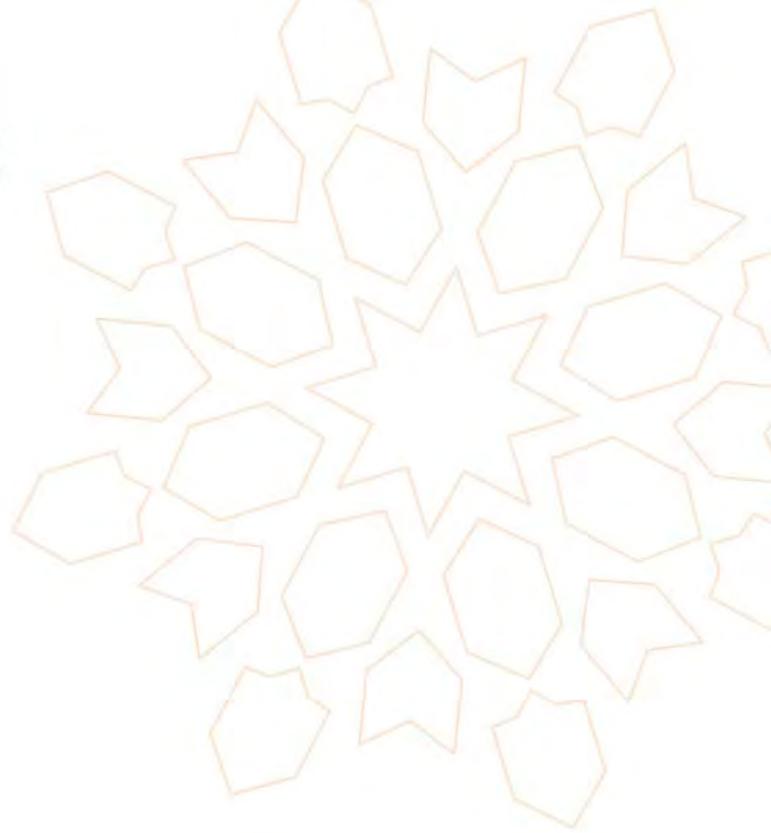




USAID | **MAROC**
DU PEUPLE AMERICAIN



Amélioration du Climat
des Affaires au Maroc

Plan d'action annuel Octobre 2008 – juillet 2009

Septembre 2008

Cette publication a été élaborée pour revue par 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.

Amélioration du Climat des Affaires au Maroc

Improving the Business Climate in Morocco

Rapport du Programme

L'opinion des auteurs de 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) sous le Contrat n°GEG-I-00-04-00001, numéro d'ordre GEG-I-02-04-00001.

LISTE DES ABREVIATIONS

A/D	A déterminer
CDER	Centre de Développement des Énergies Renouvelables
CDM	Mécanisme pour un Développement Propre (<i>Clean Development Mechanism</i>)
CGEM	Confédération Générale des Entreprises au Maroc
CIC	Chambre Internationale du Commerce
CIMAR	Centre International de Médiation et d'Arbitrage de Rabat
CNPI	Comité National des Procédures liées à l'Investissement
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CRI	Centre Régional d'Investissement
DI	Direction des Investissements
EIE	Études sur l'Impact Environnemental
GPBM	Groupement Professionnel des Banques du Maroc
GTZ	Agence allemande pour le Développement
ICE	Identifiant Commun pour l'Entreprise (<i>Common Business Identifier</i>)
ISM	Institut Supérieur de la Magistrature
MARC	Mode Alternatif de Résolution des Conflits
OMPIC	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit Intérieur Brut
PSP	Plan de Suivi des Performances
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RC	Registre de Commerce
SFI	Société Financière Internationale
SNIMA	Service de Normalisation Industrielle Marocaine
TI	Technologie de l'Information
USAID	Agence Américaine pour le Développement International (<i>United States Agency for International Development</i>)

Amélioration du Climat des Affaires au Maroc Plan d'Action Octobre 2008 – juillet 2009

INTRODUCTION

Pourquoi le Maroc doit-il œuvrer à améliorer son climat des affaires ? Après tout, l'investissement étranger direct est six fois plus élevé qu'en 2002, la croissance est demeurée constante à cinq pour cent¹ pendant les cinq dernières années et le chômage semble régresser. En outre, les principales exportations se concentrent vers des marchés en développement, et l'analyse des catégories de produits indique une tendance vers un secteur d'exportation fondé sur le savoir. Tout semble donc plaider en faveur de l'argument que le « verre est à moitié plein ».

Mais le Maroc reste pourtant à la traîne, par rapport aux autres pays, dans la plupart des évaluations relatives à son climat des affaires. Ceci montre que les pays concurrents progressent rapidement, plus rapidement que le Maroc pour instaurer un climat favorable aux affaires. L'augmentation de l'investissement privé, notamment en provenance des pays arabes, risque cependant de ne pas être durable. L'agriculture primaire et, partant, sa volatilité due au climat, continue d'être l'une des variables majeures qui détermine chaque année le comportement global de l'économie. A cela s'ajoute le chômage, en particulier celui des jeunes, qui constitue un important facteur de préoccupation. Selon les entrepreneurs au Maroc², l'inefficacité administrative mine la productivité et bon nombre de transactions, qu'elles soient entre entreprises, avec le gouvernement, ou entre les institutions gouvernementales, manquent de transparence.

Le Programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc », de l'USAID, lancé en octobre 2005, a été conçu pour assister le gouvernement marocain à se conformer à certaines dispositions de l'Accord bilatéral de Libre Échange - telles, par exemple, celles se rapportant aux barrières techniques au commerce, à la transparence et aux droits de la propriété intellectuelle. La mission du Programme est d'instaurer les conditions permettant à l'ensemble des entreprises de tirer profit de l'ouverture commerciale avec les États-Unis, qu'elles soient étrangères ou marocaines, grandes ou petites.

Le Programme met en œuvre tout un éventail d'activités dans deux domaines : la réforme réglementaire et la promotion de l'investissement ; la réforme juridique et le renforcement des tribunaux de commerce. Un comité de pilotage composé des représentants de plus d'une douzaine de partenaires marocains, travaille étroitement avec le Programme et qui sont : le ministère de la Justice, le ministère de l'Intérieur et une sélection de centres régionaux d'investissement, le ministère des Affaires Economiques et Générales, le ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologie, et l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC).

La Section I, ci-dessous, présente le cadre conceptuel du Programme. Dans les Sections II et III qui suivent, une série d'activités et tâches interdépendantes est présentée. Les

¹ Le PIB non agricole entre 2004 et 2006 avoisinait les 4 et 5%.

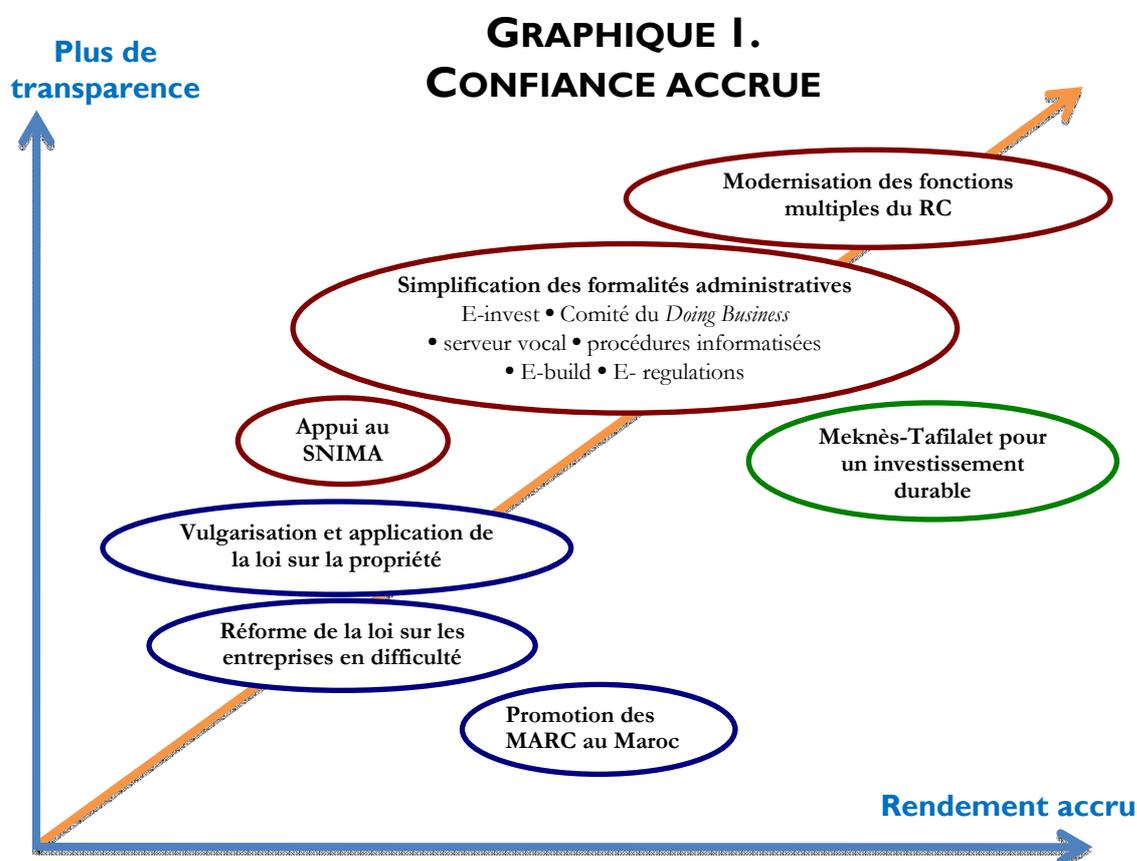
² Il s'agit des entreprises consultées au titre des deux études menées récemment par le Programme, à savoir, le Sondage d'opinion des Chefs d'entreprises et les Profils économiques régionaux.

descriptions des activités comprennent un ou plusieurs des éléments suivants, en fonction des besoins : informations de base sur les causes à l'origine de cette activité et les progrès réalisés à ce jour en la matière; les conditions ou questions à négocier (telles que les ressources attendues de l'institution partenaire) ; les principaux livrables et étapes clés, et la date prévue d'achèvement.

CADRE CONCEPTUEL

La confiance est au cœur des échanges économiques. Lorsqu'on se rend chez le boucher pour acheter de la viande, on y est guidé par la confiance que la viande est fraîche, que l'équipement du boucher est propre, et que lorsqu'on paie pour un kilo, on reçoit effectivement un kilo. Mais dans l'économie mondiale où il est difficile de nos jours de connaître son boucher, il existe toute une série de règles, de règlements, de procédures et de normes que les gouvernements établissent et mettent en vigueur et que les entreprises appliquent. Et si le consommateur n'apprécie pas les prestations qu'il reçoit, il peut toujours manifester son mécontentement (en changeant de boucher, par exemple) ; mais pour l'entreprise, il en est autrement. Il est, en effet, de plus en plus difficile pour les entreprises d'éviter de collaborer avec le gouvernement (obtention des permis et des autorisations, par exemple), ou de renoncer à des relations d'affaires dans lesquelles elles ont déjà investi des ressources (la résolution des conflits, par exemple).

Le Programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » s'attèle à la création d'un environnement de confiance à la fois entre entreprises, entre les secteurs privé et public, et entre administrations. Le Graphique 1, ci-dessous, indique sur les deux axes horizontal et vertical, les deux principaux leviers que le Programme utilise pour l'instauration d'un climat de confiance : une transparence accrue par le biais de la formation ; la diffusion de l'information et l'institution d'un espace de dialogue ; et l'amélioration du rendement grâce à la fourniture d'outils permettant l'interaction entre administrations et les entreprises - voire entre ces administrations elles-mêmes, afin de mieux servir les entreprises - et ce, avec plus de rapidité, d'efficacité, de fiabilité et de flexibilité.



L'un des avantages de l'utilisation de ce cadre « transparence-rendement » se traduit par le fait que tous deux possèdent des caractéristiques relativement mesurables. La disponibilité et l'utilisation de l'information peuvent être facilement vérifiées. Le rendement des institutions publiques par rapport à l'environnement des entreprises peut être quantifié en termes de temps, de coûts ou de nombre de procédures. Le rendement peut également être évalué par simple administration de questions oui/non (par exemple, est-il possible de faire X, l'administration offre-t-elle le service Y ?). Et bien qu'elle ne soit pas une finalité en elle-même, la mesure de ces caractéristiques peut aider le Programme à évaluer les progrès atteints et, partant, à accorder la priorité aux activités susceptibles d'avoir le plus d'impact. Chacun des domaines techniques centraux présentés dans le plan d'action est assorti d'une discussion succincte sur les progrès enregistrés à ce jour ; les résultats escomptés durant cette année se rapportent au Plan de Suivi des Performances (PSP) du Programme ainsi qu'à l'instrument interne que les programmes de l'USAID utilisent pour mesurer les résultats.

COMPOSANTE I REFORME REGLEMENTAIRE ET PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

Comme le Programme entame sa dernière année de mise en oeuvre, les activités prévues au titre de 2008-2009 s'inscrivent clairement dans la continuité de l'action entreprise en 2007-2008. La configuration de ces activités a cependant légèrement changé - reflétant les possibilités de « fusionner » ou de consolider les efforts dans certains domaines, et de les relier à l'objectif visant à maximiser les chances de pérennité du travail après la fin du Programme. Dans plusieurs cas, par exemple, le Programme a opté de travailler plus étroitement avec un partenaire qui a exprimé l'intérêt d'utiliser et maintenir les outils mis au point. Dans d'autres cas, il a été recommandé de relier plus directement deux activités ou plus, menées précédemment en parallèle avec différents partenaires. Par exemple, la première série d'activités présentée dans la composante réglementaire, intitulée "Evaluation du Climat des Affaires" est liée au suivi de l'enquête régionale *Doing Business* de l'année dernière, ainsi qu'à la poursuite des activités de simplification administrative du Comité National des Procédures liées à l'Investissement.

Tout comme pour l'année dernière, certaines activités inscrites à la composante réglementaire sont liées à l'utilisation des technologies de l'information (TI). Les systèmes administratif et juridique marocains ont été conçus au début du vingtième siècle sur le modèle français. Depuis lors, les technologies de l'information et de la communication (TIC) se sont grandement développées, et l'efficacité administrative et réglementaire des pays les plus performants se mesure désormais à l'usage efficace qu'ils font des technologies modernes de l'information et de la communication. Contrairement aux technologies des XIX^e et XX^e siècles, les TIC les plus avancées sont maintenant disponibles pour tous et au même moment - indépendamment du lieu ou du niveau de développement. Le Maroc, qui se prévaut du niveau le plus élevé de connectivité Internet en Afrique (devançant l'Afrique du Sud et avec 50% de la population en dessous de 20 ans), est bien placé pour tirer profit de l'utilisation de ces outils modernes.

Pour le Maroc, comme pour la Nouvelle Zélande (pays souvent cité en termes d'efficacité administrative), l'utilisation des TIC a ses avantages et ses risques. Les avantages comprennent, notamment :

- Réduction du risque d'erreur suscitée par la saisie multiple de données.
- D'avantage de transparence
- Gains de productivité
- Réduction des coûts (en tenant, par exemple, des réunions virtuelles dans des régions où les distances à parcourir sont longues)
- Réduction du temps et des coûts supportés par les entreprises dans leurs transactions avec l'administration, contribuant ainsi à leur compétitivité.

Les risques sont associés aux facteurs suivants :

- Introduction des changements à quelque chose qui fonctionne actuellement.
- Interrogation sur l'existence même de certaines tâches ou activités
- Faire face à la résistance, notamment de ceux qui bénéficient des systèmes non transparents.

Au cours de cette dernière année, le Programme a d'ores et déjà obtenu l'adhésion des partenaires pour l'adoption des TIC. Le plan d'action de cette année comprend des mesures spécifiques permettant de confirmer cette adhésion et de progresser en direction de la pérennité (continuer l'utilisation et assurer la maintenance) des nouveaux systèmes.

Il a été établi pour chacune des activités énumérées, ci-dessous, une liste des ressources qui seront vraisemblablement requises, et ce, dans la mesure où celles-ci impliquent des ressources autres qu'humaines et à plein temps du Programme. Ces ressources comprennent des experts locaux ou internationaux, des fonds pour des formations ou des conférences, des fonds pour les publications, ou pour couvrir les coûts de développement TI.

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL I "DOING BUSINESS" ET EFFORTS CONJOINTS

Les activités de suivi relatives aux enquêtes régionales du *Doing Business* et à la conférence de novembre 2007 ont évolué tant et si bien qu'elles ont aujourd'hui leur propre dynamique. Le Programme, devenu le « répondant » à toutes sortes de questions relatives au classement du *Doing Business*, a reçu de multiples requêtes de plusieurs partenaires pour entreprendre des analyses sur des indicateurs spécifiques ou sur des propositions de réformes politiques et leur impact potentiel sur le classement.

Activité 1.1. Appui aux comités nationaux et régionaux du Doing Business

Trois comités régionaux du *Doing Business* ont été spontanément et indépendamment mis en place, respectivement sous la direction des centres régionaux d'investissement de Casablanca, de Tanger et d'Agadir. Il est prévu, en outre, qu'un comité national du Climat des Affaires, organisé à l'initiative du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies ou du ministère des Affaires Economiques et Générales, entre en fonction cet automne. Si les comités régionaux scrutent les opportunités qu'offre le cadre juridique actuel pour la mise en œuvre immédiate de changements permettant d'améliorer la performance, le comité national doit être en mesure, quant à lui, de canaliser les propositions de réforme au niveau national, et ce, dans les cas où il serait nécessaire d'introduire des amendements aux lois ou aux décrets.

Activité 1.2. Suivi de l'action menée conjointement avec le Comité National des Procédures liées à l'Investissement (CNPI)

Ce rôle, celui de canaliser les propositions de réforme et d'œuvrer à la simplification (et l'harmonisation) des procédures administratives affectant le fonctionnement des entreprises, est semblable à celui du Comité National des Procédures liées à l'Investissement (CNPI), mis en place par le Premier Ministre en 2006 et, depuis, soutenu par l'USAID à travers le Programme et celui l'ayant précédé. C'est la Direction des Investissements (DI) qui assure à présent le secrétariat du CNPI, actuellement sous la tutelle du ministère de l'Industrie et du Commerce et, antérieurement, sous celle du ministère des Affaires Economiques et Générales. Il est prévu, cependant, que le CNPI devienne très prochainement un organisme national autonome. Les changements institutionnels entourant l'hébergement de la DI n'ont pas favorisé le fonctionnement du CNPI - des progrès ont été enregistrés l'année dernière grâce aux efforts déployés par le personnel de la DI, mais les réunions et le suivi futurs ne bénéficient pas du soutien et de

la visibilité dont semble jouir le comité national du Climat des Affaires. Le Programme a recommandé la fusion de ces deux entités en une seule, en incorporant le travail du suivi spécifique aux sessions du CNPI tenues en avril 2008, ainsi que les propositions éventuelles de réforme élaborées par le comité régional du *Doing Business* de Casablanca en automne 2008. La nature institutionnelle exacte d'une « fusion » reste cependant à déterminer pour le moment. Toutefois, les partenaires s'entendent sur la nécessité de consolider les efforts visant à harmoniser, simplifier et diffuser l'information sur les formalités administratives, efforts qui donneront les meilleurs résultats pour peu qu'ils continuent d'avancer à un rythme soutenu.

Livrables, ressources et échéances :

- Le Programme accompagnera le **comité *Doing Business* de Casablanca** à travers la mise à disposition d'un animateur des réunions des sous-comités et l'élaboration des analyses sous forme de rapports et de présentation sur des indicateurs choisis. L'indicateur 'Création d'entreprise' a déjà été sélectionné. Les deux autres seront vraisemblablement 'Octroi de licences' et 'Transfert de propriété'. Ce travail se poursuivra jusqu'à la clôture **du projet**.
- Le Programme prévoit également de participer aux réunions du **Comité national du Climat des Affaires** sous sa forme actuelle ou fusionné au CNPI, organisé par le ministère qui aurait décidé de prendre l'initiative. L'appui sera semblable à celui fourni au comité régional de Casablanca. Il est important de noter ici que le travail du comité national sera - et devra être - coordonné avec la Banque Mondiale. Cette activité se poursuivra également jusqu'au terme du Programme.
- En collaboration avec la Société Financière Internationale (SFI), le Programme apporte son soutien à un exercice de cartographie de la procédure de création et d'enregistrement des entreprises et à la conduite de l'enquête initiale qui servira de base de discussion lors des réunions relatives à la **refonte du processus de création d'entreprise au Maroc** (prévues en automne et hiver prochains). Le Programme s'est engagé à fournir une assistance technique pour la supervision de la cartographie, de l'analyse comparative et de la refonte. La conjugaison des efforts déployés pour la réalisation des activités relatives à l'identifiant commun pour l'entreprise et l'*e-invest* signifie qu'il sera possible, avec la volonté politique, d'aller de l'avant vers la création en ligne au Maroc. Il est prévu que cette action, conçue et réalisée en collaboration avec la SFI, soit achevée d'ici mai 2009.
- Le Programme procède actuellement à la finalisation d'un rapport de suivi des réunions du printemps 2008 du **CNPI**, et compte sélectionner deux à quatre propositions de réforme viables qui seront soumises, par le comité national du Climat des Affaires au ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. Les ressources comprennent : (a) une durée consultative pour examiner les propositions de réforme, contribuer à leur élaboration et se concerter avec les acteurs clés, et (b) l'hébergement du site web manueldesprocedures.com et du serveur vocal.
- En contribution au Plan de Suivi des Performances (PSP), le Programme doit mener une "**mini-enquête**" *Doing Business* régionale dans certaines régions pour un nombre limité d'indicateurs. Les résultats ne seront pas rendus publics car ils ne sont pas à 100% comparables à l'action de plus grande envergure entreprise l'année dernière,

mais ils seront partagés avec les centres régionaux d'investissement dans les régions ciblées. La mini-enquête sera effectuée, dans la mesure du possible, avec les ressources internes du Programme.

Progrès escomptés par rapport au cadre de gestion axé sur les résultats

Le Plan de Suivi des Performances (PSP) du Programme se sert de deux critères pour surveiller la performance dans ce domaine. Dans le premier cas, à savoir l'avancement dans le classement du *Doing Business* de la Banque Mondiale, il serait possible de constater quelques légères améliorations. Dans certains domaines, cependant, le Maroc bénéficie de l'opportunité d'améliorer considérablement sa notation, bien que ces réformes, dans l'hypothèse où elles passent, nécessiteront un certain délai pour être entièrement mises en œuvre et, par conséquent, leur impact se traduira plus tardivement dans le classement du *Doing Business*.

Le PSP comporte également un indice spécialement conçu pour mesurer les progrès du Programme. Dans ce contexte, l'avancement a été constant, quoique lent, tout au long de la mise en œuvre du Programme. Dans deux cas sur quatre, les multiples parties prenantes ont d'ores et déjà adhéré à une proposition de réforme commune (ICE et CNPI). Dans un autre (les réformes du *Doing Business*), cette adhésion est prévue avant la fin 2008. Les principales étapes du processus qui restent sont cruciales : "soumettre les propositions de réforme aux instances d'approbation" puis "approbation et publication de la nouvelle mesure politique".

Il existe également un autre aspect non compris dans l'indice de mesures mais que nous considérons, après consultation avec les partenaires, comme important en matière de communication sur les réformes. Si les investisseurs ne sont pas informés des nouvelles procédures simplifiées, ils ne requerront pas d'amélioration de service. Dans les régions ou les agences où la mentalité de "service clientèle" est inexistante, il y aurait probablement peu d'amélioration dans les procédures actuelles, à moins qu'un effort accru soit entrepris pour transmettre une information claire sur les besoins. L'on peut dire, dans un sens, que l'enseignement retenu du travail déjà accompli sera appliqué aux activités à réaliser au cours de cette année.

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

Se basant sur les réalisations d'un précédent programme de l'USAID, le Programme a œuvré pour mettre en place des outils TI personnalisés destinés à simplifier l'interaction entre les entreprises et l'administration publique marocaine. En 2008-2009, le Programme poursuivra la conception, l'expérimentation et l'introduction de ces outils. Les activités inscrites à ce domaine technique central devront être reprises par les partenaires afin d'assurer la pérennité de l'action. Mais pour que le travail se poursuive, il est impératif que l'hébergement et les services de maintenance de ces outils soient d'ores et déjà pris en charge par l'organisme concerné.

La transparence est un terme à sens multiples. Elle n'est, par instant, qu'un euphémisme pour remplacer le terme "corruption". Mais dans d'autres cas, le terme évoque de façon générale la facilité avec laquelle un acteur externe (tel qu'une personne physique ou

morale) peut accéder à l'information sur un processus géré par un autre acteur (l'administration, par exemple). La transparence, tel que le terme est employé dans le texte de l'Accord de Libre Échange, évoque généralement le concept de dialogue entre les entreprises privées et l'administration publique marocaine, et tout particulièrement l'élaboration et la réglementation des normes de qualité. Depuis 2006, le Programme fournit de l'appui au service de normalisation industrielle marocaine (SNIMA), dans les efforts qu'il déploie pour communiquer avec le secteur privé sur les normes actuelles et celles proposées, et ce, à travers la conception et la **production d'un site web**.

Activité 2.1. Installation de l'E-invest dans d'autres CRI

E-invest est un applicatif qui permet aux différentes agences gouvernementales impliquées dans le processus d'approbation d'un projet d'investissement d'accéder à toute la documentation nécessaire en ligne, d'organiser les comités d'examen et de créer des statistiques tant sur l'efficacité du traitement que sur la nature des projets d'investissement proposés. En 2007-2008, *e-invest* a été testé avec succès dans la région de Chaouia-Ouardigha. En 2008-2009, le Programme envisage le déploiement d'*e-invest* au niveau de deux autres centres régionaux d'investissement (Casablanca et, par exemple, Meknès, Rabat ou Agadir, en fonction de la demande). En outre, des sessions de formation des formateurs seront organisées afin que les autres centres régionaux d'investissement intéressés par l'adoption de l'applicatif puissent se familiariser avec cet outil.

Activité 2.2. Mise au point de l'applicatif E-build

Cette activité est liée, donc tributaire du travail de réforme déjà entamé dans le contexte du (des) comité(s) régionaux du *Doing Business* relatif à l'indicateur 'Octroi des licences'. Dans le cas où le travail de réforme prévu progresse à une cadence rapide et que les ressources nécessaires sont disponibles début 2009, le Programme pourra répondre à la requête du ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme pour adapter l'applicatif *e-invest* afin qu'il soit utilisable par l'Agence Urbaine de Meknès dans le traitement des procédures liées à l'octroi des permis de construction. Outre l'action régionale du *Doing Business* entreprise à Casablanca, un travail de diagnostic et de reconfiguration sera réalisé à Ifrane. Si les résultats du processus de reconfiguration s'avèrent pertinents et utiles pour toutes les parties prenantes et que les réformes proposées sont correctement canalisées au niveau national, le Programme pourra alors entamer un test pilote et un exercice d'adaptation de l'applicatif *e-invest* en *e-build*. A cet effet, l'Agence Urbaine de Meknès (qui supervise cette activité à Ifrane) s'est proposée pour servir de site pilote. Une fois l'applicatif installé à Meknès, une session de formation des formateurs sera tenue en coordination avec le ministère de l'Habitat, en prévision de son utilisation dans toutes les agences urbaines du pays. Le ministère de l'Habitat s'est engagé à investir ses propres ressources pour la diffusion et le déploiement, à plus grande échelle, de l'applicatif.

Activité 2.3. Finalisation du portail E-regulations

E-regulations est le nom d'un site web conçu par la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) au profit des investisseurs les assistant dans leurs démarches pour s'inscrire au registre du commerce, obtenir des licences, démarrer une entreprise, etc. Le Programme a encadré techniquement une équipe de

consultants recrutés par la CNUCED pour la mise en place d'un site web personnalisé pour la région orientale. Cependant, le travail a été suspendu car il n'était pas clair si l'utilisation et la maintenance du site incombaient au centre régional d'investissement ou aux collectivités régionales. Le travail devra être achevé en 2008-2009 dans la mesure où l'adhésion de la contrepartie est confirmée.

Activité 2.4. Mise en œuvre de l'Identifiant Commun pour l'Entreprise (ICE)

Depuis 2007, le programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » de l'USAID apporte son appui à l'administration marocaine dans les efforts qu'elle déploie pour concevoir et mettre en place un identifiant commun pour l'entreprise (ICE). L'ICE sera un numéro unique connu (d'où le terme "commun") et utilisé par toutes les administrations publiques pour identifier une entreprise, une organisation non gouvernementale ou tout autre structure (telle qu'une école).

L'ICE aura plusieurs fonctions, notamment celle de faciliter le partage de l'information entre les agences publiques marocaines, éliminant ainsi l'entrée multiple des données tout en permettant aux entreprises d'interagir plus rapidement et plus facilement avec l'administration. Mais l'ICE constitue aussi une condition *sine qua non* pour la concrétisation des actions suivantes : (a) bon fonctionnement de la centrale des risques (crédit bureau) en cour de mise en place ; et amélioration de la fiabilité de l'information disponible auprès de la Centrale des Bilans, (b) possibilité d'inscription en ligne d'une entreprise au registre de commerce, (c) modernisation du système de registre des nantissements au Maroc, et (d) mise à niveau du registre de commerce et, par conséquent, de la gestion des opérations dudit registre par l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC). Il convient de noter que le RC est actuellement le maillon faible dans toutes les interactions entre l'administration publique et l'entreprise privée. L'ICE permettra de pallier cette carence, sans toutefois la résoudre -- d'où la nécessité de poursuivre le travail relatif à la mise à niveau du registre de commerce (voir Domaine technique central 4 de la composante Réforme judiciaire et Renforcement des tribunaux de commerce).

Livrables, ressources et échéances :

- Le travail sur e-invest se poursuivra jusqu'en mai 2009, incluant l'opérationnalisation de l'e-invest au centre régional d'investissement de Casablanca d'ici décembre 2008. Les ressources comprennent uniquement la durée du consultant. Cependant, deux questions doivent être traitées par le partenaire dans cette activité : (1) la négociation d'un contrat d'hébergement entre le ministère de l'Intérieur et une société de service, et (2) la confirmation de l'engagement et de l'implication des Walis des régions pilotes.
- Le travail sur e-build sera amorcé en février 2008 et se poursuivra jusqu'en mai 2009. Les ressources mises à disposition seront une mission de consultation et quelques ajustements mineurs par le développeur du logiciel. Le partenaire doit, dès le départ, prévoir la disponibilité d'un serveur au département TI pour l'hébergement du système ainsi que du personnel capable de gérer et assurer la maintenance du système.

- Aucune ressource supplémentaire ne sera nécessaire pour le travail relatif à e-regulations, à l'exception éventuelle d'une assistance technique locale avant et pendant le lancement du portail. Le consultant pourrait constituer une future ressource du centre régional d'investissement pour la maintenance du site.
- Le site web du SNIMA doit s'achever d'ici mars 2009. Un contrat a été alloué à une entreprise de service pour la construction de ce site conformément aux spécifications techniques élaborées par le Programme. Outre ce contrat de service, aucune autre ressource supplémentaire ne sera requise. Un appui limité pourra être éventuellement fourni au SNIMA au moment du lancement du site.
- Pour l'ICE, la prochaine session plénière, prévue fin novembre, doit être suivie d'une décision sur le choix à faire entre deux scénarios à mettre en œuvre, soit par consensus, soit par l'arbitrage du Premier Ministre. À ce moment, le Premier Ministre publiera une circulaire annonçant l'institution de l'identifiant commun. La mise en œuvre sera confiée principalement aux organismes eux-mêmes et ne devra pas nécessiter de grands investissements, à l'exception toutefois du Registre de commerce (ci-dessous). Il faut prévoir une consultation technique ainsi que des frais minimes de mise en place. La "démo" créée à cet effet, sera partagée et adoptée au cours de la prochaine réunion plénière (en termes de technologie) ; celle-ci illustre les exigences techniques du fonctionnement de la base de données ICE et ses fonctions communicationnelles. Cette activité sera achevée d'ici mai 2009.

Progrès escomptés par rapport au cadre de gestion axé sur les résultats

Le Plan de Suivi des Performances (PSP) du Programme utilise six critères pour mesurer la performance dans ce domaine. La plupart est associée au volume d'utilisation des systèmes ou outils TI par le projet, basés sur l'hypothèse que l'utilisation élevée est synonyme d'"une capacité accrue de l'administration à répondre aux besoins du secteur privé". La performance, telle qu'elle est mesurée par ces indicateurs, est dans la bonne voie et devra le demeurer tout au long de la durée du Programme. D'autres indicateurs qualitatifs se rapportant à la pérennité doivent être pris en considération, tels que le niveau des ressources investis par les agences partenaires dans la maintenance et la mise à niveau continues de ces instruments.

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL 3 INVESTISSEMENT DURABLE DANS LE MEKNES-TAFILALET

L'investissement durable au titre de l'initiative Meknès-Tafilalet, ou Meknès Vert, a démarré sous forme d'un projet pilote dans le cadre du mandat du Programme à promouvoir l'investissement. Faisant suite aux conclusions des études relatives au *Doing Business* régional et aux Profils économiques régionaux, le Centre régional d'investissement (CRI-Meknès) a contacté le Programme pour la conception et la coordination conjointe d'une stratégie d'investissement durable. Le Centre de Développement des Énergies Renouvelables (CDER) a également manifesté un intérêt marqué à s'impliquer dans cette initiative régionale.

La stratégie d'investissement durable du Meknès-Tafilalet doit nécessairement s'appuyer sur les secteurs dynamiques actuels de la région, à savoir, l'agriculture, les affaires et le tourisme. La nouvelle stratégie doit, en outre, refléter la volonté du gouvernement de

promouvoir le développement rapide du secteur de l'énergie renouvelable. Le Programme a servi de catalyseur à l'élaboration de ce concept, que les acteurs locaux, tant publics que privés, devront développer et soutenir. Le Programme s'est engagé à soutenir, au cours de sa dernière année, un certain nombre d'initiatives spécifiques susceptibles d'impulser la mise en œuvre de cette stratégie (voir ci-dessous). Il existe également d'autres initiatives, prévues ou en cours, qui sont soutenues par des bailleurs de fonds internationaux ainsi que par des acteurs locaux tels que le CDER, le ministère de l'Habitat, la Wilaya, etc. Ceux-ci sont cités ci-dessous et font partie du "réseau" d'acteurs et d'activités concourant à la concrétisation de la stratégie de Meknès Vert. Le Programme est cependant tenu de maintenir la communication avec les différents participants à ce réseau tout au long de la durée du Programme. Il est nécessaire, pour assurer la pérennité, que le rôle de coordination passe à un leader local, formalisé par le biais d'une sorte de Comité de pilotage.

Les activités déjà achevées sont : une étude préliminaire pour identifier les opportunités d'investissement durable dans la région, ainsi que deux études de préfaisabilité offrant la possibilité d'attirer le financement de crédits carbone en échange de la réduction des émissions des gaz à effet de serre, pour la station de traitement de l'eau potable et la décharge publique de Meknès.

Activité 3.1. Le secteur des services de la technologie solaire

Les fabricants internationaux (et leurs entreprises partenaires complémentaires) cherchent des partenaires locaux fiables pour les aider à commercialiser et à engendrer une demande accrue pour leurs nouvelles technologies. D'autres ont exprimé leur volonté d'investir dans les potentialités professionnelles et de commercialisation de leurs partenaires locaux (distributeurs, installateurs et agents d'entretien) et ainsi améliorer la qualité des prestations fournies aux marchés locaux.

En outre, des évaluations récentes des marchés locaux d'énergie solaire ont démontré, cependant, que la demande locale pour la technologie des énergies renouvelables a diminué en raison de l'insuffisance des services d'approvisionnement, c.à.d. les défaillances au niveau de la maintenance, réduisant ainsi la confiance dans ces nouvelles technologies. Le Programme collabore actuellement avec les fondateurs du programme « Maison énergie » (programme financé par le PNUD/CDER pour fournir de l'assistance aux distributeurs, installateurs et agents d'entretien) pour la réalisation d'une analyse de la chaîne de valeur du secteur de l'énergie solaire. L'étude devra identifier les besoins d'amélioration et les opportunités de mettre en place des partenariats internationaux. Le Programme compte soutenir les entreprises locales en vue de promouvoir ces partenariats à Meknès.

Activité 3.2. Stratégie de communication régionale

Soucieux d'attirer l'attention des investisseurs sur les opportunités qu'offre la région, le Programme procède actuellement à la conception et à la mise en œuvre d'une **stratégie de communication régionale**. En partenariat avec le centre régional d'investissement, le Programme compte concevoir une "étiquette verte" ainsi que les outils communicationnels nécessaires à une promotion régionale efficace.

Activité 3.3. Facilitation d'un réseau d'investissement durable

Le Programme a assumé, jusqu'à ce jour, un rôle majeur dans la promotion de la communication entre un certain nombre d'acteurs, tant locaux qu'internationaux, intéressés par l'impulsion de la stratégie d'investissement durable. Ces acteurs sont, notamment, la Wilaya de Meknès et le centre régional d'investissement, la Commune, la station locale de traitement de l'eau potable, la Chambre locale de commerce, le Centre de Développement des Énergies Renouvelables (CDER), et le ministère de l'Habitat. Les bailleurs de fonds impliqués sont trop nombreux pour être énumérés. Les plus actifs à ce jour ont été l'agence allemande d'assistance technique, GTZ, et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Les quelques thèmes énumérés ci-dessous ont été l'objet d'efforts de coordination et constituent des opportunités éventuelles pour une intervention supplémentaire. D'autres interventions dépendront de : (a) la disponibilité des ressources financières début 2009 ; (b) la contribution des partenaires, telle que, par exemple, l'établissement d'une antenne du CDER dans la région de Meknès ; et (c) l'achèvement fructueux et les progrès réalisés dans d'autres activités prioritaires du Programme d'ici début 2009.

- Le Programme coordonne son travail avec un programme de formation dirigé par la GTZ destiné à l'amélioration de la compétitivité des industries, en encourageant les démarches visant l'efficacité énergétique et la production propre. La prochaine session de formation est prévue dans la région de Meknès.
- Une loi a été récemment promulguée portant sur la décentralisation de l'évaluation des Études sur l'impact environnemental (EIE). Le Programme collaborera avec la GTZ au renforcement des capacités locales nécessaires à l'examen de ces études. L'approche du Programme vise à faire des EIE non plus un obstacle mais une opportunité : en aidant les investisseurs, par exemple, à identifier les marchés niches, les économies en énergie, la productivité accrue, etc., associés à la gestion environnementale.
- Le ministère de l'Habitat compte élaborer des directives concernant les constructions nouvelles, y compris des prescriptions relatives à l'utilisation des technologies d'économie d'énergie et d'énergie renouvelable dans la construction des "nouvelles villes" prévues partout dans le pays. Le Programme s'est proposé de mettre le ministère en contact avec les experts et les bailleurs de fonds susceptibles d'aider à l'élaboration de ces directives.
- La GTZ et le CDER prévoient une série d'études d'évaluation du potentiel de la biomasse pour la production électrique dans tout le Maroc. La région de Meknès n'est pas actuellement incluse dans la liste des régions pilotes où les études seront menées. Le Programme examine à présent une demande de financement de la partie des études de la biomasse relative à Meknès ; une décision sera prise à cet égard début 2009 fondée sur les critères précités.

Livrables, ressources et échéances :

- Les activités relatives au secteur des services de la technologie solaire seront achevées d'ici mai 2009. Les ressources comprennent le niveau d'effort nécessaire au consultant

pour la réalisation de l'étude de la chaîne de valeur, les frais de déplacement et l'organisation des activités nécessaires à la mise en place des partenariats.

- Les activités de communication s'achèveront d'ici mai 2009. Les ressources comprennent une consultation technique, les supports et coûts de communication et l'organisation des activités.
- La facilitation du réseau pourra se poursuivre jusqu'en juin 2009. Une assistance technique à court terme sera fournie à cette action, et ce, jusqu'en janvier 2009, date à laquelle les besoins en temps et en ressources du Programme seront réévalués.

Progrès escomptés par rapport au cadre de gestion axé sur les résultats

Le Plan de Suivi des Performance (PSP) du Programme comporte un Indicateur de Promotion de l'Investissement, spécialement établi pour mesurer les progrès réalisés par le Programme dans la mise en œuvre de la stratégie de développement durable. Les étapes préliminaires énumérées ci-dessus sont achevées et le travail se poursuit. Les étapes suivantes sont liées tout particulièrement aux activités de mise en réseau des entreprises, prévues pour cette année dans le secteur de l'énergie solaire.

COMPOSANTE II REFORME JUDICIAIRE ET RENFORCEMENT DES TRIBUNAUX DE COMMERCE

Les activités de la Composante « Réforme juridique et judiciaire » se sont poursuivies à plein régime tout au long de l'exercice fiscal 2007-2008, avec l'achèvement réussi du renforcement institutionnel, de la recherche comparative, des activités de vulgarisation et de formation judiciaire spécialisée. Les efforts du programme et l'approche transparente adoptée par des consultants, se sont traduits par un accroissement constant du niveau de collaboration et de partage de l'information avec les hauts représentants du gouvernement et ceux du secteur privé. Le fait d'élargir le cercle de dialogue a permis au Programme, par voie de conséquence, de fournir une assistance technique et de conduire des activités de formation plus adaptées. Les activités prévues par le Programme durant la période 2008-2009 reflètent cette adaptation, avec des activités spécifiques dans trois domaines techniques centraux, à savoir : la Réforme de la loi sur les entreprises en difficulté, la Propriété intellectuelle et les Modes Alternatifs de Résolution de Conflits (MARC). Chacun de ces domaines techniques centraux comprend une série d'activités et de tâches connexes.

L'expérience acquise par le Programme dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de formation avec des partenaires tels que l'ISM et les Tribunaux de commerce a démontré que la combinaison de l'assistance technique dans des domaines spécifiques du droit des affaires aux programmes de formation associés peut s'avérer à la fois efficace et effective. Dans le domaine de la propriété intellectuelle il a été constaté, par exemple, que l'élaboration d'un guide sur le droit des marques pouvait s'appliquer directement à la mise en place des supports de formation judiciaire et des études de cas. Outre cette économie d'échelle, il a été constaté également que les demandes de formation suivaient naturellement dans les domaines où le Programme a démontré son expertise technique, écourtant ou supprimant ainsi les processus formels d'approbation. Pour cette dernière année de mise en œuvre, par conséquent, il a été décidé d'intégrer les activités de formation à chacun de ces trois domaines techniques centraux plutôt que de les grouper en sous-composantes séparées de formation judiciaire, comme ce fut le cas par le passé³.

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL I APPUI A LA REFORME DE LA LOI SUR LES ENTREPRISES EN DIFFICULTE

Le Programme et les projets antérieurs de l'USAID intervenant dans les réformes de loi sur le droit des affaires, ont focalisé leurs efforts pendant des années sur la loi des entreprises en difficulté. Sur ce registre, différentes initiatives ont été finalisées, telles que l'atelier national de 2005 sur la réforme de la loi sur les entreprises en difficulté et le projet détaillé d'amendements de 2007. Cette action a servi un grand nombre de desseins, notamment celui de favoriser la recherche académique par les experts marocains en droit des affaires et d'impulser le processus de réforme. Mais pour un certain nombre de raisons, ce processus de réforme n'a pu démarrer qu'à la mi-mai 2008. Réagissant à des signes de ses partenaires indiquant que la réforme de la loi sur les entreprises en difficulté

³ Le questionnaire à remplir par les juges et greffiers des tribunaux de commerce, distribué en juillet 2008, est une condition préalable à la formation. Sans le feedback de cet exercice de diagnostic, l'appui par le Programme à la conception et la dispense de nouveaux cours de formation n'aura plus de sens.

semblait devenir une haute priorité, le Programme a entrepris en avril-mai 2008 des consultations avec un certain nombre de représentants du secteur privé, parmi lesquels des responsables bancaires, le GPBM (Groupement professionnel des banques du Maroc), des juges et des représentants ministériels. Au cours de ces consultations, l'historique de la réforme de la loi sur les entreprises en difficulté au Maroc a été passé en revue, notamment les réformes de 1996-1997. Des recommandations sur l'approche que l'USAID peut adopter pour soutenir la réforme de ladite loi, ont été formulées par un expert du Programme spécialisé dans la réforme du droit des affaires. La nouvelle approche, qui reconnaît l'impact laissé par le travail financé par l'USAID, s'attache à soutenir le processus de réforme de façon globale, en identifiant les réformes réglementaires (telles que la mise en application de décrets) et institutionnelles (renforcement de la capacité judiciaire à traiter les cas d'entreprises en difficulté, par exemple), ainsi que les amendements législatifs, tout en fournissant les ressources et l'expertise aux participants du processus de réforme, tant du secteur privé que public.

En juin 2008, le Programme a remis aux principaux participants à la réforme, des dossiers comportant une documentation actualisée sur la loi internationale et comparative. Un projet de rapport avec des recommandations sur le processus de réforme de la loi sur les entreprises en difficulté a été partagé, début septembre 2008, avec une sélection de partenaires. Les représentants du secteur privé et les officiels du Ministère de la Justice ont indiqué que des requêtes supplémentaires d'assistance technique seront adressées au Programme au fur et à mesure de l'avancement du processus de réforme, sur la base des recommandations du prochain rapport du Programme sur les entreprises en difficulté. C'est donc au cours du prochain automne que sera déterminé l'appui exact à fournir aux partenaires en 2008-2009.

Livrables, ressources et échéances :

- Le rapport sur la réforme de la loi sur les entreprises en difficulté sera diffusé à tous les concernés des secteurs public et privé. L'ébauche du rapport a été distribuée début septembre et la version finale, fin septembre / début octobre 2008.
- Assistance technique supplémentaire, recherche ou aide aux projets d'élaboration des textes de réformes judiciaire, réglementaire et/ou institutionnelle, en fonction de la demande des partenaires. (A/D). Ressources requises A/D, mais devront vraisemblablement inclure des experts locaux et/ou internationaux ayant une expertise spécialisée (tel qu'un expert français en matière de contrôle des syndicats des entreprises en difficulté).
- La formation dans des domaines spécifiques à la loi sur les entreprises en difficulté, selon l'étendue et le calendrier des réformes.⁴ La formation sera organisée, dans chaque cas de figure, en partenariat étroit avec l'ISM. Ressources requises A/D ; celles-ci peuvent inclure des formateurs locaux et/ou internationaux.
- Cette activité se poursuivra jusqu'au terme du Programme en juin 2009.

⁴ Si la réforme implique, par exemple, une transformation du système de procédures collectives, il serait possible de concevoir des programmes de formation. Mais si, par contre, les réformes judiciaires et réglementaires sont de portée plus modeste et maintiennent le même système d'inspiration française, la formation des juges, greffiers, syndicats ou autres professionnels pourrait être ponctuelle.

Progrès escomptés par rapport au cadre de gestion axé sur les résultats

Les progrès dans ce domaine technique central sont mesurés avec l'Indice de mesures élaboré par le Programme dans le cadre de son PSP. On ignore si le processus de réforme de la loi sur les entreprises en difficulté continuera à avancer cette année. Il est possible que le processus se bloque quelque part entre "l'identification d'un leader" et "l'officialisation d'un mécanisme à même de défendre la réforme tout au long du processus d'approbation". La réforme de la loi sur les entreprises en difficulté est un processus complexe et politiquement chargé, et il serait difficile d'aller de l'avant sans un leader légitime et puissant. La question se pose à présent pour savoir si c'est le ministère de la Justice ou le ministère de l'Industrie et du Commerce et des Nouvelles Technologies qui assumera ce rôle.

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL 2 LA LOI SUR LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le Programme compte poursuivre sa collaboration fructueuse avec l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC), les tribunaux de commerce, l'ISM et le ministère de la Justice afin de promouvoir l'application de la nouvelle loi marocaine sur la propriété intellectuelle (Loi n° 17-97) relative à la propriété industrielle, telle qu'elle a été modifiée et complétée par la Loi n° 31-05). Au cours de des derniers dix huit mois, le Programme a collaboré avec ces partenaires pour élaborer et publier (y compris en ligne) un Guide sur les Marques ; la tenue d'ateliers de formation pratique spécialisée à l'intention des juges des tribunaux de commerce de l'ensemble des huit juridictions commerciales ainsi que des sessions d'information en faveur des avocats ; et un voyage d'étude pour les juges et fonctionnaires du ministère de la Justice.

Dans le cadre des activités liées à la loi sur la propriété intellectuelle, le Programme a conçu et mis en œuvre une nouvelle approche de formation judiciaire, recrutant un expert senior qui a encadré un groupe de quatre juges en vue de dispenser un programme de formation pratique sur le droit des marques à leurs pairs. Ensuite, ces mêmes quatre juges ont assuré la formation de juges de tribunaux de commerce à travers le Royaume. Outre l'utilisation du Guide sur les Marques, ces ateliers de formation intensive de deux jours comprenaient également une étude de cas et un jeu de rôle sophistiqués. Les supports de formation, adaptés pour répondre aux besoins des étudiants juges poursuivant une formation initiale à l'ISM, ont été intégrés au programme de formation 2008 de l'Institut.

En 2008, le Programme, l'OMPIC, les tribunaux de commerce, l'ISM et le ministère de la Justice collaboreront à l'élaboration d'un Guide sur le Droit des Brevets et d'un programme de formation judiciaire sur cette thématique, qui adoptera le même modèle des "Quatre Juges" appliqué au droit des marques.

Livrables, ressources et échéances :

- Élaboration, édition, publication et lancement du Guide sur le Droit des Brevets. Début novembre 2008. Ressources requises : expert(s) local (locaux), fonds pour l'impression et la dissémination de la publication.
- Conception du programme de formation, utilisation des études de cas imprimées et du Guide sur le Droit des Brevets. Début décembre 2008. Ressources requises : Expert(s) local (locaux) en droit des brevets.

- Mise en œuvre du Programme de formation judiciaire à l'intention des juges des quatre juridictions commerciales, utilisant l'approche des "Quatre Juges". Janvier-2009-juin 2009. Ressources requises : Formateur(s) local (locaux) en droit des brevets ; tribunaux de commerce ; l'ISM, le ministère de la Justice et l'OMPIC pour fournir l'expertise et le soutien à la logistique de formation ; les fonds et salles nécessaires à la logistique de formation.
- Autres ateliers ou événements sur le Droit des Brevets, A/D.
- Cette activité se poursuivra jusqu'au terme du Programme en juin 2009.

Progrès escomptés par rapport au cadre de gestion axé sur les résultats

Le Plan de Suivi des Performance (PSP) du Programme utilise deux critères pour mesurer la performance dans ce domaine, à savoir : le nombre annuel de demandes de marques de commerce et le nombre annuel de demandes de brevets. Bien que ces mesures ne semblent pas être directement liées aux activités et livrables du Programme, ces indicateurs quantitatifs -- pour lesquels les données fiables sont disponibles -- reflètent le niveau général de connaissance et de confiance dans le fonctionnement du système marocain de la propriété intellectuelle. Pendant les séances d'information tenues à Fès avec les avocats, par exemple, le Programme a constaté le faible niveau de familiarité avec le droit des marques et, de façon générale, avec les questions relatives à la propriété intellectuelle. Depuis lors, d'autres sessions similaires d'information se sont tenues à travers tout le pays, et le guide sur les marques est disponible et utilisé à grande échelle par les juges et les avocats.⁵ Un effet similaire pour le nombre de dépôt des brevets, cependant, prendrait probablement plus de temps et ne sera perceptible que postérieurement à la date de clôture du Programme. Pour les brevets, cependant, l'importante question de la qualité reste posée -- jusqu'à ce jour les brevets soumis au Maroc par les entreprises locales ne reflètent pas un haut niveau d'innovation.

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

Le Programme œuvre depuis fin 2006 à soutenir la promotion des modes alternatifs de résolution des conflits (MARC), l'accent étant mis principalement sur la médiation commerciale, qui a considérablement retenu l'attention des entreprises marocaines et des communautés judiciaires. En collaboration avec des partenaires locaux et d'autres bailleurs de fonds internationaux, le Programme a mis en œuvre, au cours de l'année et demie passée, des programmes poussés de formation en matière de médiation. De même qu'il a respectivement entrepris des recherches comparatives sur la réglementation et la promotion des MARC ; il a analysé diverses dispositions du projet de loi sur la médiation et l'arbitrage ; a accordé son appui à l'institutionnalisation d'un prestataire principal de services MARC et a soutenu des activités de vulgarisation. Des progrès impressionnants ont été réalisés au cours des deux années écoulées: la nouvelle loi sur l'arbitrage et la médiation a été promulguée en décembre 2007, et quelques médiateurs parmi les 75 formés à travers le Programme ont commencé à exercer dans le domaine; le Centre international de Médiation et d'Arbitrage de Rabat (CIMAR) a fait l'objet d'un flot

⁵ L'OMPIC a annoncé récemment qu'il procède actuellement à la troisième impression du guide compte tenu du grand nombre de demandes reçues des juges et avocats au Maroc.

croissant de cas, et les principaux acteurs légaux prennent un intérêt croissant dans la médiation.

Le Programme continuera, pendant la période 2008-2009, à collaborer avec les mêmes partenaires pour s'assurer que cet élan se poursuivra dans les années à venir. Dans sa planification, le Programme déplacera son appui de l'aspect "offre" de la médiation (tels que la formation des médiateurs et le soutien aux centres MARC) vers celui de la "demande" (soutien aux efforts de sensibilisation de la communauté des affaires afin d'accroître la demande pour les services de médiation). Ce déplacement peut être constaté dans les activités énumérées ci-dessous.

Il est enfin important de noter que le Programme a collaboré avec succès avec d'autres bailleurs de fonds internationaux qui soutiennent la promotion des MARC au Maroc. Par exemple, de formations ont été organisées conjointement avec *Search for Common Ground*, une ONG internationale qui a réalisé plusieurs programmes de vulgarisation communautaires en matière de médiation. Lorsque la Société Financière Internationale (SFI) a manifesté son intérêt (en 2007) à soutenir la promotion des MARC commerciaux au Maroc, l'USAID/Programme a entamé un dialogue constructif avec la SFI, qui a débouché sur la collaboration et le cofinancement d'activités portant sur la sensibilisation, l'assistance technique et la formation en matière de médiation. La majorité des activités réalisées par le Programme dans la période 2007-2008 s'inscrivent, par conséquent, dans le cadre de cette collaboration.

Activité 3.1 Collaboration avec la SFI dans les campagnes de sensibilisation du public à la médiation, ainsi que dans la formation et autres activités

Le Programme de l'USAID a conclu un Protocole d'accord avec la SFI le 30 octobre 2007. Ce protocole implique un financement parallèle de tâches spécifiques qui s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie intégrée pour la promotion de la médiation commerciale au Maroc. Le tableau ci-dessous présente en détail les activités convenues, indiquant la responsabilité de chacune des deux parties dans le financement et la mise en œuvre de chacune des activités.

Tableau 2. Programme conjoint SFI/USAID pour la promotion des MARC au Maroc

Activité et partenaire responsable du financement et de la mise en œuvre	
Achevée en 2007-2008	
Évaluation	
Formation en médiation (de base et avancée, juillet 2008)	
Période 2008-2009	
Renforcement des capacités	
1. Diagnostic des centres MARC existant	SFI
2. A/T pour l'élaboration de la « charte » nationale, les normes de formation, la sélection des médiateurs et la discipline, et/ou les normes pour les prestataires de services MARC. Le partenaire clé serait une commission publique/privée nouvellement constituée à laquelle prendront part, notamment, le ministère de l'Industrie et du Commerce et des Nouvelles Technologies, le ministère de la Justice et la CGEM	SFI (le personnel du Programme peut cependant participer en qualité d'experts techniques)
3. Renforcement des capacités pour 2-3 centres MARC	SFI

Activité et partenaire responsable du financement et de la mise en œuvre	
Formation	
1. Formation des formateurs (décembre 2008)	SFI
2. Formation supplémentaire de médiateurs (A/D)	SFI
3. Formation spécifique au secteur ou formation des juges dans la gestion des cas (pilote) (A/D) ; Ressources requises : formateur national ou international, des fonds pour la logistique.	USAID/Programme
Vulgarisation	
1. Conférence nationale (automne 2008). Ressources requises : experts internationaux et nationaux / orateurs pour la présentation, financement de la conférence principale, y compris la logistique, la location de la salle, la vulgarisation, etc.	USAID/ Programme
2. Campagne de communication/sensibilisation publique. Ressource requises: Coûts de l'entreprise de communication, les coûts médiatiques, etc.	USAID/ Programme
Voyage d'étude	
1-2 voyages d'étude (1 probablement en Californie). Ressources requises : prise en charge des billets d'avion, logement, consultant en chef pour l'organisation des réunions, consultant-assistant pour la logistique, interprètes, etc.	USAID/ Programme

*Remarque : Ces activités, bien qu'elles soient approuvées par la commission technique nationale public-privé, sont sujettes à modification, en fonction de la décision de la commission.

Activité 3.2 Assistance au CIMAR

Le Programme a continué de fournir de l'assistance pour le renforcement des capacités institutionnelles du CIMAR. Au cours des deux dernières années, le Programme a ainsi assisté 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. Par exemple, des sessions de formation ont été dispensées, assorties de contributions à la stratégie marketing du CIMAR, ainsi qu'à son code d'éthique et de procédures. Le CIMAR procède actuellement à la finalisation d'un plan d'action actualisé qui détaille et établit l'ordre de priorité des activités de vulgarisation planifiées pour 2008-2009, y compris celles prévoyant l'appui du Programme. Une liste préliminaire des livrables, ressources et échéances est décrite ci-dessous :

Livrables, ressources et échéances :

- Conception et mise en ligne d'un site web du CIMAR. Ce site donne des informations sur les prestations que le Centre propose, la liste des médiateurs et arbitres, les activités de vulgarisation et autres ressources telles qu'un centre de ressources MARC. Mi-novembre 2008. Ressources requises : le financement du concepteur du web et la, maintenance.
- Assistance technique continue pour soutenir le planning financier du CIMAR et ses fonctions managériales, y compris la simulation financière, l'identification des priorités et l'analyse des principaux partenariats. Juin 2008-juin 2009. Ressources requises : consultant national.

- Appui continu à la capacité de gestion des cas de médiation et d'arbitrage du CIMAR, y compris la mise en place d'une logistique améliorée, l'élaboration des documents essentiels et des procédures de sélection des médiateurs, la détermination des frais administratif et du médiateur, et « exercice incendie ?? ». Ressources requises : outre les ressources humaines du Programme, une expertise internationale éventuelle sur la gestion centrale des MARC ; des consultations locales pour « exercice incendie ?? ».
- Activités de vulgarisation, activités ciblées axées probablement sur le secteur (ex. avec les notaires). A/D.

Progrès escomptés par rapport au cadre de gestion axé sur les résultats

Le Plan de Suivi des Performance (PSP) du Programme utilise deux critères pour mesurer la performance dans ce domaine, à savoir : le nombre et le montant en dollars des affaires résolues par le biais des centres MARC assistés par le Programme. Bien que les cibles soient modestes, ces indicateurs reflètent des affaires réelles et représentent un important point de pression sur les centres locaux, tels que le CIMAR, qui démontrent ainsi qu'ils sont en mesure d'attirer la clientèle. Différentes activités soutenues dans le cadre de ce domaine technique, telles que la sensibilisation et la formation, devront contribuer indirectement à la promotion des centres locaux. À ce jour, le CIMAR est le seul centre qui ait reçu une assistance directe du Programme, mais il est possible que d'autres centres soient assistés par le biais du travail réalisé par la commission public-privé.

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL 4 MODERNISATION DU REGISTRE DE COMMERCE

Selon la loi marocaine, le Registre de Commerce, qui est intrinsèque au système judiciaire, est responsable de la documentation relative au cycle de vie d'une entreprise : son inscription à sa création, toute modification y compris les changements introduits à son statut ou son adresse, et sa fermeture. Le registre de commerce permet également de suivre la trace des biens affectés en garantie servant de nantissement.

Au cours de l'exercice 2007-2008, le Programme a entrepris une étude-diagnostic juridique, réglementaire et TI afin de déterminer le meilleur moyen permettant de faire avancer la modernisation du registre des nantissemments. Cette étude a confirmé les deux conclusions préliminaires auxquelles les conversations avec les partenaires ont abouti, à savoir: (1) l'initiative visant à moderniser le système de registre des nantissemments indépendamment du registre de commerce lui-même serait contreproductive ; et (2) l'existence d'une base de données centralisée à même d'identifier chaque entreprise et de faire concorder son nom à une adresse actuelle est une condition *sine qua non* pour tout système moderne de registre des nantissemments, en plus des différentes autres fonctions d'un système financier et fiscal efficace qu'il doit assumer (voir Activité 3.1 ci-dessus).

Une troisième conclusion s'est également dégagée de l'étude juridique, à savoir qu'un système moderne du registre des nantissemments ne peut être avantageux aux entreprises (à travers un meilleur accès au crédit) que dans la mesure où il est assorti d'une refonte du cadre marocain relatif aux transactions de sûreté. Selon les partenaires, cette initiative ne figure pas à présent sur la liste des hautes priorités. Comme indiqué dans l'avant-propos du rapport sur le cadre juridique et des comptes-rendus des tables rondes organisées par le Programme en février 2007 :

« L'une des décisions prise à la suite de cette évaluation juridique était de *ne pas* poursuivre d'activité pour mettre en place un système centralisé des nantissements jusqu'à ce que : (1) le Maroc ait développé un système permettant l'identification des entreprises au niveau national, un numéro connu de toutes les administrations par exemple ; (2) qu'un travail d'harmonisation des procédures mises en œuvre au niveau des registres de commerce ait eu lieu ; et (3) qu'un partenaire institutionnel ait pris en charge ce chantier de modernisation du système des nantissements. Avec l'avancement du travail sur ce plan ainsi que sur d'autres fronts, l'USAID/Maroc, à travers son programme "Amélioration du Climat des Affaires" continuera de supporter, autant que faire se peut, les efforts en vue de moderniser le système des nantissements. »

Malgré ce changement de cap, le Programme n'a pas renoncé au travail engagé pour la modernisation du Registre de Commerce. Mieux encore, le travail de diagnostic entrepris en faveur du registre des nantissements et de l'identifiant commun pour l'entreprise a démontré qu'il était plus que jamais temps d'aborder les insuffisances intrinsèques au RC, pour peu que le Maroc veuille améliorer son climat des affaires. Le RC constitue, à bien des égards, **le maillon faible** entre l'administration publique marocaine et l'entreprise privée sur le plan de la communication et des services. Des améliorations doivent être introduites à tous les niveaux et il semble, très étonnamment, qu'aucun bailleur de fonds ne travaille sur cette question ou prévoit de le faire. Le ministère de la Justice a souligné cette question comme un domaine prioritaire, et l'Institut Supérieur de la Magistrature (ISM) est impatient d'organiser des programmes de formation plus perfectionnés à l'intention des greffiers travaillant au RC ; le Programme a reçu, par ailleurs, une requête ponctuelle de l'OMPIC l'invitant à travailler sur le Registre de Commerce (voir ci-dessous).

Le Programme amorcera cette année deux activités interdépendantes visant la modernisation du Registre de Commerce, toutes deux dans la région pilote de Souss-Massa-Drâa :

- Élaboration d'un **manuel** des procédures à appliquer par les greffiers du Registre de Commerce, assorti d'un **programme de formation** à leur intention. Le guide suivra le même modèle que celui utilisé par le Programme pour la production du guide sur les marques et du guide des brevets, mais avec une différence majeure. En effet, les activités de formation doivent être organisées de manière à obtenir des greffiers des informations sur leurs propres fonctions, cette information devant être utilisée pour l'élaboration du guide. Le ministère de la Justice doit également être consulté, car il semble qu'un travail interne a déjà été réalisé par le ministère dans ce sens.
- Installation de terminaux connectés à Internet dans les registres de commerce, permettant aux greffiers d'introduire l'information liée à l'identifiant commun pour l'entreprise (terminaux à fournir par le ministère de la Justice). L'installation des terminaux avec simple interface doit être assortie d'une formation au profit des greffiers sur la culture informatique.

Les détails exacts du contenu, de l'objectif et du nombre de sessions seront définis dès que le Programme aura reçu les conclusions de **l'étude d'évaluation des besoins en formation** ; conduite aux des magistrats et greffiers des différents tribunaux de

commerce du royaume. Le Programme attend de recevoir du ministère de la Justice les questionnaires complétés. Il convient de noter que parmi toutes les autres activités prévues par le plan d'action, *cette activité en particulier* dépend de l'engagement du partenaire.

Livrables, ressources et échéances :

- Une assistance technique est requise pour l'élaboration du guide, ainsi que les ressources pour l'impression et la dissémination (possibilité d'élaboration d'une version web le cas échéant). Cette assistance est également nécessaire pour concevoir et dispenser les modules de formation.
- Certains coûts afférents à l'installation et la connexion des terminaux sont à prévoir, et des ressources du partenaire sont requises pour s'assurer de la disponibilité des terminaux dans chacun des registres de commerce de la région pilote. Prévoir également une consultation pour concevoir et dispenser la formation.

Progrès escomptés par rapport au cadre de gestion axé sur les résultats

Le PSP du Programme ne dispose d'aucun indicateur susceptible de mesure l'avancement apporté à ce domaine technique. Il serait possible d'identifier un indicateur basé sur les réponses des greffiers à l'étude diagnostique (enquête des juges) menée en juillet 2008, dans la mesure où le programme recevrait des réponses.