USAID | MAROC
DU PEUPLE AMERICAIN

Amélioration du Climat
des Affaires au Maroc

Rapport trimestriel
1er juillet – 30 septembre 2008

Octobre 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) en vertu du Contrat n° GEG-I-00-04-00001, numéro d'ordre GEG-I-02-04-00001.

TABLE DES MATIERES

Liste des Abréviations i

Activités réalisées au cours du dernier trimestre (1er juillet – 30 septembre 2008) 1

Performance technique : Vue d'ensemble 1

Composante I Réforme réglementaire et Promotion de l'investissement 3

Domaine technique central 1 "Doing Business" et Efforts connexes 3
- Activité 1.1. Appui aux Comités nationaux et régionaux Doing Business 3
- Activité 1.2. Suivi de l'action menée conjointement avec le Comité National des Procédures liées à l'Investissement (CNPI) 6

Domaine technique central 2:Rationalisation des technologies de l'information (TI) 6
- Activité 2.1 Déploiement d'e-invest dans d'autres CRI 6
- Activité 2.2 Conception de l'applicatif E-build 8
- Activité 2.3 Finalisation du portail e-Regulations 9
- Activité 2.4 Appui au SNIMA dans la conception et la production de son site web amélioré 9

Domaine technique central 3 L'identifiant commun pour l'entreprise 9
- Activité 3.1 Mise en œuvre de l'identifiant commun pour l'entreprise (ICE) 9

Domaine technique central 4 Meknès-Tafilalet pour un investissement durable 10
- Activité 4.1 Financement MDP pour l'autoproduction d'énergie renouvelable 10
- Activité 4.2. Le secteur des services de la technologie solaire 11
- Activité 4.3. L'efficacité énergétique 11
- Activité 4.4. Politique et promotion 12

Composante II Réforme judiciaire et Renforcement des tribunaux de commerce 13

Domaine technique central 1 Appui à la réforme de la loi sur les entreprises en difficulté 13

Domaine technique central 2 Loi sur la propriété intellectuelle 14

Domaine technique central 3 Promotion des Modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) au Maroc 14
- Activité 3.1 Collaboration avec la Société Financière Internationale (SFI) dans les campagnes de sensibilisation du public, l'appui à un centre pilote de médiation, et la formation et certification des médiateurs 14
- Activité 3.2 Assistance au CIMAR 16

Domaine technique central 4 Modernisation du registre de commerce 16

Administration et gestion 19

Activités prévues pour le prochain trimestre (du 1er octobre au 31 décembre 2008) 20

Annexe: Histoire à succès : le modèle des « Quatres Juges » 22

LISTE DES ABREVIATIONS

ABHS	Agence du Bassin Hydraulique du Sebou
ACD	Autres coûts directs
CDER	Centre de Développement des Énergies Renouvelables (*Center for the Development of Renewable Energies*)
CDM	Mécanisme pour un Développement Propre (*Clean Development Mechanism*)
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
CRI	Centre Régional d'Investissement
DAI	*Development Alternatives Inc.*
DCAE	Direction de la Coopération des Affaires Économiques
DGI	Direction Générale des Impôts
DI	Direction des Investissements
DSIC	Direction du Système d'Information et de Communication
EIS	Études d'impact environnemental
FEC	Fond d'Équipement Communal
GBPM	Groupement Professionnel des Banques du Maroc
GTZ	Agence allemande de Coopération
HCP	Département des Statistiques (Haut Commissariat au Plan)
ICE	Identifiant Commun pour l'Entreprise (Common Business Identifier)
INPI	Institut National de Propriété Intellectuelle
ISM	Institut Supérieur de la Magistrature
MAEG	Ministère des Affaires Économiques et Générales
MARC	Mode Alternatif de Résolution des Conflits
ME	Mémorandum d'Entente
OMPIC	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMP	Plan de Monitoring des Performances
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RADEM	Régie Autonome d'Électricité de Meknès
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 (*United States Agency for International Development*)

ACTIVITES REALISEES AU COURS DU DERNIER TRIMESTRE (1ER JUILLET – 30 SEPTEMBRE 2008)

PERFORMANCE TECHNIQUE : VUE D'ENSEMBLE

En dépit du ralentissement de la période estivale et du Ramadan, le travail s'est poursuivi de façon constante pour le Programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » de l'USAID. Les principales réalisations dans le cadre de la composante **Réforme réglementaire et Promotion de l'investissement** se résument comme suit :

- Le Programme a continué d'utiliser le classement international *Doing Business* pour le Maroc comme outil de sensibilisation sur la nécessité des réformes. Après la création spontanée de trois comités régionaux *Doing Business* le trimestre dernier, le Programme a assisté les membres du Comité dans la priorisation des indicateurs méritant qu'un effort qui y sera consacré et dans l'identification des réformes correspondantes. Trois indicateurs ont d'ores et déjà été sélectionnés ; à savoir : 'Création d'entreprise', 'Octroi des licences' et 'Transfert de propriété'. La reconfiguration du processus de création d'entreprise a également progressé avec la cartographie de toutes les procédures relatives à la création d'entreprise dans les régions du Grand Casablanca et du Souss-Massa-Drâa.

- Les autres activités de suivi de la conférence du *Doing Business* comprennent la finalisation du de l'enquête de suivi entreprise par Yousra El Hatib, qui consistait à interroger les acteurs régionaux pour déceler des signes d'amélioration du climat des affaires après les échanges interrégionaux durant ou après la conférence. La "mini-enquête", conduite en septembre, devra approximer un score *Doing Business* actualisé pour une sélection de procédures dans une sélection de régions. D'autre part et en se basant sur les sessions mars-avril 2008 du Comité National des Procédures liées à l'Investissement (CNPI), le Programme a finalisé un rapport identifiant les procédures les plus urgentes à simplifier,, tout en évaluant les réformes réalisables et qui auront le plus grand impact sur les investisseurs.

- Faisant suite au dernier comité de pilotage d'e-invest (11 juin 2008), le Programme a dispensé des sessions de formation aux membres de la commission régionale d'investissement. Au total 14 sessions de formation personnalisée ont été tenues pendant ce trimestre. Le Programme a, en outre, amorcé un dialogue sur le déploiement d'*e-invest* avec les centres régionaux d'investissement restants. Suite au projet pilote à Settat, le Programme compte collaborer avec le centre de Casablanca (où une session de formation a déjà été assurée) et probablement avec un ou deux centres supplémentaires. D'autres centres pourraient désigner leur personnel pour bénéficier de formations dispensées dans d'autres CRI, selon la proximité géographique.

- Des progrès ont été enregistrés dans l'initiative Meknès Vert. Répondant à la demande de la commune de Meknès, le Programme a tenu en juillet une réunion avec un nombre de partenaires et acteurs clés impliqués dans le projet de financement MDP de la décharge. Le but est d'aider la commune à évaluer la faisabilité MDP et les différentes options de gestion de la décharge. Toujours dans la région de Meknès, le Programme a démarré une analyse de la chaîne de valeur des technologies et services

liés à l'énergie solaire. Le Programme a, enfin, facilité la réalisation de l'étude de préfaisabilité technique de l'écovillage d'Ifrane. L'étude a été entreprise par un institut italien de recherche spécialisé et sera présenté en octobre.

- Suite à l'approbation par le Ministère de l'Industrie et du Commerce et des Nouvelles Technologies des spécifications techniques du site web du Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) le printemps dernier, le Programme a sélectionné un prestataire de service pour la mise en œuvre dudit site.

Les principales réalisations dans le cadre de la composante **Réforme judiciaire et renforcement des tribunaux de commerce** ont été les suivantes :

- L'expert de la réforme judiciaire, Remy Kormos, a finalisé un rapport proposant une nouvelle approche à la réforme de la loi relative aux entreprises en difficulté. Une ébauche du rapport a été partagée avec une sélection de partenaires.
- Le Programme a poursuivi l'élaboration du guide des brevets, en étroite collaboration avec l'Office Marocain de la Propriété Intellectuelle et Commerciale (OMPIC) et l'Institut National français de la Propriété Intellectuelle (INPI).
- Après la désignation durant ce trimestre d'une commission nationale publique-privée pour la promotion de la médiation au Maroc, la commission a tenu sa première réunion le 18 septembre au Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies. Egalement et dans le cadre de la collaboration SFI/USAID-Programme, deux sessions de formation en médiation ont eu lieu pendant ce trimestre.
- Le Programme a fourni de l'assistance au CIMAR pour l'actualisation de son plan d'action et la priorisation des activités au titre de l'exercice 2008-2009. Le Programme a, en outre, sélectionné le prestataire de service pour l'élaboration et la mise en œuvre du site web du CIMAR, action qui a été amorcée pendant la première semaine de septembre.
- Le Programme a finalisé un rapport synthétisant tous les travaux entrepris pour la modernisation du registre de commerce : un diagnostic préliminaire de l'impact qu'une solution TI peut avoir au Maroc ; une analyse du cadre juridique régissant les prêts garantis au Maroc ; et, à travers deux tables rondes, une consultation avec les usagers actuels de l'information relative aux nantissements.

COMPOSANTE I REFORME REGLEMENTAIRE ET PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL I "DOING BUSINESS" ET EFFORTS CONNEXES

Les 29-30 novembre 2007, le Programme a organisé une conférence nationale intitulée « *Doing Business* : les meilleures pratiques régionales » dont l'objectif était d'identifier les meilleures pratiques au niveau des régions marocaines, suite à l'enquête régionale *Doing Business*.[1] Avec un recul de quinze places entre 2004 et 2008,[2] le classement du Maroc dans le *Doing Business* a alimenté les débats et la controverse. Cependant, la conférence était spécifiquement destinée à souligner les améliorations potentielles et stimuler une compétitivité régionale positive dans le pays - en comparant les pratiques régionales et en mettant en exergue les régions qui sont plus performantes que Casablanca.[3] Après la conférence, le Programme a reçu de nombreuses demandes de partenaires souhaitant la réalisation d'analyses sur des indicateurs spécifiques ou sur des propositions de réformes politiques, et sur l'impact éventuel de ces indicateurs sur le classement. Le MAEG a demandé, par exemple que l'USAID entreprenne des études supplémentaires exhaustives sur autant d'indicateurs que possible du *Doing Business*. Les activités de suivi de la Conférence revêtent désormais un caractère indépendant.

Activité 1.1. Appui aux Comités nationaux et régionaux Doing Business

Subséquemment à la conférence nationale, trois comités régionaux *Doing Business* ont été spontanément mais séparément créés le trimestre dernier, à l'initiative respectivement des centres régionaux d'investissement de Casablanca, Tanger et Agadir. Bien qu'aucune réunion des comités ne se soit tenue cet été, il est prévu que le comité de Casablanca compte se rattraper en octobre. La constitution d'un comité national du Climat des Affaires a été annoncée par différents partenaires, et sera effective cet automne. Les comités régionaux scrutent l'opportunité qu'offre le cadre juridique actuel pour introduire des changements immédiats pour améliorer la performance, et dans les cas où des amendements à la loi ou aux décrets sont nécessaires, ces propositions de réformes devront être canalisées au niveau national.

Durant ce trimestre, le Programme a collaboré avec les membres du Comité de Casablanca pour prioriser les indicateurs méritant qu'un effort y soit consacré, et identifier les réformes correspondantes. Trois indicateurs ont d'ores et déjà été sélectionnés : 'Création d'entreprise' (action déjà amorcée, voir plus loin), 'Octroi des licences' et 'Transfert de titre'.

Ré-ingénierie du processus de création d'entreprise. Le Programme collabore actuellement avec la Société Financière Internationale (SFI) visant la simplification du processus de création d'entreprise. Le projet pilote de "ré-ingénerie » se focaliser sur le centre économique du pays, Casablanca, où 90% des nouvelles entreprises sont annuellement créées, tout en tenant compte des spécificités des autres régions. L'objectif

[1] Le rapport complet de cette conférence est disponible en français sur le site web du Programme. Il expose les meilleures pratiques ainsi que les enseignements retenus de différentes régions du Maroc.
[2] Le classement de 2009, qui vient d'être diffusé, indique que le Maroc gagne une place en cette année.
[3] Les données utilisées pour établir le classement national du Maroc proviennent de Casablanca.

est de mettre en place un 'modèle' à Casablanca pouvant être dupliqué dans les autres 15 régions administratives du Maroc. Le projet se compose de trois phases distinctes : (i.1) la cartographie et revue des procédures de création d'entreprise et (i.2) une étude de référence (*benchmarking*) ; (ii) l'évaluation des procédures et ré-ingénierie ; et (iii) la mise en œuvre des nouvelles procédures administratives.

Durant ce trimestre, les réalisations du Programme dans le cadre de la Phase 1 sont les suivantes :

- (i.1) *Cartographie et revue des procédures de création d'entreprise* - Le Programme a recruté une société d'experts conseils pour décrire et analyser le processus réglementaire lié à l'enregistrement des entreprises. Elle doit, pour ce faire, identifier toutes les étapes à suivre pour chacune des procédures, incluant les formulaires, le temps et les coûts requis dans le Grand Casablanca et le Souss-Massa-Drâa. La Cartographie fournira, en outre, une vue générale des séquences et des connexions entre les différentes procédures réglementaires, donnant ainsi qu'un aperçu global de toutes les procédures et étapes y afférentes (coûts et durée) que les investisseurs et les autorités devront suivre. Une présentation préliminaire a été effectuée au CRI de Casablanca fin septembre.
- (i.2) *Etude de référence* - Cette étude vise à comparer la cartographie aux perspectives des entrepreneurs (ainsi que de leurs avocats et notaires) sur le processus de création d'entreprise sur le plan quantitatif et qualitatif. L'idée est de comparer les conclusions de la cartographie à celles des acteurs privés qui ont déjà créé leurs propres entreprises. La méthodologie consiste à organiser des focus groupes et administrer d'un questionnaire auprès d'un échantillon d'entreprises privées. Le Programme a commenté l'appel d'offre que la SFI a publié en septembre. L'enquête devra démarrer début octobre.

Il est important de mentionner que Delphine Riou a remplacé Hicham Bayali en qualité de point focal de la SFI pour ce projet pilote.

Rapport de "Suivi de la Conférence régionale du *Doing Business*". En juin 2008, la stagiaire du Programme, Yousra El Hatib, a entrepris une étude de suivi de la conférence nationale *Doing Business* en se rendant dans chacune des sept régions impliquées. Elle a interviewé les acteurs régionaux pour déceler des signes d'amélioration du climat des affaires après les échanges interrégionaux qui ont eu lieu pendant ou après la conférence. Mme El Hatib a préparé un rapport préliminaire qui traite de l'échange des meilleures pratiques. Ce rapport identifie les trois principaux canaux par lesquels les acteurs régionaux échangent leurs meilleures pratiques (Partie 1) :

- *Les échanges explicites ou directs* d'administration à administration - c.à.d. entre les centres régionaux d'investissement ;
- *Les échanges implicites ou indirects* à travers les annonces ou le bouche à oreille ;
- *L'échange à travers les administrations centrales*, qui généralisent dans certains cas les meilleures pratiques régionales.

Au cours de la Conférence nationale *Doing Business*, les participants ont pris part à quatre ateliers thématiques -- sur la création d'entreprises, l'accueil des investisseurs, l'accès au foncier et le recouvrement de créances par le biais des tribunaux -- ayant eu pour objectif

d'élaborer des réformes susceptibles d'être appliquées au niveau national. Après discussions avec les intervenants régionaux, Mme El Hatib suggère, dans la Partie II de son rapport préliminaire, quelques propositions de réforme. Voici, à titre d'exemple, quelques conclusions :

I. *Création d'entreprise* -- Le concept de "centre multiservices" devrait permettre un service de création « décentralisé », dans les plus brefs délais. Il s'agit d'une solution qui présuppose l'informatisation des principales transactions relatives à la création d'entreprise permettant son détachement physique d'un lieu ou d'une administration..

II. *Accueil de l'investisseur* – L'atelier tenu en marge de la conférence a analysé le rôle de la commission régionale d'investissement et convenu finalement d'un modèle standardisé pour le traitement des projets d'investissement. Ce modèle se compose d'une phase technique préliminaire dans laquelle les administrations concernées évaluent la faisabilité technique du projet d'investissement, et une deuxième phase dans laquelle la commission approuve ou rejette le projet sur la base de critères propres. Le rapport recommande que la commission régionale d'investissement -- et donc ses membres -- se mettent d'accord sur des délais maximaux admissibles pour le traitement de dossiers d'investissement et que le modèle soit généralisé.

La Partie III liste les contraintes qui défient la mise en œuvre de ces réformes.

Les mini-enquêtes régionales *Doing Business*. Dans le cadre de la collecte des données relatives aux Plan de Suivi des Performances (PSP), une "mini-enquête" est entreprise par le Programme afin de mesurer les changements apportés à la performance régionale (cette opération s'effectue par l'approximation d'une notation actualisée du *Doing Business* pour une sélection de procédures dans un échantillon de trois régions). Trois indicateurs seront évalués, l'un dans trois villes et les deux autres dans l'une des trois villes (cf. tableau 1). Les villes seront avant tout comparées chacune à elle-même (délais/coûts atteints en 2008 versus 2007). Le nombre d'enquêtés sera inférieur à celui des personnes consultées lors de l'enquête de 2007 ; l'échantillon sera cependant minutieusement sélectionné afin d'obtenir des réponses fiables. Le résultat ainsi obtenu permettra la comparaison avec le classement de l'année précédente.

Tableau 1. Régions et indicateurs sélectionnés pour la mini-enquête

Échantillon régional	Indicateurs
▪ Région de Gharb-Chrarda-Bni Hssaïn (représentée par Kénitra)	Création d'entreprise
▪ Région de Souss-Massa-Drâa (représentée par Agadir)	Création d'entreprise
▪ Région de Tanger-Tétouan (représentée par Tanger)	Création d'entreprise Transfert de titre de propriété Autorisations liées à la construction

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

Le Comité National des Procédures liées à l'Investissement (CNPI) et les comités national et régionaux *Doing Business* sont semblables, du fait que l'action menée par ces comités est orientée vers la simplification (et l'harmonisation entre les régions) des procédures administratives qui affectent le fonctionnement des entreprises. Le Programme a recommandé, pendant ce trimestre, la fusion de ces deux comité nationaux, tout en intégrant le travail de suivi des sessions CNPI tenues en mars-avril 2008 aux opérations et propositions de réforme élaborées en automne 2008 par le comité régional *Doing Business* de Casablanca (Casablanca est le comité le plus actif à ce jour).

Afin de tirer profit des réunions du printemps du CNPI (du 5 mars au 30 avril), la consultante Zineb Gaouane a finalisé un rapport établissant l'ordre de priorité des procédures les plus urgentes à simplifier par le CNPI en fonction de leur faisabilité et de l'impact qu'elles auront sur l'investissement au Maroc. Les procédures identifiées sont les suivantes : (1) limitation des documents requis pour justifier de l'existence d'une personne morale ; (2) perception des règlements et droits par les CRI ; (3) réduction (ou suppression le cas échéant) des instances où les investisseurs doivent légaliser leur signature ; (4) réduction des délais de traitement des demandes relatives à la cession des terrains domaniaux ; et (5) habilitation des départements de la santé et de l'éducation de céder les terrains domaniaux en leur possession.

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

Activité 2.1 Déploiement d'e-invest dans d'autres CRI

Des progrès appréciables ont été enregistrés, le trimestre dernier, dans la mise en œuvre de l'applicatif *e-invest* à Settat. Des réunions mensuelles du comité de pilotage se sont tenues au centre régional d'investissement, avec des démonstrations sur des cas réels de la région. Parmi les participants, il y avait le Wali, le personnel du CRI, les représentants du Ministère de l'Intérieur et de l'administration régionale concernée par le traitement et l'approbation des demandes des investisseurs, c.à.d. les membres de la commission régionale d'investissement.

Le consultant du Programme, Kjartan Sorensen, a veillé à l'intégration des améliorations du système, requises par les utilisateurs à Settat. La nouvelle version est beaucoup plus conviviale et répond aux besoins d'utilisateurs n'ayant que des connaissances rudimentaires en informatique. Bien qu'il n'y ait pas eu de réunions du comité de pilotage cet été, Kjartan Sorensen a collaboré avec le prestataire TI en charge pour résoudre tous les autres problèmes techniques. Une nouvelle fonction -- un outil statistique -- y a également été intégrée.

La formation. Faisant suite à la dernière réunion du comité de pilotage d'e-invest (11 juin 2008), le Programme a organisé, sur incitation du Wali, des sessions de formation avec les membres de la commission régionale d'investissement. Ces formations consistaient en : 1) une révision des principes, concepts et objectifs d'e-invest ; 2) une explication sur le fonctionnement du système ; 3) la distribution du guide d'utilisateur ; et

4) des sessions question-réponse traitant des problèmes. Quatorze sessions de formation ont été réalisées jusqu'à fin septembre, pour quelque 50 participants provenant de l'administration publique régionale, et qui ont été formés dans 30 domaines de service. Les sessions de formation ont adopté les modèles suivants :

1. *Direct* -- Le personnel du Programme et les représentants du Ministère de l'Intérieur se sont rendus au CRI de Settat pour assurer la formation des membres de la commission régionale d'investissement. Trois sessions ont été tenues à Settat selon ce modèle.

2. *Mené par le CRI* -- Dans le but de favoriser l'utilisation pérenne de l'applicatif *e-invest* à travers toute la région, la formation doit être partagée, voire menée par le CRI de Settat lui-même. Les représentants du CRI ont dispensé les onze sessions restantes à la Wilaya de la Chaouia-Ouardigha avec l'appui du Programme, de la DCAE et de la DSIC.

Campagne de communication. Le directeur de la DCAE, M. Smahi, a invité le Programme début juillet à lancer une campagne nationale de communication. Cette campagne a été marquée par les principaux événements suivants :

- *La communication axée sur la formation* -- Le processus d'investissement implique un grand nombre d'acteurs au sein du comité régional d'investissement dont la diversité varie en fonction du but de l'investissement (jusqu'à 50 différentes personnes). Les acteurs ne connaissent pas tous l'existence de l'applicatif e-invest, et ces formations ont permis de les sensibiliser à l'endroit de l'applicatif et de le faire connaître à tous les utilisateurs potentiels et futurs. La sélection des participants s'est effectuée de deux manières : par le biais de contacts avec les directeurs régionaux et délégations provinciales liées aux procédures d'investissement et qui peuvent, à leur tour, recruter directement les participants concernés. Il est indispensable, en effet, d'atteindre les agents régionaux et provinciaux si l'on veut généraliser l'utilisation de l'applicatif.

- *Évènements publics* -- Le CRI de Settat a organisé le 17 juillet 2008 une conférence de presse sur la modernisation des entreprises publiques et privées dans la région de Chaouia-Ouardigha. Le directeur du CRI, M. Aqri, a présenté le projet *e-invest* le qualifiant "d'initiative majeure pour l'amélioration de la communication entre les secteurs public et privé"

- *Lancement officiel d'e-invest à Settat* -- Le 1er septembre 2008, l'*e-invest* a été officiellement mis en service dans le CRI de Settat. Cela signifie, en d'autres termes, que tous les projets d'investissement reçus par le CRI de Settat sont téléchargés numériquement dans le système par les agents du CRI, qu'une réunion du comité régional d'investissement est convoquée avec l'aide du module de planification et que les autorités administratives régionales sont invitées à examiner les projets via le système au lieu de recevoir un dossier papier. La période septembre-décembre sera consacrée à l'appui technique qui sera fourni aux nouveaux usagers, ainsi qu'au contrôle du système et de son utilisation.

L'activité de communication sur e-invest s'intensifiera pendant le prochain trimestre. En octobre, le Programme compte organiser une conférence de presse pour le lancement officiel d'e-invest au niveau national. Cette conférence se tiendra au CRI de Settat, et regroupera tous les directeurs des CRI concernés.

Extension de l'utilisation d'e-invest à d'autres CRI. En consultation avec le Ministère de l'Intérieur et en réponse aux demandes répétées, le Programme amorça en juillet son appui au CRI de Casablanca pour l'adoption d'e-invest. Le 7 août, la première session de formation sur e-invest a été dispensée au personnel du centre de promotion de l'investissement de Casablanca. Les participants ont constaté que la généralisation de l'utilisation d'e-invest aux autres autorités régionales constitue le principal obstacle. Pour pallier ce problème, le Programme a décidé de créer un groupe central d'usagers qui encouragera petit à petit son utilisation par les autres organismes. Les sessions de formation se sont poursuivies en septembre et se sont étendues aux autorités régionales concernées par l'autorisation des projets d'investissement.

Le but est de généraliser le déploiement du système à travers l'ensemble du Maroc. Soucieux d'étendre l'utilisation d'e-invest aux autres centres régionaux d'investissement de façon transparente, le Programme a approché les 15 CRI restants à la mi-septembre. Kjartan Sorensen procède actuellement, en coordination avec le Ministère de l'Intérieur, à la finalisation du processus de sélection, le Programme travaillant intensivement avec au moins un autre CRI tout en incluant le personnel d'autres centres dans les sessions de formation. Pour être sélectionné, le CRI doit nécessairement accepter d'abriter au moins une fois par mois un comité régional d'investissement (comme ce fût le cas pour Settat tout au long du dernier trimestre). Le processus de sélection est géré sur la base du "premier venu, premier servi". La sélection portera sur un total de deux ou trois CRI pendant le prochain semestre. Jusqu'à fin septembre, le Programme avait reçu les réponses initiales de dix CRI.

Pérennité d'e-invest. Faisant suite aux efforts amorcés le dernier trimestre pour traiter la question de la pérennité d'e-invest, le Programme a rencontré M. Maelainin, Directeur de l'Éducation et de la Responsabilité sociale pour l'Afrique du Nord de Microsoft Corporation. M. Maelainin a accueilli l'initiative avec enthousiasme, reconnaissant ses avantages tant pour l'administration que pour les investisseurs. M. Maelainin a présenté les trois composantes qui constituent le programme de responsabilité sociale de la Microsoft Corporation en Afrique du Nord, à savoir : (i) l'enseignement -- favoriser les nouvelles méthodes permettant d'améliorer la connaissance TI dans tous les cycles de l'enseignement ; l'innovation -- encourager les entreprises innovatrices en matière de TI, et (iii) l'emploi -- utiliser la TI dans les micro entreprises et encourager l'entreprenariat. Les possibilités de collaboration entre Microsoft, l'USAID et le gouvernement marocain sont en cours de discussion.

Activité 2.2 Conception de l'applicatif E-build

D'autres agences gouvernementales ont manifesté l'intérêt à appliquer la technologie d'e-invest dans leurs domaines respectifs d'intervention. Le Programme a reçu une requête du Ministère de l'Habitat demandant l'adaptation de l'applicatif *e-invest* aux Agences urbaines. L'idée est d'adapter e-invest et d'inclure un traitement plus détaillé de la

procédure relative à l'octroi des licences de construction. Tout comme son applicatif jumeau, l'*e-build* devra renforcer la transparence et réduire les délais liés aux procédures. Cette Activité est, cependant, au stade d'indentificaiton. Une série préliminaire de réunions avec le Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme et l'Agence urbaine de Meknès ont permis de définir étroitement la procédure à traiter et visualiser, dans une première étape, la conception de l'applicatif. Une réunion plus récente, tenue après un changement de direction à l'agence urbaine de Meknès, a permis de mieux clarifier la demande du Ministère. Le Ministère souhaiterait traiter l'ensemble des procédures requises pour l'obtention des licences de construction -- celles qui sont, en fait, liées à l'indicateur 'octroi de licence' du *Doing Business*'. Pour y parvenir, il a été mutuellement décidé qu'il serait plus judicieux de commencer d'abord par la cartographie du processus avant de formuler des recommandations visant la simplification desdites procédures, préalablement à leur codification et l'investissement dans un outil électronique de gestion des procédures.

Activité 2.3 Finalisation du portail e-Regulations

Aucune activité prévue pour ce trimestre.

Activité 2.4 Appui au SNIMA dans la conception et la production de son site web amélioré

Le site web du SNIMA permettra aux entreprises, tant marocaines qu'internationales, d'accéder aux normes actuelles, de promouvoir le rôle du SNIMA en tant qu'agence marocaine des normes et de faciliter la communication avec le secteur privé. Pendant ce trimestre, le Programme a sélectionné et contractualisé un prestataire de service pour l'élaboration du site web. Ledit site devra être totalement opérationnel d'ici la mi-février 2009.

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL 3 L'IDENTIFIANT COMMUN POUR L'ENTREPRISE

Activité 3.1 Mise en œuvre de l'identifiant commun pour l'entreprise (ICE)

Les agences gouvernementales traitant avec les entreprises sont toutes unanimes quant à la nécessité d'un identifiant commun pour l'entreprise (ICE). L'ICE permettra à ces administrations d'échanger, de traiter et d'analyser des données fiables sur les entreprises marocaines. L'existence de l'ICE permettra ultérieurement (mais pas immédiatement) aux entreprises marocaines d'interagir avec l'administration publique. L'ICE sera associé au nom et adresse corrects de l'entreprise.

Le trimestre dernier, le Programme a fourni de l'assistance de la commission interministérielle présidée par le Ministre Baraka, du Ministère des affaires économiques et générales (MAEG)dans l'élaboration et la proposition d'un scénario de mise en œuvre de l'ICE. La commission, qui s'est réunie à deux reprises au cours du trimestre dernier, se compose de la Direction Générale des Impôts (DGI), de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), du Registre de Commerce (RC), de l'Office Marocain de la Propriété Intellectuelle et Commerciale (OMPIC) et du Haut Commissariat au Plan (HCP). Chacune des réunions plénières de la commission interministérielle a été suivie par des réunions des sous-comités, tenues par le Programme : un sous-comité technique est en

charge des questions TI et un autre sous-comité juridique, des questions juridiques associées à l'ICE.

Grâce au travail entrepris ce trimestre par les sous-comités, le Programme a pu avancer sur trois fronts, à savoir :

- Établissement d'une plate-forme technique pour la mise en place d'une démonstration de l'ICE ;
- Élaboration d'un projet de loi donnant à l'ICE une base juridique ;
- Expérimentation de la gestion des précédentes données ou, en d'autres termes, l'attribution de l'ICE aux entreprises de la région pilote de Souss-Massa-Drâa.

Une troisième réunion interministérielle se tiendra en octobre. Pendant cette session, les consultants TI exposeront le plan opérationnel détaillé de l'ICE. Un site web a été créé à cet effet pour stocker les comptes-rendus des réunions ainsi que les présentations PowerPoint **http://www.identifiantcommun.com/**.

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL 4 MEKNES-TAFILALET POUR UN INVESTISSEMENT DURABLE

L'objectif principal de cette initiative est d'attirer l'investissement privé pour le développement durable de la région de Meknès-Tafilalet.

Activité 4.1 Financement MDP pour l'autoproduction d'énergie renouvelable

Le Maroc, ayant ratifié le Protocole de Kyoto, est habilité à bénéficier du Mécanisme du Développement Propre (MDP) pour le financement de projets visant à réduire l'émission de gaz à effet de serre. Le Programme a identifié trois projets liés à l'autoproduction pouvant bénéficier du financement MDP, à savoir :

- **La décharge publique de Meknès.** Le Programme a parrainé une étude de faisabilité qui confirme que le projet est viable et éligible au financement MDP. À la demande de M. Belkoura, président de la commune urbaine de Meknès, le Programme a tenu une réunion en juillet avec les partenaires concernés -- les représentants du Fonds d'Équipement Communal (FEC), du Ministère de l'Intérieur et de l'Agence du Bassin Hydraulique du Sebou -- afin d'aider la commune à comprendre les résultats de l'étude de faisabilité MDP et d'évaluer les différentes options de gestion institutionnelle de la décharge (concernant la réhabilitation et l'entretien de la décharge d'une part et la certification MDP d'autre part). La commune est désormais prête à déléguer la gestion du projet aux opérateurs privés (délégataire pour la réhabilitation/gestion d'une part et développeur MDP d'autre part).

- **Station de traitement et d'épuration des eaux usées (STEP) de Meknès.** Le Programme a parrainé une étude de faisabilité similaire pour ce projet, géré par la RADEM. Se fondant sur les résultats de l'étude de faisabilité MDP, la Régie est prête à lancer un appel d'offres et sous-traiter le développement MDP à une entreprise privée. En ce qui concerne la production d'électricité, une collaboration est prévue entre la Régie et la Commue.

- **Développement de parcs d'éoliens pour l'autoproduction énergétique.** Le vent s'impose comme l'une des sources d'énergie les plus viables du Maroc. Les mesures permettant la certification de la région de Meknès-Tafilalet comme l'un des fournisseurs nationaux d'énergie éolienne sont actuellement en cours. Entre-temps, le Programme s'efforce d'identifier les candidats (grands consommateurs énergétiques) susceptibles de produire cette énergie pour leurs propres besoins énergétiques et les mettre en liaison avec le Programme EnergiPro de l'ONE. Cette dernière assume le rôle d'un facilitateur entre les auto-producteurs, les développeurs de parcs d'éoliens et les acheteurs de crédits carbone (étant donné que la substitution du combustible fossile permet de réduire les émissions et de générer des crédits de carbone).

Activité 4.2. Le secteur des services de la technologie solaire

Les fabricants internationaux (et leurs partenaires commerciaux) cherchent une interface locale solide susceptible de les aider à commercialiser leurs technologies et de dynamiser la demande pour les technologies « vertes ». En échange, bon nombre se disent prêts à investir dans les capacités professionnelles et les aptitudes de commercialisation de leurs partenaires locaux (distributeurs, installateurs et entreprises de maintenance) ainsi que dans l'amélioration de la qualité des prestations fournies aux clients.

A travers des études précédentes, il a été démontré que la demande locale pour les technologies associées aux ER stagne ou diminue en raison de l'absence de services adéquats, réduisant ainsi la confiance dans les nouvelles technologies. Le Programme collabore actuellement avec les fondateurs du programme « Maison Energie » (programme financé par le PNUD/CDER d'appui aux distributeurs, installateurs et entreprises d'entretien de la technologie génératrice d'énergie solaire) à la réalisation d'une étude de filière relative à l'énergie solaire. Le but de l'étude est d'identifier les contraintes et les opportunités tout au long de la filière, et plus particulièrement pour les fournisseurs de service. Basé sur les résultats de l'étude, le Programme identifiera les mesures à prendre pour renforcer et mieux intégrer les entreprises marocaines au sein des filières globales et pour permettre qu'une plus grande valeur ajoutée soit générée au Maroc.

Le volet marocain de l'étude est entrepris par Hélène Kirémidjian. Cette étude comprend l'évaluation des marchés actuels et potentiels de la technologie solaire dans la région du Meknès-Tafilalet ainsi que la nature des services fournis. Une ébauche du rapport est en cours d'élaboration. Le Programme collaborera, en outre, avec un groupe d'étudiants de Columbia University Business School New York qui, à titre volontaire, identifiera des investisseurs étrangers potentiels et les opportunités de partenariats.

Activité 4.3. L'efficacité énergétique

D'une part, le maintien du taux de croissance économique relativement élevé et la dépendance énergétique du Maroc contraignent les entreprises marocaines à faire face à des coûts énergétiques sans cesse croissants. D'autre part, la productivité des secteurs économiques clés dépend de la disponibilité des ressources naturelles. Tandis que pour les uns, la référence aux sources énergétiques alternatives représente une solution réelle, d'autres gagnent en productivité et en compétitivité en réduisant simplement le volume

d'énergie consommée. Le Programme a identifié deux secteurs clés où le potentiel de réduire la consommation énergétique et d'attirer la technologie « verte » et le savoir-faire est particulièrement élevé : les secteurs de la construction et de l'industrie :

- **Construction.** À l'initiative du gouverneur d'Ifrane et en collaboration avec l'Agence urbaine de Meknès et du CDER, le Programme fourni de l'appui pour la conception d'un écovillage, à proximité du Parc national d'Ifrane. Le Programme a oeuvré, conjointement avec le CDER, au recrutement d'un institut italien pour la réalisation d'une étude de préfaisabilité technique. L'étude a été finalisée en été.

- **Industrie.** Le Programme coordonne actuellement avec un programme de formation de la GTZ destiné à améliorer la compétitivité des industries, et ce, en favorisant les méthodes visant l'efficacité énergétique et la production propre. L'idée est d'amener les entreprises sises à Meknès à participer au prochain cycle de formation parrainé par la GTZ, d'une durée de six mois, sur la gestion environnementale profitable. Un futur consultant technique, prêt à développer son marché sur la région de Meknès-Tafilalet, a commencé la formation en juillet, formation qui se poursuivra pendant six mois.

Activité 4.4. Politique et promotion

Les études d'impact environnemental (EIE), exigées pour bon nombre de projets d'investissement, sont actuellement examinées au niveau central par un comité national surchargé qui peine à traiter le volume toujours croissant de dossiers. En conséquence, de nombreux projets d'investissement traînent pendant des mois, alors que d'autres passent souvent sans examen, ou avec un examen de piètre qualité. Un décret d'application relatif à l'évaluation décentralisée des EIE a été approuvé récemment par le conseil du gouvernement. La GTZ, soucieuse d'aider les régions dans l'application de ce nouveau décret, a pris l'initiative de renforcer les capacités régionales. C'est ainsi qu'à la suite de la Journée de Réflexion à Volubilis de février 2008, la GTZ a invité Meknès-Tafilalet à s'inscrire parmi les quatre régions pilotes. Le Programme a prévu, dans la mesure où le processus avance au niveau central, de faciliter la mise en place d'un comité régional à Meknès-Tafilalet. Pendant ce trimestre, le Programme a enregistré du progrès dans les actions suivantes :

- Le conseil du gouvernement a récemment approuvé le décret d'application relatif à la décentralisation et de l'approbation des études d'impact environnemental. Une instance représentant le Ministère de l'Environnement sera mise en place à cet effet au niveau régional.

- En juillet, les termes de référence du projet de décentralisation EIE, de la GTZ, ont été finalisés et partagés avec les partenaires locaux concernés (y compris le CRI).

COMPOSANTE II REFORME JUDICIAIRE ET RENFORCEMENT DES TRIBUNAUX DE COMMERCE

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 suggère 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 oeuvre, 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 passé

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. Bien que plusieurs activités aient été entreprises sur ce registre, 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, ce n'est qu'au milieu de 2008 que le processus de réforme a sérieusement commencé. Soucieux d'impulser le processus et, à la demande des partenaires, le Programme a entrepris des consultations en avril-mai 2008 avec des représentants du secteur privé, incluant des responsables bancaires, le GPBM (Groupement professionnel des banques du Maroc), des juges et des représentants ministériels. En se basant sur les travaux réalisés par le passé -- principalement les conclusions des rapports de deux consultants, Kelly (2004) et Hajjami (2007) -- l'expert en réforme judiciaire du Programme, Remy Kormos, a finalisé un rapport ce trimestre suggérant une nouvelle approche à la réforme de la loi marocaine sur les entreprises en difficulté. Le rapport est disponible dans en versions anglaise et française.

Dans les précédentes approches, l'action était axée sur la modification la loi en proposant des amendements. Or les lois sont toujours très complexes et chargées politiquement. Aussi Kormos recommande-t-il l'adoption d'une approche plus progressive et participative, en "accordant de l'assistance aux institutions et individus chargés de proposer les amendements", plutôt que "d'aller droit aux amendements législatifs proposés". La nouvelle approche recommande également la mise à disposition de ressources et de l'expertise aux membres des secteurs privé et public participants au processus de réforme. Kormos se penche sur la question d'une perspective globale, considérant le processus de réforme dans son ensemble, en identifiant les réformes réglementaires (tels que les décrets d'application), institutionnelles (renforcement, par exemple, de la capacité judiciaire à traiter les cas d'entreprises en difficulté) et législatives. Se basant sur une analyse comparative (les systèmes juridiques anglais et français), le

rapport met l'accent sur les questions prioritaires, fournit des références bibliographiques pour chaque question analysée et propose les solutions et les actions futures à entreprendre.

- En juin 2008, le Programme a distribué aux principaux participants à la réforme des dossiers comportant une documentation actualisée sur la loi internationale et comparative.
- Début septembre 2008, une ébauche du rapport avec des recommandations sur le processus de réforme de la loi sur les entreprises en difficulté a été partagée avec une sélection de partenaires.

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL 2 LOI SUR LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

Au cours du dernier trimestre, le Programme a conçu et mis en œuvre une nouvelle approche de formation judiciaire, affectant un expert de haut niveau qui a encadré un groupe de quatre juges pour dispenser un programme de formation pratique sur le droit des marques. Ensuite, ces mêmes quatre juges et experts de haut niveau ont dispensé la formation de juges à Rabat et à Agadir au profit de juges en provenance de Fès, Meknès, Oujda, Tanger, Marrakech et Agadir. 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. Le Programme a décidé, par ailleurs, de dupliquer le modèle des "quatre juges" pour la formation sur le droit des brevets.

Le Programme a poursuivi, en parallèle, l'élaboration du guide des brevets en étroite collaboration avec le Directeur de l'OMPIC, Adil El Maliki, le Juge Zaoug, le Professeur Tijani Bounahmidi, et Alain Souchard de l'INPI, l'institut national français de la propriété intellectuelle. Ce guide doit servir de référence non seulement pour les juges et avocats -- comme ce fût le cas pour le guide des marques -- mais aussi pour les chercheurs universitaires. Cet ouvrage peut également servir de "manuel" de référence pour l'élaboration d'un programme de formation. La production du guide est prévue pour la fin du trimestre prochain.

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

Activité 3.1 Collaboration avec la Société Financière Internationale (SFI) dans les campagnes de sensibilisation du public, l'appui à un centre pilote de médiation, et la formation et certification des médiateurs

L'USAID à travers le Programme 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. Cette stratégie comprend essentiellement trois composantes ; à savoir : la sensibilisation du public, l'appui à un centre pilote de médiation, et la formation et certification des médiateurs.

Après plusieurs réunions, le Programme et la SFI ont fort heureusement obtenu l'accord

conjoint des partenaires sur la mise en place d'une **commission nationale publique-privée** pour la promotion de la médiation. La commission, qui s'est réunie pour la première fois le 18 septembre, se compose du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, de la Confédération générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et du Groupement professionnel des Banques du Maroc (GPBM). La SFI et l'USAID ont un statut d'observateur dans cette commission. Au cours de cette réunion, la commission a approuvé le plan d'action partagé précédemment par SFI-USAID avec Mme Boucetta du Ministère de l'Industrie, du Commerce, et des Nouvelles Technologies.

La commission publique-privée a pour rôles : (i) mettre en place un cadre global pour la médiation au Maroc ; (ii) fournir de l'appui institutionnel aux centres de médiation, incluant les incitatifs et les mécanismes de contrôle qualité ; (iii) dispenser la formation en médiation (à la fois l'enseignement continu pour les professionnels et l'introduction à la médiation dans les cursus des facultés de droit et de commerce) ; et (iv) créer une association pour la promotion de la médiation, qui parrainera et organisera les opérations de sensibilisation.

Appui institutionnel aux centres de médiation. À la demande de Mme Boucetta, la SFI a identifié un cabinet d'avocats de haut niveau disposé à soutenir, à titre bénévole, les centres MARC au Maroc. Deux avocats se rendront au Maroc en octobre (des spécialistes internationaux en arbitrage et médiation) pour évaluer les besoins de quelques centres marocains de médiation (tous ceux qui semblent opérationnels à ce moment). Cette évaluation des besoins représentera le premier pas vers la fourniture d'un appui institutionnel focalisé aux centres sélectionnés.

Formation et certification des médiateurs. Dans le cadre de la collaboration SFI/USAID, les activités suivantes de médiation ont été réalisées au cours de ce trimestre :

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

- **Formation avancée en médiation, 9-11 juillet.** Une session de formation de niveau avancé sur les aptitudes et pratiques de la médiation s'est tenue à Rabat. Les bénéficiaires avaient tous reçu une formation préalable, la majorité ayant d'ores et déjà assisté aux formations parrainées par le Programme/USAID et organisées en 2007-2008 conjointement par le Centre International de Médiation et d'Arbitrage de Rabat (CIMAR) et *Search for Common Ground*. La formation a été dispensée par des consultants affiliés au Centre MARC de Rome, en Italie. Les participants ayant passé l'évaluation finale, ont reçu un certificat international de médiateurs.

- **Formation de base et intermédiaire en médiation, 14-18 juillet.** Une session de formation de cinq jours a été tenue à Casablanca. Parmi les participants, il y avait des représentants du barreau de Casablanca, des professions comptables et notariales, et de nouveaux bénéficiaires.

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.

Pendant ce trimestre, le Programme a progressé principalement sur deux fronts, à savoir :

- **Mise à jour du plan d'action.** Un consultant local a été recruté pour assister le CIMAR dans la mise à jour de son plan d'action, la priorisation des prochaines activités et l'élaboration d'une stratégie détaillée de pérennité financière et d'investissement. Le Programme a, par ailleurs, rencontré Rafael Bernal, un modérateur colombien de l'atelier MARC (voir Activité 1 ci-dessus). M. Bernal a travaillé sans relâche pendant 25 ans à la mise en place du centre MARC le plus grand et le plus respecté de Colombie. Il a partagé avec le CIMAR un modèle de son plan d'action afin que ce dernier puisse s'en inspirer dans l'élaboration du sien.
- **Site web.** Un site web du CIMAR est également en cours de création. Ce site devra fournir des informations sur les services proposés, les listes de médiateurs et d'arbitres, les activités de vulgarisation et autres ressources, telle qu'une librairie MARC. Pendant ce trimestre, le Programme a sélectionné un prestataire de services pour l'élaboration et la mise en œuvre du site CIMAR. Le travail sur le site a déjà commencé.

DOMAINE TECHNIQUE CENTRAL 4 MODERNISATION DU REGISTRE DE COMMERCE

L'objectif initial de cette activité était d'accroître l'accès au crédit à travers la modernisation du système marocain de registre des nantissements (tel qu'il est applicable au registre des biens meubles affecté en garantie). En effet, les PME constituent 90% du secteur privé au Maroc, et sont souvent exclues du secteur bancaire parce qu'elles ne peuvent fournir les garanties que les banques marocaines exigent et, en conséquence, ne peuvent accéder au crédit. Selon la loi marocaine, le Registre de Commerce, qui est intrinsèque au système judiciaire, est responsable de la consignation de toute information relative au cycle de vie d'une entreprise, y compris celle permettant de suivre la trace des biens nantis. En d'autres termes, toute réforme du processus d'attribution des nantissements implique inéluctablement la réforme du système de registre de commerce lui-même.

La plupart des déclarations relatives aux nantissements se fait aujourd'hui manuellement, dans des livres représentant juridiquement le registre du commerce. Cette information n'est pas consolidée au niveau central ou sous format électronique, de sorte qu'une

entreprise peut obtenir, de facto, des droits de rétention multiples sur le même équipement dans différentes régions. Il est par conséquent nécessaire, ce faisant, de voir tous les greffiers des différents tribunaux respectifs pour obtenir l'état réel de nantissement d'une entreprise, même si la loi précise que ceux-ci doivent être centralisés au niveau du registre du commerce dont dépend le siège social.

Pendant le dernier trimestre, le Programme a achevé une étude de préfaisabilité analysant le fonctionnement actuel du Registre de Commerce et identifié quatre scénarios selon lesquels il serait possible d'élaborer une base nationale centralisée de données avec des informations en temps réel. Cette étude de préfaisabilité comprend également une évaluation juridique qui démontre que sans l'introduction de réformes majeures au cadre juridique relatif aux transactions garanties la modernisation du registre de commerce **ne facilitera pas** nécessairement l'accès des entreprises marocaines au crédit. Or cette initiative ne semble pas, selon les partenaires, s'inscrire dans la liste des hautes priorités immédiates.

Malgré ce changement de cap, cependant, le Programme n'a pas renoncé au travail engagé pour la modernisation du Registre de Commerce. Plus 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 le gouvernement marocain et l'entreprise privé sur le plan de la communication et des services.

Le Programme a finalisé un rapport résumant le travail analytique mentionné ci-dessus ainsi que les consultations effectuées en février auprès des parties concernées tant à Casablanca qu'Agadir, et dont les principales conclusions se résument comme suit :

- *Une étude de préfaisabilité* a évalué l'impact sur le Maroc d'une solution TI conçue selon les meilleures pratiques internationales et permettant l'accès en temps réel à l'information sur le nantissement. La principale conclusion est que la question du nantissement doit être liée aux actions suivantes : (i) l'Identifiant commun pour l'entreprise (ICE), (ii) la modernisation de tous les registres locaux de commerce, et (iii) la formation des greffiers traitant non seulement les questions de nantissement, mais aussi les affaires civiles, pénales et commerciales.

- *Une consultation avec des usagers courants de l'information sur le nantissement* s'est déroulée à travers deux tables-rondes, l'une avec des partenaires privés à Casablanca, essentiellement le secteur bancaire, le 13 février 2008, et la seconde avec les banques et les représentants du secteur public (Ministère de la Justice et autorités fiscales) à Agadir, le 14 février 2008. Ces tables-rondes ont conclu qu'une solution technologique, dut-elle être la meilleure, telle que la disponibilité électronique continue de l'information, n'accroîtrait que marginalement l'accès au crédit. Les banquiers ont clairement souligné que la loi actuelle (ainsi que la réalité du système judiciaire) n'incite pas suffisamment au prêt, pas plus qu'elle ne prévoit des mécanismes de recouvrement des dettes.

- *Une analyse approfondie* par l'expert international Daniel Benay du cadre juridique régissant les prêts garantis au Maroc, comparé aux systèmes anglo-saxon et français. Le rapport conclut qu'il est indispensable de réformer considérablement le cadre des prêts garantis afin qu'il soit assorti à la modernisation du registre du commerce, que cette réforme peut être progressive, et qu'il existe des exemples de réformes réussies.

Un rapport sommaire couvrant les trois domaines précités sera diffusé début octobre à tous les participants des tables-rondes. Leurs contributions ont été extrêmement utiles et ont permis au Programme de formuler une solution appropriée à la modernisation du registre de commerce.

Une décision a été prise à la suite de cette évaluation juridique, en vertu de laquelle il ne sera pas procéder à la mise au point d'un logiciel ou tout autre système de technologie de l'information axé sur le registre des nantissements jusqu'à ce que (1) le Maroc ait élaboré un système pour l'attribution d'un identifiant national pour l'entreprise qui soit commun -- c'est-à-dire connu -- de tous les acteurs gouvernementaux ; (2) un travail supplémentaire ait été mené aux fins d'harmonisation des procédures de fonctionnement du registre de commerce ; et (3) un champion se soit proposé de parrainer les efforts de réforme du cadre des crédits garantis du pays. Compte tenu du progrès enregistré sur les différents fronts, l'USAID/Maroc et le Programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc »" seront heureux de soutenir le Maroc dans la mise en œuvre d'un système moderne de registre des nantissements.

ADMINISTRATION ET GESTION

Entre le 1er juillet et le 8 juillet 2008, le Programme a accueilli l'audit interne de DAI, dirigé par Emad Sayegh du bureau de la Société en Palestine.

Hélène Kirémidjian a poursuivi ce trimestre son stage rattaché à la composante Réforme réglementaire et Promotion de l'investissement. Le Programme a accueilli, en outre, Nicolas Toitot comme stagaire dans le cadre de la même composante du 11 août au 10 septembre 2008. Le Programme a, de nouveau, accueilli Yousra El Hatib en septembre en tant que stagiaire rattachée à la Réforme réglementaire et Promotion de l'investissement.

L'été étant une période de congés, les activités de communication et de vulgarisation ont été donc limitées. L'équipe a, cependant, préparé une histoire à succès sur le modèle de formation des "quatre juges" (voir Annexe).

ACTIVITES PREVUES POUR LE PROCHAIN TRIMESTRE (DU 1ER OCTOBRE AU 31 DECEMBRE 2008)

Au cours du prochain trimestre, le Programme prévoit la réalisation des activités suivantes dans le cadre de la Composante **Réforme réglementaire et Promotion de l'investissement** :

- Le comité régional Doing Business de Casablanca se réunira en octobre. Le travail a déjà été amorcé sur l'indicateur 'Création d'entreprise'. La réunion d'octobre s'articulera autour de l'indicateur 'Transfert de titre'. Les réunions du comité se tiendront à fréquence mensuelle.
- Une conférence de presse se tiendra fin octobre au CRI de Settat pour le lancement officiel national de l'applicatif *e-invest*.
- Toujours dans le cadre d'e-invest, une réunion sera organisée en collaboration avec le Ministère de l'Intérieur pour présenter cet applicatif aux responsables des guichets investissement ("guichet II"), partageant les leçons apprises à Settat et les défis futurs.
- Une réunion de la commission interministérielle de l'ICE se tiendra fin octobre, durant laquelle, un scénario opérationnel sera présenté pour approbation.
- Le Programme doit rencontrer le Wali de Meknès en d'octobre pour constater les progrès relatifs au Meknès Vert. Les consultants du Programme feront une présentation sur la faisabilité des deux projets MDP potentiels de la ville (décharge et STEP).
- Toujours dans le cadre du Meknès Vert, le Programme se réunira avec la GTZ, le PNUD et le CRI de Meknès pour trouver un accord sur la création du nouveau comité régional chargé de l'évaluation des études d'impact environnemental, ainsi que sur l'appui à lui accorder.

Dans le cadre de la composante **Réforme judiciaire et Renforcement des Tribunaux de commerce** :

- Une table-ronde sera organisée pour débattre la réforme de la loi sur les entreprises en difficulté. Idéalement, il est souhaitable que cet événement soit présidé par le Ministère de la Justice et implique tous les acteurs clés concernés. Si cela n'est pas possible, la réunion serait organisée uniquement avec le secteur privé.
- Au cours de ce trimestre, les activités suivantes seront lancées, parrainées par la commission publique-privée sur la médiation
    - En octobre, la SFI et l'USAID/Programme accueilleront au Maroc deux avocats d'un cabinet international d'avocats pour évaluer les besoins de plusieurs centres locaux de médiation.
    - En novembre, un pacte à l'échelle du gouvernement sera signé pour servir de cadre à la commission.

- Début décembre, une conférence sera organisée pour lancer officiellement l'action de la commission. Le but est de sensibiliser à l'échelle nationale sur la médiation, y compris la disponibilité des services de médiation à travers un certain nombre de centres.

- Le guide des brevets sera achevé en décembre ou janvier. Un module de formation sur les brevets sera organisé en collaboration avec l'OMPIC. Cette formation sera réalisée en collaboration entre des formateurs locaux et internationaux. Elle servira, en outre, de base pour la 'formation des formateurs' afin qu'elle puisse être diffusée ultérieurement à travers tout le pays.
- Le Programme doit amorcer le travail sur un **manuel** des procédures destiné aux 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.

Gestion du Programme

- Le Comité de Pilotage tiendra sa réunion en novembre.

ANNEXE : HISTOIRE A SUCCES

Le modèle des "Quatre Juges" : une autonomie accrue pour les magistrats

Les juges des tribunaux marocains de commerce sont appelés de plus en plus souvent à instruire des affaires relatives à des conflits de marques. Mais jusqu'à une date récente, ils n'avaient eu que peu de formation dans ce domaine. Aussi étaient-ils contraints de recourir à des experts désignés par le tribunat afin qu'ils puissent rendre leurs décisions en la matière.

Répondant à la requête des partenaires marocains, notamment l'Office de la propriété industrielle, le Programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » de l'USAID a élaboré et mis en œuvre un programme de formation judiciaire innovatrice sur le droit des marques. Les initiatives financées par des bailleurs de fonds invitent d'ordinaire des formateurs étrangers et/ou locaux extérieurs au système judiciaire pour la formation des juges. Mais l'impact de ces formations uniques, demeure très souvent limité du fait que l'expertise et les techniques de formation ne restent pas toujours intrinsèques aux tribunaux. C'est la raison pour laquelle le Programme a adopté une approche beaucoup plus durable.

Dans un premier temps, un juge en retraite, également formateur judiciaire expérimenté en droit des marques, a élaboré et publié, avec l'assistance d'experts internationaux, un ouvrage de 100 pages intitulé "Guide sur les Marques". Cet expert formateur a ensuite collaboré étroitement avec une équipe de quatre jeunes juges intéressés par le développement de l'expertise en droit des marques ainsi que par l'acquisition des techniques de formation.

En collaboration avec les tribunaux de commerce et d'autres partenaires, le Programme a ensuite organisé, tout au long de 2008, des formations intensives de deux jours à travers le Maroc afin d'atteindre les juges dans les huit tribunaux de commerce. Les quatre juges assistaient le formateur principal dans toutes ces sessions de formation, prenant progressivement une part plus importante dans les présentations et la conduite des jeux de rôle et des débats. Au cours de la dernière formation, tenue à Agadir en juin 2008, les quatre juges firent preuve de compétences remarquables en matière de formation.

Les juges des tribunaux de commerce ont ainsi amélioré leur compréhension du droit des marques et sont donc en mesure de rendre des jugements plus rapidement. Et comme l'affirme un juge qui a participé récemment à une formation : *"Avant ces formations, il me fallait toujours recourir à un expert pour traiter certains aspects techniques de cas afférents au droit des marques. Mais grâce à ces formations, je me sens beaucoup plus libre et n'ai plus besoin désormais de contacter les experts"*.

Mais il est tout aussi important de noter que les quatre juges ont continué de propager leur expertise en matière de droit des marques dans leurs tribunaux respectifs par le biais de petits séminaires, avec l'appui des présidents des tribunaux. Ce sont, par ailleurs, les mêmes supports de formation qui sont utilisés pour la formation des nouveaux juges à l'Institut de la magistrature de Rabat et les quatre juges devront entreprendre à l'avenir un suivi de la formation dispensée aux juges des tribunaux de commerce. Compte tenu de cette méthodologie éprouvée des "Quatre Juges", le Programme examine actuellement la possibilité de mettre en œuvre des formations judiciaires similaires dans d'autres domaines du droit des affaires.