USAID | MAROC
DU PEUPLE AMERICAIN

Amélioration du Climat
des Affaires au Maroc

Rapport final: Volume III

Pour les activités liées à e-invest, l'Identifiant Commun pour l'Entreprise, l'appui au Service de Normalisation Industrielle Marocaine, Promotion de l'investissement durable à Meknès-Tafilalet, et Promotion des Modes Alternatifs de Résolution de Conflits au Maroc

Octobre 2009

Cette publication a été élaborée pour l'Agence américaine pour le Développement international (USAID). Elle a été préparée par le Programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc », mis en œuvre par *Development Alternatives, Inc.* (DAI).

Amélioration du Climat des Affaires au Maroc

Improving the Business Climate in Morocco

Rapport du Programme

L'opinion exprimée dans cette publication ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'Agence américaine pour le Développement international ou du Gouvernement des États-Unis d'Amérique.

Remerciements

La publication de ce rapport n'aurait pu se faire sans le soutien de l'Agence américaine pour le Développement international (USAID) en vertu du Contrat n° GEG-I-00-04-00001, numéro d'ordre GEG-I-02-04-00001.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS I

INTRODUCTION I

COMPOSANTE I REFORME REGLEMENTAIRE ET PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT 2

Domaine technique central 2 Rationalisation des technologies de l'information (TI) 2
Assurer l'accès et l'utilisation de l'e-invest 3
Appui au Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) dans la conception et la production de son site web 9

Domaine technique central 3 Identifiant commun pour l'entreprise 10
Mise en œuvre de l'Identifiant commun pour l'entreprise (ICE) 10

Domaine technique central 4 Investissement durable dans le meknes-Tafilalet 13
Meknès vert 13
Financement MDP pour l'autoproduction de l'énergie renouvelable 15
Etude des filières liées à l'énergie solaire 16
Stratégie de Communication Régionale 19

COMPOSANTE II REFORME JUDICIAIRE ET RENFORCEMENT DES TRIBUNAUX DE COMMERCE 21

Domaine technique central 3 Promotion des modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) au Maroc 21
Améliorer la prestation des services MARC. 21
Favoriser la demande pour les services MARC 24
Décisions politiques au niveau national 25

LISTE DES ABREVIATIONS

ADR	*Alternative Dispute Resolution*
ANPME	Agence Nationale pour la Promotion de Petite et Moyenne Entreprises
BaM	Bank Al Maghrib
CCIS	Chambre de Commerce Internationale et des Services
CDER	Centre de Développement des Energies Renouvelables
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CIMAR	Centre International de Médiation et d'Arbitrage de Rabat
CNCE	Conseil National du Commerce Extérieur
CNPI	Comité National des Procédures liées à l'Investissement
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et de Développement
CRI	Centre Régional d'Investissement
DAI	*Development Alternatives Inc.*
DCAE	Direction de la Coopération des Affaires Economiques
DGI	Direction Générales des Impôts
FOGEER	Fonds de Garantie des Efficacités et Energies Renouvelables
FOMAP	Fonds de Modernisation de l'Administration Publique
GPBM	Groupement Professionnel des Banques du Maroc
GTZ	Agence allemande de Coopération
GTZ	Agence de coopération allemande
HCP	Haut Commissariat au Plan
ICE	Identifiant Commun d'Entreprise
IFC	Société Financière Internationale
IMANOR	Institut Marocain de Normalisation
INPI	Institut National de la Propriété Intellectuelle
ISM	Institut Supérieur de la Magistrature
MAEG	Ministère des Affaires Economiques et Générales
MARC	Modes Alternatif de Résolution des Conflits
MCE	Ministère du Commerce Extérieur
MDP	Mécanisme de Développement Propre
MICNT	Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMPIC	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
ONE	Office National d'Electricité
PME	Petites et moyennes entreprises
RADEM	Régie Autonome d'Electricité de Meknès
RC	Registre de Commerce
SFCG	Search for Common Ground
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SNIMA	Service de Normalisation Industrielle Marocaine
SPC	South Pole Carbon
TI	Technologie de l'Information
USAID	*United States Agency for International Development* (Agence américaine pour le Développement international)

INTRODUCTION

Ce document représente le troisième volume du rapport final du programme « Amélioration du climat des affaires au Maroc ». Ce document résume les réalisations liées aux activités : e-invest, collaboration avec le service de normalisation industrielle marocaine (SNIMA), l'identifiant commun pour l'entreprise (ICE), promotion de l'investissement sensible à l'environnement dans la région de Meknès-Tafilalet et la promotion des modes alternatifs de résolution de conflits (MARC ou ADR) pour les litiges commerciaux au Maroc.

Les autres activités entreprises dans le cadre du Programme, notamment celles liées au *Doing Business*, le traitement des entreprises en difficulté, la propriété intellectuelle et la modernisation du registre du commerce, font partie des volumes I et II du rapport final du Programme.

COMPOSANTE I REFORME REGLEMENTAIRE ET PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL 2 RATIONALISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (TI)

E-invest est une application web destinée aux investisseurs, aux centres régionaux d'investissement (CRI) et à toutes les administrations publiques qui traitent les demandes d'investissement. Sa fonction principale est de faciliter l'échange d'information sur les projets d'investissement entre tous les acteurs administratifs et de fournir aux investisseurs tous les formulaires et la documentation requise pour le traitement de leur demande.
E-invest permet également via à l'investisseur de suivre les étapes de l'instruction de son projet en ligne. Cet applicatif améliore la communication entre les acteurs concernés durant le processus de traitement, et permet à l'investisseur d'avoir moins de déplacements et réduit la bureaucratie.

Projets pilotes d'investissement en linge. Au printemps 2007, le Programme a assuré la mise en œuvre du système d'information et de gestion relatif à l'investissement (dans les deux centres pilotes régionaux d'investissement : Kénitra et Settat.
A la demande du ministère de l'Intérieur, l'applicatif e-invest a été quelque peu modifié pour intégrer la procédure « premier contact avec l'investisseur ». Par ailleurs, le ministère de l'Intérieur a prévu le déploiement simultané de l'applicatif – avec le module premier contact – aux 16 CRI (au lieu d'attendre l'intégration des vingt-huit procédures dans le système). Les formations d'initiation à l'applicatif ont été dispensées au personnel des CRI, leur permettant de naviguer dans le système.

Les ateliers sur l'applicatif e-invest se sont tenus à Agadir à la mi-octobre, à Settat début novembre, le troisième à Oujda à la mi-janvier.

Résultat: La mise en œuvre de l'applicatif e-invest se poursuit. En novembre, les CRI de Settat, Kénitra, Oujda et Casablanca utilisaient tous e-invest pour la procédure de « premier contact avec un investisseur ».

Durant l'été 2007, les efforts se sont poursuivis pour mettre en œuvre e-invest dans les deux CRI pilotes: Kénitra and Settat, et la procédure « premier contact » (parmi les 28 du manuel de procédures élaboré par le comité national des procédures liées à l'investissement -CNPI), a été installée avec succès. Une formation sur son utilisation a été assurée au profit du personnel des CRI.

Le ministère de l'Intérieur a souhaité étendre le déploiement de l'applicatif aux 14 autres CRI du Maroc. Les formations au personnel ont été dispensées durant l'hiver et le Programme a poursuivi ses efforts pour intégrer l'ensemble des procédures dans le système.

Le déploiement du portail e-regulations au CRI d'Oujda a complété les efforts déployés dans le cadre d'e-invest (voir ci-dessous). E-regulations est un "portail investisseur" développé par la CNUCED. Ce site web est un outil d'information renseignant les investisseurs sur les procédures administratives à suivre, étape par étape. A travers ce portail, l'investisseur peut savoir, peu importe l'étape, à qui s'adresser, où se présenter, quels documents fournir et le temps requis pour le traitement de la demande, etc.

D'autre part, e-invest couvre les fonctions de back office. E-regulations peut être facilement fusionné avec e-invest et en faire un progiciel complet qui sera disponible pour les investisseurs et l'ensemble des Centres régionaux d'investissement du pays.

"Oujda fully connected » : l'idée de ce projet pilote est de faire de la région la plus enclavée du Maroc – l'Oriental – la région la plus connectée du pays, grâce à la mise en œuvre de technologies d'information et de communication peu coûteuses. L'utilisation de la technologie de l'information favorisera la simplification administrative et la transparence réglementaire au profit des investisseurs.

Les activités de ce pilote consistaient à donner l'accès au personnel du CRI à l'applicatif « e-invest » et à mettre en place le portail e-regulations. En outre, le directeur du CRI a requis qu'une note soit établie par Wali de la région institutionnalisant la mutualisation de la bande passante Internet entre les diverses administrations régionales.

La première étape de cette initiative était d'adapter e-regulations de la CNUCED pour compléter les fonctionnalités de l'applicatif e-invest. Ce dernier, étant déployé à Settat et Kénitra, sera utilisé sur l'ensemble des CRI du Royaume en 2010 selon le plan d'action du ministère de l'Intérieur. Des avancements importants ont été réalisés dans le cadre de l'adaptation du portail e-regulations à travers un partenariat tripartite entre la CNUCED, l'agence de l'Oriental et le programme. Un protocole d'accord a été établi entre les trois parties qui fixe les responsabilités de chaque partenaire dans l'élaboration du portail. En effet, la CNUCED et l'agence de l'Oriental ont financé le projet alors que le Programme a fourni son assistance technique et son expertise dans le développement de ce genre de système (e-invest).

A l'automne 2007, le Programme et l'agence de l'Oriental ont recruté deux consultants locaux pour amorcer le travail début octobre. Les consultants ont rencontré des représentants des administrations locales pour : 1) convenir des paramètres de chaque procédure, 2) compiler les informations nécessaires pour le site Internet, et 3) développer des mécanismes pour assurer que l'information est mise à jour. Une version de démonstration du portail e-regulations a été présentée aux 'Intégrales de l'Investissement' tenues début décembre 2007.

En 2009, et après la conférence annuelle de la CNUCED à Genève durant laquelle e-invest et e-regulations ont été présentés, l'agence de l'Oriental a décidé de transférer la licence d'utilisation d'e-regulations au ministère de l'Intérieur (DCAE), afin que d'autres régions du Maroc puissent en bénéficier. Ce transfert prendra effet après la signature d'une convention entre les deux structures.

Assurer l'accès et l'utilisation de l'e-invest

Suite à la réunion tenue en octobre 2007 avec M. Smahi du ministère de l'Intérieur, il a été convenu de concentrer les efforts pour une mise en oeuvre complète de l'applicatif intégrant toutes les procédures, à Settat comme première priorité avant de généraliser le déploiement aux autres CRI du pays. Par ailleurs, il a été convenu de tenir des réunions mensuelles entre le ministère et le Wali de Settat, assurant un suivi et permettant d'observer la collaboration entre les administrations régionales et le CRI.

Les CRI de Casablanca, Kénitra et Settat ont été les sites principaux pour tester l'applicatif et former le personnel. Le Programme a donné l'accès au système e-invest

Institutionnaliser le Comité des procédures liées à l'investissement

Après une longue interruption, le **Comité National des Procédures liées à l'Investissement** (CNPI) a été relancé en 2008. La première réunion de l'année a eu lieu mars 5, hébergée par la Direction des Investissements (DI). Une série de réunions a été programmée jusqu'en juin et des réunions hebdomadaires ont été tenues poursuivant ainsi le processus d'harmonisation et de simplification des procédures liées à l'investissement.

Le Comité est composé de représentants clés de différents ministères, de banques et des centres régionaux d'investissement. Par ailleurs, un décret issu de la primature donne le pouvoir au comité pour approuver la simplification des procédures d'investissement. Une fois les procédures sont approuvées par le CNPI, elles sont intégrées dans l'applicatif e-invest mis en œuvre dans des sites pilotes.

(login utilisateur et mot de passe) suite aux requêtes de différents centres régionaux d'investissement, encourageant ainsi l'exploration du système par les utilisateurs eux-mêmes. En novembre, les CRI de Settat, de Kénitra et de Casablanca utilisaient déjà la procédure « premier contact » d'e-invest. Les Centres régionaux d'investissement d'Oujda, de Rabat et de Meknès ont demandé, à leur tour, l'accès à l'applicatif le plus rapidement possible. Une réunion avec le CRI à Agadir mi-novembre, sur le projet pilote Agadir EZ Business a permis de discuter le déploiement d'e-invest dans la région. Le CRI d'Agadir a été doté d'un login ainsi que d'un mot de passe. A la fin de l'année, les CRI d'Agadir, d'Oujda, de Rabat, de Safi, d'El-Jadida, de Casablanca, de Settat et de Kénitra avaient tous déjà accès à e-invest.

La mise en œuvre de l'applicatif e-invest s'est accélérée durant l'automne et l'hiver 2008, stimulée par l'engagement du Wali de Settat, de M. Smahi et de l'équipe du ministère de l'Intérieur. Le Programme a effectué des visites aux trois sites pilotes, et pris en considération les commentaires émis dans l'amélioration de l'applicatif. Par ailleurs, les accès fournis aux autres CRI (Oujda, Agadir, Rabat, Safi et El Jadida), ont permis de collecter de précieux commentaires sur l'architecture e-invest.

Le comité de pilotage e-invest, sous la présidence du Wali de la région, se réunissait toutes les six semaines. Les deux premières réunions comprenaient le personnel du CRI, des représentants du ministère de l'Intérieur, et l'équipe du projet e-invest. A la troisième réunion, le Wali a invité les représentants des administrations publiques régionales impliquées dans le traitement des demandes d'investissement (les membres la Commission régionale d'investissement). Ces réunions offraient un espace pour élaborer des stratégies, présenter les démonstrations et discuter de toute autre question afférente.

Le Programme a collaboré avec le CRI pour dispenser des formations, intervenir en cas de besoin et convenir des modifications à apporter à l'applicatif. Après la réunion avec tous les représentants des administrations publiques régionales, un calendrier de formation a été établi.

Les sessions de formation ont adopté les modèles suivants:

1. *Direct* -- Le personnel du Programme et les représentants du ministère de l'Intérieur se sont rendus au CRI de Settat pour assurer la formation des membres de la commission régionale d'investissement. Trois sessions ont été tenues à Settat selon ce modèle.
2. *Mené par le CRI* -- Dans le but de favoriser l'utilisation pérenne de l'applicatif *e-invest* à travers toute la région, la formation doit être partagée, voire menée par le CRI de Settat lui-même. Les représentants du CRI ont dispensé les onze sessions restantes à la Wilaya de la Chaouia-Ouardigha avec l'appui du Programme, de la DCAE et de la DSIC.

Formation. Faisant suite à la dernière réunion du comité de pilotage e-invest (11 juin 2008), le Programme a organisé, sur incitation du Wali, des sessions de formation avec les membres de la commission régionale d'investissement.

Ces formations consistaient en : 1) une révision des principes, concepts et objectifs de l'e-invest ; 2) une explication sur le fonctionnement du système ; 3) la distribution du guide d'utilisateur ; et 4) des sessions question-réponse traitant des problèmes. Quatorze sessions de formation ont été réalisées jusqu'à fin septembre, pour quelque 50 participants provenant de l'administration publique régionale.

Déploiement d'e-invest à Settat. En 2008, des efforts significatifs ont été déployés pour mettre en œuvre l'applicatif à Settat. Des réunions mensuelles du comité de pilotage ont eu lieu au CRI, durant lesquelles des cas d'investissement réels ont été présentés.

Le 1er septembre 2008, e-invest a été officiellement mis en service dans le CRI de Settat. Cela signifie, en d'autres termes, que tous les projets d'investissement reçus par le CRI de Settat sont téléchargés numériquement dans le système par les agents du CRI, qu'une réunion du comité régional d'investissement est convoquée avec l'aide du module de planification et que les autorités administratives régionales sont invitées à examiner les projets via le système au lieu de recevoir un dossier papier.

Le lancement officiel d'e-invest a marqué le début d'une phase de transition durant laquelle le CRI a abandonné son ancienne base de données et a migré vers l'e-invest. Le CRI a également lancé son nouveau site web, qui se caractérise par ses liens avec e-invest et l'accès au manuel de procédures.

Durant la période de transition, le Programme a fourni de l'assistance technique aux nouveaux utilisateurs et a continué à superviser l'utilisation de l'applicatif.

En 2009, Le CRI a traité tous les nouveaux projets à travers l'applicatif. M. Mellal, le responsable e-invest au CRI de Settat a continué de sensibiliser les architectes pour encourager la soumission en ligne des projets. Les projets en instance ont été également gérés par le nouveau système.

Extension du déploiement d'e-invest à d'autres CRI

En été 2008, Le Programme a amorcé la mise en œuvre d'e-invest et l'assistance technique au CRI de Casablanca, répondant ainsi aux nombreuses requêtes du ministère de l'Intérieur et du CRI. En août, la première session de formation sur e-invest a été dispensée au personnel du centre de promotion de l'investissement de Casablanca. Les participants ont constaté que la généralisation de l'utilisation d'e-invest aux autres autorités régionales constitue le principal obstacle. Pour pallier à ce problème, le Programme a décidé de créer un noyau central d'usagers qui incitera progressivement son utilisation par les autres agences.

Soucieux d'étendre le déploiement d'e-invest aux autres centres régionaux d'investissement de façon transparente, le Programme a approché les autres 15 CRI à la mi-septembre et en coordination avec le ministère de l'Intérieur, le processus de sélection a été finalisé permettant au Programme de collaborer intensivement avec au moins un centre régional d'investissement, tout en faisant bénéficier le personnel des autres CRI des formations dispensées. Dans le processus de sélection, une exigence clé a été considérée : celle de

tenir au moins un comité de suivi par mois pour superviser la mise en œuvre (comme c'était le cas à Settat). La sélection a été faite sur la base du «premier arrivé, premier servi». Les CRI de Casablanca et Rabat ont été retenus, les autres accéderont à e-invest au rythme du déploiement coordonné par la DCAE. Par ailleurs, nous avons, en concertation avec le ministère de l'Intérieur, proposer aux CRI d'étudier la possibilité d'implémenter e-regulations en attendant de recevoir e-invest.

Mise en œuvre d'e-invest à Rabat. Bien que le CRI de Rabat ait souhaité amorcer la mise en œuvre de l'applicatif, la DCAE a insisté sur l'importance d'un déploiement séquentiel. Il fallait d'abord observer l'état d'avancement au CRI de Casablanca avant de lancer le processus au DRI de Rabat. Il a été convenu que si des progrès n'avaient pas lieu à mi janvier, les efforts de mise en œuvre s'orienteraient vers Rabat.

Sessions de formation.

Objectif : familiariser les agences régionales, provinciales et municipales à e-invest

Participants. Représentants des administrations suivantes : l'Inspection régionale des territoires, la délégation régionale du Commerce et de l'Industrie, l'Agence Urbaine de Rabat, la Conservation Foncière de Rabat, le département régional de l'Energie et des Mines, la Commune de Rommani, des représentants de l'administration de Sidi Allal El Bahraoui; l'Agence Urbaine de Khemisset, la délégation du ministère de l'Agriculture de Khemisset; et la délégation du ministère des Travaux Publics de Khemisset.

Résultats. 26 participants ont été formés par un chef de projet, responsable TI et architecte du CRI. La formation s'est poursuivie régulièrement durant le printemps.

En effet, la mise en œuvre au CRI de Rabat s'est effectuée rapidement. Le CRI a envoyé soixante-trois lettres personnalisées et signées par le Wali ainsi que la brochure décrivant l'applicatif e-invest à toutes les administrations régionales et provinciales, aux gouverneurs, aux maires et aux présidents de conseils municipaux. La lettre demandait que chacun nomme deux candidats devant recevoir une formation sur l'e-invest au CRI dans le courant du mois de mars. Ces employés nouvellement formés agiront ensuite en qualité de personnes ressources, spécialisées sur e-invest au sein de leurs organisations respectives. Le Wali a favorisé cette approche en convoquant une réunion régionale, tel que prévu initialement.

Travailler avec une version améliorée et facile d'utilisation d'e-invest au niveau du CRI de Rabat, a permis une intégration plus efficace du système. Le CRI de Rabat, encadré par le Programme, a géré et dispensé des formations à ses propres agents et à ceux des autres administrations publiques. Deux réunions de la commission régionale d'investissement ont été organisées avec succès à travers l'applicatif.

L'e-invest a été officiellement lancé le 23 avril 2009. Les efforts de formation ont été poursuivis au profit du CRI de Rabat et des autres administrations régionales. Des sessions de formation ont eu lieu au niveau des provinces de Rabat-Salé, des communes, et à la Wilaya. Parmi les améliorations apportées à l'applicatif, un nouveau module permet aux investisseurs de saisir des projets et prévient le personnel des CRI des projets qui nécessitent une attention particulière. Le Programme a également ajouté un nouveau profil utilisateur qui restreint l'accès aux archives régionales des projets qui ne concernent que les utilisateurs autorisés.

Même si cette modification affecte toutes les régions utilisant e-invest, elle est particulièrement importante pour la région de Rabat puisque la composition des comités varie considérablement selon la nature du projet d'investissement.

Mise en œuvre d'e-invest à Tanger. Le ministère de l'Intérieur a décidé qu'e-invest serait déployé dans la région de Tanger-Tétouan et non au Souss-Massa-Drâa, comme prévu initialement. Suite à la réunion préparatoire tenue le 29 mai, les premières séances de formation ont eu lieu au CRI de Tanger. Auparavant, le directeur du CRI a présenté l'applicatif lors d'une réunion avec le personnel impliqué. Ensuite, 8 participants ont été formés sur l'utilisation d'e-invest.

Après les sessions de formation, le CRI a commencé à utiliser l'applicatif pour tous les nouveaux projets d'investissement dans la région. Les étapes futures consistaient à former les acteurs régionaux.

Déploiement d'e-invest à l'échelle nationale. Le ministère de l'Intérieur a élaboré un cahier des charges pour lancer un appel d'offre en vue de déployer e-invest à l'échelle nationale, qui sera cofinancé à hauteur de 50% par les fonds octroyés par le FOMAP au ministère. Le Programme a tenu une réunion en juillet avec M. Boudali et a participé à l'élaboration du cahier des charges durant juillet, août et septembre. Deux appels à proposition seront lancés : L'un traitant des considérations techniques de l'applicatif e-invest (assistance technique, maintenance, révisions) et l'autre sur les initiatives de communication et de formation dans l'ensemble des régions.

Pérennité d'e-invest. Le ministère de l'Intérieur a décidé d'étendre l'utilisation de l'applicatif à tous les CRI, et a présenté sa candidature pour bénéficier du fonds FOMAP à cette fin. Le Programme a tenu plusieurs réunions avec MM. Bennouri et Sadki, représentants du prestataire développeur d'e-invest., et MM. Boudali et Bouzoubaa du ministère de l'Intérieur, pour préparer cette candidature.

Le Comité du fond de modernisation de l'administration publique, présidé par le ministre, a décidé de contribuer au déploiement national d'e-invest, et donnera un million de dirhams (MAD) pour son déploiement contre l'engagement équivalent de la part du ministère de l'Intérieur.

L'une des principales réussites de l'initiative e-invest est que les CRI ont intégré l'utilisation de ce système d'information dans leur quotidien professionnel. Non seulement le personnel est maintenant familier avec le fonctionnement du système, mais aussi sa base de données a été actualisée pour inclure les projets antérieurs fournissant ainsi des données correctes sur l'investissement. Ceci a accru la fiabilité du CRI auprès des investisseurs comme guichet unique, contribuant à la longévité du projet.

Développement d'e-invest en ligne. En été 2009, le prestataire Argaze a conçu plusieurs maquettes de pages du site dédié au public, fournissant des informations clés à l'intention des investisseurs et des administrateurs. Parmi les thèmes abordés dans ces pages, on retrouve le manuel des procédures et le traitement en ligne des demandes d'investissement au Maroc. Les versions les plus récentes de ces maquettes ont été présentées et ensuite améliorées suite commentaires du ministère de l'Intérieur.

Personnes impliquées : M. Boudali, de la DCAE, et MM. Bennouri et Sadki représentant le prestataire développeur de l'e-invest.

Fonctionnalités des pages dédiées : les investisseurs reçoivent un identifiant pour le projet qui leur donne un accès pour suivre l'avancement de leur demande. Parmi les informations fournies, les coordonnées des représentants e-invest au CRI pour assister dans le processus de demande en ligne.

Résultat : La maquette du site web public a été finalisée début août, tenant en compte les considérations du ministère de l'Intérieur et du Programme. Le développeur a achevé l'architecture du site après la finalisation de sa conception. Le site web (www.einvest.ma) a été lancé en septembre (voir les impressions d'écran en annexe).

D'autres agences gouvernementales ont manifesté l'intérêt à appliquer la technologie d'e-invest dans leurs domaines respectifs d'intervention. Le Programme a reçu une requête du ministère de l'Habitat demandant l'adaptation de l'applicatif e-invest aux Agences urbaines. L'idée est d'adapter e-invest et d'inclure le traitement de la procédure relative à l'octroi des permis de construire. Tout comme son applicatif jumeau, e-build devra renforcer la transparence et réduire les délais liés aux procédures.

Le ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme et l'Agence urbaine de Meknès souhaiteraient traiter l'ensemble des procédures requises pour l'obtention des permis de construire -- celles qui sont, en fait, liées à l'indicateur 'octroi de permis de construire' du *Doing Business*'. Pour y parvenir, il a été mutuellement décidé qu'il serait plus judicieux qu'e-build soit basé sur une procédure harmonisée et simplifiée. Ainsi, le Programme a collaboré avec les acteurs clés pour élaborer une cartographie de la procédure.

En 2008, le Programme a rencontré M. Maelainin, Directeur de l'Éducation et de la Responsabilité sociale pour Microsoft Afrique du Nord (e-invest est développé avec des solutions Microsoft). M. Maelainin a exprimé son enthousiasme à l'initiative de pérenniser e-invest, reconnaissant ses avantages tant pour l'administration que pour les investisseurs. Le Programme s'est également réuni avec M. Bennani, responsable du secteur public, et un spécialiste en développement de Microsoft pour traiter les propositions concrètes du ministère de l'Intérieur. Microsoft souhaiterait offrir au Ministère la possibilité d'utiliser *Microsoft Digital Literacy Curriculum* qui peut être consultable par les utilisateurs d'e-invest et un outil de e-contenu, qui peut être adapté pour l'applicatif l'e-invest.

Au début 2009, le Wali de Settat, un grand défenseur d'e-invest, a été nommé secrétaire général du ministère de l'Intérieur. Il demeure très enthousiaste quant à la diffusion d'e-invest à l'ensemble du pays, le Programme a dû rappeler aux représentants de la DCAE à la fois le travail nécessaire, et l'importance de l'engagement régional dans ce processus. La DCAE compte mettre en place un comité de gestion 'e-invest' dont les responsabilités consisteraient à la supervision de la mise en œuvre régionale, en fournissant en temps opportun un appui technique aux utilisateurs régionaux, en décidant des améliorations techniques et de la gestion des droits d'accès. Dans le cadre de son engagement, la DCAE a signé un contrat pour financer l'hébergement de l'e-invest pour les trois prochaines années.

La DCAE et le Programme ont également examiné le plan d'action pour la mise en place d'e-invest dans toutes les régions. Une possibilité serait de renforcer les équipes du projet 'e-invest' au sein de la DCAE pour superviser les déploiements dans les régions. Les formations pourront également être sous-traitées à une entreprise privée en ayant recours au FOMAP (Fonds pour la modernisation du secteur public). La DCAE a demandé l'aide du Programme pour rédiger des termes de référence des documents décrivant le développement, l'hébergement et la formation nécessaires pour généraliser e-invest. Ces documents sont nécessaires pour démarrer le processus d'appel d'offres liés au Fonds de Modernisation de l'Administration Publique (FOMAP).

Le comité FOMAP a convenu d'allouer un financement au ministère de l'Intérieur, contribuant ainsi au déploiement de l'e-invest. Le Fond contribuera à hauteur d'un million de Dirhams pour le déploiement, sous réserve que le ministère de l'intérieur participe à la même hauteur. En plus de financer l'extension d'e-invest vers de nouvelles

régions, les ressources seront utilisées pour améliorer l'hébergement et les fonctionnalités de l'applicatif.

Au niveau international, le Programme prend actuellement des dispositions permettant la coordination avec le Programme "Migration et Développement économique de la Région Orientale" du GTZ. M. Striepke, Directeur du Programme, s'intéresse à i) la traduction vers l'allemand du manuel des procédures et/ou des procédures e-regulations et promouvoir leur utilisation parmi les Marocains vivant à l'étranger et ii) permettre aux investisseurs en Allemagne, éventuellement par le biais des consulats du Maroc, à utiliser e-invest pour le lancement de projets d'investissement et l'obtention des autorisations nécessaires.

De même, lors des réunions annuelles par la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et de Développement (CNUCED) tenues à Genève en mai 2009, le Maroc a été identifié comme un exemple de meilleures pratiques à partager avec les autres pays participants. Lors de la conférence, le directeur de la DCAE et le directeur du CRI de Settat ont présenté e-invest et les améliorations apportées au climat des affaires au Maroc ces dernières années. Après cette conférence, le ministre malien de l'Industrie et du Commerce s'est adressé au ministère de l'Intérieur marocain en proposant d'envoyer une délégation pour évaluer la possibilité d'installer e-invest au Mali. Le ministre a pris connaissance du projet lors de la conférence au cours de laquelle e-invest a été cité comme meilleure pratique pour faciliter les affaires. Ceci renseigne sur l'effet positif que l'applicatif a eu au Maroc et sur son potentiel de réplication à l'étranger.

Appui au Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) dans la conception et la production de son site web

Depuis 2006, le Programme a accompagné le Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) dans sa transition pour devenir un organisme indépendant : l'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR). Le Programme s'est assuré tout au long de cette période de transition qu'elle permette au Maroc d'atteindre la conformité requise par l'Accord de libre-échange convenu avec les Etats-Unis et par l'accord avec l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) sur les barrières commerciales.

Tout au long de la collaboration du Programme avec le SNIMA, l'accent a été mis pour améliorer la transparence de la formulation des normes techniques et leur diffusion à travers internet. Plus spécifiquement, le Programme a accompagné le SNIMA dans le développement d'un site web ayant des fonctionnalités qui permettraient de rationnaliser deux fonctions importantes liées à la transparence de la réglementation : un processus de consultation publique pour le développement de nouvelles normes, la dissémination de l'information, incluant la vente de ces normes via une boutique en ligne.

Construction du portail

La première étape du processus a été le transfert de l'hébergement du site existant au SNIMA pour que sa maintenance et sa mise à jour soient assurées en interne. Après le transfert rapide du site, le Programme a collaboré avec le SNIMA pour l'élaboration des spécifications techniques pour un nouveau site. La conformité avec les normes internationales était essentielle, sachant que le SNIMA est l'unique agence des normes au

Maroc. Le spécialiste en conception Web du Programme, Charles Parent, a supervisé la phase de conception d'une plate-forme interactive plus avancée.

En 2007, le SNIMA a formulé une requête au Programme pour une assistance dans la sélection de plusieurs séries de normes américaines auprès d'associations privées. Le Programme a répondu positivement à cette demande, et ce, pour deux raisons : d'une part, le SNIMA doit être encouragé à utiliser et diffuser les normes américaines en général et, d'autre part, cela permet au SNIMA d'initier un dialogue pérenne avec les différents interlocuteurs américains pour permettre une mise à jour continue de l'information sur les normes américaines.

Après l'achèvement de la phase de conception, le ministère de l'Industrie et du Commerce a approuvé les spécifications techniques du nouveau site, qui a permis le lancement de l'appel d'offre et la sélection du prestataire de services pour développer le site.

Durant l'année 2008, le prestataire s'est attelé à l'architecture technique et aux interfaces de ce site web complexe qui devra permettre aux utilisateurs de télécharger les normes à partir d'un large éventail des bases de données internes au SNIMA. Le prestataire a procédé, parallèlement, à l'élaboration de la documentation qui décrit et oriente les utilisateurs à travers la base de données, traduisant partiellement le contenu dans les trois langues du site (français, arabe et anglais), tout en étudiant les options de règlement en ligne. Le SNIMA a également adopté une solution de gestion électronique des documents.

Au printemps 2009, le site web a été finalisé simultanément dans ses versions française et anglaise, ainsi que la boutique en ligne. Le site était opérationnel fin juin 2009, et son lancement officiel est prévu lors de la journée mondiale de la normalisation le 12 octobre 2009. La conception du site est conforme aux réglementations internationales et comprend des fonctionnalités de pointe, comparable aux meilleurs sites web des normes dans le monde. Le nouveau portail permet à la fois aux entreprises nationales et internationales d'accéder aux normes et standards actuels, faisant la promotion du SNIMA en tant qu'organisme des normes marocaines, et rendant facile l'interaction avec le secteur privé.

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL 3 IDENTIFIANT COMMUN POUR L'ENTREPRISE

Mise en œuvre de l'Identifiant commun pour l'entreprise (ICE)

Conceptualisation de l'Identifiant commun pour l'entreprise (ICE). Le projet ICE est né suite aux efforts déployés par le Programme dans le cadre de la modernisation du registre de commerce. L'ICE est un pré requis pour moderniser le registre de commerce.

En 2007, le Programme a entrepris une enquête, nécessaire à l'initiative de l'Identifiant commun pour l'entreprise (ICE), menée auprès des six départements suivants : le Haut Commissariat au Plan (HCP), Bank Al Maghrib, la Direction Générale des Impôts (DGI), la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), le ministère de la Justice et l'OMPIC en raison de son rôle en tant que gestionnaire du Registre central du commerce. L'étude de préfaisabilité, complétée en 2008, a analysé le fonctionnement actuel du Registre du commerce et parallèlement, un consensus s'est dégagé entre les administrations interagissant avec les entreprises concernant la mise en place d'un identifiant commun

pour l'entreprise (ICE), sous forme d'un numéro associé à la raison sociale et l'adresse d'une entreprise. Aussi simple que cela puisse paraître, les premières tentatives pour parvenir à un tel accord avaient échoué en raison d'une conception ambitieuse : un identifiant unique pour l'entreprise (par exemple soixante champs de données ont été suggérés au lieu de quatre). Ces informations sur les entreprises seraient utiles pour les agences de statistiques et les chercheurs, mais pourrait générer du travail supplémentaire pour les autres agences. La nouvelle initiative ICE se limite à une approche « minimaliste » afin d'aboutir à un large accord interdépartemental sur sa mise en œuvre.

Suite à l'étude, le Programme a accompagné la constitution et la gestion d'une commission interministérielle, ayant pour but le développement d'un plan de mise en œuvre pour l'ICE. Des réunions périodiques ont eu lieu, présidée par M. Baraka, ministre des Affaires Economiques et Générales.

Commission Interministérielle ICE
Réunions Plénières

Dates : 12 décembre 2008; 13 février 2009; 13 mars 2009; 20 mai 2009

Parmi les participants à ces réunions : Corps des Comptables Agrées par L'état du Maroc (ACAM), Agence Nationale pour la promotion de petite et moyenne entreprises (ANPME), Bank Al Maghrib (BAM),Conseil National du Commerce Extérieur (CNCE) Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), CRI of Casablanca, Direction général des impôts (DGI), Haut Commissariat du Plan (HCP), Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC), Office du développement de la coopération ODCO, Secrétariat Général du Gouvernement (SGG), Agence Américaine pour le Développement International (USAID).

Des représentants des ministères suivants y ont également participé : Ministère de l'Intérieur, Le Secrétaire d'Etat (Intérieur), Ministère de la Justice, Ministère des Finances, Ministère des Affaires Economiques et Générale (MAEG), Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT), Ministère du Commerce, Ministère de l'Emploi et Formation Professionnelle, Ministère du Commerce Extérieur (MCE), Ministère de la Modernisation du Secteur Public.

La commission a opté pour la mise en œuvre d'un projet pilote à Casablanca avant d'étendre largement l'initiative ICE. Entretemps, l'OMPIC a développé une interface pour l'ICE afin d'améliorer la transparence et de faciliter la création d'entreprise en temps réel.

Identifiant commun pour l'entreprise (ICE). Il s'agit d'un numéro associé à la raison sociale et l'adresse d'une entreprise. L'ICE permettra à ces départements d'échanger, de traiter et d'analyser des données fiables sur les entreprises marocaines. L'existence de l'ICE permettra ultérieurement (mais pas immédiatement) aux entreprises marocaines de communiquer avec le secteur public. Au début, l'ICE sera associé à la raison sociale et l'adresse de l'entreprise. A une étape avancée, il pourrait devenir la clé pour élaborer une base de données complète fournissant des informations statistiques sur les entreprises au Maroc.

Bien que l'ICE soit associé à d'autres thèmes, notamment à la simplification de la procédure « création d'entreprise », la commission interministérielle chargée de sa mise en œuvre, a décidé d'adopter une approche minimaliste pour réaliser des progrès rapides à travers un accord interdépartemental sur cette question.

La commission interministérielle. Présidée par M. Nizar Baraka, ministre des Affaires Economiques et Générales, cette commission s'est réunie pour discuter de la mise en œuvre de l'ICE. Le Programme a accompagné la commission pour dans sa mission primordiale, celle de concevoir et proposer un scénario de mise en œuvre de l'ICE. La commission, qui s'est réunie à trois reprises au cours du printemps 2009, se compose de la Direction Générale des Impôts (DGI), de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), du Registre du commerce (RC), de l'Office Marocain de la Propriété

Intellectuelle et Commerciale (OMPIC) et du Haut Commissariat au Plan (HCP). La participation était très active de la part des agences publiques concernées.

Chacune des réunions plénières de la commission a été suivie par des réunions de sous-comités que le Programme a abrités : un sous-comité technique qui traitait les questions informatiques et un sous-comité juridique qui discutait les questions légales liées à l'ICE. Les réunions des sous-comités ont mené à d'importants résultats : une plateforme pilote a été développée permettant de générer automatiquement un ICE ; un projet de texte fournissant une base légale à l'identifiant, a été élaboré ; et un exercice permettant de réconcilier les anciennes données du Registre Central avec le nouveau système, a été entrepris.

Base de données ICE et projet pilote à Mohammedia. A la réunion de la commission interministérielle tenue le 12 décembre 2008, L'OMPIC, gestionnaire du RC central, a présenté l'interface développée pour interagir avec la base de données ICE. Le Programme a présenté une interface générique qui peut être mise en place au niveau de chaque administration, notamment celles qui ne sont pas informatisées telles que les registres de commerce des tribunaux de première instance. Après concertation, l'OMPIC et l'administration fiscale ont décidé de créer un système de *mirroring* pour les bases de données pour qu'elles puissent être modifiées simultanément par chaque entité.

Parmi les décisions importantes prises lors de la première plénière est celle d'associer la génération de l'ICE à la procédure « création d'entreprise » qui représente pour une société le premier contact avec l'administration publique. En 2009, l'OMPIC a achevé le développement de l'interface entre la procédure de recherche sur la dénomination (certificat négatif) et l'ICE, ce qui permet à l'OMPIC d'échanger des informations avec la base de données ICE et de recevoir l'ICE – même avant de s'adresser au registre du commerce. Certains ICE peuvent être supprimés sachant que la recherche d'une raison sociale peut être infructueuse. Sachant que le système d'information de l'OMPIC est plus avancé, il serait plus sensé et facile d'inclure l'ICE à ce stade. L'ICE sera ensuite inclus, avec le certificat négatif, dans le formulaire imprimé délivré par l'OMPIC. L'application en ligne devrait faciliter la création d'entreprise en temps réel et améliorer la transparence de la procédure.

Durant le printemps 2009, les trois principales administrations publiques, (Direction des Impôts, le ministère de la Justice et l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC)) ont terminé de relier la base de données de l'identifiant commun pour l'entreprise (ICE) à leur système informatique interne. Ceci a permis au Programme d'effectuer une batterie de tests sur la plateforme pilote de l'ICE au registre de commerce du tribunal de première instance de Mohammedia.

Réformes légales pour instituer l'ICE. Le Programme a finalisé la traduction en arabe du projet de texte ICE, et a fait parvenir la version finale du projet texte qui institutionnalisera l'identifiant commun pour l'entreprise, à toutes les administrations publiques impliquées dans l'initiative pour commentaires.

Pendant l'été 2009, une réunion s'est tenue entre le Programme et le ministère des Affaires Economiques et Générales (MAEG), représenté par Mme Benjelloun pour discuter l'état d'avancement du projet. Le Haut Commissariat au Plan (HCP) a souhaité avoir un rôle important dans la mise en œuvre de l'ICE. Pour satisfaire cette requête, le

Programme a collaboré avec le MAEG pour mettre à jour le contenu du projet de texte, reflétant ainsi et plus clairement le rôle joué par chaque structure.

À la fin du mois de juillet, une réunion a eu lieu entre le Programme et Coface Maroc (www.coface.com), représenté par M. Lamrani, pour discuter de l'ICE. Coface, une entreprise chargée d'analyser le risque crédit des entreprises, s'intéresse de près à ce thème, notamment la possibilité d'ouverture de l'ICE au secteur privé.

En septembre 2009, le Programme a été informé que l'initiative ICE sera présentée au Roi, avec une proposition de déploiement au niveau national.

Le Programme a tenu une manifestation de clôture avec le MAEG le 25 septembre 2009.

Pérennité. Le travail entrepris par la commission interministérielle dans le cadre de la mise en place de l'ICE représente un exploit en lui-même non seulement à travers le consensus atteint auprès des différentes administrations publiques concernées mais aussi à travers leur participation active. L'implication de chaque administration est cruciale sachant que l'ICE vise à faciliter la communication entre les départements impliqués. Le développement de l'interface ICE permettra par exemple, à terme, la création de l'entreprise en ligne et en temps réel avec une transparence accrue de tout le processus, il est également très attendu dans le cadre de la mise en place du *credit bureau* par la BAM, acteur impliqué dès le début du projet. L'intérêt suscité par l'ICE auprès du HCP et du secteur privé, prouve l'utilité de l'identifiant commun au-delà du groupe restreint d'administration traitant quotidiennement les données des entreprises (Direction des impôts (DGI), la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) et les Registres du commerce (RC) locaux). Le fait que cette initiative ait été sélectionnée pour faire partie d'une présentation au Roi, est de bonne augure pour sa continuité, et pour l'allocation de ressources financières nécessaire au déploiement de l'identifiant au niveau national.

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL 4 INVESTISSEMENT DURABLE DANS LE MEKNES-TAFILALET

Meknès vert

Meknès Vert est devenu un projet pilote en 2007 et suite à l'étude régionale identifiant les opportunités et les contraintes pour attirer des investisseurs privés dans la région de Meknès-Tafilalet. Actuellement, l'abondance des ressources naturelles de la région est également associée à leur dégradation alarmante due à la pollution et la désertification. Une telle désertification compromet la possibilité de développement durable. Avec cette donne et dans la perspective de bénéficier d'investissements internationaux sensibles à l'environnement, le Centre Régional d'Investissement (CRI) de Meknès-Tafilatlet a requis, en 2007, l'assistance du Programme pour attirer des investissements durables. Quelques secteurs ont été identifiés comme susceptibles de tenir les promesses d'un investissement durable : l'écotourisme, l'agro-industrie et l'énergie renouvelable (incluant les mécanismes de développement propres, MDP).

Tout au long du projet, le Programme a joué le rôle d'un facilitateur objectif, rassemblant les acteurs appropriés autour de solutions et les faisant adhérer au développement sensible à l'environnement dans la région. Le Programme a accompagné et organisé plusieurs événements ayant sensibilisé, ouvert le dialogue et accru l'implication et la responsabilisation des acteurs régionaux.

Démarrage. Le Programme a collaboré avec *South Pole Carbon* (SPC), une entreprise de gestion de l'actif en carbone, qui a examiné et évalué le potentiel des projets durables, notamment les opportunités d'investissement en matière d'énergies renouvelables. SPC a identifié le potentiel régional non exploité en matière d'énergies renouvelables et de mécanismes de développement propre (MDP).

Quatre axes stratégiques pour l'investissement durable à Meknès-Tafilalet:

1. *L'autoproduction énergétique :* exploitation des sources d'énergie renouvelable de la région - c.-à-d. principalement la biomasse, l'énergie éolienne, le solaire et le biogaz ; incitation à l'autopromotion énergétique des grands consommateurs d'énergie (éolienne) et la municipalité de Meknès (biomasse) ; et identification des opportunités de financement issus du Mécanisme de Développement Propre (MDP).[1]
2. *Développement des services relatifs aux énergies renouvelables :* identification des marchés pour les énergies renouvelables, établissement de partenariats entre les fabricants internationaux et les prestataires de services locaux.
3. *Efficacité énergétique :* attraction et développement de nouvelles solutions technologiques et d'un savoir-faire régional relatif à l'efficacité énergétique et la gestion environnementale profitable, notamment au niveau de l'habitat et de l'industrie.
4. *Promotion régionale :* Développement d'une stratégie de communication permettant de positionner Meknès-Tafilalet comme choix préférentiel de l'investissement étranger direct - en particulier dans le domaine de l'énergie renouvelable - et de faciliter l'évaluation décentralisée des études d'impact environnemental.

En effet, le rapport de *South Pole Carbon* met en relief deux opportunités MDP dans la région : réhabilitation de la décharge publique et le traitement des eaux usées. L'étude a recommandé la création d'un « centre d'excellence régional » pour rassembler les acteurs régionaux impliqués, notamment : le Centre de développement des énergies renouvelables (CDER), l'Agence de coopération allemande GTZ, les entrepreneurs et techniciens locaux, les importateurs au Maroc et exportateurs des technologies des énergies renouvelables.

La Conférence de Meknès : 31 octobre 2007

Participants: 150 participants ayant assisté à cet événement, incluant le Wali de Meknès, et les cinq gouverneurs de la région, M. May, directeur du département de la croissance économique à l'USAID et M. Smahi du ministère de l'Intérieur.

Résultats: Deux ateliers ont eu lieu durant la conférence et ont offert l'opportunité de nouer de futurs partenariats. Le dialogue entre les acteurs régionaux s'est accru, et la commune urbaine de Meknès s'est impliquée plus pour développer la décharge publique pour diminuer ses émissions de carbone.

Dans le cadre de la conférence régionale tenue le 31 octobre 2007 dédiée à la présentation des résultats du *Doing Business*, de l'*Executive Opinion Survey* et des *Regional Economic Profiles*, le Programme a organisé un atelier sur la promotion de l'investissement durable dans la région, durant lequel SPC a présenté les résultats préliminaires de son étude. Cette session a également permis de discuter d'une stratégie d'investissement durable dans la région.

Financement MDP pour l'autoproduction de l'énergie renouvelable

Le Maroc, ayant ratifié le Protocole de Kyoto, est habilité à bénéficier du Mécanisme du Développement Propre (MDP) pour le financement de projets visant à réduire l'émission de gaz à effet de serre. De même, les grands consommateurs énergétiques du secteur privé ont l'opportunité de bénéficier d'un financement total ou partiel à travers les crédits carbone pour produire de l'électricité éolienne ou de la biomasse ainsi que d'autres énergies alternatives.

En 2008, *South Pole Carbon* (SPC), a identifié deux projets d'autoproduction susceptibles de bénéficier d'un financement MDP : la station d'épuration et du traitement des eaux usées (STEP), et la décharge publique de Meknès. Après cette évaluation, le Programme s'est réuni avec M. Belkora, président de la Commune de Meknès et M. Lahlou, directeur de la Régie Autonome d'Electricité de Meknès (RADEM) pour discuter les étapes à entreprendre dans le cadre de ces projets MDP. A cet effet, le Programme a financé deux études de préfaisabilité pour déterminer la viabilité de ces projets au financement MDP. Il a également accompagné la commune et la RADEM pour évaluer les options de gestion du projet ; incluant la réhabilitation et la certification MDP. Ces études ont démontré que les deux projets sont économiquement viables.

Le projet de la décharge : Ce projet visait à contribuer à la réhabilitation de la décharge publique de Meknès qui présente actuellement un danger environnemental à cause de la nature toxique de ses émissions. La commune devrait déplacer, étendre le terrain de la décharge, et contrôler les déchets toxiques. Le projet MDP consiste à capturer le biogaz afin de produire de l'électricité et générer ainsi du crédit carbone à négocier sur le marché. Les revenus issus de la certification MDP pourraient contribuer à la réhabilitation de la décharge.

Meknès-Tafilalet : Journée de réflexion sur une stratégie régionale permettant de mobiliser l'investissement pour le développement durable et la promotion des énergies renouvelables : 20 février 2008

Participants : Des représentants des bailleurs de fonds, M. Aourid – Wali de la région, Monica Stein-Olson, directrice de l'USAID Maroc, et de Mme Haddouche, directrice exécutive du Centre de Développement des Énergies renouvelables (CDER). La matinée fut consacrée à plusieurs présentations dynamiques par les intervenants.

Résultats. Lancement formel de l'initiative « Meknès vert » dans la région. Un dialogue facilité entre les bailleurs potentiels et la commune, le CRI et le CDER. Les bailleurs se sont engagés dans la région. Les agences ont commencé à considérer Meknès-Tafilalet comme une région cible pour l'investissement durable.

Le nouveau président de la commune, qui s'est réuni avec le Programme le 31 mars 2009, a décidé de combiner l'appel d'offre visant la gestion contrôlée de la réhabilitation de la décharge à la certification MDP, et d'engager un promoteur responsable de l'intégralité du processus de certification. Par ailleurs, le problème lié à l'expansion de la décharge est en cours de résolution : le propriétaire du terrain en question a été exproprié, conformément à la décision du Conseil du 6 avril. L'élaboration des MDP s'est faite de pair avec la réhabilitation. La GTZ s'est alors proposée pour suivre le projet de la décharge, notamment la possibilité d'incorporer la séparation des déchets et les mécanismes de recyclage dans le projet de réhabilitation de la décharge. Cet été, la ville de Meknès a élu un nouveau maire, le troisième qu'a connu la ville pendant le projet. Le Programme et la GTZ ont convenu en septembre du transfert du projet, et la GTZ a proposé de financer une étude parallèle sur la séparation des déchets afin d'évaluer la possibilité d'inclure cette option dans l'intégralité du projet.

Projet de station de traitement et d'épuration des eaux usées : La station de traitement et d'épuration des eaux usées de Meknès présentait également une opportunité de projet de MDP. En 2008, une station d'épuration était en construction dans une des lagunes de Meknès. Le projet consisterait à recouvrir la lagune en attendant la construction de la station d'épuration. Le biogaz récupéré par la couverture de la lagune serait ensuite converti en électricité, qui serait alors utilisée pour approvisionner la station d'épuration, ce qui constituerait une source d'autoproduction électrique.

Entre 2008 et 2009, la Régie Autonome d'Electricité de Meknès (RADEM) a collaboré avec le Programme pour poursuivre la « certification MDP » de la station d'épuration. Comme pour le projet de décharge, le Programme a agi comme modérateur entre la RADEM et les autres administrations locales concernées. Il a assisté la RADEM pour qu'elle choisisse la solution la plus avantageuse et la proposition la plus pratique pour l'élaboration des MDP de la station d'épuration. Le Directeur a décidé de confier la première étape de la certification MDP à un promoteur, et a lancé son appel d'offre en mai 2009. Pour faire suite à l'ouverture des plis le 3 juillet 2009, le Programme et la GTZ, ont mis à la disposition de la RADEM un consultant, M. Rolf-Peter Owsianowski, pour assister dans l'évaluation des offres techniques et financières. En raison d'un changement de direction à la RADEM, la sélection du promoteur est toujours en cours.

La GTZ assurera la continuité de ce projet et sa pérennité.

Etude des filières liées à l'énergie solaire

En 2008, le Programme a entrepris cette étude en collaboration avec les initiateurs du programme « Maison Energie » (financé par le PNUD/CDER d'appui aux distributeurs, installateurs et entreprises d'entretien de la technologie génératrice d'énergie solaire). Hélène Kirémidjian, consultante du Programme, était en charge de l'élaboration de l'étude, et a évalué les marchés, actuel et potentiel, des technologies solaires dans la région de Meknès-Tafilalet. Des étudiants bénévoles de la *Business School* de l'Université Columbia ont contribué à l'élaboration de l'étude à travers l'identification des investisseurs et des partenariats étrangers potentiels ainsi que l'identification de secteurs porteurs (tourisme écologique, logement, éducation et santé). Ces étudiants s'étaient rendus au Maroc début janvier (10 jours) pour présenter les résultats préliminaires à l'équipe du Programme et aux partenaires régionaux.

L'étude avait pour objectif de cartographier les liens dans la chaîne de valeurs des chauffe-eau photovoltaïques et solaires et d'identifier les possibilités d'investissement privé dans la région afin de transformer la demande potentielle en véritables opportunités de marchés et ainsi, attirer les investisseurs. L'étude examine également l'organisation de la chaîne de valeur des industries de l'énergie solaire (thermique et photovoltaïque), pour favoriser les liens commerciaux entre les collectivités locales et les acteurs internationaux clés.

Les résultats de l'étude ont souligné que les prestataires de services (installateurs, grossistes et spécialistes de l'énergie « positive ») étaient l'un des maillons les plus faibles de la chaîne, en raison de leur rareté et de la mauvaise qualité des services proposés. L'étude a constaté que les fournisseurs de services ne sont pas suffisamment intégrés dans les programmes régionaux de la chaîne de valeur des technologies solaires, et ce, ni verticalement (c-à-d avec d'autres acteurs du réseau, tels que les importateurs), ni

horizontalement (les uns avec les autres). Quant aux possibilités d'investissement, le secteur du tourisme semblait, dans l'immédiat, conserver des possibilités d'investissement viables. Le Programme a assuré le suivi de ces deux principales conclusions, au début de l'année 2009.

Une présentation préliminaire de l'étude a eu lieu fin 2008 au CRI de Meknès, en présence des principaux acteurs régionaux -- le CDER, l'Office National d'Electricité (ONE), et la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI). Suite à cette présentation, une ébauche du plan d'action a été élaborée par les partenaires, indiquant la collaboration entre le CDER et le Programme pour créer un réseau d'installateurs dans la région visant à améliorer leur efficacité (économies d'échelle), leurs compétences et leur nombre. En outre, le Programme en collaboration avec le CRI et le CDER ont organisé des événements de sensibilisation ciblant le secteur hôtelier qui semblait le plus viable pour les investisseurs.

Le Programme a publié les versions française et anglaise de l'étude des filières liées à l'énergie solaire (panneaux photovoltaïques et chauffe-eau solaires) respectivement en juin et septembre 2009. Elle est également disponible sur le site du Programme. L'étude a été disséminée lors de plusieurs événements pour faciliter davantage les liens commerciaux nationaux et internationaux.

La formalisation de RESOVERT, un réseau d'installateurs. Le réseau d'installateurs spécialisés en énergie solaire de Meknès-Tafilalet, baptisé RESOVERT a été officialisé et a connu depuis des améliorations substantielles. Au cours de ce trimestre, RESOVERT a migré d'un simple nom de réseau à un groupe d'experts ayant plusieurs perspectives de collaboration avec les fournisseurs de chauffage solaire. RESOVERT a été une réussite totale, car il a permis de rapprocher des installateurs de toute la région, en encourageant la communication, la coopération, et la concurrence du marché. RESOVERT a également contribué à accroître la qualité des produits disponibles sur le marché, améliorant ainsi la perception du public quant à cette technologie.

Le Programme a assuré l'animation du réseau à travers la coordination entre ses membres, la tenue de plusieurs ateliers et des formations, et l'élaboration d'outils de communication et de marketing.

Matinée de sensibilisation au chauffe-eau solaire dans le secteur hôtelier dans la région de Meknès-Tafilalet », le 13 mars 2009.

Participants. Des représentants du secteur privé (hôtels, auberges touristiques et maisons d'hôtes), de banques et autres institutions financières, d'experts techniques et de fournisseurs de technologie.

Résultats. Quatre établissements ont signé une lettre d'intention. Sur la base de ces lettres, le CDER en a sélectionné deux pour procéder aux études de faisabilité. L'événement a permis de présenter les avantages économiques des chauffe-eaux solaires, de nouer des relations d'affaires et formations sur les technologies proposées.

Ateliers RESOVERT. Suite à des enquêtes préliminaires, les membres de RESOVERT ont décidé d'organiser deux fois par semaine des groupes de travail, animé par M. Amrani, consultant recruté par le Programme. Ces ateliers ont traité de l'amélioration du professionnalisme des prestations. Ainsi des modèles de contrats commerciaux avec les fournisseurs, des contrats

Atelier du 19 mars : « La formalisation du réseau d'installateurs de Meknès-Tafilalet ». Le Programme, conjointement avec le CDER a tenu une session de travail pour le réseau d'installateur de technologies d'énergies renouvelables de Meknès-Tafilalet, le 19 mars au CRI.

Résultats: Officialisation de la création du réseau amorcée en février, un responsable du réseau a été désigné et les futurs plans ont été abordés.

types de maintenance avec les clients, des factures et des outils de communication ont été élaborés (cartes d'affaires, logo RESOVERT, etc.) Une charte de qualité a également été rédigée, imposant à chaque membre de s'équiper uniquement de produits certifiés, de détenir au minimum un certificat d'installation et d'assurer gratuitement la maintenance et la réparation des produits pendant un an. Enfin, le Programme a organisé des sessions de formation sur la gestion financière, fiscale et sur le marketing. Les membres du RESOVERT ont assisté à des formations techniques spécifiques et ont réfléchi à une stratégie commerciale commune.

Le 16 juillet 2009, le Programme a tenu son dernier atelier RESOVERT à la Chambre de Commerce Internationale et de Services. L'atelier, animé par M. Amrani, était l'occasion (i) d'organiser des rencontres privées avec chacun des membres pour déterminer ses besoins futurs (en matière de formation, d'assistance et de négociation) et leur approches commerciales actuelles ainsi que leur plan d'action; (ii) de repérer les fournisseurs intéressés et discuter des meilleures conditions de collaboration, et (iii) de remettre à chacun des membres des cartes de visite et les brochures commerciales de RESOVERT. Les réunions entre les membres du RESOVERT et les fournisseurs sélectionnés ont toutes été facilitées par M. Amrani.

Le 1er juillet, le CDER a organisé une conférence durant laquelle l'étude de la filière énergie solaire et le RESOVERT ont été présentés. Cet événement était l'occasion de lancer la stratégie régionale de promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique de la région. L'ensemble de l'administration publique nationale et locale était impliqué.

Conclusion : L'événement a permis d'informer la région des projets en cours et à venir, sur l'élaboration d'une vision collective et d'un plan d'action pour promouvoir l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables dans la région de Meknès-Tafilalet.

Établir des partenariats commerciaux. Le Programme a identifié et contacté quelques grands fournisseurs de produits d'énergie solaire pour renforcer le RESOVERT. En juin 2009, le Programme, le CDER et la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services, ont rencontré des leaders du chauffe-eau solaires : *Energy Poles*, *Sococharbo*, et *Isofoton*. Ces entreprises ont présenté leurs produits et services en attendant de collaborer avec les membres de RESOVERT. Ces entreprises offriront au réseau un traitement préférentiel en termes de prix et de possibilités de paiement, et dispenseront des formations sur les installations collectives des technologies solaires.

Durant ce trimestre, suite à la publication d'un article portant sur le RESOVERT dans le magazine "Challenge Hebdo", un fournisseur de technologie a proposé d'offrir dix chauffe-eau solaires à un des membres. Au début du mois de juillet, le Programme s'est entretenu avec les représentants de l'agence de renforcement des capacités et de la formation professionnelle, de la GTZ. Le CDER a recommandé que les membres de RESOVERT soient les premiers bénéficiaires du cycle de formation technique et basé sur les besoins d'*InWent*.

Déterminer les partenaires qui assureront les formations RESOVERT a suscité l'intérêt de l'Université Al Akhawayn et de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT). Ces deux organismes sont disposés à fournir des formations aux membres de RESOVERT, aussi bien sur les aspects techniques que sur la gestion d'entreprise. Au cours du dernier trimestre, la GTZ a inauguré un centre de transfert des connaissances de l'environnement à Mohammedia. La GTZ a accepté d'assurer pour le compte du RESOVERT un contrôle de la réglementation et des mises à jour concernant les questions environnementales, selon le besoin. Par ailleurs, après la

signature d'une convention entre la région et le CDER pour promouvoir l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, le CDER a organisé une conférence à Errachidia le 1er juillet, une occasion pour le Programme de présenter officiellement RESOVERT et une opportunité de rencontre et de réseautage pour ses membres.

RESOVERT a renforcé sa capacité à négocier avec les fournisseurs (un « point à améliorer » précédemment identifié dans l'étude des filières liées à l'énergie solaire). Avec ses partenariats industriels, RESOVERT a désormais le choix parmi les nombreuses offres proposées par les fournisseurs, ce qui permet d'améliorer à la fois la concurrence et la qualité des produits. Le 17 juillet, le Programme a signé un accord avec le CDER, officialisant la reprise par le CDER de l'animation du RESOVERT pendant une année suivant la clôture du Programme.

Les chauffe-eau solaires dans le secteur hôtelier de Meknès-Tafilalet Au printemps 2009, le Programme a organisé une matinée de sensibilisation sur les chauffe-eau solaires dans le secteur hôtelier. Plusieurs hôteliers s'étaient engagés publiquement à équiper leurs établissements avec des chauffe-eau solaires après l'événement du 13 mars intitulé : « Matinée de sensibilisation au chauffe-eau solaire dans le secteur hôtelier dans la région de Meknès-Tafilalet » organisé par le Programme au CRI de Meknès. Quatre propriétaires d'hôtels se sont engagés à doter leurs établissements de technologies solaires thermiques, et ont demandé requis l'assistance technique du CDER.

En juillet, M. Bennouna, propriétaire des hôtels Dhalia et Bab Mansour à Meknès, a signé un accord avec le CDER sollicitant ainsi une assistance technique à travers le Fonds de une convention avec le Fond de Garantie des Efficacités et Energies Renouvelables (FOGEER), un fond qui finance à hauteur de 70% les coûts d'investissement de projets d'énergie renouvelable visant ainsi la promotion de l'utilisation de chauffe-eau solaires au Maroc. Le CDER a finalisé en juillet l'étude de faisabilité pour l'hôtel Dhalia et l'étude financière est en cours. Après l'événement du 13 mars, le Programme et le CDER ont visité un hôtel *bed and breakfast* à Meknès. Sachant que ces hôtels ont une petite infrastructure, le CDER a offert une étude de faisabilité condensée, intégrant l'estimation financière permettant ainsi aux propriétaires de décider s'ils s'engagent dans l'investissement ou pas.

Suite à la présentation par le CDER du FOGEER auprès des hôteliers à Arfoud et à Merzouga (province d'Errachidia), une douzaine de petits propriétaires d'hôtel ont souhaité se doter des technologies solaires thermiques. Sachant que le FOGEER ne finance que les investissements d'un minimum de 300 000 Dh, le CDER a proposé de financer une étude de faisabilité identique pour l'ensemble des petites institutions intéressées.

Stratégie de Communication Régionale

Soucieux d'impulser des opportunités d'investissement, le Programme a développé une stratégie de communication axée sur le développement durable, projet dont l'initiateur et le facilitateur était le CRI. L'objectif étant d'accorder à la région de Meknès-Tafilalet une position privilégiée vis-à-vis des investisseurs directs nationaux et internationaux sensibles à l'environnement et particulièrement aux énergies renouvelables. Cette stratégie consiste à concevoir une « marque verte » unique et une série d'outils de communication (logo, site web) nécessaire à une promotion régionale efficace.

A cette fin, le Programme a recruté le prestataire Laurent Lecler qui, en novembre 2008, a présenté ses conclusions préliminaires au directeur du CRI de Meknès et a passé trois semaines sur le terrain à discuter avec les acteurs régionaux (délégations régionales des ministères concernés, entreprises privées, etc.). Le 12 mars 2009, M.Lecler a présenté la stratégie de communication de l'investissement durable, à l'invitation du nouveau Wali de Meknès-Tafilalet. Après concertation, le Wali a décidé d'adopter l'idée d'une stratégie régionale de développement durable en utilisant la charte graphique et le logo proposés permettant à la région à se positionner dans son ensemble. La stratégie conçue par M. Lecler a permis à la région d'avoir une identité unique : un seul et même logo sera utilisé pour toute la région, fait sans précédent.

Le Programme a été invité par le Wali à contribuer à la stratégie, en participant au choix des secteurs de développement additionnels et en identifiant des mesures prioritaires. La nouvelle stratégie de communication vise également à sensibiliser les responsables politiques régionaux et le public à la question du « développement durable ». M. Lecler a finalisé le logo et a travaillé sur une nouvelle charte graphique pour le site Web du CRI, mettant davantage l'accent sur leur engagement à promouvoir le développement durable dans la région. Le nouveau logo du site web du CRI est utilisé comme « identité corporate » figurant sur l'ensemble des documents officiels.

Durant l'été 2009, Meknès Série a été mis en place comme moyen pour publier des communiqués et mettre à jour le site Web. Le site met en valeur l'engagement de la région envers le développement durable, et contribuera à promouvoir l'intérêt et l'investissement des projets durables. Le 23 juin, le Programme a présenté au CRI de Meknès le plan de communication, visant la sensibilisation des responsables politiques régionaux et le public à ce concept. Cette présentation avait pour but de montrer que les initiatives existantes ou similaires dans la région pourraient être utilisées pour expliquer et promouvoir le concept de développement durable.

M. Lecler a présenté la stratégie de communication régionale lors d'une **conference sur la nouvelle stratégie de tourisme de la région organisée par le CRI.**

Participants: les principaux responsables politiques de la région : le Wali, le Président du Conseil régional, plusieurs gouverneurs, des présidents des communes et d'autres représentants du secteur privé, des universités et de la société civile

Résultats: Les participants ont choisi le logo de la région. Une adhésion accrue à la stratégie pour positionner Meknès-Tafilalet comme lieu privilégié pour les investisseurs sensibles à l'environnement.

La stratégie de communication pour la région de Meknès-Tafilalet a été couronnée de succès. Non seulement le nouveau logo est un outil marketing pour l'investissement «vert», mais aussi il réunit la région autour d'une identité commune et d'une vision unifiée de l'investissement durable.

Pérennité. Tout au long de la mise en œuvre dans la région de Meknès-Tafilalet, le Programme est intervenu objectivement entre les administrations publiques et les investisseurs privés, en finançant des études de préfaisabilité, en proposant son expertise dans la sélection des partenaires, et en rapprochant les acteurs pertinents. Ainsi, l'appropriation du projet à l'échelle locale s'est faite progressivement, à mesure que les agences locales organisaient d'elles-mêmes des événements et des manifestations. La région de Meknès-Tafilalet dispose actuellement d'une vision plus claire en matière d'investissement durable, d'une identité régionale partagée, et des outils nécessaires pour continuer à développer des projets sensibles à l'environnement.

COMPOSANTE II REFORME JUDICIAIRE ET RENFORCEMENT DES TRIBUNAUX DE COMMERCE

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL 3 PROMOTION DES MODES ALTERNATIFS DE RESOLUTION DES CONFLITS (MARC) AU MAROC

Le programme « Amélioration du climat des affaires au Maroc » a œuvré depuis fin 2006 à appuyer le développement des Modes Alternatifs de Résolution de Conflits (MARC) au Maroc. Cette activité n'était pas planifiée dans le cadre des actions à entreprendre par le Programme, mais après plusieurs requêtes de la communauté des affaires et des professionnels, il a été décidé de concevoir et mettre en œuvre des activités ciblant essentiellement la médiation conventionnelle. Des activités limitées liées à l'arbitrage et d'autres formes des MARC ont également été mises en œuvre. Le développement rapide d'un nombre d'actions réussies témoigne de l'intérêt et de l'énergie que vouent plusieurs individus et institutions pour cette thématique, ainsi que de la flexibilité de l'USAID/Maroc, DAI et son sous-contractant, DPK Consulting.

Cette activité a démarré en septembre 2006 lorsque Rémy Kormos a mené une évaluation sur l'état des lieux des MARC au Maroc et a élaboré un rapport intitulé : « MARC au Maroc : évaluation et options d'assistance technique ». Après discussion avec l'USAID, le ministère de la Justice et les autres acteurs clés, une version révisée des termes de référence du Programme et un plan d'action annuel ont été proposés. Le rapport, qui présente le contexte MARC et son développement ainsi que des recommandations spécifiques, a été mis à la disposition des partenaires.

Suite à l'évaluation, le Programme a amorcé l'établissement de partenariats avec des institutions et des individus intéressés, et ce, dans le but de développer un noyau de professionnels en médiation, d'identifier les acteurs clés, et de construire des initiatives déjà entreprises liées aux MARC au Maroc. L'étroite collaboration avec *Search for Common Ground* a été établie dès le départ et continua jusqu'à la fin du Programme en 2009.

Le Programme a appuyé le développement de la médiation sur trois axes : 1) œuvrer pour améliorer la prestation des services MARC, tels que la formation des médiateurs et l'appui au prestataires de services MARC, 2) favoriser le demande aux MARC, notamment à travers des efforts des sensibilisation et communication auprès des entreprises et juristes pour encourager le recours à la médiation et arbitrage, et 3) fournir de l'appui au niveau des décideurs politiques concernant la médiation.

Améliorer la prestation des services MARC.

Le point de départ pour développer les MARC est sûrement la formation de médiateurs potentiels en compétences et principes de base en médiation. Le Programme a dispensé la première **formation en médiation conventionnelle pour les litiges commerciaux jamais assurée au Maroc** du 14 au 16 juin 2007, organisée en collaboration avec le CIMAR et l'ONG *Search for Common Ground*. Les formations ont été dispensée par un médiateur formateur américain de renom, M. Ron Kelly, et un médiateur formateur affilié à SFCG. Le cours consistait en une initiation sur la théorie et la pratique de la médiation, entre autres, utilisant la vidéo et des exercices de jeu de rôles. Le Programme et ses partenaires ont continué d'offrir des formations d'initiation et avancées durant 2009. Le Tableau 1 ci-dessous liste ces sessions de formation.

Tableau 1. Sessions d'initiation à la médiation assurées par le Programme

Formation	Type	Dates	Nb. de participants
1ère formation sur la médiation commerciale (Programme/ SFCG) (3 jours)	Intro.	Juin 2007	40
2ème formation sur la médiation commerciale (Programme / SFCG) (4 jours)	Avancée	5 au 8 déc. 2007	20
2ème formation sur la médiation commerciale (Programme / SFCG) (4 jours)	Avancée	23 au 26 jan. 2008	22
Séminaire sur: « Initiation à l'arbitrage commercial au Maroc »		14 mars 2008	19
formation sur la médiation au Maroc organisée par le CIMAR, CIMAT et IMAM (Instance Marocaine de la Médiation) et IFC	Intro.	3 au 5 juin 2008	
"Caravane" sur la médiation commerciale organisée par le CIMAR et la CCI à Tanger, Meknès & Casablanca	Intro.	3 au 6 mars 2009	75

Assistance au CIMAR. Durant les deux dernières années, le Programme a accompagné le CIMAR pour développer ses capacités en tant que prestataire en médiation auprès de la communauté des affaires, à se faire connaître et à accroître le volume de ses activités. Tout au long de l'été 2007, le Programme a animé un exercice de planification avec le Centre pour l'aider à prioriser ses activités et mettre en œuvre une stratégie financière pérenne.

Centre International de Médiation et d'Arbitrage de Rabat **(CIMAR).** Organisé depuis 2001 en tant qu"entité autonome au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rabat, le CIMAR a évolué en tant qu'institution de MARC ayant ses propres ressources, traitant un nombre petit mais croissant de médiations au cours des huit dernières années,. Le Programme s'est investi à appuyer le développement CIMAR, dans le cadre d'une stratégie pérenne pour favoriser la croissance des MARC au Maroc.

Un consultant local a été recruté pour assister le CIMAR dans la mise à jour de son *Business Plan*, la priorisation des prochaines activités et l'élaboration d'une stratégie détaillée de pérennité financière et d'investissement. Le Programme a, par ailleurs, rencontré Rafael Bernal, qui a œuvré sans relâche à la mise en place du centre MARC le plus grand et le plus respecté de Colombie. Il a partagé avec le CIMAR un modèle de son *Business Plan* afin que ce dernier puisse s'en inspirer dans l'élaboration du sien et y incorporer les meilleures pratiques internationales.

Le 6 janvier 2009, le *Business Plan* du CIMAR a été présenté aux membres du conseil d'administration et aux médiateurs seniors affiliés du CIMAR. La présentation a été suivie d'une séance de questions-réponses très productive, au cours de laquelle plusieurs questions institutionnelles et stratégiques ont été abordées.

Le but de ces activités était d'accompagner le CIMAR pour développer sa propre vision et stratégie, établir des liens avec d'autres partenaires que le Programme, et contribuer avec ses propres ressources à la mise en œuvre d'activités avec le Programme.

Le site internet du CIMAR a été lancé le 3 février 2009. Le site comprend des informations sur les services offerts par le Centre, une liste des médiateurs et des arbitres affiliés, les activités de sensibilisation et un centre de ressource MARC. Un logo a été créé pour l'image de marque générale du CIMAR, et une nouvelle charte graphique a été déclinée sur le site du CIMAR qui depuis son lancement, connaît une fréquentation d'environ 400 visiteurs par mois.

"Caravane de la médiation commerciale" Le Programme et le CIMAR ont collaboré avec la Chambre de commerce internationale (CCI) basée à Paris, pour mettre au point un **mini-programme de sensibilisation et de formation sur la médiation** dans trois villes : **Tanger, Casablanca** et **Meknès**, respectivement les 3, 5 et 6 mars.

Cette formation a été dispensée par trois médiateurs locaux du CIMAR et deux formateurs en médiation de la CCI en provenance de la Suisse. Mme Birgit Glasner et M. Jeremy Lack, tous deux du cabinet juridique Altenburger à Genève.

Cet événement était une importante réalisation du CIMAR puisque la CCI est un centre de médiation et d'arbitrage de renom et parce que plusieurs professionnels et entrepreneurs ont pu être atteints.

Le CIMAR a préparé des articles pour la deuxième édition de son bulletin d'information en août 2009, parmi lesquels deux furent préparés par le Programme. La conception et la production ont été amorcées vers la fin du mois d'août 2009.

Celle-ci comprenait quatre modules : (1) la communication et la prise de parole en public; (2) les techniques pédagogiques pour adultes ; (3) la conception des mesures de formation, et (4) les techniques d'animation de formation Deux réunions sectorielles axées sur la communication ont été organisées les 23 et 30 juin et le premier atelier de prise de parole en public s'est déroulé du 2 au 4 juillet auprès de huit participants ; les ateliers de formation en groupe et en individuel leur ont permis de parfaire leurs compétences en matière de communication.

Le Centre est actuellement le centre MARC le plus connu et le plus actif du Maroc, traitant le volume le plus élevé de cas dans le pays (bien qu'il ne s'agisse que de quelques cas par mois). Plusieurs affaires ont été résolues depuis juin 2007. Ces cas concernent notamment les secteurs suivants : assurance, immobilier et investissement étranger dans les industries manufacturières. D'autres affaires en cours concernent les banques, l'assurance et les entreprises de transport. Sur le plan de l'appui accordé au CIMAR, le Programme a intégré une stratégie explicite pour pérenniser son action après son départ : les activités programmées pour 2008-2009 ont pour objet de préparer les formateurs locaux à offrir une formation de qualité supérieure, suivie de l'organisation et l'exécution des formations adoptant le principe du service rémunéré.

Formation des formateurs. Le Programme a collaboré avec le CIMAR pour développer une **formation de neuf jours** destinée aux médiateurs/formateurs. Des sessions de **formation et de coaching** ont eu lieu entre la mi avril et juin 2009. Ces deux formations ont été dispensées par des médiateurs affiliés au CIMAR. La première session a été encadrée par des experts internationaux, et la **seconde a été entièrement assurée par des médiateurs locaux**. Deux ateliers sur les compétences en communication ont eu lieu respectivement les 23 et 30 juin 2009 et le **premier module sur la prise de parole en public** a été tenu du 2 au 4 juillet 2009.

Favoriser la demande pour les services MARC

L'autre part de l'équation pour le développement des MARC et notamment la médiation, est de prospecter les «clients» - entreprises et hommes d'affaires ayant des litiges – disposés à recourir à la médiation ou à l'arbitrage pour résoudre leur différend. Equilibrer cette demande avec les médiateurs formés et les prestataires de service MARC efficaces représente toujours un défi. Atteindre cet équilibre et établir la médiation peut prendre des années. Conscient de cette difficulté, le Programme a durement travaillé pour atteindre la communauté des affaires et a organisé plusieurs événements de sensibilisation sur la médiation et l'arbitrage.

Les événements de sensibilisation ont été co-organisés avec différents partenaires, incluant le CIMAR. Certaines de ces activités ont été entreprises localement et d'autres à un niveau national.

Table ronde le 8 juillet 2008. Cet événement a rassemblé quelque 75 médiateurs, avocats, comptables et autres fonctionnaires professionnels et gouvernementaux intéressés par les MARC. Ces participants ont assisté à des présentations sur les meilleures pratiques et l'expérience de trois pays, la Colombie, le Pakistan et l'Italie. Les présentations étaient particulièrement utiles, du fait qu'elles se sont articulées autour des défis réels auxquels les centres de médiation sont confrontés tout en proposant une perspective comparative. La complexité des questions posées par les participants marocains démontre le progrès réalisé par la communauté MARC locale au cours des deux dernières années. Des avocats et arbitres d'affaires de premier plan y ont également participé.

Stratégie de Communication avec le comité public-privé sur les MARC. En 2009, le Programme et la SFI ont collaboré avec le comité pour mettre en œuvre des activités de sensibilisation sur la médiation. Un plan de communication a été proposé et mis en œuvre. Le Programme, à travers une agence de communication, a conçu une stratégie de communication au profit des centres MARC à travers tout le Maroc. Un logo a été conçu et un nom de domaine (www.marc.org.ma) a été réservé.

L'objectif de la campagne de communication était d'informer les professionnels et le législateur sur les MARC comme une forme de résolution de différends dans le milieu des affaires au Maroc et à l'étranger. Elle ciblait les secteurs d'affaires les plus importants au Maroc et a introduit les MARC comme une alternative aux litiges.

La **campagne de communication** mise en œuvre durant le printemps et été 2009, a été étayée par plusieurs articles et annonces publiques dans plusieurs magazines tels que *L'économiste, Assabah, Challenge Hebdo et Essor.*

La stratégie de communication a débuté par la diffusion de l'information sur l'existence des MARC en tant qu'alternative aux recours judiciaires ou règlement de litiges auprès des décideurs, afin de leur communiquer l'intérêt du recours au MARC. Le plan ciblera également les professionnels : les avocats, les notaires et les comptables, qui pourraient recommander la médiation à leurs clients comme solution de remplacement à la méthode traditionnelle de résolution des conflits.

La campagne de communication consistait également à la création d'un site web pour le comité public-privé, et l'organisation de trois débats en table ronde sur le recours aux MARC comme alternative au système judiciaire. Les participants à ces tables rondes étaient des professionnels issus de milieux variés, notamment des ingénieurs, des consultants, et des juristes, qui ont manifesté leur intérêt au recours à la médiation dans leurs secteurs respectifs.

Décisions politiques au niveau national

Le 22 février 2007, le Programme a organisé à Casablanca une table ronde pour discuter du code déontologique et des normes professionnelles propres à ce domaine. Plusieurs professionnels juridiques du secteur privé ont pris part à cet événement.

Commentaires sur le projet de loi. M. Kormos, ainsi que d'autres experts du Programme, ont émis des commentaires sur la nouvelle loi relative à l'arbitrage et la médiation, présentée au Parlement en juillet 2007. Le Programme a, en particulier, fourni une analyse sur la protection de la confidentialité et a suggéré des modifications. Cette nouvelle législation n'a pas pris en compte toutes les recommandations mais a considéré certains changements proposés par les partenaires du Programme. La loi recouvre la médiation conventionnelle et l'arbitrage mais ne parle pas de la médiation judiciaire, c'est une étape positive dans le développement du Maroc et révèle une expertise fruit d'un important débat.

Evénements de promotion en 2008.

13 mars 2008: le Programme a appuyé un forum régional intitulé "Médiation – arbitrage, leviers pour le développement des PME," **organisé à Settat par la commission PME de la CGEM**.

14 mars 2008: un séminaire sur l'arbitrage commercial a eu lieu à Rabat, **organisé par le CIMAR** en collaboration avec le Programme. Des experts nationaux et internationaux ont discuté le nouveau cadre légal de l'arbitrage au Maroc et ont partagé leur expérience en matière d'arbitrage.

3 juin 2008: le Programme a appuyé un événement de sensibilisation, "Journée de la Médiation " **organisé par le CIMAR** en collaboration avec l'association marocaine des médiateurs (IMAM). Y ont pris part, plusieurs acteurs clés locaux tels que le CMAT (Centre de Médiation et d'Arbitrage de Tanger), l'IFC, le ministère de la Justice, et d'autres partenaires institutionnels du CIMAR.

Comité national public-privé sur la médiation et collaboration avec la Société Financière Internationale (SFI). L'USAID, à travers le Programme a conclu un protocole d'accord avec la SFI le 30 octobre 2007. Ce protocole impliquait un financement en parallèle de tâches spécifiques s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie intégrée pour la promotion de la médiation commerciale au Maroc. Cette stratégie comprend essentiellement trois composantes : la sensibilisation du public, l'appui à un centre pilote de médiation, et la formation et certification des médiateurs.

Ce partenariat était stratégique pour le Programme, lui permettant de coordonner l'intervention de la SFI, et consolidant la position de l'USAID/Maroc en tant qu'initiateur clé dans le développement de la médiation commerciale au Maroc.

En 2008, le Programme et la SFI ont réussi à obtenir un consensus des partenaires pour la mise en place d'un **Comité national public-privé** pour la promotion de la médiation. Celle-ci se compose du ministère de l'Industrie et du Commerce (MICNT), de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et du Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM). La SFI et l'USAID ont un statut d'observateur dans ce Comité. Une première réunion de ce comité s'est tenue le 18 septembre 2008.

Le **comité national public-privé** supervise quatre activités principales :

1. mettre en place un cadre global pour la médiation au Maroc ;
2. fournir de l'appui institutionnel aux centres de médiation, incluant les incitatifs et les mécanismes de contrôle qualité ;
3. dispenser la formation en médiation (à la fois l'enseignement continu pour les professionnels et l'introduction à la médiation dans les cursus des facultés de droit et de commerce) ; et
4. créer une association pour la promotion de la médiation, qui parrainera et organisera les opérations de sensibilisation.

Collaboration avec le comité. Le comité a favorisé le dialogue et les initiatives tout en augmentant la transparence et le partage de ressources entre les différents organismes concernés. La participation à la création et au travail de la commission a permis au Programme de s'impliquer au niveau "macro" nationalement, complétant ainsi le travail au niveau "micro" représenté par l'assistance accordée au CIMAR. Après avoir été actif pendant six mois, le Comité a été formalisé en février 2009 à travers le « Pacte National pour l'Emergence Industrielle ».

Tout au long du printemps et de l'été 2009, le Comité a débattu le choix d'une approche réglementaire pertinente pour les centres d'accréditation de services de médiation (labellisation). Le Comité a également examiné si cette tâche devait être confiée à une association parrainée par la CGEM. Sur la base d'un mémorandum rédigé par le coordinateur de la composante réforme juridique du Programme, M. Rémy Kormos, le Comité a fait valoir que l'accréditation devrait être mise en œuvre par le Comité ou auto réglementée par la communauté des médiateurs, et non par une association du secteur privé.

Le parrainage par la CGEM contredirait le principe de base de l'autorégulation professionnelle et réglementation nationale. Ainsi, et jusqu'à l'été 2009, le Comité a travaillé en partant du principe que le processus d'accréditation serait mis en place (si l'expérience et l'activité des centres de MARC sont suffisantes pour le justifier). Cette accréditation sera accordée par le Comité lui-même au lieu de l'association. Le Comité s'est également entendu pour mettre fin à l'examen des documents relatifs à l'association (règlements et mécanismes d'accréditation).

Colloque national le 18 décembre 2008. En collaboration avec la SFI et le comité public-privé MARC, le Programme a organisé le 18 décembre un colloque intitulé : « *La médiation conventionnelle: une opportunité pour les entreprises* » auquel ont pris part plus de 150 participants (hommes d'affaires, médiateurs, avocats, responsables publics et juges).

Les allocutions d'ouverture ont été effectuées par le Ministre des Affaires Economiques et Générales, le Président de la CGEM, les représentants de l'USAID et de la SFI.

Parmi les conférenciers : des juges marocains, des officiels, des professeurs, ainsi que des experts internationaux de Colombie, du Pakistan et des Etats-Unis (Remy Kormos, du Programme), donnant ainsi une vision locale et globale du processus de médiation.

Mme. Boucetta du ministère de l'Industrie et du Commerce, a présenté les activités actuelles et futures du comité public-privé MARC. Le colloque a bénéficié d'une couverture médiatique de la presse écrite, radio et télévision.

La SFI a identifié un cabinet d'avocats intéressé à faire du travail bénévolement pour appuyer des centres de médiation au Maroc. Deux juristes (spécialistes internationaux de l'arbitrage et de la médiation) du cabinet Latham & Watkins se sont rendus sur place au début du mois de janvier 2009 pour évaluer les besoins de plusieurs centres de médiation marocains. En mars 2009, les avocats du cabinet L&W ont présenté les résultats de leur évaluation au comité public-privé. Deux centres (l'*Euro-Mediterranean Center* de la CGEM et le Centre international de médiation et d'arbitrage de Tanger) ont été sélectionnés pour bénéficier d'une assistance du comité.

Lors de la séance du 16 juin du comité public-privé, le Programme a répondu à des questions à propos de l'étude comparative sur les centres d'accréditation des MARC établie par les avocats du cabinet Latham & Watkins pour la CGEM et le comité public-privé sur les MARC. Le cabinet Latham & Watkins a également été invité à réécrire ces documents pour prendre en compte les commentaires du comité, et pour fournir davantage d'analyses comparatives et des recherches de fond pour aider le Comité et les médiateurs à mieux cerner les enjeux.

Le protocole d'entente entre le Programme et la SFI a expiré le 31 mars. Le Programme a continué de fournir son appui au comité, en coordination, quand nécessaire, avec la SFI.

Pérennité. Sur le plan de l'appui accordé au CIMAR, le Programme a intégré une stratégie explicite pour pérenniser son action après son départ. Le Programme a continué à collaborer avec le CIMAR sur une série de formations et de sensibilisation, favorisant l'ancrage des programmes MARC au Maroc. Les médiateurs ont prouvé leurs capacités et leurs compétences ainsi que leur bonne maîtrise du contenu. Le succès des formations du CIMAR permettra aux médiateurs locaux de se spécialiser et de contribuer à la formation des futurs médiateurs et les parties concernées.

De même, le CIMAR a pris l'initiative de mettre à jour son *business plan*, démontrant une plus grande autonomie et une meilleure vision de l'avenir. Les modifications apportées au *business plan* consistent en des actions plus réalistes, plus ciblées. A travers cette initiative et la gestion de son site web, le centre a démontré son investissement dans sa réussite et la nécessité de devenir plus autonome et moins politisé.

Le Programme a conçu un classeur rassemblant des ressources sur les MARC qui sera distribué au CIMAR et au comité public-privé. Il contient des informations sur les sujets liés aux activités du comité public-privé, tels que les techniques de médiation, l'accréditation et la formation des médiateurs et des arbitres, les normes et le code d'éthique. L'intention est de fournir aux membres du comité un accès facile et des informations actualisées sur les meilleures pratiques internationales pour les aider à évaluer les diverses propositions qui seront probablement débattues sur ces sujets. Toutefois, le classeur ne contient pas de documentation sur les MARC liés aux tribunaux puisque le sujet n'a pas encore été abordé.

L'appui du Programme au Comité public-privé visait le long terme. L'expertise des participants impliqués dans les travaux du comité n'a cessé de s'améliorer au cours des deux dernières années, comme leur sensibilisation à travers les différentes manifestations organisées durant cette période.