USAID | MOROCCO
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Improving the Business Climate in Morocco

Rapport Annuel

1er octobre 2006 – 30 septembre 2007

Octobre 2007

Cette publication a été élaborée pour l'examen de l'Agence américaine pour le Développement international (USAID). Elle a été mise au point par le Programme d'Amélioration du Climat des Affaires au Maroc, mis en œuvre par DAI.

Amélioration du Climat des Affaires au Maroc

Improving the Business Climate in Morocco

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 Etats-Unis d'Amérique.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ACRONYMES **1**

ACTIVITES REALISEES AU COURS DE L'ANNEE ECOULEE (DU 1ER OCTOBRE 2006 AU 30 SEPTEMBRE 2007) **2**
Performance technique : Vue d'ensemble 2
Composante 1 : Réforme réglementaire et Promotion de l'investissement 4
Composante 2 : Réforme judiciaire et Amélioration du système judiciaire commercial 4
Composante 3 : Expansion des marchés financiers 6

PERFORMANCE TECHNIQUE **7**

COMPOSANTE 1 : REFORME REGLEMENTAIRE ET PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT **7**
Activité 1 : Renforcer les systèmes utilisés pour maintenir et améliorer le climat des affaires aux niveaux national et régional 7
Tâche 1.1 Elaborer et mener des études au niveau régional 7
Tâche 1.2 Identifier et examiner les réformes réglementaires les plus urgentes 8
Activité 2 : Recommander des améliorations et soutenir la mise en oeuvre d'une stratégie de promotion des investissements à l'échelle nationale 12
Tâche 2.1 Evaluer les stratégies marocaines pour la promotion des investissements 12
Tâche 2.2 Renforcer la stratégie nationale de promotion des investissements 12
Tâche 2.3 Renforcer et diffuser les procédures d'investissement 13
Tâche 2.4 Mettre en place un système d'information pilote dans un centre régional d'investissement 13
Activité 3 : Améliorer la qualité et la transparence des règlements 13
Tâche 3.1 Développer un système de gestion pour l'élaboration et la diffusion des normes techniques 13
Tâche 3.2 Améliorer le degré de sensibilité et l'engagement pour assurer la qualité et la transparence des règlements 14

COMPOSANTE 2 : REFORME JUDICIAIRE ET AMELIORATION DU SYSTEME JUDICIAIRE COMMERCIAL **15**
Activité 4 : Rendre le règlement judiciaire des différends commerciaux plus efficace 15
Tâche 4.1 Recommander la réforme du Livre V du Code de Commerce 15
Tâche 4.2 Institutionnaliser la formation des juges, des greffiers des tribunaux de commerce en matière de droit commercial à l'ISM 15
Tâche 4.3 Recommander des modes alternatifs de résolution des conflits commerciaux 16
Tâche 4.4 Former des intervenants du secteur privé et des tribunaux de commerce sur les marques de commerce, le système d'opposition et les brevets en collaboration avec l'OMPIC 18
Tâche 4.5 Mettre à niveau le système de prise en charge dans les tribunaux de commerce 19
Tâche 4.6 Recommander des réformes concernant l'exécution des jugements dans les tribunaux de commerce 19

COMPOSANTE 3 : EXPANSION DES MARCHES FINANCIERS **19**
Activité 5 : Mettre en place une infrastructure financière pour favoriser les investissements nationaux et internationaux 19
Tâche 5.1 Promouvoir la mise en place d'un bureau de crédit privé 19
Tâche 5.2 Restructurer et mettre à niveau le registre national des nantissements affectés en garantie 19
Tâche 5.3 Créer un système de vérification des effets commerciaux 19
Tâche 5.4 Produire et institutionnaliser des ressources de formation sur les prêts accordés aux PME 20

COMPOSANTE 4 : POLITIQUES, LOIS ET REGLEMENTS FISCAUX AXES DAVANTAGE SUR LA CROISSANCE **20**

ADMINISTRATION ET GESTION **21**

ANNEXE 1 : INFORMATIONS BUDGETAIRES **23**

ANNEXE 2 : HISTOIRE A SUCCES **24**

LISTE DES ACRONYMES

ACD	Autres Coûts Directs
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CIMAR	Centre International de Médiation et d'Arbitrage de Rabat
CLIN	Contract Line Item Number (Ligne budgétaire) (se rapporte au budget spécifique à chaque composante
CNPI	Comité National des Procédures liées à l'Investissement
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CRI	Centre Régional d'Investissement
DAI	Development Alternatives Inc.
DGI	Direction Générale des Impôts
DI	Direction des Investissements
DP	Directrice du Programme
ET	Etendue des travaux
FSVC	Financial Services Volunteer Corps (Services financiers du Corps des Volontaires)
FTC	Fonctionnaire Technique Compétent
GM	Gouvernement du Maroc
HCP	Haut Commissariat au Plan
ICE	Identifiant Commun pour l'entreprise (Common Business Identifier)
IMANOR	Institut Marocain de Normalisation
ISM	Institut Supérieur de la Magistrature
MARC	Mode Alternatif de Résolution des Conflits
MJ	Ministère de la Justice
OMPIC	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
RC	Registre de Commerce
SFI	Société Financière Internationale
SNIMA	Service de Normalisation Industrielle Marocaine
IBCM	Amélioration du Climat des Affaires au Maroc
INPI	Institut National de la Propriété Industrielle
USAID	United States Agency for International Development (Agence américaine pour le Développement international)
USPTO	United States Patent and Trademark Office (Bureau américain des Brevets et des Marques)
TI	Technologie de l'information

ACTIVITES REALISEES AU COURS DE L'ANNEE ECOULEE (1ER OCTOBRE 2006 AU 30 SEPTEMBRE 2007)

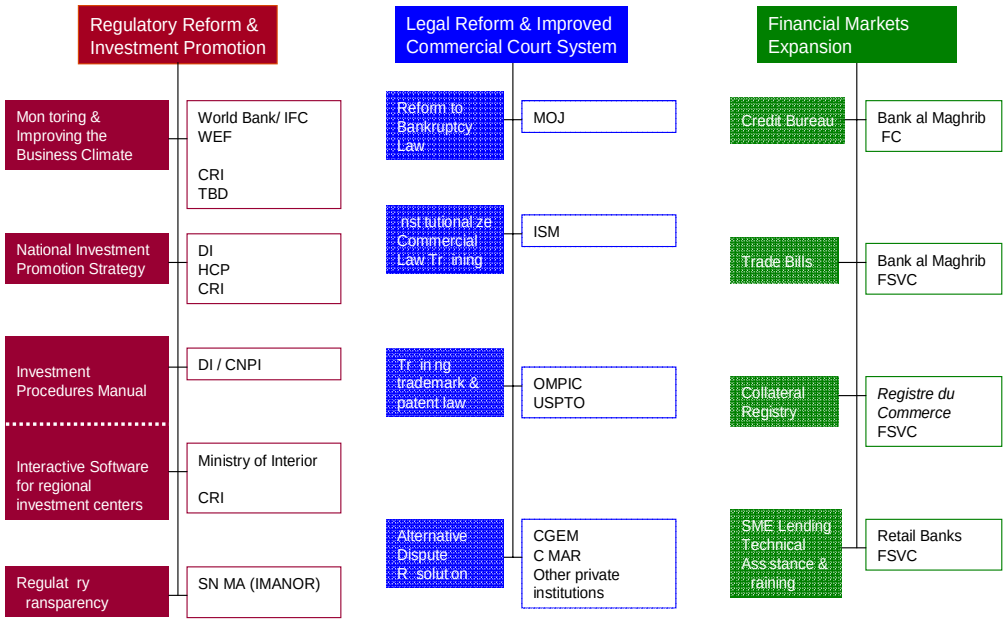
PERFORMANCE TECHNIQUE : VUE D'ENSEMBLE

Le début de l'année 2007 a été marqué par une transition majeure pour le Programme Amélioration du Climat des Affaires au Maroc de l'USAID. Une nouvelle Directrice de Programme a été désignée le 5 janvier et une nouvelle équipe technique a été recrutée en janvier et février. La communication étroite entre l'ancien Directeur de Programme Ulrich Ernst, la précédente directrice adjointe par intérim du Programme, Catherine Johnston, et la nouvelle équipe a permis d'assurer la continuité des activités et de tirer parti des précédents succès et enseignements retenus.

Le thème pour 2007 et au-delà est celui de maintenir une *communication claire et fréquente* avec tous les intervenants. Conçu comme un programme complexe d'assistance technique devant bénéficier aux multiples partenaires, le défi majeur du Programme s'avère être en même temps sa plus grande opportunité. Mais pour que le climat marocain des affaires puisse s'améliorer de façon perceptible, il est une condition *sine qua non* que les ministères concernés, les organismes administratifs et associations du secteur privés doivent satisfaire, celle d'œuvrer de concert afin d'atteindre les objectifs communs.

A cette fin, l'une des réalisations les plus importantes fût probablement la consolidation du Comité de Pilotage qui se tient, sur demande, tous les trimestres depuis mars. Le Programme estime que cette première réunion, ainsi que les réunions trimestrielles qui ont suivi, ont été fructueuses, les membres étant énergiques et engagés, démontrant leur désir de participer activement à la définition des activités du programme. Le Programme compte offrir un espace neutre aux fonctionnaires du gouvernement, aux représentants du secteur privé et autres parties concernées pour leur permettre d'accéder aux ressources techniques et financières nécessaires, et de travailler ensemble sur les questions relatives à la réforme judiciaire et réglementaire, à la simplification des procédures administratives et à la transparence.

Par ailleurs, et dans ce même contexte de simplicité et de clarté de la communication, une diapositive power point a été élaborée pour illustrer d'un coup d'œil les activités actuelles du Programme :



Réforme de la réglementation & Promotion de l'investissement
Contrôle et amélioration du climat des affaires (Banque mondiale/SFI
Stratégie nationale de promotion de l'investissement
Manuel des procédures d'investissement
Logiciel interactif pour les Centres régionaux d'investissement
Transparence de la réglementation

Réforme judiciaire et amélioration du système judiciaire commercial
Réforme de la loi sur les entreprises en difficulté
Institutionnalisation de la formation en droit commercial
Formation sur les droits en matière de marques de commerce et des brevets
Modes alternatifs de résolution de conflits CGEM - CIMAR - Autres institutions privées

Expansion des marchés financiers
Crédits Bureaus
Effets
Registre des nantissements
Prêt, assistance technique et formation des PME Banques de réseau

L'effervescence de janvier-mars a été suivie par une période (avril-juin) intensément active. Le programme de travail relatif à la Composante Réforme de la réglementation et Promotion de l'investissement était chargé, et ce, de manière à couvrir une bonne partie du terrain, comme le démontre la liste ci-dessous. Cependant, le programme le plus chargée était celui de la Composante Réforme judiciaire et amélioration du système judiciaire commercial, qui comportait une série d'activités successives tout au long dudit trimestre. Des progrès ont été enregistrés, en particulier dans les modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) et de la propriété intellectuelle (voir ci-dessous).

S'agissant du dernier trimestre, juillet-septembre, celui-ci était censé être une période relativement calme en raison des vacances d'été, des élections nationales et du commencement du Ramadan en septembre. L'équipe s'est trouvée, cependant, occupée à achever plusieurs activités et à entreprendre bon nombre de travaux de conception et de planification, qui se sont culminés avec l'élaboration et l'approbation du plan d'action de 2008.

Les points suivants mettent en exergue les principales réalisations dans les trois Composantes au cours de la période octobre 2006-septembre 2007.

COMPOSANTE 1 : REFORME REGLEMENTAIRE ET PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

- Le Programme a initié un dialogue pour le transfert de la gestion du Comité National des Procédures liées à l'Investissement (CNPI) au Ministère de la Modernisation. Un engagement a été, en conséquence, négocié avec le Ministère pour inclure le CNPI en qualité d'un des comités officiels de simplification.
- Des progrès ont été enregistrés dans la mise au point des outils permettant la diffusion des procédures liées à l'investissement - le serveur vocal est à présent opérationnel et les procédures liées à l'investissement sont disponibles en ligne dans leur triple version française, anglaise et arabe.
- La première procédure du logiciel e-invest, intitulée "Comment traiter le premier contact avec un investisseur", est maintenant opérationnelle dans les deux régions pilotes de Settat et de Kénitra. Les membres du personnel du CRI opérant sur ces sites ont été initiés à l'utilisation du système.
- Les résultats des trois enquêtes du Programme [*Doing Business* régional, *Executive Opinion Survey (*Sondage d'opinion des Chefs d'entreprise) et *Regional Economic Profiles* (Profils économiques régionaux)] ont été présentés à l'ensemble des sept régions, à savoir, Tanger, Meknès, Kénitra, Agadir, Marrakech, Oujda et Settat.
- En collaboration étroite avec la Direction des Investissements (DI), le Programme a élaboré un rapport sur les tendances de l'investissement au Maroc pour la période 2003-2007.
- Avec le Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA), le Programme a supervisé les travaux visant à faciliter la gestion de son site web actuel et a amorcé la mise au point d'une plateforme interactive plus avancée. Les spécifications du nouveau site web ont été élaborées et le SNIMA est prêt à entamer la phase de production.
- En collaboration avec des partenaires locaux, trois programmes pilotes ont été conçus, à savoir, "Oujda entièrement connecté", "Agadir EZ business" et "Meknès Vert".
- Le Programme a finalisé et diffusé un rapport intitulé "La qualité de la réglementation et la compétitivité au Maroc".

COMPOSANTE 2: REFORME JUDICIAIRE ET AMELIORATION DU SYSTEME JUDICIAIRE COMMERCIAL

Les activités prévues pour soutenir les nouvelles lois sur la propriété intellectuelle ont été mises en œuvre en étroite collaboration avec l'Office Marocain de la Propriété Intellectuelle et Commerciale (OMPIC) :

- Le Programme et l'OMPIC ont travaillé conjointement à la conception et la mise en œuvre d'une série d'activités sous forme d'interventions intégrées relatives à la protection des marques au Maroc, ainsi que la publication d'un guide sur le droit des marques, la formation des juges et des séances d'information à l'intention des avocats, et un voyage d'étude. Le Programme a affecté des ressources supplémentaires au profit de cette activité par le biais de la *United States Patent and Trademark Office* (Bureau américain des Brevets et des Marques) (USPTO).

- A la demande de l'OMPIC, des stages de formation sur le droit des marques au profit des juges et des séances d'informations à l'intention des avocats se sont tenus dans quatre villes (Fès, Ifrane, Marrakech et Casablanca). Subséquemment à cette formation, un groupe de responsables du Ministère et des juges ont été conviés pour participer à un voyage d'étude personnalisé tenu aux bureaux de l'USPTO à Alexandrie, en Virginie.
- Le guide des marques a été diffusé au cours des séances de formation et est en cours de réimpression par l'OMPIC. Le guide est également disponible en ligne (www.marquesaumaroc.com).

Cette année a vu également le démarrage des activités visant la promotion des modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) au Maroc :

- En février, le Programme a organisé une table ronde pour discuter de l'élaboration des normes professionnelles et d'un code déontologique pour les médiateurs au Maroc. Plusieurs professionnels du secteur privé désireux d'approfondir leurs connaissances dans ce domaine ont pris part à cet événement.
- Le Programme a dispensé le premier cycle de formation en matière de médiation au Maroc axée sur la résolution des différends commerciaux. Cet événement, qui s'est tenu du 14 au 16 juin, a été organisé en collaboration avec le Centre International de Médiation et d'Arbitrage de Rabat (CIMAR) et l'organisation non gouvernementale locale *Search for Common Ground*.
- La nouvelle loi sur l'arbitrage et la médiation MARC a été adoptée en juillet, ce qui représente un pas en avant vers le développement des MARC au Maroc. La version adoptée comporte les commentaires proposés par les experts du Programme. Un article sur la nouvelle loi ainsi que sur d'autres progrès enregistrés dans le domaine de la médiation commerciale a été rédigé par le personnel du Programme et publié dans un hebdomadaire.
- En septembre, le Centre International de Médiation et d'Arbitrage de Rabat (CIMAR) a bénéficié d'un exercice de planification d'activités qui devrait lui permettre d'établir un ordre de priorité pour ses activités et de mettre en œuvre une stratégie de croissance financièrement durable.
- Le partenariat avec la SFI sur le développement des MARC au Maroc est pratiquement finalisé. Dès son officialisation, ce partenariat permettra de consolider la position du Programme comme chef de file dans le développement de l'exercice de la médiation commerciale au Maroc.

Quant aux activités relatives aux réformes proposées au Code de Commerce et pour soutenir l'Institut Supérieur de la Magistrature (ISM), celles-ci ont également avancées :

- Achèvement du deuxième rapport du Programme sur le traitement des entreprises en difficultés, comportant les amendements proposés au Livre V du Code de Commerce. Il a été convenu avec le Ministère de la Justice d'intégrer, à travers un atelier conjoint, les recommandations du Programme à leurs procédures internes.
- Tenue d'une session de formation des formateurs en avril. En outre, le Programme a œuvré avec l'ISM à la mise au point d'une approche durable permettant de dispenser un enseignement juridique continu aux juges portant sur des questions relatives au droit commercial.

COMPOSANTE 3 : EXPANSION DES MARCHES FINANCIERS

- Démarrage d'une étude sur le fonctionnement des registres de commerce.
- Une enquête nécessaire à l'Identifiant Commun pour l'Entreprise (ICE) a été menée auprès de six organismes gouvernementaux et un groupe de travail interinstitutions à été constitué dans ce contexte.

PERFORMANCE TECHNIQUE

COMPOSANTE 1 : REFORME REGLEMENTAIRE ET PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

ACTIVITE 1 : RENFORCER LES SYSTEMES UTILISES POUR MAINTENIR ET AMELIORER LE CLIMAT DES AFFAIRES AUX NIVEAUX NATIONAL ET REGIONAL

TACHE 1.1 ELABORER ET MENER DES ETUDES AU NIVEAU REGIONAL

Au cours de l'année 2006-2007, le Programme a achevé les travaux relatifs aux trois enquêtes régionales sur le climat des affaires au Maroc, à savoir, Doing Business, *Regional Economic Profiles* et *Executive Opinion Survey*

i) Doing Business

Compte tenu des requêtes du personnel de la Banque mondiale à Washington concernant les données initiales soumises par le Programme fin 2006, il s'était avéré nécessaire d'entreprendre la collecte d'une deuxième série de données relatives à l'enquête *Doing Business*. Cette deuxième série, entamée en janvier a, en fait, fourni au Programme l'occasion d'adopter une approche plus participative et rigoureuse, en particulier dans ses relations avec les Centres régionaux d'investissement (CRI), dont le soutien sera vital si l'on veut que les projets pilotes prévus dans ce cadre soient fructueux.

PROSPECOM, une entreprise locale chargée de l'enquête, a été rappelée pour effectuer la collecte de cette seconde série de données, sous la direction de Caroline Huwiler, consultante du Programme. La Banque mondiale a dépêché au Maroc spécifiquement pour cette tâche deux formateurs pour assurer la formation de l'équipe chargée de l'enquête. Penelope Fidas, de la Banque, a en outre assuré, pendant les trois premiers jours, la supervision du travail in situ à Kénitra. Le travail de terrain portait sur la collecte de données qualitatives et contextuelles dans les sept régions suivantes :

- Tanger-Tétouan (Tanger)
- Meknès-Tafilalet (Meknès)
- Gharb-Chrada-Bni Hssen (Kénitra)
- Marrakech-Tansift-El Haouz (Marrakech)
- Souss-Massa-Drâa (Agadir)
- L'Oriental (Oujda)
- Chaouia-Ouardigha (Settat)

Les données collectées avaient un double objectif : non seulement elles ont servi à achever le projet *Doing Business*, mais ont permis au Programme d'élaborer les Profils économiques régionaux.

ii) Regional Economic Profiles (Profils économiques régionaux)

L'objet des profils économiques régionaux est de fournir des informations supplémentaires sur le climat des affaires dans ces sept régions, indépendamment du "classement" que la Banque mondiale leur donne. L'intérêt de ces profils est d'aller au-delà du *Doing Business* et de donner un contexte plus consistant à l'analyse des résultats de l'enquête. L'objectif majeur du Programme est de passer à une phase plus dynamique permettant d'améliorer de façon perceptible le climat des affaires.

L'organisation de cette activité a nécessité la tenue de réunions régulières entre l'USAID, le Programme, PROSPECOM et le directeur du CRI de chacune des sept régions concernées. Les

Regional Economic Profiles procèdent des entretiens structurés réalisés avec les entrepreneurs locaux et les responsables gouvernementaux. Les données qualitatives auxquelles cette étude a débouché ont permis de compléter l'information quantitative (sur le nombre de jours, le nombre de procédures et le coût que certaines formalités administratives exigent) collectée par le biais des questionnaires du *Doing Business*.

iii) Executive Opinion Survey (Sondage d'opinion des chefs d'entreprises)

La première étude régionale, l'*Executive Opinion Survey*, a été réalisée en collaboration avec le Forum économique mondial, et les conclusions intégrées aux études régionales le cas échéant. Les résultats de ces trois études régionales seront présentés à la conférence nationale, organisée par le Programme, qui se tiendra les 29 et 30 novembre 2007.

TACHE I.2 IDENTIFIER ET EXAMINER LES REFORMES REGLEMENTAIRES LES PLUS URGENTES

Afin d'identifier les réformes réglementaires les plus urgentes, le Programme a organisé des réunions avec les parties concernées dans les régions où les enquêtes du *Doing Business Survey,* de l'*Executive Opinion Survey* et du *Regional Economic Profiles* ont été menées. Ces réunions avaient un triple objectif, à savoir : i) présenter les résultats des études régionales ; ii) obtenir le feedback des parties concernées et ; iii) fournir une plate-forme de discussion sur la manière permettant de convertir les problèmes régionaux en opportunités.

Ces réunions des parties concernées ont été organisées en collaborations avec les centres régionaux d'investissement (CRI). Leur préparation a exigé une attention particulière, nécessitant préalablement la tenue d'une série d'ateliers d'une demi-journée durant laquelle les répondants au questionnaire du *Doing Business Survey* et les principaux représentants du gouvernement et du secteur privé étaient invités à donner leurs opinions. Le Programme s'est investi pour maintenir une communication étroite entre tous les partenaires, et ce, tout au long du processus de consultation des parties concernées. La responsable du Programme de l'USAID, Nadia Amrani, la Directrice du Programme, Lara Goldmark, et la spécialiste en réglementation, Caroline Huwiler ont dû parfois se déplacer, le cas échéant, pour des rencontres individuelles avec les représentants des centres régionaux d'investissement et autres partenaires locaux préalablement à la tenue de la réunion avec les parties concernées.

Dans six des sept régions, le format des ateliers était comme suit : une présentation par PROSPECOM sur le classement du *Doing Business* ; une présentation par le consultant du Programme, Caroline Huwiler, sur les principaux résultats du sondage d'opinion des chefs d'entreprises et des profils économiques régionaux, suivie d'une discussion ouverte avec les partenaires. Les après-midi étaient consacrés à des petits ateliers axés sur les indicateurs de priorité ou les thèmes que les études ont dégagés (voir Tableau 1 ci-dessous). A Settat, le directeur du CRI, Saïd Aqri, a demandé un format différent permettant d'intégrer les résultats dans un événement plus élargi. M. Aqri a, en effet, intégré les résultats des études dans un exposé qu'il présenta, le 10 juillet, à une conférence intitulée "La Journée économique régionale".

Les participants à la réunion des acteurs-clés ont exprimé leur surprise et leur appréciation d'avoir été conviés à cette présentation des résultats, soulignant que très souvent les bailleurs de fonds internationaux omettent de partager leurs conclusions avec ceux-là mêmes qui ont permis à leurs travaux de recherche d'aboutir - en particulier au niveau local.

Le tableau ci-dessous résume les thèmes clés en matière de réglementation, abordés au cours des ateliers les après-midi tenus pendant les réunions des parties concernés.

Tableau 1. Principaux thèmes réglementaires abordés pendant les réunions des parties concernées

Région	Thème 1	Thème 2	Thème 3	Thème 4
Tanger	Transfert de propriété	Création d'entreprise	Exécution des contrats	Taxes et vices de forme
Meknès	Accès des investisseurs aux terrains	Traitement des licences	Taxes et transparence	Environnement
Kenitra	Accès des investisseurs aux terrains	Création d'entreprise	Exécution des contrats	Environnement
Marrakech	Accès des investisseurs aux terrains	Traitement des licences	Exécution des contrats	Environnement
Agadir	Accès des investisseurs aux terrains	Traitement des licences	Accès au financement	Environnement
Settat	N/D	N/D	N/D	N/D
Oujda	Accès des investisseurs aux terrains	Exécution des contrats	Environnement	N/D

Résultats des réunions des parties concernées

Les réunions ont été déterminantes pour identifier les réformes réglementaires les plus pressantes, faisant ressortir parfois des questions imprévues ou susciter des réactions aux résultats régionaux. L'échange d'idées et l'identification des problèmes ont fourni au Programme une assise pour la conception de projets pilotes pour les régions entourant Meknès, Oujda et Agadir. Ces initiatives pilotes ont été conçues de manière à convertir les contraintes identifiées par les acteurs-clés régionaux en opportunités. Mais il convient, préalablement à la présentation des initiatives pilotes proposées, de souligner deux questions majeures que les discussions avec les parties concernées ont dégagées :

- **Enregistrement d'une entreprise**

Les participants aux réunions des parties concernées ont poussé un cri de surprise devant les résultats des indicateurs du *Doing Business* concernant la durée nécessaire à l'enregistrement d'une entreprise - ils étaient tous unanimes quant à son imprécision. "Comment la Banque Mondiale peut-elle prétendre que deux semaines sont nécessaires pour s'inscrire au registre du commerce alors qu'ils n'en faut que quelques heures ?" se sont étonnés plusieurs directeurs de CRI. Le Programme a convenu d'assurer le suivi de cette question et de transmettre ces objections à la Banque mondiale. Il s'est avéré par la suite que cette anomalie était due aux différentes interprétations liées à l'inscription au Registre de Commerce. Mais bien que l'équipe du *Doing Business* de la Banque mondiale ait reconnu la pertinence de ces remarques et apporté quelques modifications, il n'était pas possible d'introduire tous les changements requis, et ce, pour ne pas violer une caractéristique clé de la méthodologie du *Doing Business*, à savoir, la comparabilité de la procédure "d'inscription d'une entreprise au registre de commerce" entre pays. Cette question sera toutefois abordée à la conférence nationale de novembre.

- **Accès aux terrains et transfert des titres fonciers**

Le problème de l'accès aux terrains continue incessamment de surgir, ce qui le place comme candidat majeur aux réformes. Plus encore, les réunions font clairement ressortir que l'indicateur

du *Doing Business* "transfert des titres fonciers" ne saisit pas parfaitement le fait que la question d'accès aux terrains est l'un des aspects les plus problématiques du climat des affaires au Maroc. Or ce ne sont pas les tracas de transfert des titres au moment de la vente qui sont en cause, mais plutôt le fait que les investisseurs ne savent tout simplement pas quels sont les terrains disponibles pour la vente. En d'autres termes, le problème majeur auquel les entreprises sont confrontées au Maroc ne concerne pas le transfert du titre foncier d'un terrain ayant un propriétaire, mais plutôt l'identification du propriétaire du terrain et l'obtention de l'autorisation pour l'acquérir. Il existe bon nombre de terrains sans titres au Maroc. Des terrains titrés, certains terrains appartiennent à des propriétaires privés, mais une bonne partie appartient à l'Etat ou à diverses structures communautaires locales. Et pour chaque type de terrain, les procédures d'obtention d'autorisation d'acquisition diffèrent, de même que les conditions liées à la vente. Il est généralement admis que les lois régissant ce dédale de restrictions sont archaïques et inutilement complexes. Cette question a été unanimement identifiée par toutes les régions comme étant une source de problèmes et peut constituer l'assise d'une intervention pilote du Programme pour se pencher sur cette question d'accès aux terrains, en particulier sur la manière dont les investisseurs peuvent accéder rapidement aux informations portant sur le statut juridique des terrains.

Les projets pilotes

Pendant et après les présentations des intervenants, trois centres régionaux d'investissement ont manifesté un profond intérêt à coopérer avec le Programme dans la mise en œuvre de projets pilotes, à savoir, ceux d'Oujda, d'Agadir et de Meknès. Le but des pilotes est de présenter des solutions innovatrices aux problèmes identifiés comme les plus urgents, l'objectif global étant d'améliorer les meilleures pratiques régionales qui sont susceptibles d'être "mises à niveau" à travers le Maroc.

Le résumé ci-après donne un bref aperçu des projets pilotes proposés :

1. 'Oujda entièrement connectée'

La Région de l'Oriental est l'une des régions les plus reculées et les plus isolées du Maroc. La capitale de la région, Oujda, est située près de la frontière algérienne et, en raison de sa situation, elle a toujours été un centre de commerce. Outre la fermeture de la frontière, la région souffre de son relatif isolement des centres de décisions, accentué par la vaste étendue de son territoire qui se traduit par l'éloignement considérable de ses villes respectives. Aujourd'hui, elle a un besoin désespéré de se développer économiquement et de trouver des moyens innovateurs pour attirer le commerce. D'importants projets d'infrastructure sont promis par le gouvernement et il faudra près d'une décennie pour réaliser les nouvelles routes, aéroports et ports proposés et - plus que tout - commencer à contribuer à l'économie de la région.

L'idée qui sous-tend ce projet pilote est de rendre entièrement connectée la région qui est, actuellement, la moins connectée. La région de l'Oriental peut devenir, d'ici peu de temps et pour un coût relativement faible, la région la mieux connectée du Maroc. Le but est de recourir à la technologie de l'information, réduisant ainsi la paperasserie pour les investisseurs tout en accélérant les procédures administratives. L'investissement destiné à la mise à niveau des capacités de la région en matière de technologie de l'information (TI) peut servir également à réduire la distance entre les villes de la région, entre l'Oriental et l'axe Rabat-Casablanca, de même qu'entre l'Oriental et l'importante population de Marocains résidents à l'étranger.

Ce projet pilote représente une collaboration tripartite entre le Programme, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) et l'organisme de développement régional, Agence de l'Oriental. La première étape comprend la personnalisation du portail investisseur convivial **e-regulations** du CNUCED, grâce auquel l'information requise par les investisseurs sera facilement accessible, même à distance.

2. Agadir EZ Business

Le Souss Madra est la plus vaste région du Royaume et s'étire des rives de l'Atlantique aux portes du désert. C'est à Agadir que la première expérience de création d'entreprise autour d'un guichet unique et d'un formulaire a vu le jour, et ce, dès le démarrage du centre d'investissement régional en 2002. Le dynamisme des instances régionales (Wali, centre régional d'investissement, conseil régional) reflète le dynamisme d'une population depuis toujours versée dans le commerce et les affaires. Et en dépit de sa faible population, Agadir peut prétendre à des volumes plus élevés (et des délais de traitement plus courts) que Casablanca.

Selon l'étude régionale du *Doing Business*, Agadir possèdent les tribunaux de commerce les plus performants du Maroc. L'idée visant à tirer profit de la tendance commerciale naturelle de la région, en maximisant son efficacité, plaide en faveur de ce projet pilote. En collaboration avec les tribunaux de commerce d'Agadir, le Programme prévoit la conception d'une solution en ligne aux services proposés par le Registre de Commerce. Le succès de cette initiative déterminera la mise en place d'une base de données centralisée nationale, dont elle en constituera l'assise. L'existence d'une telle base de donnée contribuera, d'un seul coup, à la solution de bon nombre de problèmes relatifs au climat des affaires : les banques pourront désormais faire confiance au processus du registre des nantissements et accéder à des informations en temps réels sur les droits de rétention de biens servant de nantissement; les multiples organismes publics - et privés (tels que les crédits bureaus) pourront bénéficier de l'existence d'un identificateur commun des entreprises ; et des options plus rapides peuvent être mises en place pour certaines fonctions, telles que l'enregistrement des nouvelles entreprises.

3. Meknès Vert

Ce projet pilote a été inspiré par les préoccupations suscitées par la dégradation environnementale, exprimée par les entreprises privées et les collectivités locales au cours des entrevues menées dans le cadre des Profils économiques régionaux. Le centre régional d'investissement de Meknès, informé de la disponibilité de divers fonds d'investissement "verts", a proposé une stratégie pour convertir ce problème en une opportunité : la promotion d'un "label" d'investissement régional identifiant Meknès-Tafilalet comme un foyer d'investissement durable.

Le Programme compte soutenir le CRI de Meknès dans sa mise en œuvre de cette stratégie au moyen des actions suivantes : mener un exercice "de compatibilité" entre les opportunités potentielles d'investissement dans la région et les priorités des fonds internationaux d'investissement ; attirer les investisseurs soucieux de l'environnement vers la région afin d'explorer ces opportunités et s'associer aux premières phases d'un ou de deux projets de démonstration destinés à traduire la stratégie en réalité. Les secteurs qui ont été déjà identifiés comme susceptibles de tenir les promesses d'un investissement durable comprennent, notamment : l'écotourisme, l'agro-industrie, la gestion des déchets, la gestion des ressources naturelles, la technologie à haut rendement énergétique, le recyclage et l'énergie renouvelable.

Le Programme a entrepris au cours de l'été une recherche préliminaire intérieure sur les fonds d'investissement "verts" disponibles sur le plan international, et l'exercice de compatibilité décrit ci-dessus est en cours. Une conférence régionale sur l'investissement vert se tiendra à Meknès, fin octobre 2007, afin de mettre en relief les opportunités d'investissement "vert" dans la région. Cette conférence servira, par ailleurs, de forum aux acteurs régionaux qui pourront débattre des prochaines étapes de la mise en œuvre de la stratégie de promotion de l'investissement durable dans la région de Meknès-Tafilalet.

ACTIVITE 2 : RECOMMANDER DES AMELIORATIONS ET SOUTENIR LA MISE EN OEUVRE D'UNE STRATEGIE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS A L'ECHELLE NATIONALE

TACHE 2.1 EVALUER LES STRATEGIES MAROCAINES POUR LA PROMOTION DES INVESTISSEMENT

Le consultant Charles Michalet a soumis, vers le milieu du mois de mai, un rapport sur les incitatifs marocains en matière d'investissement, qui a été revu et intégré par le personnel du Programme dans le "Rapport sur les tendances de l'investissement au Maroc pour la période 2003-2007". Le rapport sur les tendances de l'investissement sera présenté à la conférence "Les Intégrales de l'Investissement", prévue début décembre ; une version révisée du rapport de Michalet sera, en outre, disponible sur le site web du Programme.

TACHE 2.2 RENFORCER LA STRATEGIE NATIONALE DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS

A la demande de la Direction des Investissements (DI), le Programme a mis au point un rapport sur les tendances de l'investissement au Maroc. "Les tendances de l'investissement au Maroc pour la période 2003-2007" met en relief l'accroissance de l'investissement étranger direct au Maroc, particulièrement des pays arabes, ainsi que l'augmentation aiguë des projets privés d'investissement. Le Premier Ministre Driss Jettou a fait une présentation de ce rapport au parlement marocain en juillet, et Hassan Bernoussi (Directeur de la DI), a présenté le rapport à la conférence internationale sur l'investissement qui s'est tenue le 29 juin à la Baule, en France. Par ailleurs, la Directrice du Programme, Lara Goldmark, présentera un résumé succinct des conclusions du rapport à une sélection de représentants gouvernementaux, d'économistes et de journalistes lors du lancement annuel du Rapport mondial du CNUCED sur l'investissement en octobre 2007.

Ledit rapport subit actuellement une extension pour inclure trois chapitres supplémentaires : le premier chapitre sur la fiscalité et autres incitatifs à l'investissement ; le deuxième sur l'investissement arabe au Maroc ; et, le troisième, sur la contribution des Marocains résidant à l'étranger à l'investissement au Maroc. La version actualisée sera présentée à la conférence annuelle "Les Intégrales de l'Investissement", prévue en décembre. Des sommaires exécutifs de la première version sont disponibles en ligne en français et anglais au www.climatdesaffaires.ma.

TACHE 2.3 RENFORCER ET DIFFUSER LES PROCEDURES D'INVESTISSEMENT

En s'appuyant sur l'action antérieure de l'USAID dans ce domaine, le Programme a mis au point et publié un Manuel des Procédures liées à l'Investissement (www.manueldesprocedures.com). A la demande des partenaires marocains, le Programme en a produit pendant le premier trimestre 2007 les versions anglaise et arabe. Le site web dudit Manuel reçoit plus de 500 visiteurs, et ce, sans une quelconque action promotionnelle. Les visiteurs sont majoritairement du Maroc, suivi par les Etats-Unis, la France et d'autres pays européens.

Pour les Marocains sans accès à l'internet ou justifiant d'un faible niveau d'alphabétisme, un serveur vocal a été mis en service pour leur permettre d'accéder facilement à l'information sur les procédures liées à l'investissement. Les informations peuvent être obtenues en français et en arabe en appelant le + (0) 22-85-97-00 ou le + (0) 22-85-97-01. Mais d'autres efforts de vulgarisation et de communication devront être déployés si l'on veut que le serveur vocal fonctionne à grande échelle.

En juin 2007, Jean-Michel Mas a négocié avec succès un engagement du Ministère de la Modernisation pour inclure le Comité national des Procédures liées à l'Investissement (CNPI) comme l'un de ses comités officiels de simplification des procédures. Le comité de simplification a accès aux canaux officiels qui permettent l'introduction d'amendements aux lois, si nécessaire, et ce, dans le but de faciliter les affaires.

TACHE 2.4 METTRE EN PLACE UN SYSTEME D'INFORMATION PILOTE DANS UN CENTRE REGIONAL D'INVESTISSEMENT

Le Ministère de l'Intérieur a demandé que le logiciel du Programme pour la gestion interactive pilote de la clientèle, mis au point dans le cadre d'un précédent programme de l'USAID, soit mis en place dans deux centres régionaux d'investissement (Kénitra et Settat). Une entreprise TI locale a installé le software e-invest et assuré la formation du personnel concerné, permettant ainsi aux centres d'investissement de gérer les demandes des investisseurs en ligne. L'intérêt de cette installation pilote est qu'elle doit permettre aux investisseurs de soumettre leurs demandes pour approbation directement par le biais de l'Internet. Le logiciel e-invest permet aux différents organismes gouvernementaux de donner leur approbation en ligne. Si les organismes gouvernementaux utilisaient tous ce système, une demande d'investissement ne devrait plus attendre une approbation avant de procéder à la suivante - toutes les approbations nécessaires peuvent être données dès que l'information requise est reçue. Quant à la nature de l'information requise, celle-ci est clairement établie dans le manuel des procédures (voir ci-dessus).

La mise en œuvre du cycle complet de l'e-invest porte sur 28 procédures. Le plan prévoyait à l'origine la mise en place de l'ensemble des 28 procédures à Kénitra et Settat, avant d'étendre l'utilisation du logiciel aux autres centres régionaux d'investissement. Mais au vu des premiers résultats prometteurs, le Ministère de l'Intérieur a décidé d'employer ses propres ressources pour accélérer la mise en place du logiciel dans seize autres centres régionaux d'investissement.

ACTIVITE 3 AMELIORER LA QUALITE ET LA TRANSPARENCE DES REGLEMENTS

TACHE 3.1 DEVELOPPER UN SYSTEME DE GESTION POUR L'ELABORATION ET LA DIFFUSION DES NORMES TECHNIQUES

Le Programme a soutenu, tout au long de l'année 2007, le Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) dans sa transition vers un organisme indépendant, opérant sous le nom d'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR). Ceci permettra au Maroc d'atteindre la conformité requise par l'Accord de Libre Echange USA-Maroc et l'accord de l'OMC sur les barrières techniques commerciales. Le Programme s'est engagé à appuyer les efforts du SNIMA, plus particulièrement pour accélérer le traitement de deux importantes fonctions liées à la

transparence de la réglementation, à savoir, le processus de la consultation publique et la diffusion de l'information. La première étape du processus consiste à faire migrer du Ministère de l'Industrie et du Commerce le site web actuel du SNIMA afin que le personnel du SNIMA puisse maintenir ce site à jour.

L'opération de migration du site actuel s'est effectuée rapidement. Depuis, le Programme aide le SNIMA dans l'élaboration des spécifications d'un site web amélioré. Or du fait que le SNIMA est justement l'organisme marocain des normes, son nouveau site se doit d'être conforme aux normes internationales ! Le spécialiste web du Programme, Charles Parent, assurera la supervision de la phase de production qui devra permettre, dès son achèvement, de disposer d'une plate-forme interactive plus avancée.

En outre, au cours de 2007 et suite à une requête ponctuelle formulée par le SNIMA, le Programme a fourni son assistance pour 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 SIMA 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.

TACHE 3.2 AMELIORER LE DEGRE DE SENSIBILITE ET L'ENGAGEMENT POUR ASSURER LA QUALITE ET LA TRANSPARENCE DES REGLEMENTS

Voir dans les Tâches 1.2, 2.3 et 2.4 les activités qui abordent cet objectif.

COMPOSANTE 2 : REFORME JUDICIAIRE ET AMELIORATION DU SYSTEME JUDICIAIRE COMMERCIAL

ACTIVITE 4 RENDRE LE REGLEMENT JUDICIAIRE DES DIFFEREND COMMERCIAUX PLUS EFFICACE

TACHE 4.1 RECOMMANDER LA REFORME DU LIVRE V DU CODE DE COMMERCE

Dès le premier trimestre (octobre 2006), un comité composé de cinq membres, sous la direction du Prof El Hajjami, et comprenant des représentants du Ministère de la Justice et de la Cour Suprême, s'est réuni pour examiner l'ordre du jour et établir une méthodologie de travail ainsi qu'un calendrier pour la finalisation d'une série d'amendements proposés au Livre V du Code marocain de Commerce. Prof Hajjami a produit, en mars 2007, le rapport final intitulé : "Le traitement des entreprises en difficultés : Recommandations proposées pour la réforme du Livre V du Code de Commerce".

Suite à la publication du rapport, la responsable du Programme de l'USAID, Nadia Amrani, et la Directrice du Programme, Lara Goldmark, ont tenu deux réunions avec M. Leisser, Directeur des Affaires civiles au Ministère de la Justice. M. Leisser et ses collègues ont examiné le rapport du Prof Hajjami et établi une matrice pour comparer les propositions internes discutées entre le MJ et les juges en exercice, et celles du Programme.

L'USAID/Programme et M. Leisser ont convenu d'un calendrier de travail pour l'automne : le Ministère réunira des juges des tribunaux de commerce de l'ensemble du pays afin d'examiner lesdits amendements. Le but était de convenir d'une série harmonisée d'amendements qui sera ensuite soumise au circuit d'adoption.

Le Ministère de l'Industrie et du Commerce a également exprimé son intérêt pour défendre les amendements proposés et le Programme est enthousiaste à l'idée d'y impliquer ce Ministère.

TACHE 4.2 INSTITUTIONNALISER LA FORMATION DES JUGES, DES GREFFIERS DES TRIBUNAUX DE COMMERCE EN MATIERE DE DROIT COMMERCIAL A L'ISM

En 2007, le Programme s'est engagé avec un nouveau partenaire, l'Institut Supérieur de la Magistrature (ISM) pour l'institutionnalisation des efforts antérieurs de formation, et ce, en intégrant une sélection de sujets en matière de droit commercial dans les programmes d'enseignement continu de l'ISM. La première activité consistait en un cours de formation des formateurs de deux jours, les 11 et 12 mais, dispensé par Anthony Fisser, expert en formation de juges et de présidents des tribunaux, également avocat praticien et magistrat en exercice aux Etats-Unis. Ce programme intensif était axé sur l'amélioration des capacités de formation d'un groupe spécialement choisi de juges et de greffiers expérimentés des tribunaux de commerce de Casablanca et de Rabat. Les thèmes dispensés ont porté, notamment, sur le rôle et l'importance d'être formateur de pairs ; les défis propres à l'enseignement des adultes ; l'identification d'objectifs appropriés de formation ; la conception d'une stratégie de formation ; la mise au point d'une méthodologie adéquate ; les principaux aspects de présentation des exposés et d'animation des groupes ; et, enfin, l'utilisation des supports didactiques pour améliorer l'enseignement. Ce programme de formation est d'autant plus significatif qu'il représente le premier d'une série d'activités visant à renforcer les capacités de formation de l'ISM dans des matières portant sur le droit commercial. Il convient de signaler que cette activité repose sur des programmes antérieurs dispensés par l'USAID. L'ISM doit assumer à l'avenir un rôle accru dans la mise en œuvre de ces sessions de formation en faveur des juges en exercice.

Outre l'élaboration et la prestation de la formation, M. Fisser a effectué un travail d'identification des besoins en formation, des opérations et des activités de l'ISM. Il a également formulé des

recommandations quant à la relation institutionnelle existant actuellement entre l'ISM et le MJ. M. Fisser a pu, en un court laps de temps, établir un excellent rapport avec la direction de l'ISM, en particulier avec M. Ayoubi, Directeur de la Formation, ce qui suscite l'optimisme du Programme quant à la pérennité de la collaboration. L'une des recommandations de M. Fisser porte notamment sur le renforcement des liens existants entre les autres activités du Programme dans le cadre de la réforme juridique et celles portant sur le renforcement des compétences des tribunaux de commerce, notamment en matière de formation. Le Programme compte mettre en œuvre cette recommandation, en fusionnant, par exemple, les activités de formation futures organisées en collaboration l'OMPIC (surtout celles qui ciblent les juges et les greffiers) dans le cadre de l'appui apporté par le Programme à l'ISM.

La proposition de suivi de la formation, élaborée conjointement par Anthony Fisser et M. Ayoubi de l'ISM, prévoit la création de petits groupes de travail (3-4 membres) composés de juges. Les groupes mettront l'accent sur des thèmes commerciaux spécifiques, développant leur propre savoir-faire et se préparant à offrir des séminaires d'une journée ou d'une demie journée aux étudiants de l'ISM ou à des juges en exercice (ou les deux, le cas échéant), utilisant à cet effet des études de cas réels.

M. Ali Amar, spécialiste en droit commercial et recruté par le Programme en qualité de consultant, a travaillé avec le personnel de l'ISM sur l'organisation détaillée des modules de formation des juges. Le groupe principal de juges des tribunaux de commerce sélectionnés pour participer dans les groupes de travail devront consacrer, au cours des deux prochaines années, beaucoup d'énergie et de temps à améliorer leurs propres connaissances techniques en matière de droit commercial, à mettre à niveau leurs compétences en tant que formateurs et assurer la formation d'autres juges en exercice à travers les programmes de formation juridique continue de l'ISM. Il a été convenu, en outre, que les modules consisteront de groupes de juges et de greffiers spécialisés chacun dans un thème spécifique : un groupe sur la propriété intellectuelle (en collaboration avec l'OMPIC), un autre sur les entreprises en difficulté, et un troisième thème à déterminer. Il est prévu également un quatrième groupe composé de greffiers de tribunaux dont le thème reste à déterminer, mais qui pourrait s'articuler autour du projet pilote Agadir EZ business (voir description dans Tâche 1.2) visant à mettre le registre de commerce en ligne.

TACHE 4.3 RECOMMANDER DES MODES ALTERNATIFS DE RESOLUTION DES CONFLITS COMMERCIAUX

Des progrès considérables ont été réalisés par le Programme cette année dans la promotion des modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) au Maroc, et ce domaine s'inscrit désormais comme une importante activité dans le cadre de la composante Réforme judiciaire et Amélioration du système judiciaire commercial.

Cette activité a démarré en octobre 2006 lorsque Remy Kormos a mené une mission de consultation à court terme pour reformuler la portée des activités Programme et un plan d'action annuel, en s'appuyant sur le rapport d'évaluation du MARC soumis à l'USAID en septembre 2006. Ce rapport, "Evaluation du Mode alternatif de résolution des conflits (MARC) : Evaluation et options d'assistance technique", a été élaboré en collaboration avec l'USAID/Maroc, le Ministère de la Justice (MJ) et autres parties concernées. Après son approbation en décembre, le rapport, qui présente des recommandations spécifiques de programmation, a été mis à la disposition des partenaires et acteurs-clés marocains.

Faisant suite à cette évaluation, le Programme a amorcé la mise en place de partenariat avec des institutions et individus intéressées pour constituer un noyau de professionnels MARC qui agiront en qualité de médiateurs et d'arbitres. Le 22 février, 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. Par ailleurs, le Programme a adressé, début mars, des lettres d'engagement à deux partenaires institutionnels, à savoir, le Centre International de Médiation et d'Arbitrage de Rabat (CIMAR), et la Confédération générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Le CIMAR et la CGEM comptent, tous les deux, établir des centres de médiation.

CIMAR a réagi par anticipation à la signature de la lettre d'engagement, et les activités de soutien au Centre ont démarré presque instantanément. Organisé en 2001 sous forme d'entité autonome au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Rabat, le CIMAR évoluait déjà en tant qu'institution de MARC ayant ses propres ressources humaines et physiques. Au cours des six dernières années, il a abrité un petit nombre de médiations. Le Programme s'est engagé à accompagner le développement du CIMAR, dans le cadre d'une stratégie durable visant à stimuler l'essor des MARC au Maroc.

Le Programme a dispensé la première formation en médiation au Maroc, axée sur la résolution des conflits commerciaux. Cette session, tenue du 14 au 16 juin, a été organisée en collaboration avec CIMAR et l'organisation non gouvernementale locale *Search for Common Ground*. La séance plénière d'ouverture du stage de la formation comprenait, notamment, une présentation par M. Rhomija, du Ministère de la Justice, sur la proposition du texte de loi MARC ainsi que des exposés par les co-formateurs Ron Kelly et Oussama Safa sur les principes de l'arbitrage et de la médiation. Cette séance était suivie d'un cours d'initiation sur la théorie et la pratique de la médiation, entre autres, utilisant la vidéo et des exercices de jeu de rôles. Compte tenu du succès que cette formation a remporté et pour répondre à la demande incessante, il a été prévu d'organiser un deuxième cycle de formation en médiation commerciale au début de décembre. Deux modules de formation de 30 heures chacun seront dispensés par les mêmes formateurs.

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. Cette nouvelle législation n'est pas aussi ambitieuse que ne l'espérait le Programme pour ce qui est de la question cruciale de confidentialité, mais elle n'en constitue pas moins un pas dans la bonne direction. Cette nouvelle législation, associée à une affaire de médiation menée avec succès entre le Barreau de Rabat et sa compagnie d'assurance, fût l'occasion de présenter à la presse les progrès enregistrés par l'USAID et ses partenaires dans le domaine de la médiation commerciale au Maroc. Un article d'une page a été publié dans ce contexte dans l'hebdomadaire "La Vie Economique" (septembre 14).

Vers la fin de l'été, pendant que le Programme s'activait à l'élaboration de son plan d'action annuel 2007-2008, le CIMAR a continué de réclamer le soutien du Programme sur la base du cas par cas. Le Programme a décidé qu'il était temps pour le CIMAR de mettre au point sa propre vision et stratégie, d'établir des relations solides avec d'autres partenaires, outre le Programme, et de mettre à contribution ses propres ressources dans les activités réalisées avec le Programme. En septembre, le Programme a recruté Ali Amar, spécialiste MARC basé à Washington, pour travaillé avec le directeur de CIMAR, Chemseddine Abdati, à l'élaboration d'un plan de travail. En septembre, M. Abdati a présenté le plan d'action à une audience consistant du Président de la Chambre de Commerce de Rabat, une sélection des membres du conseil d'administration et de consultants du CIMAR, du personnel du Programme et de la responsable du Programme de l'USAID, Nadia Amrani.

Enfin, les discussions du Programme avec la SFI concernant une éventuelle collaboration pour soutenir la médiation au Maroc ont enregistré des progrès. Un accord préliminaire de principe a ainsi été conclu portant sur un engagement de la part du Programme de $200.000 sur deux ans, qui va de pair avec l'engagement de la SFI d'un montant de $500.000 pour la même période. Ce partenariat, une fois entériné, sera stratégique pour le Programme, car il permettra, d'une part de donner forme à la collaboration avec la SFI et, d'autre part, de consolider la position de

l'USAID/Maroc à la fois comme premier initiateur et principal acteur dans la mise en pratique de la médiation commerciale au Maroc.

TACHE 4.4 FORMER DES INTERVENANTS DU SECTEUR PRIVE ET DES TRIBUNAUX DE COMMERCE SUR LES MARQUES DE COMMERCE, LE SYSTEME D'OPPOSITION ET LES BREVETS EN COLLABORATION AVEC L'OMPIC

Conformément aux discussions tenues avec l'Office marocaine de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC) en 2006, le Programme a convenu d'assurer la formation de deux groupes, à savoir :

1. Les avocats d'entreprises et sociétés privées d'enregistrement des marques représentant les déposants des marques de commerce et les adversaires des marques dans le processus d'opposition de l'OMPIC.
2. Les juges d'appel des tribunaux de commerce de Casablanca qui siègent en appel sur les décisions de l'OMPIC.

Outre la formation sur l'enregistrement des marques de commerce et l'opposition, l'OMPIC est responsable de l'octroi des brevets, autre domaine où le soutien du Programme est également requis. Bon nombre de juges des tribunaux de commerce nécessitent une formation pour mieux appréhender et trancher les litiges relatifs aux brevets, et le Programme a convenu d'œuvrer étroitement avec le personnel de l'OMPIC pour dispenser cette formation. L'accent a été mis sur la nécessité d'assurer la pérennité de cette assistance grâce à l'utilisation de mécanismes tels que la formation des formateurs, la coordination avec l'ISM pour la formation judiciaire, ainsi qu'avec les barreaux pour les avocats.

Des sessions de formations se sont tenues, à cet effet, dans quatre villes (Fès, Ifrane, Marrakech et Casablanca), en trois langues et pour deux audiences différentes - juges et avocats. Ces événements ont rassemblé des experts du *United States Patent and Trademark Office* (USPTO), de l'Institut Français de la Propriété Intellectuelle (INPI), de l'OMPIC et de la Cour Suprême marocaine. Les participants ont été initiés au droit des marques dans le monde, à commencer par les concepts et les définitions, et en passant rapidement aux études de cas et récits de situations réelles auxquels les experts ont été confrontés dans leurs carrières. Les échanges entre les participants et les présentateurs ont été très animés. Outre cette formation, un voyage d'étude pour visiter le *United States Patent and Trademark Office* (USPTO) a été organisé au profit de quatorze participants composés de magistrats des tribunaux de commerce et de responsables du Ministère de la Justice, au cours duquel les participants ont eu l'occasion d'assister à une audition réelle.

La formation et le voyage d'études ont été organisés avec l'assistance financière et technique de l'USPTO, dans le cadre d'un accord conclu pendant le premier trimestre 2007. L'implication des représentants de l'INPI (l'agence française PI) était un événement inattendu mais favorablement accueilli en raison de l'expertise et du savoir qu'ils ont apporté et qui démontrent l'intérêt qu'ils portent à la consolidation de la collaboration marocaine, américaine et européenne dans ce contexte. L'importance fondamentale de la participation des experts internationaux devenait évidente pendant la formation. Les juges et les avocats qui se familiarisent avec les méthodes employées par les organismes de propriété intellectuelle des autres pays pour traiter certaines questions seront ainsi plus à même d'appréhender les principes clés adoptés par l'OMPIC et, par conséquent, seront mieux armés pour défendre leurs clients grâce à la solidité de leurs arguments, ou rendre, en l'occurrence, des décisions compatibles avec ces principes (et avec la loi).

Le guide sur les marques de commerce étant, pour sa part, un élément essentiel à la formation, il était donc nécessaire de le rendre facilement accessible. Et bien que celui-ci soit principalement destiné aux juges, il peut néanmoins être d'une grande utilité pour les avocats. Compte tenu de la

demande considérable dont il fait l'objet, le guide sur les marques a été réimprimé et une version électronique (www.marquesaumaroc.com) est à présent disponible en ligne. Le Programme compte aider l'OMPIC dans l'élaboration et la publication d'un guide similaire sur les brevets, prévu en mars 2008.

TACHE 4.5 METTRE A NIVEAU LE SYSTEME DE PRISE EN CHARGE DANS LES TRIBUNAUX DE COMMERCE

Aucune activité n'a été prévue.

TACHE 4.6 RECOMMANDER DES REFORMES CONCERNANT L'EXECUTION DES JUGEMENTS DANS LES TRIBUNAUX DE COMMERCE

Aucune activité n'a été prévue.

COMPOSANTE 3 : EXPANSION DES MARCHES FINANCIERS

ACTIVITE 5 METTRE EN PLACE UNE INFRASTRUCTURE FINANCIERE POUR FAVORISER LES INVESTISSEMENTS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX

TACHE 5.1 PROMOUVOIR LA MISE EN PLACE D'UN BUREAU DE CREDIT PRIVE

Une évaluation a été entreprise pendant l'exercice 2005-2006 du projet afin de donner un avis à Bank Al Maghreb sur l'établissement d'un crédit bureau au Maroc. En octobre 2006, le rapport d'évaluation a été achevé par Miguel Llenas, approuvé par l'USAID et remis à Bank Al Maghreb. Eu égard, cependant, à la décision de Bank Al Maghreb de poursuivre cette action avec le soutien de la SFI plutôt qu'avec le projet du Programme, aucune activité supplémentaire n'a été mise en œuvre dans le cadre de cette tâche.

TACHE 5.2 RESTRUCTURER ET METTRE A NVIEAU LE REGISTRE NATIONAL DES NANTISSEMENTS AFFECTES EN GARANTIE

Le Programme a avancé sur deux fronts connexes :

Une enquête, nécessaire à l'initiative de l'Identifiant commun pour l'entreprise (ICE), a été menée auprès des six départements suivants : Haut Commissariat au Plan (HCP), Bank Al-Maghreb, Direction Générale des Impôts (DGI), the Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), Ministère de la Justice et l'OMPIC en raison de son rôle en tant que gestionnaire du Registre Central de Commerce. Un groupe de travail préliminaire a été désigné, dont les réunions sont d'ores et déjà programmées.

Un diagnostic, conduit en interne, a débouché sur la décision de poursuivre un projet pilote visant à restructurer le poste de travail du Registre du Commerce, en commençant par un ou deux tribunaux de commerce. Une étude de faisabilité sera entreprise au cours de l'année prochaine pour déterminer les besoins des futurs usagers, tels l'OMPIC et les banques privées (une table ronde organisée en collaboration avec FSVC constituera une bonne occasion pour réunir cette information) et identifier les obstacles éventuels liés au cadre juridique et à des questions d'ordre organisationnel et de ressources humaines, qui sont intrinsèques au système judiciaire. L'énoncé du travail de cette étude a déjà été établi.

TACHE 5.3 CREER UN SYSTEME DE VERIFICATION DES EFFETS COMMERCIAUX

Le Programme a entamé une recherche sur les meilleures pratiques en matière de réglementation, d'exécution et de reporting des effets de commerce. En accord avec Bank Al Maghreb, il a été décidé, cependant, qu'il n'était plus nécessaire de poursuivre cette intervention.

TACHE 5.4 PRODUIRE ET INSTITUTIONNALISER DES RESSOURCES DE FORMATION SUR LES PRETS ACCORDES AUX PME

Aucune activité n'a été prévue.

COMPOSANTE 4 : POLITIQUES, LOIS ET REGLEMENTS FISCAUX AXES DAVANTAGE SUR LA CROISSANCE

Les activités dans ce secteur sont suspendues en raison d'une réaffectation budgétaire.

ADMINISTRATION ET GESTION

La période octobre 2006-janvier 2007 a été le témoin d'une heureuse transition dans la gestion du Programme et sa dotation en personnel. Une nouvelle Directrice du Programme, Lara Goldmark, a été identifiée, approuvée et mobilisée début janvier. Au cours du dernier trimestre 2006, le précédent Directeur du Programme a été démobilisé et la Directrice intérimaire du Programme, Catherine Johnston, a bénéficié d'un soutien en matière de gestion. La nouvelle responsable administrative, Nawal Birdaha, a pris ses fonctions début décembre ; quant au comptable du projet, Adil Saibari, il a été promu au poste de directeur financier. Des descriptions de poste ont été élaborées pour trois postes de coordinateurs techniques, qui sont à pourvoir par des professionnels marocains de niveau intermédiaire prévus pour prendre en charge les trois composantes nouvellement redéfinies du Programme. Les postes ont été publiés et les candidats sélectionnés ont fait l'objet d'entrevue.

Les termes de références révisés (négociés pendant le précédent trimestre) ont été intégrés au plan d'action annuel 2006-2007, qui a été soumis et approuvé par l'USAID. Le plan d'action reflète les enseignements retenus et les résultats des activités réalisées pendant la première année, ainsi que le budget réduit et les termes de références révisés.

Le processus de mise en place de l'équipe de projet s'est avéré plus long que prévu… vraisemblablement parce que la qualité l'a emporté sur la rapidité. Deux consultants, Caroline Huwiler et Jean Michel Mas, ont été recrutés à titre temporaire pour faire avancer la mise en œuvre de la composante réglementaire. Le travail de ces consultants a été à ce point remarquable qu'ils sont devenus désormais des membres permanents de l'équipe du projet. Mais il a été malheureusement difficile de trouver un coordinateur qualifié pour la composante judiciaire. Saïd Makdouhi a assumé cette fonction pendant six mois, de janvier à juin 2007. Plus récemment, les institutions publiques partenaires du Programme ont recommandé un fonctionnaire du Ministère de la Justice, et le Programme procède actuellement à son détachement. Par ailleurs, le Programme a été heureux d'accueillir, en septembre, Mme Khadija Bouhlal qui a quitté le Canada pour retourner au Maroc pour travailler avec le Programme. Elle apporte maintenant un soutien, tant administratif que technique, à la composante Réforme judiciaire. Ceci a permis d'alléger le fardeau administratif que supporte le chef de bureau du Programme, Nawal Birdaha, qui sera ainsi en mesure d'assumer un rôle plus technique dans le soutien apporté à la composante Réforme réglementaire.

Vers la fin de l'année, la Directrice du Programme, Lara Goldmark, a mené les efforts visant à poursuivre de manière continue la communication et la collaboration étroite entre le Programme et ses partenaires marocains, ainsi qu'à la consolidation des partenariats naissant avec d'autres bailleurs de fonds internationaux et les agences gouvernementales américaines. Les nombreuses activités réalisées au cours de l'année écoulée en matière de communication ont porté notamment sur :

- La finalisation et le lancement des archives sur le site web du programme (vous trouverez une liste étendue de ressources au www.climatdesaffaires.ma/ressources.php3 ; entrez pour accéder entièrement à la section relative au centre de ressources).
- Trois présentations ont été faites par le Programme à l'Ambassadeur des USA au Maroc. La première a eu lieu en novembre 2006 lorsque l'équipe, ainsi que le Vice-président de DAI, Robert Dressen, ont exposé les objectifs du Programme. L'Ambassadeur a accordé une vive attention aux objectifs du Programme, en particulier ceux visant à appréhender les bases des indicateurs de l'enquête régionale et leur interprétation. Une deuxième présentation a été faite à l'Ambassadeur le 28 février 2007, date qui coïncidait avec le décollage du Programme, suivie d'une troisième le 23 juillet 2007. A cette occasion, la

Directrice du Programme, Lara Goldmark, et Jean Michel Mas, ont présenté à l'Ambassadeur les résultats préalables des trois études, à savoir, le *Regional Doing Business*, l'Executive *Opinion Survey* et le *Regional Economic Profiles*.

- Des progrès ont été réalisés dans l'aboutissement de deux partenariats interagences. Le premier concerne un accord de financement parallèle avec la Société financière internationale (SFI) pour soutenir le développement des MARC au Maroc. Quand au second, il porte sur un accord de collaboration pour la mise en place d'un portail de l'investisseur pour le CRI d'Oujda avec deux partenaires, à savoir, l'Agence de l'Oriental et la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED).
- Le Plan d'action annuel 2007-2008 du Programme, aboutissement de discussions étendues avec les multiples partenaires, a été soumis et approuvé par l'USAID.

ANNEXE 2 : HISTOIRE A SUCCES

EFFICACITE PROUVEE DE LA MEDIATION AU MAROC : LES NOUVEAUX MEDIATEURS COMMERCIAUX EXERCENT LEURS TALENTS

Ce qu'ils disent est vrai : la conversation pendant la pause café est tout aussi importante que le programme officiel d'un événement. Au cours d'une récente formation au Maroc et dans l'intervalle entre deux séances de jeu de rôles, Omar El Farissi et Tarik Mossadek ont discuté de la manière dont les techniques de l'atelier peuvent s'appliquer à un différend bien connu qui oppose le Barreau de Rabat à son assureur, à savoir, lequel des deux est tenu d'encaisser les primes des familles d'avocats. A cause de ce conflit, tous les avocats de Rabat et leurs familles ne bénéficiaient plus de l'assurance depuis pas moins de 18 mois ! Avec des soins médicaux touchant environ 4000 personnes et s'évaluant à quelque $625.000,00, les deux hommes ont décidé que les modes alternatifs de résolution des conflits valaient la peine d'être essayés.

Au Maroc, où la solution d'une affaire dans les tribunaux de commerce surchargés peut prendre jusqu'à 700 jours, la médiation est une option extrajudiciaire alléchante. Le Programme Amélioration du Climat des Affaires au Maroc de l'USAID opère avec des partenaires locaux, *Search for Common Ground* et le Centre International de Médiation et d'Arbitrage de Rabat, pour la mise en place d'un cadre de médiateurs certifiés et une sensibilisation accrue à l'égard des modes alternatifs de résolution des conflits. Bien que MM. Farissi et Mossadek soient également des avocats, leur stratégie de médiation ne ressemblait en rien aux méthodes judiciaires traditionnelles. Et plutôt que de servir les intérêts uniques de chacune des parties, les deux collègues ont coopéré en vue de résoudre le différend, préservant ainsi les relations contractuelles.

En juin, l'USAID a organisé le premier programme marocain de formation consacré spécifiquement aux médiateurs commerciaux. MM. Farissi et M. Mossadek y ont pris part, et dans la dernière journée de la formation ils ont échangé avec la communauté MARC naissante des nouvelles excitantes : une solution vient d'être trouvée ! Le compromis auquel la médiation a abouti tient compte des préoccupations des deux parties : Ainsi, le Barreau versera les primes des avocats tout en constituant un groupe de travail pour collecter, au nom de la compagnie d'assurance, les primes supplémentaires des familles des avocats. En échange, la couverture rétablie sera avec effet rétroactif. Le plus notable est que cette relation contractuelle sera reconduite en 2008.

Cet accord, en vigueur depuis le 2 juillet 2007, est considéré comme la première médiation commerciale marocaine d'intérêt. Cette expérience a enseigné M. Farissi qu'il y a toujours une solution. Il a appris à rassembler les gens et à susciter un climat de confiance à même d'inciter les individus à réfléchir dans le calme et la pondération. Et M. Farissi de conclure que sans un climat de confiance, il serait inutile de tenter d'améliorer le climat des affaires !