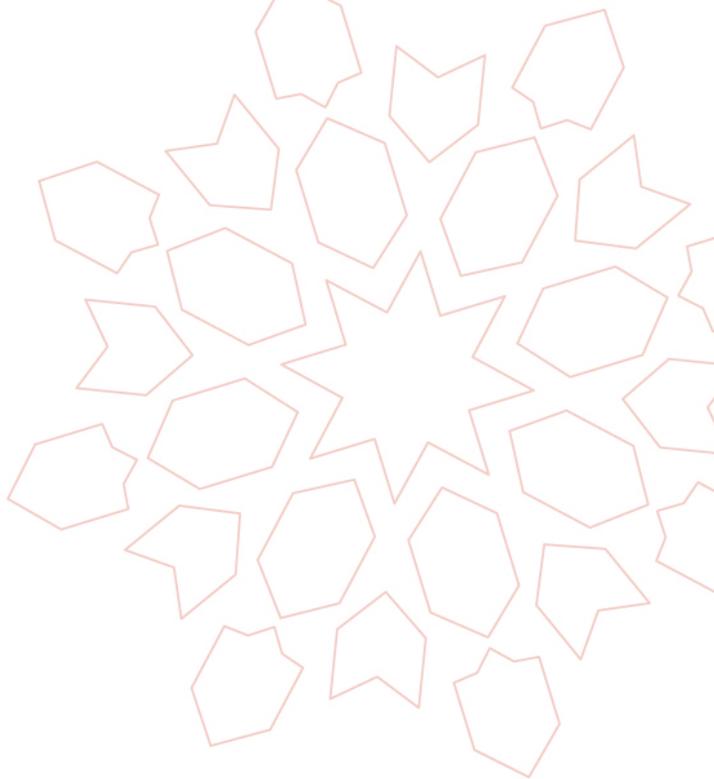




USAID | **MAROC**
DU PEUPLE AMERICAIN



Amélioration du Climat
des Affaires au Maroc

Réglementation et promotion des investissements

Doing Business stimulus des réformes administratives

Mars 2009

Cette publication a été développée 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 (DAI).

Rapport Programme

Les opinions émises par l'auteur de ce rapport n'engagent en rien ni l'Agence Américaine pour le Développement International ni le gouvernement américain.

Remerciements

Ce rapport a été réalisé grâce au soutien de l'Agence américaine pour le Développement International (USAID), au titre du Contrat N° GEG-I-00-04-00001, Ordre N° GEG-I-02-04-00001.

Il est le fruit d'une collaboration interne au Programme. Les auteurs sont : Carine Chevallier, Caroline Huwiler, Jean-Michel Mas, Lara Goldmark et Yousra Elhatib. L'équipe tient à remercier tout particulièrement Mme Nadia Amrani, Chargée de Programme au Département de la Croissance Economique de l'USAID « Amélioration de l'environnement des affaires au Maroc », pour son appui.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMS	i
INTRODUCTION	I
1. Un regard critique sur la méthodologie <i>Doing Business</i>	1
a. Une méthodologie contestable	1
i. Le choix des indicateurs est incomplet.	1
ii. La récolte de données est insuffisante.	2
iii. La comparaison « entre années » est problématique si l'on tient compte de 3 facteurs. .	2
iv. La standardisation des unités de comptage	3
v. Le biais anglo-saxon	3
vi. L'obsession des délais à raccourcir conduit à des traitements à la « va vite ».....	3
vii. La pénalisation de « phases transitoires ».....	4
b. <i>Doing Business</i> – un outil au service des réformateurs	4
i. Les procédures et les délais sont mesurés du point de vue de l'investisseur.	4
ii. L'approche <i>Doing Business</i> pointe du doigt des dysfonctionnements réels.....	4
iii. Un outil qui attire les regards sur la réglementation.....	5
2. Analyse et recommandations relatives à quatre indicateurs	5
a. Le choix des indicateurs.....	5
b. L'indicateur « création d'entreprise ».....	6
i. Que mesure-t-il ?	6
ii. Quelles sont les meilleures pratiques internationales en la matière ?	6
iii. Que faut-il faire pour rapprocher le Maroc des meilleures pratiques internationales ?	6
c. L'indicateur « octroi de permis de construire »	10
i. Que mesure-t-il ?	10
ii. Quelles sont les meilleures pratiques internationales ?.....	10
iii. Où se situe le Maroc ?.....	10
d. L'indicateur « transfert de propriété »	14
i. Que mesure-t-il ?	14
ii. Quelles sont les meilleures pratiques internationales pour cet indicateur ?	14
iii. Où se situe le Maroc ?.....	14
e. L'indicateur « embauche des travailleurs ».....	17
i. Que mesure-t-il ?	17
ii. Quelles sont les meilleures pratiques internationales en la matière ?	17
iii. Où se situe le Maroc ?.....	18
CONCLUSION	21
LISTE DES TABLEAUX	
Tableau 1 : Synthèse des recommandations liées à l'indicateur « création d'entreprise ».....	8
Tableau 2 : Synthèse des recommandations liées à l'indicateur « octroi de permis de construire »	12
Tableau 3 : Synthèse des recommandations liées à l'indicateur « transfert de propriété »	16
Tableau 4 : Synthèse des recommandations liées à l'indicateur « embauche des travailleurs ».....	19
Tableau 5 : Modélisation de l'instruction des projets d'investissement.....	22

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMS

ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétence
BAM	Barid Al Maghrib
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CRI	Centre Régional d'Investissement
DAI	Development Alternatives, Inc.
DB	<i>Doing Business</i>
IFC	<i>International Finance Corporation</i> Société Financière Internationale (SFI)
IPPA	Impôts à Payer Par Anticipation
OFPPT	Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PNB	Produit National Brut
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SFI	Société Financière Internationale
TGR	Trésorerie Générale du Royaume
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> Agence Américaine pour le Développement International

INTRODUCTION

Depuis 2004, l'enquête *Doing Business* (www.doingbusiness.org) examine la « facilité à faire des affaires » dans 181 pays, dont le Maroc. Chaque année, le Maroc est obligé d'annoncer au public que « rien n'a changé » quant à son classement et de constater que les multiples efforts entrepris par son gouvernement ne se reflètent nullement dans le rapport « *Doing Business* », publié par la Banque Mondiale. En 2007, le programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » de l'USAID (www.climatdesaffaires.ma), en collaboration avec la Banque, a mené une enquête régionale, selon la méthodologie *Doing Business*, pour mesurer la facilité à effectuer certaines transactions économiques, dans sept régions du Royaume.

Ce rapport propose une analyse synthétique, suivie de recommandations à court et à moyen termes, relatives à quatre indicateurs *Doing Business*. Elle sera précédée dans la section 1, par un regard critique sur la méthodologie adoptée, suscitant de vives réactions partout dans le monde. Cette démarche permettra de faire abstraction du débat méthodologique par la suite, pour proposer des pistes d'améliorations réelles, issues d'une analyse qui a choisi comme point de départ l'enquête *Doing Business*.

I. Un regard critique sur la méthodologie *Doing Business*

Les limitations de la méthodologie *Doing Business* sont largement reconnues. Il s'agit aujourd'hui de distinguer entre le mythe et la réalité, de dépasser le niveau des critiques émises par les pays mécontents de leur classement, pour évaluer le pour et le contre de la méthodologie proposée.

La prochaine section offre une analyse des points les plus saillants de l'approche *Doing Business*. Cette analyse ne se prétend pas exhaustive (l'évaluation complète de la méthodologie pourrait faire l'objet d'un rapport à part entière), mais retient les principaux arguments, en faveur et en défaveur de la méthodologie, et pertinents dans le contexte marocain.

Dans le cadre de l'enquête régionale *Doing Business* en 2007 - et d'analyses plus fines qui ont suivi l'enquête -, beaucoup de problèmes cités ci-dessous, ont pu être anticipés et réduits. D'autres études de terrain, menées en parallèle, ont permis de « contextualiser » les indicateurs *Doing Business* et de les mettre en perspective par rapport aux caractéristiques économiques régionales¹. L'enquête de terrain s'est déroulée en « face à face », avec une trentaine d'interlocuteurs, représentants d'entreprises et d'administrations concernées. Un an plus tard, l'équipe du Programme a revisité trois régions pour mesurer d'éventuels changements.

a) Une méthodologie contestable

i) Le choix des indicateurs est incomplet.

Les indicateurs retenus par la Banque Mondiale ne permettent nullement d'appréhender le climat des affaires dans sa globalité, pas plus qu'ils ne couvrent les problématiques les plus fréquemment rencontrées par l'entrepreneur. D'après une revue réalisée, récemment, par

¹ Cf. Profils économiques régionaux, Programme « Amélioration du Climat des Affaires au Maroc » (USAID), 2007

le groupement d'évaluation indépendant de la Banque Mondiale, les indicateurs *Doing Business* ne doivent pas être utilisés à eux seuls, de façon isolée².

Le classement ne pondère pas les indicateurs, alors que certains pèsent plus que d'autres dans les considérations d'un investisseur. Par exemple, les investisseurs, s'intéressent-ils réellement à savoir si la création d'une entreprise au Maroc prend 2, 12 ou 20 jours ? Tant que la procédure est claire et les délais prévisibles, la procédure « création d'entreprise » ne va ni encourager ni décourager l'investisseur à s'établir au Maroc. Les conditions d'embauche et de licenciement ; l'exécution des contrats ; et le paiement de taxes, par contre, risquent d'être plus déterminants dans ses calculs.

Certains indicateurs, comme le « transfert de propriété », touchent à des problématiques réelles, en l'occurrence celles du foncier, mais n'en mesurent pas pour autant ce qui est effectivement pertinent : l'identification du foncier mobilisable pour l'accueil de projets d'investissement ou l'accès à l'information sur les conditions d'acquisition ne sont pas couverts par le *Doing Business*, et constituent, pourtant, l'une des premières préoccupations de l'investisseur au Maroc.

Finalement, les mesures retenues par *Doing Business* se réfèrent à des cas particuliers (hypothétiques), parfois loin ou non-représentatifs de la réalité. Dans le cadre de l'indicateur « exécution de contrats », par exemple, le cas hypothétique fait référence à un montant (de la créance) qui, au Maroc, ne justifie pas un recours en justice³. Il serait donc exagéré d'extrapoler les résultats issus de l'analyse du cas hypothétique proposé pour en tirer des conclusions hâtives sur les dysfonctionnements du système judiciaire. Autre exemple : le cas retenu par l'indicateur « autorisations de construire », d'un entrepôt commercial de 1300 m² ne représente que 5 % des cas traités par les commissions de l'urbanisme⁴.

ii) La récolte de données est insuffisante.

La collecte des informations se fait à distance par l'intermédiaire de questionnaires renvoyés par des répondants « experts ». Pour la « création d'entreprise », par exemple, il s'agit, pour la plupart, de grands cabinets d'avocats dans les pays enquêtés. Le nombre de répondants est faible ; les répondants choisis n'ont pas toujours l'expertise ou la pratique recherchée dans le domaine en question et pourtant, ces mêmes répondants sont reconsultés, d'année en année. Parfois, un seul répondant est sollicité pour renseigner plusieurs indicateurs de « nature semblable ».

iii) La comparaison « entre années » est problématique si l'on tient compte de 3 facteurs.

Suivant où se situe un pays dans la distribution des valeurs du classement, une mini-réforme peut provoquer un saut dans le classement, et vice-versa : une réforme structurelle, pertinente et coûteuse, peut induire une très légère amélioration du classement. Cela dépend en partie des réformes entreprises, en parallèle, par d'autres pays.

² "Doing Business: an independent evaluation taking the measure of the World Bank - IFC Doing Business Indicators", Independent Evaluation Group, the World Bank, 2008

³ La plupart des entrepreneurs consultés ont répondu qu'ils préféreraient choisir la voie « informelle » de la médiation ou de l'arbitrage.

⁴ Cf. constat de l'Agence Urbaine de Tanger.

Par exemple, la suppression du capital minimal permettrait au Maroc de gagner 47 places sur l'indicateur « création d'entreprise ». Cela est dû au fait que, pour cet indice, la distribution des valeurs par pays est très rapprochée (69 pays ne demandent pas de capital minimal). Un pays qui le supprime saute d'une catégorie à une autre et se trouve parmi les meilleurs sur cet indice.

Par ailleurs, la méthodologie DB est soumise à des évolutions. Elle a été revue, notamment, entre 2005 et 2006 et plus récemment, avec l'intégration de 3 nouveaux indicateurs pour 2010, ce qui relativise la comparabilité de performances d'année en année. De même, la méthode de comptabilisation de certaines procédures a été revue : avant 2006, l'enquête *Doing Business* ne comptabilisait, par exemple, qu'une seule procédure pour l'obtention du quitus fiscal (formalité requise dans le cadre de l'indicateur « transfert de propriété ») ; aujourd'hui, elle comptabilise 4 procédures pour la même transaction. En conséquence, le Maroc a reculé de 72 places d'un seul coup.

iv) *La standardisation des unités de comptage*

Selon la méthodologie *Doing Business*, une procédure est comptabilisée par, au minimum, un jour ouvrable. La comptabilisation d'une procédure qui prend 2 heures est alors égale à celle qui prend 24h, à condition qu'il s'agisse d'un seul déplacement du requérant. Cela pénalise les administrations telles que la douane ou les CRI qui calculent aujourd'hui en heures, voire en minutes. Et finalement, aucune distinction n'est faite entre procédures à effectuer physiquement versus celles qui se réalisent via internet.

v) *Le biais anglo-saxon*

Une critique fréquemment avancée (cf. du Marais 2006⁵), est la surestimation de la « flexibilité » et de la « non-réglementation » par le classement de la Banque Mondiale. Dans une perspective franco-romaine, l'approche *Doing Business* néglige la valeur des procédures et systèmes qui cherchent à réduire le risque (cf. l'usage de notaires, ou l'obligation de produire des documents qui peuvent faire foi en cas de procès juridique) ou à protéger des droits (de l'employé, du fournisseur, du consommateur etc.).

vi) *L'obsession des délais à raccourcir conduit à des traitements à la « va vite »*

La méthodologie *Doing Business*, et notamment les indices retenus (tels que le nombre de jours et de procédures), stipule que les gouvernements imposant un minimum de réglementation aux entreprises, offrent le climat le plus favorable à l'investissement. A partir du classement proposé par la Banque Mondiale, il est parfois difficile de distinguer entre les mieux placés qui ont acquis leur rang suite à un déficit de réglementation, et ceux qui comptent avec un arsenal particulièrement efficace de lois et de règlements. En effet, une analyse plus fine des procédures relatives aux « autorisations de construire » a révélé, qu'à force de vouloir réduire les délais, un temps insuffisant est accordé à l'instruction technique de certains dossiers qui, en conséquence, repassent en commission à plusieurs

⁵ Bertrand Du Marais, « Entre la Jamaïque et le Kiribati : quelques réflexions sur l'attractivité du droit français dans la compétition économique internationale » rapport du Conseil d'Etat, Paris 2006.

Le réseau OHADA (groupe de pays d'Afrique francophone avec un système de droit civil) a également formulé des critiques à l'égard de DB mais qui sont moins consistantes et plus passionnées.

reprises. Dans ce cas, une réglementation « intelligente » plutôt que « réduite au minimum » s'impose.

vii) La pénalisation de « phases transitoires »

Finalement, la méthodologie *Doing Business* peut pénaliser un pays qui se trouve en phase transitoire, envers une réforme plus ambitieuse. La décentralisation de la gestion de certaines formalités administratives vers le niveau communal, par exemple, a pour objectif de rapprocher le service du citoyen et de responsabiliser les collectivités locales. Toute décentralisation maîtrisée exige un temps d'adaptation et de mise à niveau des acteurs locaux concernés. Cette phase transitoire, pour autant qu'elle génère des délais temporairement supérieurs, peut être pénalisée par le classement *Doing Business* (cf. passage par la commune pour s'acquitter des arriérés fiscaux, avant de transférer une propriété).

b) Doing Business – un outil au service des réformateurs

i) Les procédures et les délais sont mesurés du point de vue de l'investisseur.

L'approche *Doing Business* adopte le point de vue de l'investisseur. Un indicateur souligne, en général, un ensemble de problématiques qui concernent plusieurs administrations, parfois affiliées à différents ministères (cf. « autorisations de construire », « transfert de propriété » etc.). S'attaquer aux problématiques d'un indicateur implique, par conséquent, une collaboration entre administrations et ministères, dans une perspective de service au citoyen, à l'entrepreneur. A Tanger, par exemple, le CRI a pris l'initiative de s'attaquer à « LA procédure autorisation de construire », en considérant les administrations concernées comme partenaires d'un seul processus, avec pour mission de mieux répondre aux besoins du client, en l'occurrence le promoteur et son architecte.

ii) L'approche Doing Business pointe du doigt des dysfonctionnements réels.

L'enquête *Doing Business* a également réussi à identifier des problèmes réels. En effet, à Tanger, en 2007, des délais excessifs comptabilisés pour le transfert d'une propriété ont montré des dysfonctionnements alarmants au niveau de la conservation foncière. Le problème a été corrigé et les délais se sont considérablement réduits.

Une analyse plus fine des procédures retenues par *Doing Business* a, par ailleurs, révélé un phénomène récurrent : profiter de la réalisation d'une procédure pour contrôler l'utilisateur sur des questions qui ne relèvent pas de cette procédure. Par exemple, pour transférer une propriété, les directions régionales des impôts en profitent pour étudier la situation fiscale de l'utilisateur dans son ensemble. Cela s'explique par les défaillances du système qui amène certaines administrations, incapables d'effectuer leurs contrôles de façon systématique (ou *a posteriori*) à conditionner l'avancement de projets à des contrôles *a priori*. Certains de ces contrôles *a priori*, sont prévus par les textes, d'autres relèvent de l'initiative des administrations.

Finalement, l'enquête questionne l'existence de procédures qui, dans la pratique, sont négligées, jugées superflues ou plus « à jour », mais qui persistent dans la loi (cf. la légalisation des livres comptables, la publication de l'annonce légale dans deux journaux distincts, sur supports imprimés, etc.).

iii) Un outil qui attire les regards sur la réglementation

Ce n'est qu'à partir des publications annuelles *Doing Business* de la Banque Mondiale que la réglementation liée à l'opération économique est entrée dans le débat public. Suscitant, certes, des frustrations auprès des décideurs politiques qui, d'année en année, ne voient pas les réformes entreprises se refléter dans le classement, *Doing Business* a le mérite d'avoir démocratisé le débat sur les pratiques administratives.

Finalement, l'expérience de Tanger, (qui a pris les suggestions de réformes au sérieux après les résultats de l'enquête régionale) a démontré le *Doing Business* est un instrument bienvenu, au service des administrations prêtes à s'auto-évaluer et prêtes à réfléchir sur leurs pratiques, pour un objectif commun et quantifiable.

2. Analyse et recommandations relatives à quatre indicateurs

a. Le choix des indicateurs

Une première sélection a été réalisée lors de l'étude régionale *Doing Business*, en 2007 : 3 indicateurs sur 10 (« création d'entreprise », « autorisations de construire » et « transfert de propriété ») ont été retenus, compte tenu des variations attendues entre pratiques administratives régionales.

Par ailleurs, le ministère des Affaires Economiques et Générales a sollicité le Programme pour une mise en perspective du « dialogue social », en regard de l'indicateur « embauche de travailleurs ».

La suite des travaux sur les différents indicateurs s'est réalisée en concertation avec les ministères concernés, en fonction des opportunités de réforme (et d'impact sur le classement) et sur demandes explicites des administrations et des services concernés.

Pour l'indicateur « création d'entreprise », le Programme s'est associé à la SFI, pour une réingénierie de la procédure, permettant, à moyen terme, la création d'entreprise en ligne.

Les critères permettant d'affiner le choix des indicateurs et la poursuite de réformes concrètes, ont été :

- Un intérêt manifeste des ministères et des administrations concernés pour améliorer les performances relatives à des opérations particulières et pour adopter une attitude orientée « service à la clientèle » : à Tanger, par exemple, les administrations ont souhaité intervenir sur l'indicateur « autorisations de construire » ; à Casablanca, l'indicateur « création d'entreprise » a été jugé prioritaire.
- La facilité avec laquelle un indicateur est capable de susciter un dialogue sur les réformes à envisager : l'indicateur « exécution de contrats » n'a, par exemple, pas su provoquer l'intérêt des usagers pour réformer la procédure. L'indicateur « création d'entreprise » par contre, avec une volonté de haut niveau d'encourager la « création en ligne », a permis d'aborder une série de chantiers, en cours de route.

- Finalement, une considération pratique : l'expertise déjà acquise par l'équipe du Programme et la disponibilité de « benchmarks » internationaux (applicables au cas marocain) relatifs aux indicateurs et les procédures sélectionnées.

b. L'indicateur « création d'entreprise »

iv) Que mesure-t-il ?

L'indicateur « création d'entreprise » mesure le nombre de procédures, les coûts et les délais de création d'une SARL entre associés marocains.

Pour le *Doing Business*, la création d'entreprise s'entend depuis l'intention de créer jusqu'à la capacité pour le créateur d'exploiter légalement son entreprise.

v) Quelles sont les meilleures pratiques internationales en la matière ?

La création d'entreprise est le thème qui a fait l'objet du plus grand nombre de réformes à travers le monde. Près de 35 % de toutes les réformes engagées dans l'ensemble des pays étudiés par le *Doing Business* concerne la procédure de création d'entreprise. Cela s'explique par au moins deux bonnes raisons : la création d'entreprise est un moment clé pour tout nouvel investissement et les formalités sont relativement simples à ré-ingénier. De plus, ces réformes sont politiquement bénéfiques (visibles et positives). Cela explique la relative chute du Maroc dans le classement pour cet indicateur : d'autres pays ont réformé plus vite.

Aujourd'hui, les meilleurs, pour cet indicateur, sont la Nouvelle Zélande, le Canada et l'Australie. En Nouvelle Zélande, la création en ligne est obligatoire : il n'existe plus de guichet physique pour la création d'entreprise. Ces trois pays proposent :

- une création via Internet et en temps réel.
- un coût de création n'excédant pas 0,8% du PNB moyen par habitant.

vi) Que faut-il faire pour rapprocher le Maroc des meilleures pratiques internationales ?

Créer une entreprise, au Maroc comme dans le reste du monde, c'est accomplir une formalité administrative. C'est-à-dire remplir et signer un formulaire, fournir des pièces justificatives et payer des frais. En échange de quoi, l'administration saisit les données du formulaire, vérifie les pièces justificatives, encaisse les frais et délivre un bulletin de notification qui comprend les 5 identifiants générés par 4 entités administratives distinctes (le numéro de registre de commerce par le registre central du commerce, l'identifiant fiscal et l'identifiant taxe professionnelle par les impôts, le numéro d'affiliation à la CNSS par la CNSS, l'identifiant commun pour l'entreprise par l'entité en charge).

Mais au Maroc, il existe une particularité, la co-existence de deux circuits possibles pour créer une entreprise : en passant par le CRI ou pas. Selon le cas, l'utilisateur doit remplir et fournir des pièces justificatives différentes, ce qui, en soi, est à l'encontre des meilleures pratiques. Un pré requis pour aller vers la création en ligne est donc d'harmoniser le dossier de constitution quel que soit le lieu de dépôt du dossier (CRI ou pas) et la constitution d'une base de données centralisée de la création d'entreprise.

Mais, même avec ces pré requis, il reste de nombreux problèmes à résoudre pour aboutir à la création en ligne et ce, aussi bien, lors de la phase de constitution du dossier par le créateur que lors de la phase de traitement par l'administration. Ces problématiques sont évoquées dans le tableau ci-dessous ainsi que des pistes de solution à court et moyen termes et les textes mis en jeu, dans la perspective d'aboutir à la création en ligne.

REMARQUE : Notons que certaines des thématiques en jeu sont indépendantes de la formalité en elle-même. C'est pourquoi, il pourrait être intéressant d'envisager ces problématiques dans cette double perspective : pour apporter une solution concrète dans le cadre de la création d'entreprise, pour initier le débat au-delà. Parmi ces thématiques, la signature électronique des formulaires, la légalisation, l'encaissement unique des multiples frais administratifs, la légitimité des pièces justificatives numérisées paraissent les plus évidentes.

Synthèse des recommandations (en **gras**, les mesures qui ont un fort impact sur le classement *Doing Business*).

REMARQUE : Si toutes les mesures suggérées étaient appliquées, et si les autres pays ne réformaient pas, le Maroc passerait du 62 au 4^e rang sur cet indicateur.

Tableau I : Synthèse des recommandations liées à l'indicateur « création d'entreprise »

	Problématique	Objectif création en ligne	Mesures (court terme)	Mesures (moyen terme)	Impact sur les textes
1	Formulaire « création de SARL »	Remplir le formulaire en ligne	Refaire le formulaire	Harmoniser la procédure entre les deux circuits	Modifier le décret n°2-02-350 du 17 juillet 2002 approuvant le formulaire unique de création d'entreprise
2	Signature électronique	Signer le formulaire en ligne	Permettre la saisie des dossiers à des fiduciaires agréés	Signature électronique opérationnelle pour le grand public	Promulguer par décret les textes d'application de la loi n°53-05 relative à l'échange électronique qui sont prévus par l'article 42 de la même loi.
3	Capital minimum	Suppression	Réduire le capital à zéro		Modifier l'article 46 de la loi n°21-05 modifiant et complétant la loi n°5-96 sur la SARL du 14 février 2006
4	Frais de création	Réduire les frais de création à 100 DH			Modifier les articles 2 B 2, 6-8 8-1-D-8 et II du décret portant Code de l'enregistrement et du timbre n°2-58-1151 du 24 décembre 58 modifié par la loi de finances pour l'année 2004
5	Légalisation des documents	Suppression	Supprimer la légalisation de signature pour la création de SARL		Modifier l'arrêté du ministre de la justice n°106-97 du 18 janvier articles 249 et 256 du Code général des impôts
6	Enregistrement des statuts	Suppression ou automation	Normaliser le format des statuts SARL	Automatiser l'enregistrement des statuts	
7	Domiciliation du siège social	Permettre la domiciliation chez des prestataires agréés		Réglementer la domiciliation	Modifier les articles 5 et 7 de la loi n°47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales
8	Paiement unique des frais en ligne	Permettre le paiement en ligne	Forfaitiser le coût de la création d'une SARL		Préparer et signer une Convention de partenariat avec le centre de monétique interbancaire

	Problématique	Objectif création en ligne	Mesures (court terme)	Mesures (moyen terme)	Impact sur les textes
9	Publicités légales	Permettre la publicité légale en ligne et gratuite	Réduire et rendre forfaitaire le prix des annonces légales	Agrément a des sites web et supprimer édition Bulletin Officiel	Modifier : <ul style="list-style-type: none"> - l'article 96 de la loi n°21-05 modifiant et complétant la loi n°5-96 sur la Sarl - Les articles 13, 17, 30 et 33 de la loi n°20-05 modifiant et complétant la loi n°17-95 sur la SA du 23 mai 2008
10	Génération des identifiants en temps réel	Génération des identifiants en temps réel	Convention à l'échelle régionale pour le prototype de Casa	Permettre la simultanéité des traitements	Modifier: <ul style="list-style-type: none"> - L'article 45-5 et 76 de la loi n°15-95 du code de commerce - L'article 148 du code général des Impôts - L'arrêté du ministre de la Justice n°106-97 du 18 janvier
	Bulletin de notification	Délivrer le bulletin à distance avec force probante	Modifier le format du bulletin Communiquer sur sa force légale	Seule pièce légale prouvant la création de l'entreprise	Préparer un texte pour donner force probante au bulletin de notification

c. L'indicateur « octroi de permis de construire »

vii) Que mesure-t-il ?

L'indicateur « octroi d'un permis de construire » mesure l'ensemble des procédures requises pour construire et exploiter légalement un entrepôt⁶ (s'inscrivant dans le cadre des « grands projets »), soit de l'obtention du plan cadastral jusqu'à l'enregistrement auprès de la conservation foncière.

Le classement *Doing Business* est établi sur la base de 3 variables : le nombre de procédures requises jusqu'à réception des documents définitifs, les délais et coûts associés.

viii) Quelles sont les meilleures pratiques internationales ?

Les meilleures pratiques internationales en la matière se caractérisent par la rigueur des procédures qui restent néanmoins rapides et transparentes.

- A Singapour, classé 2^e, la direction de la Construction facilite l'accès aux informations nécessaires pour obtenir un permis de construire, en mettant à disposition sur son site web l'ensemble des formulaires à remplir sous forme d'exemplaires téléchargeables. Elle permet aux utilisateurs de numériser et d'envoyer tous les documents par voie électronique. L'instruction technico-urbanistique se fait en ligne.
- En Finlande, classée parmi les 10 pays les plus rapides pour l'octroi de permis de construire, l'architecte ou un autre professionnel qualifié est responsabilisé au maximum : il est tenu responsable de la conformité des plans et du projet de construction.

ix) Où se situe le Maroc ?

Au Maroc (classé 90^e), l'obtention d'un permis de construire implique de passer par la réalisation de 19 procédures, d'y consacrer en moyenne 163 jours et 292,5 % du revenu annuel moyen par habitant.

Le classement du Maroc s'explique en grande partie par la variable « temps requis » pour accomplir la procédure. Jusqu'à l'obtention du certificat de conformité, le projet de construction doit être validé par deux commissions, avant et après la réalisation des travaux. La commission d'urbanisme valide la conformité urbanistique et technique des plans. Une fois l'autorisation de construire obtenue et les constructions entamées, le promoteur doit présenter à nouveau son dossier en commission pour obtenir un certificat de conformité, certifiant la conformité de la construction avec les plans approuvés. Ces deux commissions totalisent environ 60 % du temps requis pour accomplir la procédure.

Le délai d'instruction pourrait être notablement raccourci au moyen d'une meilleure coordination entre les administrations impliquées et par une plus grande (pré)visibilité de la procédure pour le promoteur. Il s'agirait de privilégier une instruction intelligente des

⁶ Soit la construction par une compagnie locale d'un entrepôt de deux étages, d'une superficie d'environ 1300m², respectant toutes les règles en matière d'urbanisme, raccordé aux réseaux d'électricité, d'eau, du tout à l'égout et disposant d'une ligne téléphonique.

dossiers (parce que coordonnée), plutôt que de se focaliser sur le respect de délais courts de traitement qui concourent à précipiter l'instruction qui, parce que bâclée, doit s'effectuer en plusieurs temps (multiples passages en commission).

Partant d'une lecture chronologique des étapes à franchir, l'analyse proposée se focalise sur une partie de la procédure (avec un potentiel d'amélioration important) : du dépôt de la demande jusqu'à la délivrance du permis de construire.

Le tableau, ci-dessous, reprend les principales problématiques tout en proposant une série de recommandations, à court et à moyen termes. Les recommandations proposées, visant l'amélioration du traitement de la demande et la proximité avec les promoteurs, ont trait à :

- La vulgarisation des normes et règlements
- L'harmonisation des procédures
- La qualification de la requête
- La formalisation de la procédure
- L'amélioration de la communication avec le promoteur (et l'architecte).

Tableau 2 : Synthèse des recommandations liées à l'indicateur « octroi de permis de construire »

Phase de la procédure	Problématiques	Objectif	Recommandation	Action à court terme	Action à moyen et long termes
Préparation du dossier et des pièces justificatives	Manque d'accessibilité aux documents d'urbanisme et règlements.	Prévisibilité de la procédure pour le promoteur	Vulgarisation des normes et règlements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harmonisation et vulgarisation des normes de sécurité. ▪ Formalisation de la pré-instruction auprès des services techniques et urbanistiques ▪ Actualisation du plan cadastral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendre accessible les documents d'urbanisme en ligne. ▪ Numérisation, mise en ligne et actualisation régulière du plan cadastral
	Manque de visibilité et d'harmonisation sur les procédures, délais, et pièces justificatives requises.		Harmonisation, et vulgarisation des procédures	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en ligne de la procédure ▪ Vérification des pièces justificatives lors du dépôt du dossier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les architectes assument la responsabilité de la construction.
Dépôt du dossier, distribution, et organisation de la commission	Manque d'efficacité quant à la gestion organisationnelle de la commission.	Modélisation de l'instruction ⁷	Qualification de la requête	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordonner la tenue des différentes commissions devant délibérer sur un même projet ▪ Repréciser dans la réglementation actuelle de manière claire les prérogatives et responsabilités des membres de la commission quant à : <ul style="list-style-type: none"> - La consultation de services spécifiques devant se prononcer sur un dossier - L'envoi du dossier et des pièces justificatives aux services concernés - La convocation des services extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numérisation des dossiers consultables par l'ensemble des membres de la commission.
			Formalisation de la procédure		

⁷ Cf. paragraphe sur la modélisation dans la section « Conclusion »

Phase de la procédure	Problématiques	Objectif	Recommandation	Action à court terme	Action à moyen et long termes
Instruction du dossier par la commission	Dysfonctionnement du rôle de la commission (délais d'instruction insuffisants etc.)	Transparence et efficacité de l'instruction technique	Permettre à la commission de statuer de manière définitive sur le projet.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avis définitif de la commission qu'après instruction du dossier par l'ensemble de ses membres ▪ Fixer un délai raisonnable pour l'examen des demandes ▪ Paiement de l'ensemble des frais à la commune 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confier l'instruction urbanistique à une seule entité compétente ▪ Instruction des dossiers en ligne
Délivrance de l'autorisation de construire	Manque de visibilité et de transparence sur la phase post-commission (cf. la levée des réserves émises par les services extérieurs)	<p>Transparence et prévisibilité pour le promoteur</p> <p>Contrôle systématique et transparent de la conformité</p>	<p>Notification rapide de l'intéressé de la décision de la commission</p> <p>Suivi de la levée des réserves émises par la commission et contrôle des travaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publier les décisions de la commission séance tenante via un site web. ▪ Une entité se charge du suivi de la levée des réserves avant la délivrance de l'autorisation de construire. ▪ Une entité se charge de la consultation de tous les services impliqués. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité de suivre en ligne l'avancement de l'instruction, et des remarques émises ▪ Confier le contrôle des travaux à une entité indépendante, ayant le pouvoir d'enclencher des sanctions.

d. L'indicateur « transfert de propriété »

x) Que mesure-t-il ?

L'indicateur retrace l'enchaînement intégral des procédures nécessaires pour transférer un titre de propriété entre deux personnes morales de nationalité marocaine.

Il mesure le nombre de procédure, les délais et les coûts associés au processus, depuis l'obtention des documents nécessaires, jusqu'à ce que l'acquéreur puisse utiliser la propriété comme garantie pour obtenir un emprunt bancaire.

Doing Business prend en compte toutes les procédures obligatoires en vertu de la loi ou nécessaires dans la pratique, qu'elles relèvent de la responsabilité du vendeur ou de l'acheteur.

xi) Quelles sont les meilleures pratiques internationales pour cet indicateur ?

Les pays qui affichent de bons résultats sur cet indicateur sont ceux où les procédures sont simples, les taxes de transfert peu élevées et les frais d'enregistrement fixes :

- En 2007, l'informatisation de la procédure et la suppression des frais ont permis à l'Arabie Saoudite d'occuper la tête du classement sur cet indicateur, en réduisant la formalité à une seule procédure, en deux étapes et en deux jours.
- En Géorgie, une seule entité, l'Agence nationale d'enregistrement de propriétés, gère l'ensemble des formalités. Le contrôle d'éventuels arriérés fiscaux s'effectue en-dehors du processus de transfert.
- La Nouvelle-Zélande, qui se trouve en troisième position, permet l'enregistrement de la propriété en ligne.

xii) Où se situe le Maroc ?

Selon le *Doing Business*, le vendeur d'une propriété et son acheteur doivent entreprendre en moyenne 8 procédures administratives, accomplies en 47 jours, afin de compléter le transfert d'un titre de propriété plaçant le Maroc à la 117^e place sur cet indicateur.

La moitié de ces procédures et 80 % du délai total comptabilisé relèvent de l'obtention d'un seul document appelé communément « quitus fiscal » : une attestation prouvant au notaire que toutes les taxes et impôts grevant le bien objet de la transaction, ont été payés, avant de verser au vendeur le montant de la vente.

Aujourd'hui, le « quitus fiscal » est délivré par la perception, qui a la charge de vérifier la situation fiscale du bien (cf. taxes locales grevant le bien).

N'ayant pas de visibilité sur l'ensemble des taxes locales grevant le bien, la perception demande alors au contribuable d'apporter les preuves de l'acquittement du reste des taxes gérées par d'autres administrations. Concrètement pour l'obtention du « quitus fiscal », le contribuable s'adresse aux administrations suivantes :

1. A la **direction préfectorale** des impôts pour se procurer une émission d'IPPA « Impôts à Payer Par Anticipation », concernant les taxes d'habitation et la taxe sur les services communaux.
2. Payer le montant de l'IPPA, ainsi que le cas échéant, les arriérés sur les taxes citées ci-dessus, à la **perception**.
3. S'adresser à la **trésorerie communale** pour l'acquittement des arriérés du reste des taxes locales (taxe sur les terrains non bâtis)⁸
4. Dans certains cas, la perception communale peut exiger une attestation d'acquittement auprès du **régisseur de la commune**.
5. Présenter les preuves d'acquittement communal à la **perception** pour l'obtention du « quitus fiscal ».

Tous ces allers-retours sont comptabilisés par *Doing Business* comme des procédures.

Problématiques et solutions :

Deux problématiques majeures s'imposent au contribuable, désireux de vendre son bien :

- Un manque d'harmonisation de la procédure : les pratiques (notamment liées à l'obtention du quitus fiscal) diffèrent entre les régions.
- L'implication de multiples administrations dans la gestion des taxes locales ; avec peu, voire aucune communication entre administrations chargées de la fiscalité locale : le contribuable compense ce manque de communication en prenant en charge (via un notaire) la totalité des procédures.

Le tableau, ci-dessous, évoque deux types d'actions s'inscrivant dans le cadre d'une réforme structurelle de la gestion des taxes locales, avec en plus, un impact important sur le classement (réduisant l'obtention du quitus fiscal à une seule procédure) :

- **Harmonisation des pratiques et vulgarisation de la procédure auprès du public**
- **Décentralisation de la gestion des taxes locales (par les collectivités locales)** : une telle mesure s'inscrirait dans une stratégie de décentralisation plus globale. Elle impliquera non seulement la révision du régime de fiscalité locale, mais également la mise à niveau des systèmes de gestion et la formation des ressources humaines associées à ces nouvelles tâches. Le transfert du savoir-faire pourrait être soutenu et temporairement pris en charge par les directions régionales des impôts⁹.

Note : Si l'ensemble des mesures en gras est appliqué, et si les autres pays ne réforment pas, le Maroc avancerait au 117^e au 39^e rang sur cet indicateur.

⁸ Les taxes pouvant être vérifiées au niveau de la commune dans le cadre du cas supposé par *Doing Business* est la Taxe sur les Terrains non Bâtis, « TNB »

⁹ Proposition des Directions régionales des impôts de Tanger et Casablanca.

Tableau 3 : Synthèse des recommandations liées à l'indicateur « transfert de propriété »

Problématiques	Objectif	Action à court terme	Action à moyen et long termes
<p>Manque de visibilité sur les procédures et les pièces justificatives</p>	<p>Harmonisation et publication des procédures</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harmonisation des procédures pour l'obtention du quitus fiscal ▪ Elaboration d'un manuel des procédures (définition des délais maximaux et de la documentation requise) 	<p>Vérification fiscale hors circuit « transfert de propriété » au lieu d'exiger le quitus fiscal au moment de la transaction</p>
<p>Implication d'une multitude d'administrations dans la gestion des taxes locales, avec pour conséquence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multiples passages pour le contribuable afin d'obtenir un quitus fiscal - Demande de la même documentation à plusieurs reprises (parfois au sein de la même administration) - Délais importants et non prévisibles 	<p>Décentraliser la gestion des taxes locales (pour ne retenir qu'un seul interlocuteur)</p>	<p>Accompagnement vers une décentralisation maîtrisée : période de transition de 5 ans minimum</p> <p>Former les communes pour la gestion des taxes locales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Affecter le personnel qui gère actuellement ces taxes aux directions des impôts aux communes <p>En attendant la décentralisation : permettre l'échange de l'information fiscale entre (i) la perception et (ii) la commune :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimiser l'utilisation des moyens de communication (téléphone, faxe, Internet...) <p>Permettre au percepteur de recouvrer pour le compte du percepteur ou régisseur communal à travers les titres de régularisation</p>	<p>Accompagnement vers une décentralisation maîtrisée : période de transition de 5 ans minimum</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre à la disposition des communes les moyens techniques, et humains requis pour la gestion fiscale décentralisée. ▪ Redéfinir les responsabilités des élus en matière de gestion de la fiscalité locale (recouvrement, gestion et redistribution des recettes fiscales). ▪ Prévoir un arsenal juridique et institutionnel permettant le recouvrement et la gestion des taxes au niveau de la commune.

e. L'indicateur « embauche des travailleurs »

xiii) Que mesure-t-il ?

L'indicateur « embauche des travailleurs » mesure le degré avec lequel le gouvernement réglemente la relation « employeur-employé ». Il s'intéresse, en particulier, à la facilité d'embauche et de licenciement. Les indices examinés sont :

- (1) La difficulté d'embaucher un nouvel employé
- (2) La rigidité des horaires de travail
- (3) La difficulté de licenciement
- (4) Les coûts d'embauche hors salaire
- (5) Les coûts associés au licenciement économique.

A la différence d'autres indicateurs, l'« embauche des travailleurs » s'intéresse moins aux procédures associées à la transaction, mais plutôt au cadre légal et réglementaire associé à l'embauche.

Ce rapport s'interroge, au-delà des mesures de flexibilité telles que stipulées par le *Doing Business*, aux conditions permettant au gouvernement de soutenir politiquement ce type de réformes, par la proposition de mesures qui ont pour objectif de sécuriser le travailleur.

xiv) Quelles sont les meilleures pratiques internationales en la matière ?

Les pays offrant la plus grande flexibilité de l'emploi jouissent généralement du plus large arsenal de programmes destinés à l'assistance aux employés. En effet, le « modèle » danois dit de « flexicurité », souvent pris comme référence grâce à sa capacité à répondre aux besoins de flexibilité (le Danemark atteint les plus hauts scores du *Doing Business*), tout en protégeant les travailleurs, repose sur trois piliers :

- (1) une **flexibilité maximale du marché de l'emploi** : embauche et licenciement ne sont quasiment pas réglementés; il n'existe ni salaire minimum (qui peut toutefois être fixé dans chaque branche par des conventions collectives), ni durée légale du travail ;
- (2) un **niveau élevé de prestations en cas de chômage** (indemnités compensatrices de non-activités, par exemple des allocations chômage) : au Danemark, le taux de compensation de la perte de salaire est élevé (70 % du précédent salaire en moyenne, jusqu'à 90 % pour les bas salaires). La durée d'indemnisation peut atteindre quatre ans, le relais étant pris en fin de droits par une aide sociale, en partie (35 %) versée par les municipalités et également considérée comme généreuse ;
- (3) une **politique énergique de (ré-)activation des sans-emplois** (formation et réinsertion professionnelle) fondée sur une conviction largement partagée selon laquelle les chômeurs ont des droits mais aussi des devoirs.¹⁰

¹⁰ Concept de « flexicurité », développé au Danemark, Ambassade de France au Danemark, manuscrit

xv) Où se situe le Maroc ?

Le Maroc, souvent accusé d'une certaine rigidité de la réglementation liée à l'embauche, occupe le rang 169 sur 181 pays, en ce qui concerne l'indicateur « embauche des travailleurs ».

Le nouveau Code du travail (2004), tel qu'appliqué aujourd'hui, ne s'est pas reflété dans le classement *Doing Business*. Ceci s'explique (1) par le fait que la plupart des aspects touchés par le code ne sont pas mesurés par *Doing Business* ; (2) par l'absence de décrets spécifiant certaines modalités d'application de la loi (cf. définition du « licenciement collectif », voir ci-dessous).

Suite à une demande du ministère des Affaires Economiques et Générales, le Programme a produit un rapport, examinant l'implication des propositions faites dans le cadre du « dialogue social » sur le classement *Doing Business* (cf. Le « dialogue social dans une perspective *Doing Business* »). La prochaine section en résume les principales recommandations.

Note : Si l'ensemble des mesures en gras est appliqué, et si les autres pays ne réforment pas, le Maroc avancerait de près de 100 places.

Tableau 4 : Synthèse des recommandations liées à l'indicateur « embauche des travailleurs »

Problématique	Objectif	Mesure (à court terme)	Mesure (à long terme)	Impact sur les textes
Flexibilité d'embauche				
Le CDD n'est renouvelable qu'une seule fois (contraignant les emplois non-permanents ; saisonniers) ¹¹	Permettre le cumul de CDD au-delà de 60 mois Reconnaître la saisonnalité de certains emplois	Fixer une période minimale permettant le renouvellement du CDD, pour une durée supérieure à 60 mois		Décret d'application relatif à l'article 16 de la loi n°65-99
Flexibilité du licenciement				
Flou réglementaire relatif au « licenciement collectif » ¹²	lever l'ambiguïté sur le concept « licenciement collectif »	Définition du licenciement collectif par rapport à l'effectif total: à un seuil supérieur à 12.43%¹³		Décret d'application relatif à l'article 66 de la loi n°65-99
Rigidité de critères s'appliquant au licenciement et à la réembauche	Flexibiliser les critères de licenciement collectif	Accorder à l'employeur la liberté de choisir l'ordre des critères de priorité dans le cas de licenciement collectif¹⁴		Décret d'application relatif à l'article 71 de la loi n°65-99
Flexibilité de réembauche				
Obligation de réembaucher d'après des critères fixes	Flexibiliser les critères de réembauche suivant un licenciement collectif		Supprimer les règles de priorité applicables à la réembauche	Abrogation de l'article 508 du Code du travail relatif à la réembauche des salariés licenciés collectivement
Flexibilité des horaires de travail				

¹¹ Dans la pratique, les renouvellements de CDD se font, en toute illégalité.

¹² En l'absence d'un seuil définissant un « licenciement collectif » prévu par la loi, les juges appliquent habituellement un taux de 10%. Ce dernier est pris comme référence par l'enquête *Doing Business*.

¹³ Seuil retenu implicitement par *Doing Business*.

¹⁴ Cette mesure n'aura un impact sur le classement qu'à condition qu'elle soit jumelée de la recommandation de supprimer également les « règles de priorité applicables à la réembauche ».

Problématique	Objectif	Mesure (à court terme)	Mesure (à long terme)	Impact sur les textes
Rémunération de l'ancienneté par augmentation de congés annuels	Rémunérer l'ancienneté par des primes		Transformer les congés payés additionnels liés à l'ancienneté par des primes	Refonte des articles 232 et 242 de la loi 65-99 relatifs aux congés annuels payés
Jours de repos hebdomadaire fixés par la loi ¹⁵	Flexibiliser le choix de jours de repos hebdomadaires		Permettre à l'employeur de choisir librement les jours de repos hebdomadaire	Refonte des articles 206 et 207 de la loi 65-99
Sécurité du salarié licencié ou en risque de licenciement				
Lourdeur du coût de licenciement économique porté par l'employeur	Sécuriser le chômeur et réduire le coût du licenciement économique imposé à l'employeur		Création d'une assurance chômage qui supporterait en partie le coût du licenciement économique	Projet de loi relatif à l'assurance pour perte d'emploi
Manque de qualification professionnelle adaptée à la demande	Favoriser la réinsertion professionnelle ; rapprocher l'offre à la demande	Réorientation professionnelle et assistance à la recherche d'emplois (cf. efforts de l'ANAPEC et de l'OFPPPT)	Réforme du système éducatif et de formation professionnelle, en fonction du niveau et de la spécificité des qualifications requises par le marché	

¹⁵ Selon l'article 206, le repos hebdomadaire doit être accordé soit le vendredi, soit le samedi, soit le dimanche, soit le jour du marché hebdomadaire ».

CONCLUSION

A travers l'étude de quelques indicateurs, il est clair que des principes génériques se dégagent comme autant de nouvelles façons d'envisager la « vie administrative ». Ces principes dépassent largement le cadre des seuls indicateurs étudiés et, s'ils étaient retenus comme des principes de base du traitement administratif, ils pourraient considérablement améliorer, fluidifier, les rapports entre les administrations et les usagers, et notamment les usagers/entreprises, moteurs de l'économie. Ces grands principes, repris brièvement ci-dessous, correspondent aux meilleures pratiques internationales actuelles :

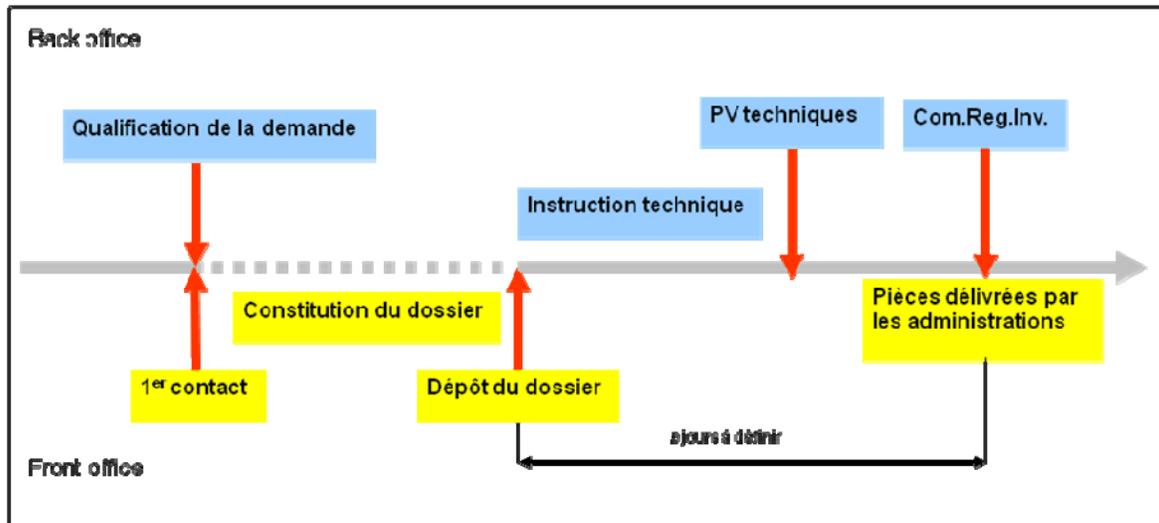
- 1) **Une nouvelle relation administration/usager.** Pour les investisseurs, et à l'heure où le Maroc se positionne comme une plateforme d'« offshoring informatique », les administrations (avec lesquelles, immanquablement, ils sont en contact) se doivent de présenter un visage moderne et efficace. L'utilisateur/investisseur doit être considéré comme un client.
- 2) **Communiquer pour informer.** Les acteurs, administrations et usagers, doivent connaître précisément leurs droits et leurs devoirs. Faute d'informations précises, les interprétations sur la façon d'appliquer les textes (quand ils existent) varient selon les interlocuteurs, les régions, etc. ne permettant pas de garantir un traitement égal à tous les citoyens et pénalisant systématiquement ceux qui sont le plus loin des centres de décision.

C'est pourquoi un effort de formalisation est nécessaire pour la plupart des procédures à travers la rédaction de manuels des procédures destinés aux acteurs administratifs.

Pour les usagers, il est important de connaître précisément et simplement la façon d'interagir avec l'administration. Cela passe par la large diffusion, auprès des publics concernés, de l'organisation des formalités (lorsqu'elle est formalisée!) mais aussi, et surtout, par la mise en place de voies de recours efficaces dans l'hypothèse où l'utilisateur ne serait pas servi comme cela a été décidé par l'administration elle-même.

- 3) **Modéliser l'instruction des projets d'investissement,** quelque soit leurs natures, leurs montants, leurs secteurs d'activité, leurs régions d'implantation à travers, notamment, la réorganisation du travail des multiples commissions (un projet met la plupart du temps en œuvre plusieurs formalités administratives qui s'enchaînent avec de nombreuses redondances, de contradictions, toujours au détriment du délai de traitement). Outre le fait de favoriser la compétition positive entre régions sur des bases équitables (un cadre national fixe des délais qui peuvent se moduler en fonction des ambitions régionales), la modélisation de l'instruction permettrait également à l'entrepreneur de connaître précisément le délai des traitements administratifs (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 5 : Modélisation de l’instruction des projets d’investissement



- 4) **Favoriser le déclaratif et le contrôle *a posteriori*** plutôt que de multiples contrôles *a priori* pour ne pas ralentir les processus de traitement (comme c’est le cas pour le quitus fiscal dans le cadre du transfert de titre par exemple).
- 5) **Le paiement des frais administratifs doit pouvoir s’opérer plus simplement**, plus facilement. Aujourd’hui, il existe de multiples frais administratifs : droits d’enregistrement, timbres, redevances, taxes parafiscales, etc. et l’usager ne peut payer qu’à travers le réseau des TGR ou des agences BAM (empêchant les CRI de jouer le rôle d’interlocuteur unique par exemple).
- 6) **La vie administrative accompagne la vie politique** ; la logique de la décentralisation entamée par le Maroc se traduit naturellement par la gestion décentralisée de certaines formalités, au profit de ceux qui doivent assumer la responsabilité de la bonne réalisation de la formalité (par exemples, la commune, bénéficiaire principale des taxes locales, est amenée de plus en plus à en assurer la gestion). D’où la nécessité d’une mise à niveau des acteurs locaux, pour rendre effective la décentralisation, qui faute de quoi, risque d’avoir des effets contreproductifs sur le déroulement des procédures.
- 7) Enfin, et c’est probablement le plus déterminant pour demain, **l’administration doit s’orienter vers la « virtualisation » de ses services** plutôt que de multiplier les « guichets uniques » qui n’ouvriront jamais dans chacune des 1600 communes du Maroc. La seule façon de proposer le même service à tous les Marocains, qu’ils soient proches ou non des centres économiques régionaux, est de leur permettre l’accès à ses services à distance. Par chance, le Maroc est au fait de l’état de l’art en matière de technologies (infrastructure, acteurs, usages) et c’est une opportunité, comme le demandait Sa Majesté dans sa Lettre Royale du 9 janvier 2002, de rapprocher l’administration au plus près des usagers.

Les opportunités d’action sont multiples ; les indicateurs *Doing Business* ne constituent qu’une porte d’entrée pour initier des chantiers réellement stratégiques et, pour la plupart,

transversaux, tout en s’inscrivant dans une réflexion plus ample sur le développement économique du Maroc. Ce rapport a pour objectif de préciser des orientations concrètes pour engager des réformer et de contribuer à la priorisation des efforts à poursuivre, aujourd’hui et demain.