

USAID/Mali  
PIO Grant to MIGA

DEVELOPPEMENT D'UN PLAN D'ACTION POUR LA MISE  
EN PLACE D'UN GUICHET UNIQUE AU MALI

## **ABBREVIATIONS**

ANPE : Agence national pour l'Emploi  
API ou API-MALI : Agence de promotion des Investissements  
AZI-SA Agence pour l'aménagement et la gestion des zones industrielles  
BCAO : banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest  
CCM : Chambre de Commerce du Mali  
CFA : Franc Communauté Financière Africaine  
CFE : Centre de Formalité des entreprises  
CNP : Conseil National du patronat  
CNPI : Centre national de Promotion des Investissements  
DNSI : Direction National de la Statistique et de l'Informatique  
ESSOR : Quotidien d'Information du Mali  
GREFFE : Greffe Du Tribunal de Commerce  
INPS : Institut National de Prévoyance Social  
MF : Ministère de l'Economie et des Finances  
MIGA : Agence Multilatérale d'Investissement et de garantie  
MICT : Ministère de l'Industrie, Commerce et Transport  
MIPPME : Ministère en charge de la Promotion de l'Investissements et des Petites et Moyennes entreprises  
OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires  
OPI : Organisation Patronal des Industriels  
PME/PMI : Petites et Moyennes entreprises  
REAO : réseau de l'Entreprise en Afrique de l'Ouest  
USA : Etats-Unis d'Amérique

## **I. Objectifs de la Mission**

### **A/ Objectif de la Mission**

La Banque Mondiale à travers MIGA entend aider le Gouvernement du Mali afin d'améliorer le « Ease of Doing business Index ». Plusieurs initiatives ont été prises et notamment une assistance technique et financière a été donnée pour travailler sur les procédures relatives à la création et au démarrage des entreprises au Mali.

Le Gouvernement du Mali à premièrement fait voté une loi sur la création d'API Mali. Il s'agit de la mise en place d'une Agence de Promotion des Investissement ; celle-ci vient remplacer la structure existante connue sous le nom de CNPI.

Dans un second temps, le Gouvernement du Mali a élaboré une nouvelle Loi relative à la création et la mise en œuvre d'un « Identifiant Unique ». Cet identifiant unique ayant pour objectif de simplifier et d'accélérer les procédures relatives à la création des entreprises au Mali.

Le cadre législatif et réglementaire nécessaire à la modernisation, la simplification et l'amélioration des formalités de création d'entreprise au Mali et plus largement les formalités relatives au climat des affaires est en place; les décrets d'applications ayant été pour la plupart édictés ; Il s'agit dans un second temps d'intégrer le concept de Guichet Unique afin de rendre opérationnel les changements induits par la nouvelle législation et faciliter les formalités administrations rencontrées par les opérateurs économiques qui souhaitent développer des activités au Mali.

Dans la poursuite de cet objectif et dans le cadre de l'aide technique, MIGA a dépêché un consultant sur place afin d'aider à la détermination d'un plan d'action pour la mise en place effective d'un Guichet Unique au Mali. Ce Plan d'action doit permettre d'améliorer les formalités d'enregistrement des entreprises en rationalisant les procédures et en amenant le Mali au niveau régional et international en ce qui concerne les standards d'immatriculation et d'enregistrements des sociétés et activités commerciales.

### **B/ Produit attendus**

Il est attendu du consultant qu'il assiste le Gouvernement du Mali à travers une assistance technique fournie par la Banque Mondiale afin de déterminer le schéma optimum pour la mise en place du Guichet Unique.

Il est notamment attendu :

- Un processus viable et efficace d'enregistrement et création d'entreprise qui prennent en compte la récente législation relative à l'identifiant unique ;
- Une analyse du rôle des institutions et administrations concernées par la création et l'immatriculation des entreprises ;
- Un plan d'implantation du guichet unique.

Le consultant devra donc pour répondre aux attentes susvisées produire :

- Un résumé des conditions d'enregistrement des sociétés au Mali ;
- Des recommandations relatives à la mise en place d'un nouveau processus d'enregistrement ;
- Un plan d'action/implantation pour la mise en place du nouveau guichet unique.

Ces différents seront traités simultanément dans le rapport unique qui suit.

### **C/ Plan de travail**

Nous nous pencherons dans le rapport suivant sur les problématiques ci-dessus décrites.

- Dans un premier temps nous étudierons le système de création d'entreprise qui prévaut aujourd'hui au Mali en essayant de comprendre quelles sont les procédures existantes et quelles sont les administrations concernées par le processus. Nous évaluerons également le nouvel identifiant unique qui vient d'être mis en place par le Gouvernement du Mali et nous tenterons d'apprécier son effectivité sur le processus de création d'entreprise.
- Puis dans un deuxième temps nous essaierons de poser les conditions qui seront nécessaires pour l'élaboration et la conception d'un nouveau Guichet Unique. Si le Gouvernement veut implanter une nouvelle structure qui concoure à la simplification des formalités de création d'entreprise il faut prendre en considération certaines mesures afin de maximiser les chances de succès de cette nouvelle structure. Ces conditions permettent de mettre en place un environnement adéquat pour l'implantation du Guichet Unique de formalité de création des entreprises. Egalement nous aborderons les pratiques à ne pas suivre et qui sont sources de contraintes négatives pour les guichets uniques.

- Et enfin nous proposerons un modèle de guichet unique pour le Mali qui répondent aux normes internationales et qui soit inspiré des meilleures pratiques internationales. Ce plan de guichet unique sera suivi d'un plan d'action pour sa mise en œuvre.

## **II. Introduction**

Le consultant a pu au cours de sa visite a Bamako rencontrer les représentants des différentes administrations qui concourent aujourd'hui d'une façon ou d'une autre au processus de création et d'enregistrement des entreprises et activités commerciales.

On notamment été rencontré des représentants du :

- Ministère des Finances
- Ministère de l'Industrie
- Ministère du Plan et de la Statistique
- Ministère de l'Intérieur
- Tribunal de Commerce
- Greffe du tribunal de Commerce de Bamako
- ANPE
- Chambre de Commerce et d'industrie
- CFE
- INPS
- Ex CNPI
- Guichet Unique

Ainsi que certains représentants du secteur privé malien comme les représentants de REAO, du conseil national du patronat ou bien de l'organisation patronales des industriels,

Le constat est unanime,

- Les formalités de créations des entreprises relève du véritable parcours du combattant ;
- La procédure est extrêmement floue ;
- Personne ne connaît dans son intégralité la procédure globale de création et de lancement d'une entreprise (à part les notaires) ;
- Les formalités sont redondantes voire inefficace car ne répondant pas forcément à une nécessité.
- Pluralité d'acteurs qui augmente les délais
- Les coûts sont importants et pas forcément identique en fonction du demandeur (il existe des coûts officiels et des coûts réels)

- Une certaine corruption qui est facilité par l'obligation de rencontrer un grand nombre d'interlocuteurs qui disposent de fait d'un certain pouvoir discrétionnaire
- Une absence de visibilité pour l'opérateur. Quel est l'intérêt de s'immatriculer et d'enregistrer son activité ?

Tout cela conduit l'opérateur économique a renoncé à s'immatriculer. L'activité économique aura lieu mais ne pourra être comptabilisée. Cela viendra augmenter la masse des activités informelles qui représente grosso modo 40 à 50% de l'activité économique au mali.

Les conséquences en sont importantes pour le pays ;

- Une sous évaluation de la richesse du pays
- Un appauvrissement de l'Etat par la non perception des impôts et taxes
- Une corruption plus ou moins généralisée
- Un découragement des initiatives privées
- Un déficit de la caisse de retraite
- Un déficit de la caisse sociale
- Etc.

Il est donc nécessaire de définir une véritable politique industriel et économique afin d'inciter les opérateurs privés à investir au Mali. Cela passe bien sur par la mise en place d'une nouvelle structure pour faciliter les formalités de création d'entreprise mais aussi peut être, par la remise en cause du code des investissements qui devrait être plus incitatif et surtout plus simple à mettre en œuvre.

Il est important de comprendre qu'à travers le code des investissements l'Etat possède un moyen d'action pour promouvoir et encourager l'activité économique dans le pays.

A ce titre, nous nous somme penché brièvement sur le code des investissements révisé en 2005 par les experts de la Banque Mondiale et avons pu prendre connaissance des conditions posées pour l'octroi des avantages. Le critère d'attribution des avantages fiscaux ne nous semble pas forcément être assez ouvert et attractif. Seul les entreprises dégageant une valeur ajoutée de 35% sont éligibles aux avantages fiscaux.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cela a pour effet de conditionner l'application des dispositifs contenus dans le code des investissements aux entreprises qui seront les plus rentable et donc qui n'on pas forcément besoin de lesdits avantages. L'avantage est que l'on n'aide que les bonnes entreprises, l'inconvénient est qu'on laisse de coté les entreprises qui ont le plus de difficulté à se lancer. D'ailleurs les statistiques tenues par le présent Guichet Unique font état pour 2006 d'à peine 160 décisions d'octroi d'avantages sur plus de 2000 créations d'entreprise. C'est bien peu et pas forcément incitatif. Cela dit, il appartient aux responsables de l'API-MALI de proposer un abaissement de ce taux pour favoriser un plus grand nombre d'entreprise.

A notre avis une réflexion devrait être menée afin d'ouvrir au plus grand nombre d'entreprise les avantages du Code des Investissements. .

Il est évident que depuis quelques années déjà, le Mali est engagé dans un effort important de réforme et de modernisation. Le rôle de l'investissement est aujourd'hui reconnu à sa juste valeur à savoir qu'il est source de revenu et de croissance pour l'ensemble du pays.

Tout d'abord le code des Investissements a été profondément revu et amendé avec l'assistance de la Banque Mondiale en 2005 ; le nouveau code est plus opérationnel que le précédent et facilite les procédures auxquelles les investisseurs étrangers et nationaux devaient faire face pour opérer au Mali. Le régime des avantages a été renforcé et les règles sont plus claires.

De même, des travaux sont en cours pour redynamiser l'API-MALI. Des études ont été lancées par l'USAID avec le concours de la Banque Mondiale. La nouvelle structure qui malheureusement n'est pas en place aujourd'hui voit ses missions renforcées et surtout élargie aux missions de promotion du pays tant à l'interne qu'à l'externe.

1. Promotion du Mali comme destination propice à l'investissement
2. Assistance des investisseurs et facilitations des formalités de création et d'enregistrement des entreprises à travers la mise en place du Guichet Unique ;
3. Représentation des intérêts des opérateurs économiques dans le cadre des réformes menées par l'Etat
4. Contribution au management des zones industrielles

Ces objectifs fixés dans le programme du Gouvernement du Mali sont en cours de réalisation pour certains, d'autres sont en attente de démarrage. C'est le cas notamment du Guichet Unique qui a été mentionné dans les textes de création de l'API-MALI mais qui n'a pour l'heure pas encore été mis en œuvre d'où la réalisation du présent rapport.

Nous allons dans ce rapport essayer de proposer aux dirigeants un modèle de Guichet Unique adaptés spécifiquement aux contraintes rencontrées sur place afin d'améliorer le climat des affaires et encourager la création d'entreprise, seule réelle source de richesse nationale.

---

Tout d'abord la méthode même de calcul de cette valeur ajoutée est subjective puisque l'évaluation se fait à partir de l'examen du business plan présenté par l'opérateur économique. Enfin cette exigence fait que seul certains secteurs d'activité économique peuvent prétendre aux avantages. Nous ne croyons pas que le Mali doive se montrer si restrictif aujourd'hui au vu de la situation. Toute création d'entreprise légale est bonne à prendre et il nous semble nécessaire de l'encourager par toutes les voies possibles.

Cela passe donc nécessairement par la mise en place d'une nouvelle structure de facilitation des procédures de création et d'enregistrement des entreprises, c'est ce que l'on appelle le guichet unique pour la création d'entreprise.

Nous nous efforcerons de donner une idée aussi précise que possible de la réalité du processus actuel en matière de création d'entreprise et nous verrons les options viables qui se présentent pour une modification en profondeur du système.



# **CHAPITRE I.**

## **LE GUICHET UNIQUE ET L'IDENTIFIANT UNIQUE AU MALI**

Nous allons tenter dans un premier temps de déterminer et d'évaluer le processus de création d'entreprise tel qu'il se pratique à ce jour au Mali. Cette opération s'avère particulièrement délicate car il apparaît qu'aucune des personnes rencontrées n'a une connaissance précise de l'ensemble des formalités à accomplir aujourd'hui ou de l'ordre des formalités à accomplir pour enregistrer légalement une activité économique au Mali. Les notaires sont l'exception et sont les plus informés sur les formalités à suivre pour obtenir les différentes autorisations et enregistrements nécessaires.

### **A/ les formalités de création et d'enregistrement d'entreprise au Mali**

Nous allons décrire le parcours que doit suivre aujourd'hui tout opérateur économique décidé à installer légalement une activité économique au Mali.

Nous savons qu'il est impératif pour un opérateur économique d'obtenir un enregistrement auprès du greffe du Tribunal de Commerce relevant de circonscription territoriale duquel il dépend. Cette formalité est la pierre angulaire du processus. Elle est particulièrement bien définie dans le code de l'OHADA. Il s'agit d'un passage impératif pour toute activité économique. Les conditions sont d'ailleurs bien définies dans le code<sup>2</sup>.

Les dispositions annoncées dans ledit code affirment le rôle majeur que joue le registre du commerce dans la création de toute entité commerciale. Il nous faut en tenir compte pour comprendre le processus d'enregistrement des entreprises, en outre ces informations permettent d'ordonner les différentes procédures de façon logique et légale.

La création et l'enregistrement des entreprises ou activité économique au Mali répondent à un processus hautement administratif et très disparate. Les acteurs en cause ne connaissent pas forcément leur degré d'implication dans la procédure globale.

---

<sup>2</sup> Voir extrait du Code de l'OHADA en annexe 1.

Les acteurs institutionnels sont les suivants :

1. Tribunal pour le casier judiciaire
2. Police nationale pour le certificat de nationalité
3. Marie pour le certificat de résidence
4. Ministère technique pour autorisation d'exercer ou
5. Guichet unique pour autorisation d'exercer
6. Guichet Unique pour les demandes d'avantages octroyés par le code des investissements
7. Le service des impôts pour la certification des statuts de l'entreprise
8. Le centre de formalité des entreprises pour l'enregistrement au code de commerce ou
9. Notaire pour l'enregistrement au registre de commerce ou
10. Greffe du tribunal de commerce
11. Journal officiel (ESSOR) pour publication
12. Service des impôts pour paiement de la patente
13. ANPE
14. INPS
15. Service des impôts pour immatriculation fiscale
16. Au delà de ces acteurs il est également indispensable pour l'opérateur économique d'engager des actions devant d'autres personnes comme par ex la banque pour l'ouverture de compte ; notaire pour la souscription au capital, banque pour ouverture de compte, en cas de location d'un siège social, preuve de la légalité du bail etc. la liste est non exhaustive...

De même, pour pouvoir faire immatriculer son activité, l'opérateur économique devra fournir un certain nombre de pièces justificatives. Le casier judiciaire, prévu dans les accords de l'OHADA est particulièrement contraignant.

Chacun des acteurs ci-dessus cités va demander à l'opérateur de remplir une demande, un formulaire et de donner des pièces justificatives. Suite aux interviews réalisées, on s'aperçoit que les pièces justificatives se recoupent plus ou moins.

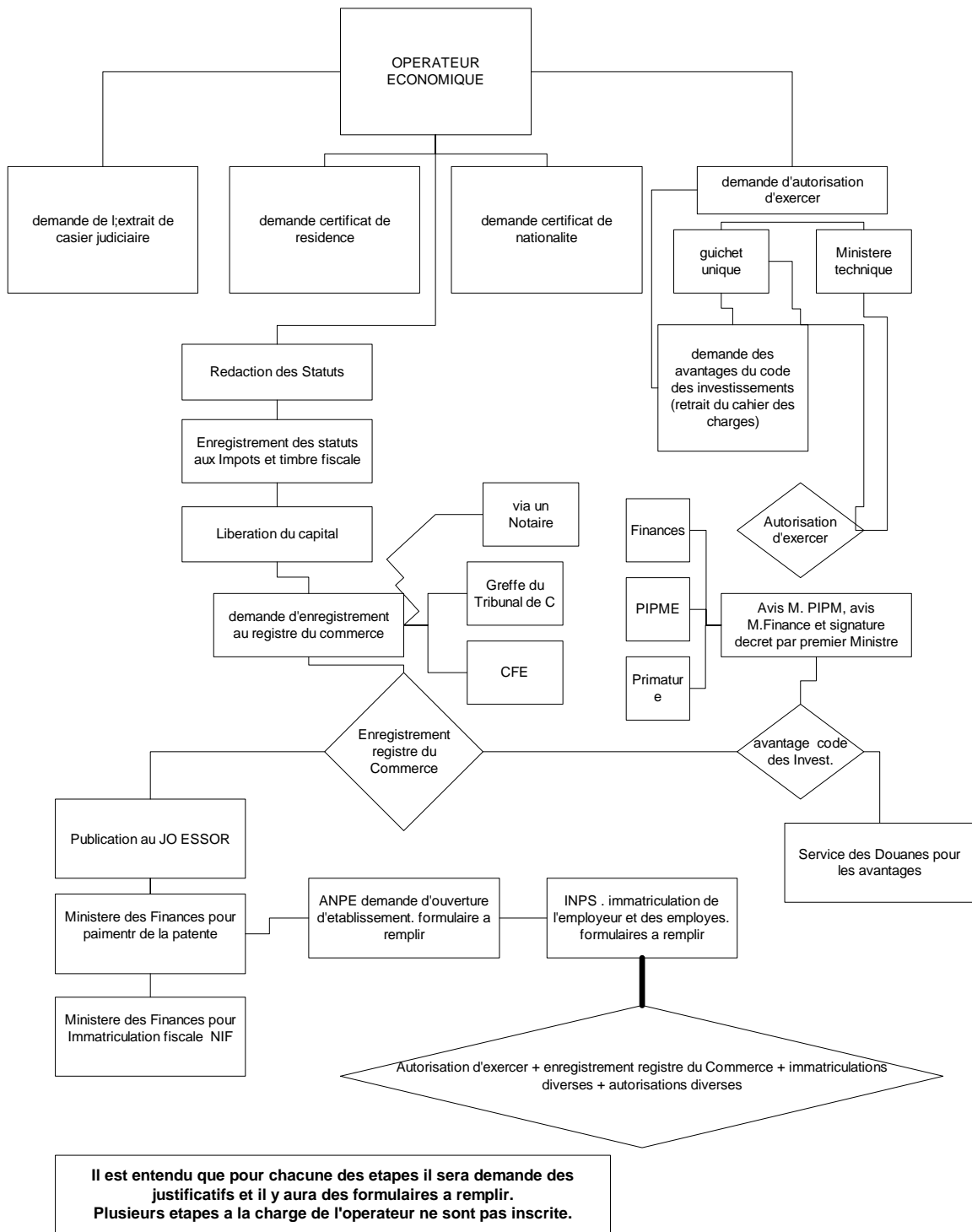
L'autorisation d'exercer une activité n'est pas donnée aisément, il faut que l'opérateur dépose une étude de faisabilité. De plus en fonction de l'activité il y a un formulaire différent.

Certains ministères pour compliquer les choses ont décidé de gérer ces autorisations d'exercer directement sans avoir recours au bon office du Guichet Unique. Il en va ainsi du Ministère des Mines, du Ministère des communications, Ministère de l'Education et Ministère de la Santé : pour ces administrations les autorisations d'exercice sont délivrées au niveau du Ministère technique et non pas au niveau du Guichet Unique.

Pour l'obtention des avantages du code des investissements, il y a également un cahier des charges à suivre pour réaliser l'étude de faisabilité.

Les décisions ne sont pas prise au niveau du guichet unique mais par le Ministère de la promotion des investissements et des PME PMI qui prépare un projet de décret qui sera signé par le Premier Ministre après visa du Ministère technique concerné et visa du Ministère des finances. Comme on le voit, cette procédure est extrêmement administrative et est un frein réel à l'investissement.

Le schéma suivant permet de se rendre compte de la complexité de la procédure de création et d'enregistrement des entreprises au Mali. Il y a pas moins de 4 immatriculation différentes qui sont données (Tribunal de commerce, impôts, ANPE INPS et DNSI



Dans le schéma suivant nous allons voir les justificatifs qui sont exigés de la part des opérateurs pour mener à bien la création et l’enregistrement de leur activité économique.

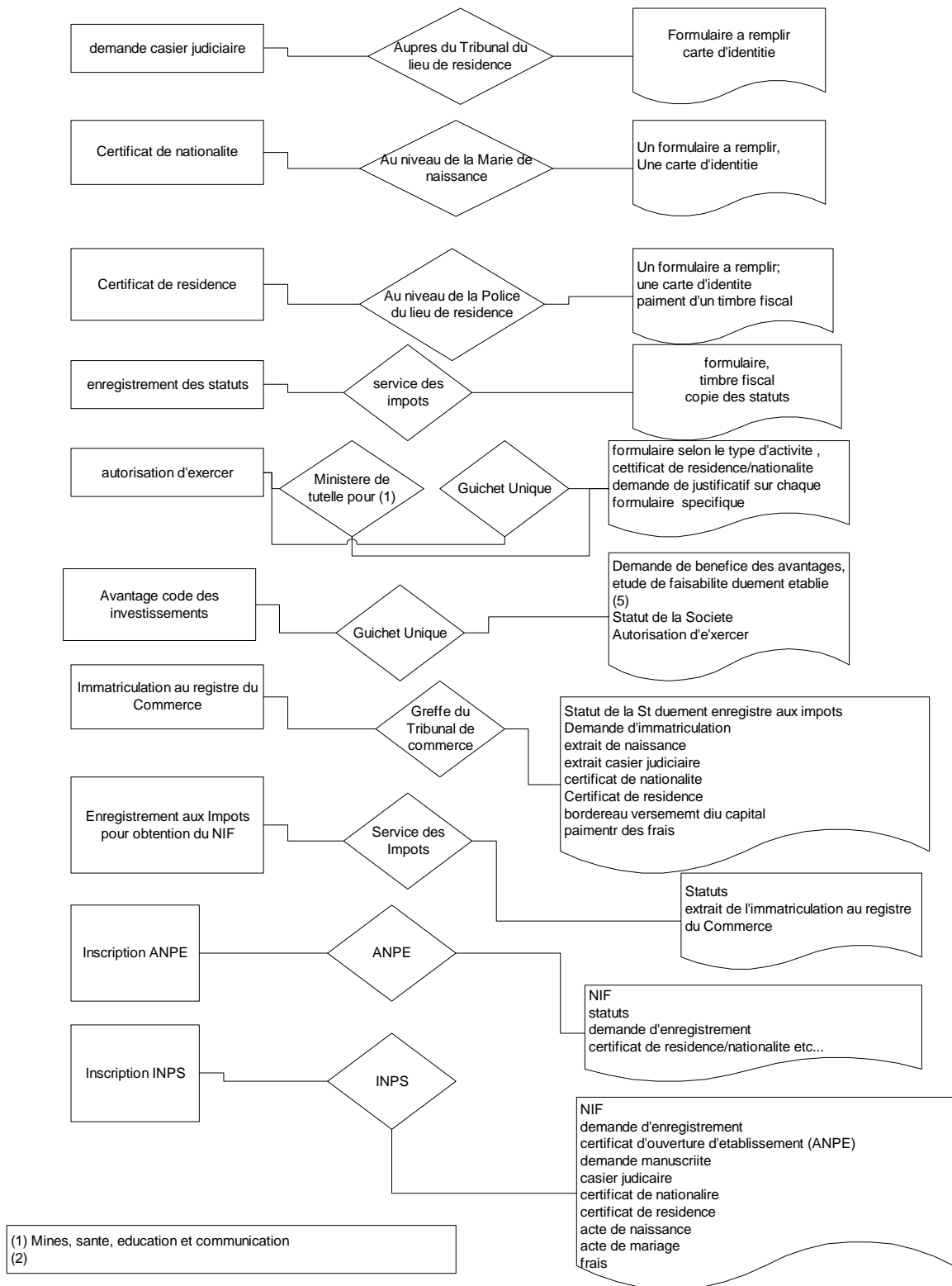
Ces indications sont données à titre indicatif, il sera nécessaire de faire une enquête plus poussée sur le terrain pour connaître avec exactitude les documents justificatifs pour toutes les procédures nécessaires à l'établissement d'une activité commerciale au Mali.

Nous pensons avoir la majeure partie des documents et formulaires requis mais n'ayant pu rencontré dans un laps de temps bref l'ensemble des administrations et services concernés, nous suggérons que soit organisé un parcours complet avec les membres du comité technique de pilotage<sup>3</sup> pour récolter l'ensemble des données nécessaires et également dans un souci pédagogique afin de démontrer, preuve à l'appui la complexité et l'absurdité du système actuel.

Un tel parcours permettra certainement une prise de conscience par les membres du comité de la situation et donc de la nécessité de changement et de modernisation. Cela étant dit, le schéma ci-dessous démontre bien la masse de documents nécessaires et les redondances qui existent dans la procédure actuelle.

---

<sup>3</sup> Le comité technique de pilotage est traité plus loin dans le rapport.



A notre connaissance il n'existe pas aujourd'hui au Mali un document officiel qui recense exactement les procédures à suivre ni l'ordre dans lequel il doit les accomplir pour créer légalement sa société. Les Notaires sont bien sur à même

de conseiller leurs clients mais il me semble important qu'un document officiel puisse expliciter aux investisseurs potentiels le parcours qu'ils devront suivre pour s'installer et commencer à exercer une activité économique. Il y a va, à notre avis, de la crédibilité du pays comme zone d'investissement<sup>4</sup>.

Il est évident que le processus actuel de création d'entreprise et d'immatriculation n'est pas efficace. Il est par trop administratif et surtout il est long et coûteux pour les opérateurs économiques. Les différents services en charges exigent chacun des pièces justificatives inutiles, des formulaires à remplir avec les mêmes informations.

De même, l'opérateur doit se déplacer plusieurs fois et parfois au sein de la même administration comme par exemple au Ministère des Finances, que ce soit pour l'enregistrement des statuts de l'entreprise, paiement de la patente, immatriculation au NIF et les services des douanes au cas où l'opérateur effectue des opérations d'import/export.

Il faut de même constater que les administrations ne sont pas forcément outillées pour recevoir ces personnes. L'accueil qui a été réservé au consultant a été particulièrement aimable mais il faut convenir qu'il n'y a que très peu d'indication dans les ministères, pas de salle d'attente digne de ce nom etc.

On obtient en général un RDV avec la personne en charge grâce à une recommandation ou un piston plus que par le simple suivi du parcours de l'investisseur. Il est clair qu'il n'y a aucun accueil formalisé, les gens doivent se débrouiller pour obtenir un document, un coup de tampon.

Dans l'ensemble le bilan est donc négatif. Les conséquences en sont tout simplement une fuite en avant des opérateurs qui préfèrent exercer leur activité dans le secteur informel plutôt que de devoir subir les formalités et lourdeurs administratives inhérentes à la création et à l'immatriculation d'une activité économique.

En conclusion, on s'aperçoit que le fonctionnement actuel du Guichet Unique, du Centre de formalité des entreprises qui sont les deux aides qui existent aujourd'hui au Mali pour les opérateurs économiques n'est pas à la hauteur des attentes des opérateurs. Les missions accomplies sont très partielles et ne recouvrent pas l'intégralité du processus d'aide à la création d'entreprise. Le nom de Guichet Unique est contre productif car induit les opérateurs en erreur. Les seules missions du présent Guichet Unique sont :

---

<sup>4</sup> Nous suggérons que l'API-MALI se charge d'éditer un tel document qui serve de cadre de référence à l'investisseur. Il existe dans la plupart des pays, au Mali notamment des guides des investisseurs édités par les grands cabinets d'audit comme PWC ou Anderson mais il s'agit de documents privés qui ne reflètent pas la position officielle du Gouvernement, de plus il n'y a pas forcément de mise à jour. Nous recommandons donc qu'un tel guide soit réalisé par l'API-MALI dans le cadre de ses missions de promotion des investissements étant entendu que le futur Guichet Unique apportera sa contribution à la rédaction pour la partie qui le concerne.

1. Donner les autorisations d'exercer (pour certains secteurs uniquement)
2. Remplir et faire circuler le dossier de demande d'agrément au code des investissements.

Cela n'est qu'un fragment de la procédure

Quant au CFE ou centre de formalité des entreprises, il a comme objectif de :

1. Aider la l'obtention de l'immatriculation au registre du Commerce

Encore cette fonction est facultative et l'opérateur peut s'adresser directement au greffe du Tribunal de Commerce pour l'obtenir.

Pour le reste du processus l'opérateur est livré à lui-même. Il ne reçoit aucun soutien, aucune information susceptible de lui faciliter le parcours.

Nous pensons que aussi bien le présent Guichet Unique que le CFE doivent être sérieusement réformer pour remplir la tâche qui est la leur. A leur corps défendant, nous dirons cependant que ces deux entités n'ont bénéficié d'aucun support d'aucune sorte de la part de l'Etat. Le guichet Unique n'a due sa survie financière que grâce aux transferts financiers et matériels de l'ex CNPI, aujourd'hui API-MALI.

## **B/ l'identifiant Unique :**

La création et l'immatriculation des entreprises et plus généralement des activités économique au Mali aujourd'hui revient à collectionner les numéros d'identifiant.

A chaque étape du parcours, l'administration va vous donner un numéro personnalisé.

La liste des identifiant est longue. Nous avons recensé par moins de :

- N de dossier au niveau du guichet unique pour l'autorisation d'exercer
- N de dossier pour les opérateurs qui demandent les avantages du code des investissements
- N d'immatriculation au registre du Commerce
- N d'immatriculation au niveau du ministère de l'Economie et des Finances NIF
- N d'immatriculation au niveau de l'ANPE
- N d'immatriculation au niveau de l'INPS
- Et enfin, un N d'immatriculation au niveau de la DNSI.

Nous n'avons pas comptabilisé les numéros de dossier donné par les différents services administratifs qui sont d'un usage purement interne.



Bien entendu il n'y a pas de communication entre les différents niveaux administratifs pour établir un suivi des dossiers de création d'entreprise. Il est tout à fait possible aujourd'hui d'avoir un numéro de registre de commerce sans avoir d'identifiant NIF et donc l'opérateur économique est dûment enregistré et peut légalement exercer son activité tout en n'étant pas assujéti au paiement des impôts et taxes.

En fait d'après les différents interviews réalisés sur le terrain il apparaît que les opérateurs économiques ne prennent pas la peine de s'enregistrer au delà de l'inscription au registre du Commerce. Seul les opérateurs qui soumissionnent dans le cadre des appels d'offres public sont dans l'obligation de prouver leur immatriculation aux différents organismes. Les services des impôts procèdent alors par enquêtes sur le terrain pour recenser les entreprises et les immatriculer. Il n'y a donc pas d'automatisme ni de partage de l'information entre le registre du Commerce et les services des impôts.

Quant à l'immatriculation auprès des organismes sociaux comme l'ANPE et l'INPS, elle est marginale comparée au nombre d'entreprises existantes en réalité. Cela a des conséquences sur le fonctionnement de ces organismes et également sur la protection sociale des salariés (retraite et assurance maladie entre autre...)

Devant cet état de fait, le gouvernement a décidé de créer un identifiant unique qui serait dorénavant donné à chaque opérateur économique qu'il soit un simple particulier ou une entreprise afin de suivre de façon statistique les évolutions de l'entreprise et aussi afin de faciliter le processus de création et d'immatriculation.

Par un texte de Loi d'août 2006, Loi N. 06-040 du 11 août 2006, le Gouvernement du Mali a instaurer l'identifiant unique.

Le décret d'application N.06-442 P-RM du 18 octobre 2006 vient préciser les modalités d'application de la Loi et définit l'identifiant unique.

- 14 chiffres plus une lettre comme clé de contrôle
- Modalité de chiffrage pour les personnes physiques
- Modalité de chiffrage pour les personnes morales
- Données supplémentaires qui sont également répertoriées par la DNSI

Le principe de l'identifiant unique a donc été voté mais sa mise en œuvre n'a pas encore commencée.

Lors de nos entretiens avec le Directeur de la DNSI, il nous a été dit que les services informatiques de la Direction étaient aujourd'hui capables de générer le nouvel identifiant unique. Les services du Ministère se disent confiant dans la

mise en place de cette nouvelle politique. Il semble que du matériel informatique a été acquis, que du personnel a été formé pour mener à bien ce projet. Lors de nos entretiens il a été mentionné que la base de donnée ainsi générée sera gérée avec le logiciel ORACLE et que des formations étaient prévues à cet effet.

Néanmoins se pose la question de la pertinence de cet identifiant unique tel qu'il a été voté par le législateur eu égard à la création des entreprises et à la simplification du processus.

Il nous semble au premier abord que le texte traite aussi bien les citoyens maliens que les entreprises.

En son article 3, la loi précise que :

- Toute personne de nationalité malienne
- Toute personne de nationalité étrangère domiciliée au Mali
- Toute personne morale de droit malien, de sa constitution
- Toute autre personne physique ou morale qui doit être inscrite sur un rôle d'une administration

Si l'on s'en tient à la lecture de la Loi et du décret susvisé, et, c'est notre impression, l'identifiant unique n'a d'autre souci que d'introduire un outil statistique national. Il n'est en aucun cas un outil de facilitation pour la création d'entreprise.

En fait il n'intervient qu'à la fin processus de création d'entreprise. Pour s'en assurer il suffit de regarder la liste des documents nécessaires à la constitution du dossier en vue de l'obtention de l'identifiant unique :

- N de registre du Tribunal de commerce ;
- Acte administratif qui autorise la personne morale a exercé (document délivré par le G.U) ;
- Le certificat d'immatriculation délivré par la Direction des Impôts ;
- Les statuts et règlement de la société ;
- Etc.

L'identifiant unique est un très bon outil statistique qui vient compléter les autres identifiants existant aujourd'hui au mali mais il ne vient pas les remplacer (cf. art. 4 du décret).

En ce qui concerne la création et l'immatriculation des entreprises, l'identifiant unique ne jouera, dans sa forme actuelle aucun rôle de facilitation. Il viendra rajouter une étape supplémentaire dans le processus car l'opérateur qui aura obtenu toutes les autorisation nécessaires auprès des diverses administrations devra en outre se présenter à la DNSI avec l'ensemble de son dossier pour obtenir son Numéro d'identifiant Unique.

Il faudra bien sur tenir compte de l'identifiant unique dans le design et la conception du Guichet Unique ainsi que dans l'élaboration du processus de création et enregistrement des entreprises.

En conclusion, l'identifiant unique est un instrument statistique qui vise à recenser de façon exhaustive les personnes physiques et les personnes morales établies légalement au Mali. De fait la loi sur l'identifiant unique traite aussi bien les personnes physiques que les personnes morales et n'est donc pas axé sur la création des entreprises.

De plus il ne peut se substituer à toutes les immatriculations existantes ; comme indiqué plus haut, le Numéro du registre de Commerce est le numéro de référence tel que prévu par le code de l'OHADA.

L'identifiant unique n'est pas un outil de facilitation dans le processus de création d'entreprise dans son design actuel car intervient après diverses opérations d'immatriculation. Il n'a pas réellement besoin d'être associé au Guichet Unique et n'a d'unique que le nom. Le guichet unique de facilitation des procédures peut exister et être mis en œuvre sans référence d'aucune sorte avec l'identifiant.

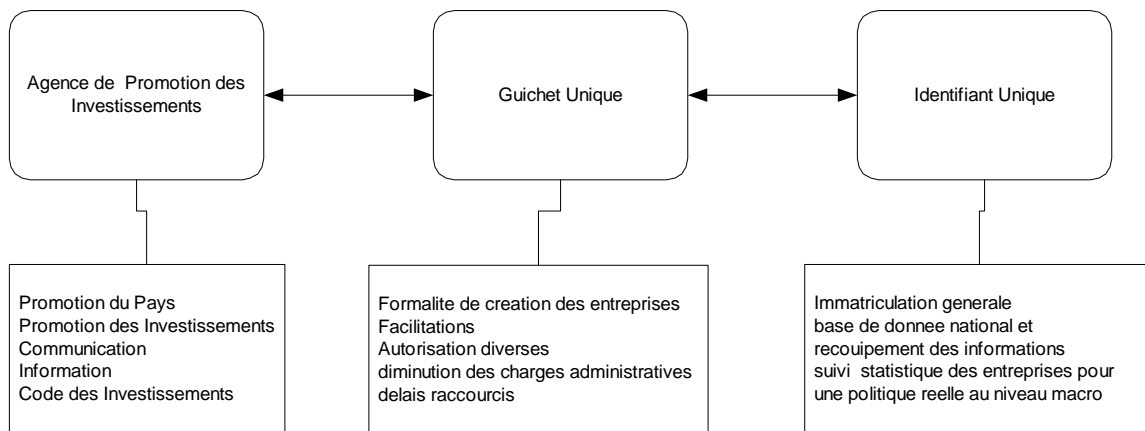
Cela nous nous pensons que la mise en place de cet identifiant sera d'une grande utilité pour le gouvernement du Mali. En effet aujourd'hui les administrations sont complètement indépendantes les unes des autres, il n'y a aucune coordination ni aucune communication entre elles ce qui fait que chacune d'elle garde par devers elle les informations qu'elle a pu collecter. Par exemple les Impôts ont des inspecteurs qui sont sur le terrain et qui repèrent les entreprises et opérateurs économiques en activité mais non enregistré auprès d'eux. Ils les identifient et les obligent à acquitter les impôts et taxes.

Par contre les services des impôts n'informent pas les autres administrations de ces faits. Il n'y a aucune communication vers l'ANPE ou l'INPS pour les informer qu'il y a des prélèvements à opérer. Si l'Identifiant unique se met en place et qu'une base de donnée nationale est créé cela obligera les administrations a communiquer et surtout a échanger les informations. L'intérêt est donc très important pour assurer un suivi et un contrôle des entreprises et des activités économiques une fois qu'elles sont active.

Cet outil statistique s'inscrit donc à notre avis dans la continuité de l'action menée dans le cadre du guichet Unique. Il permettra d'assurer le suivi effectif après la création des entreprises ; aujourd'hui cette action de suivi ne se fait tout simplement pas.

Une fois que le Mali aura mis en place une Agence de Promotion des Investissements, un Guichet Unique et l'Identifiant Unique, tous les outils seront en place pour promouvoir développer et suivre le secteur économique. Le suivi

permettant d'adapter les politiques d'incitation à la situation réelle et au plus près du besoin des entreprises.



**Voila la composition optimale des structures à développer au Mali aujourd'hui si l'on souhaite accroître la part du secteur privé économique ainsi que la croissance. Cela suppose des réformes et un consensus global autour de la politique économique. Il s'agit de libérer le secteur privé de son carcan et de laisser les initiatives privées se développer à leur guise, l'Etat assurant juste une mission de contrôle et de légalité.**

## **CHAPITRE II**

### **CONDITIONNALITES POUR UNE IMPLANTATION REUSSIES DU GUICHET UNIQUE**

#### **IV. Conditions du succès pour l'implantation d'un véritable Guichet Unique au Mali**

Afin de mettre en place un Guichet Unique au Mali et ce, quel que soit la forme du futur Guichet Unique, il sera nécessaire si l'on souhaite que les efforts soient couronnés de succès que différentes conditions soient remplies et qu'un certains nombres de paramètres soient pris en compte.

Les éléments ci-dessous énumérés ne se retrouvent pas aujourd'hui dans une quelconque politique ou stratégie. Notre sentiment est qu'il est nécessaire de s'imposer un certains nombres de règles dès le départ et ne pas attendre que les difficultés apparaissent pour y remédier. Les éléments développés ci-dessous visent donc à donner un cadre, une stratégie claire au Gouvernement du Mali pour une mise en place réussie du nouveau Guichet Unique.

A notre avis, ces éléments doivent être discutés avant tout lancement d'une expertise internationale entre les organismes de financement international qui fourniront l'assistance technique et le Gouvernement du Mali car ils constituent les fondations et les principes généraux pour toutes réformes à venir au niveau du Guichet Unique. Le Gouvernement malien doit s'engager sur les différents points au moins sur le principe si l'on souhaite mener à bien ce projet.

Il est clair que la mise en place d'un guichet unique au Mali sera un processus long et délicat.

- Long car on ne peut pas bouleverser les pratiques en places et les habitudes du jour au lendemain ; il faut modifier les pratiques sans provoquer un rejet des intéressés ; de même il s'agit de mettre en place une nouvelle « philosophie » administrative et cela n'est jamais facile. Il suffit d'observer la mise en place des guichets uniques dans certains pays et s'interroger sur les causes des échecs ;
- Délicat car il faut obtenir l'adhésion de l'ensemble des acteurs aussi bien public que privé si l'on souhaite que le Guichet Unique soit efficace et réponde aux attentes des opérateurs privés et du Gouvernement du Mali. Il s'agit aussi de faire accepter le changement or, et c'est un fait universel, l'Administration a horreur du changement, que cela soit fait

consciemment ou pas, l'Administration dans l'ensemble des pays essaye de résister aux changements et aux nouveautés, Il s'agira donc d'être pédagogue et de prendre le temps pour procéder à ces changements.

Tout d'abord, il faut constater que le Mali a essayé par le passé de mettre en place un guichet Unique pour la création des entreprises, que ce soit avec l'expérience du CFE ou du « Guichet Unique » au sein de la DNI qui est devenu le « guichet Unique » des agréments. Il existe donc une volonté certaine pour rationaliser les procédures et encourager de ce fait la création d'entreprise. Ce point est extrêmement positif car il indique que la volonté de changement et d'amélioration est présente et qu'il ne s'agit pas la d'une idée importée.

### **Les conditionnalités pour la mise en œuvre réussie d'un nouveau type de Guichet Unique au Mali.**

Les conditions ci-dessous sont, à notre avis nécessaires si l'on souhaite mettre en place un véritable Guichet Unique au Mali. Elles découlent du bon sens et de l'expérience. Il nous semble souhaitable de s'assurer de l'effectivité de ce différent point avant de commencer à travailler sur le Guichet Unique.

#### **1. Il nous semble nécessaire qu'il puisse y avoir une expertise externe internationale pour la mise en place du Guichet Unique.**

- a. Neutralité
- b. Arbitrage
- c. Expérience internationale et objectivité

La présence d'un expert/consultant international est primordiale pour le succès de l'opération. Il devra coordonner les actions et proposer aux autorités des solutions adaptées à la situation malienne. Du fait de son expérience dans d'autres pays il pourra apporter des idées et solutions. Il se trouvera dans une position d'arbitre entre les différentes parties et ne pourra pas être accusé de parti pris car sera un expert international. Il sera à même de prendre des décisions parfois impopulaires et qui seraient difficile à assumer pour un national.

De même son expérience prouvée des Guichets Uniques et Agences de Promotion des Investissements permettra d'établir ces organismes selon les standards internationaux en vigueur.

#### **2. Un budget suffisant pour créer les conditions propices à son implantation :**

- a. Un budget pour la mise en œuvre

- b. Un budget pour l'équipement
- c. Un budget de fonctionnement

Une telle structure à mettre en place nécessitera un budget d'installation. Après avoir visité les administrations maliennes et API-MALI, nous sommes convaincu qu'il faudra démarrer sur des bases nouvelles. Les structures actuelles du Guichet Unique étant complètement désuète et en nombre insuffisant de toute façon (et de toute façon elle appartiennent à l'API-MALI). Le budget actuel du Guichet Unique est proche de zéro. Les fonctionnaires en place perçoivent leur traitement mais il n'y a pas de budget général de fonctionnement, d'équipement et d'investissement. Dans un tel cadre il n'est donc pas si étonnant que le Guichet Unique ne puisse remplir aucune des tâches qui en principe devraient lui incomber.

Il sera nécessaire de dégager un budget pour :

- Les infrastructures (locaux adaptés et accessibles) ;
- Le recrutement de personnel (un directeur Général, des interlocuteurs uniques, un staff administratifs) ;
- Des incitations financières pour le personnel mis à disposition par les administrations ;
- La formation du personnel ((un plan de formation devra être mis en place au démarrage du projet, une fois identifié le personnel clé) ;
- Le matériel de bureau ;
- Informatique et bureautique ;

Ces moyens devront faire l'objet d'une évaluation. Un budget prévisionnel sera donné à titre indicatif dans ce rapport.

### 3. *Un soutien politique fort au plan national et exprimé de façon continue et audible*

Il faut qu'avant même la mise en place du Guichet Unique il y ait un message fort des autorités maliennes pour le soutenir. Les opérateurs maliens et étrangers doivent savoir que la création et la mise en place d'un guichet unique pour faciliter les procédures de création d'entreprise est une priorité du Gouvernement dans l'objectif plus général du développement de l'économie.

Une campagne de presse doit être orchestrée, peut être même prévoir un voyage d'étude dans les pays ayant établis avec succès de tel Guichet Unique afin de démontrer que ce qui est un succès à l'étranger peut devenir réalité au Mali,

Nous suggérons également la tenue d'une table ronde ou colloque à Bamako sur la problématique de la création d'entreprise au Mali avec les

représentants du secteur privé, les administrations et les représentants des donateurs internationaux. Cet événement serait l'occasion d'écouter les doléances du secteur privé et de lancer officiellement la mise en place du Guichet Unique.

4. Un rattachement du Guichet Unique et accessoirement de l'API à un Chevalier Blanc.

- A. Une personnalité forte et visible ;
- B. Une personnalité engagée dans la promotion du Mali comme place d'investissement ;
- C. Une personne ou une fonction capable de procéder à des arbitrages en cas de conflits entre les différentes branches de l'administration.

Le choix du rattachement est crucial pour la pérennité de l'institution. Nous pensons qu'il existe deux voire trois options pour le Mali.

Le choix logique serait de rattacher l'API et le Guichet Unique au niveau de la Présidence de la République.

On peut également justifier le choix d'un rattachement au Chef du Gouvernement pour d'autres raisons.

On peut enfin envisager de rattacher le Guichet Unique (seul et sans le lier avec l'Agence de Promotion des Investissements) au Ministère de l'Economie et des Finances ou au Ministère de l'Industrie et du Commerce car ce sont les Ministères techniques concernés par les questions liées aux entreprises :

5. La direction et la gestion d'un tel projet doivent nécessairement être du ressort de la Banque Mondiale de façon directe.

La délégation à un national, et ce, quelle que soit ses capacités ne pourra que compromettre la mise en œuvre du Guichet Unique. Le Guichet Unique est un processus complexe et technique qui exige une attention et une expertise particulière pour sa mise en place.

Cette dernière pour être efficace doit absolument reposer sur une personne qui n'a pas de lien avec l'administration ou le pouvoir en place car cela reviendrait à instrumentaliser la structure.

Egalement il nous semble nécessaire d'éviter que la personne en charge du management du projet ne soit amenée à gérer d'autres projets de coopération en même temps. Nous avons vu que cela conduit le plus souvent à un



immobilisme, voire à un échec des projets de coopération. En tant que consultant, nous ne pouvons que constater cet état de fait qui est accentué lorsque la direction d'un projet de coopération est confiée à un national ; Il n'est pas besoin de revenir sur l'exemple existant aujourd'hui au Mali

6. Mettre en place une agence bien structurée et indépendante.

Bien prévoir les liens avec l'Agence de Promotion des Investissements (cf. projet Mali Finance), les liens organiques et institutionnels avec les Ministères et Administrations existantes.

Cette exigence est impérative. Le guichet Unique doit savoir exactement quel est sa place au sein de la hiérarchie administrative malienne. C'est pourquoi il sera nécessaire d'établir le guichet Unique par voie réglementaire et surtout d'établir des conventions entre le guichet Unique et les différentes administrations pour fixer les rôles, charges et responsabilités de chacun des acteurs.

Il faut avant tout que les liens et dépendances soient clairement identifiés entre les différents acteurs concernés par le processus. Cela permettra d'éviter les blocages et surtout de rationaliser les procédures

7. Rendre obligatoire le passage par le Guichet Unique pour toute création d'entreprise au mali.

L'automatisme permettra s'asseoir la compétence et l'autorité du Guichet Unique. C'est La condition essentielle pour imposer le guichet Unique. Il doit devenir le passage exclusif pour toute création d'activité économique. Le seul circuit valide et légal.

Un projet de loi devra être préparé qui fixe les obligations et responsabilité du Guichet Unique et qui fixe le rôle et attribution des administrations dans le processus. A partir de la date d'opérationnalité du Guichet Unique, il ne sera plus possible pour un particulier d'aller demander son immatriculation auprès du Greffe du Tribunal de Commerce, il faudra, pour accomplir toute formalité, se rendre au Guichet Unique. Les administrations devront renvoyer les opérateurs vers le Guichet, seule autorité habilitée en vertu d'une loi à traiter ce genre de question. Cela s'applique quel que soit le type de modèle de Guichet Unique qui sera sélectionné par les autorités.

8. Ne pas s'imposer d'objectifs trop ambitieux comme par exemple de vouloir régler la question foncière en même temps que la mise en place du Guichet Unique.

Le foncier étant source de richesse au Mali cela reviendra à paralyser dès le départ le fonctionnement du Guichet Unique. Les formalités pour les opérateurs qui souhaitent acquérir ou s'établir sur un terrain doivent être confiées à une agence ou administration distinctes du guichet Unique.

Il est important de construire petit à petit le Guichet Unique. Un plan trop ambitieux est un échec assuré. La politique des petits pas est de loin la plus adaptée. Nous sommes persuadés que la mise en place du Guichet Unique dans une version simplifiée sera déjà une opération d'envergure. Il sera toujours temps par la suite d'envisager son évolution.

9. Associer le secteur privé malien à l'élaboration et à la mise en place du Guichet Unique.

Il sera nécessaire de faire participer le secteur privé par la voie des associations professionnelles, des fédérations et du Patronat à la définition et à la direction du Guichet Unique.

La voie la plus simple pour atteindre ce but étant la composition du conseil d'administration du Guichet Unique (ou de l'API) qui doit être au pire paritaire, au mieux majoritairement privé.

Il semble logique de faire participer le privé à l'élaboration et la gestion future du Guichet Unique : celui-ci a pour objectif et ambition de régler les problèmes rencontrés par les opérateurs privés face aux administrations. Encore faut-il écouter le secteur privé pour pouvoir apprécier les difficultés rencontrées. Le Burkina Faso a ainsi intégré dans les organes de gestion des CEFORE les représentants du secteur privé<sup>5</sup>.

10. S'assurer que le personnel mis à la disposition du Guichet Unique est responsable et qu'il a les pouvoirs de représenter son département administratif ;

Qu'il ait une délégation de pouvoir pour engager son administration. Il s'agit d'une question importante au Mali. Elle sera traitée plus tard dans le rapport.

11. Prévoir des outils de gestion adaptés pour le fonctionnement du Guichet Unique

---

<sup>5</sup> . « Les membres des organes des CEFORE au sein desquels siègent les représentants de l'Etat et des milieux d'affaires se réjouissent du choix qui a été porté sur eux et s'engagent à faire de ces centres, un espace vital pour la création de richesses dans notre pays et une tribune de bonne gouvernance économique »

Il paraît nécessaire de prévoir une gestion de type privée pour le Guichet. Il faut faire entrer la notion de résultat. Le personnel aura peut être le statut de la fonction publique mais il faudra travailler et agir comme une entreprise privée. Des résultats seront attendus des collaborateurs, des outils de performances devront être installés afin de mesurer la productivité. Cela s'explique par la mission et l'objectif du Guichet à savoir faciliter les conditions de création d'entreprise pour le secteur privé. Il faudra répondre aux demandes du privé donc s'adapter.

Nous ne remettons pas ici en cause le choix futur de la nature juridique du Guichet Unique, il pourra selon les arbitrages être un EPA ou un EPIC, finalement la seule différence que cela impliquera sera sur les modalités de son financement et la provenance de son budget (pour un EPIC par donation d'un capital et perception d'honoraires pour ses services et pour l'EPA, rattaché au budget d'une autorité de tutelle).

Nous suggérons en fait que le management de la structure soit opéré dans une logique de rentabilité et d'atteinte d'objectif. Cela est parfaitement viable quelle que soit la forme juridique du futur Guichet Unique.

Il faudra donc incorporer dans les contrats de travail des salariés des indicateurs d'objectifs et des incitations financières en cas de réalisation des objectifs ; pour ce qui concerne les agents de la fonction publique mis à disposition par les ministères, les objectifs seront fixés dans chacune des conventions à venir entre le Guichet Unique et les administrations. Il sera possible de fixer des objectifs de productivité et un système de prime et bonus.

Il existe à l'heure actuelle au Mali une multitude de primes versées aux agents de la fonction publique, cette prime étant différente d'un ministère à l'autre ça ne devrait pas être trop complexe de mettre en place un mécanisme de prime pour les personnes travaillant au sein du Guichet Unique.

#### 12. Prévoir une formation des agents qui travailleront dans le guichet unique.

Cette formation devra être étalée dans le temps.

Un bon plan de formation est une garantie de succès. Nous avons pu voir lors de nos interviews que les personnels des administrations connaissaient très bien les procédures de leur administration MAIS qu'ils n'avaient qu'une idée très générale voire floue de l'intégralité de la procédure.

En gros il ne savent pas où se placer dans le processus et ne savent pas que leur action a un impact sur le déroulement global du processus. Il faudra donc :

- Former les agents sur le processus de création d'entreprise
- Décloisonner les connaissances et rendre le personnel polyvalent
- Former les « interlocuteurs Unique »
- Une formation sur la politique accueil du client
- Une formation sur la culture de résultat
- Une formation sur le travail en groupe

Bien entendu, il n'est pas possible de définir aujourd'hui le contenu concret de ces formations mais cela devra être une des tâches principales de l'expert international.

La formation devra évoluer dans le temps et donc il faudra prévoir une formation continue aussi bien des membres du Guichet Unique que de leurs correspondants dans les administrations.

### 13. Associer si cela est possible la Chambre de Commerce Française à la mise en place du Guichet Unique

Il existe déjà une expérience commune (La Chambre de Commerce de Versailles est à l'origine de la mise en place du CFE de Bamako). Ce n'est à ce point qu'une simple suggestion.

### 14. Amélioration des procédures dans chacune des administrations concernée par la création et l'enregistrement des entreprises.

La mise en place du Guichet Unique n'est pas une fin en soit. Nous partirons des procédures existantes et des formalités administratives qui ont cours aujourd'hui au Mali pour démarrer le Guichet Unique mais il faut néanmoins garder à l'esprit qu'il faut moderniser la pratique existante.

Il est important de souligner que le Guichet Unique qui sera mis en place au démarrage sera issue de la pratique actuelle. Il nous paraît tout bonnement impossible de vouloir procéder à des réformes en profondeur au niveau de chaque administration concernée par les questions de création d'entreprise. Si jamais on choisissait cette voie, il serait quasiment impossible d'avoir un guichet unique opérationnel avant plusieurs années ; les réformes étant trop importantes et difficiles à mettre en œuvre de façon indépendante. Il faut au contraire profiter de l'effet de mise en place du Guichet Unique pour engager des réformes avec succès.

Les réformes nécessiteront une remise en cause des pratiques administratives et une ré ingénierie au niveau de chaque ministère.

Ce n'est pas la simple création du guichet unique qui va miraculeusement améliorer les procédures mais bien un effort commun de l'Administration

maliennne. Il faut par exemple que chaque administration améliore le service d'accueil et de traitement de la demande en interne, que les communications entre services soient plus efficaces, que l'informatisation fasse son apparition et puisse permettre l'échange de données avec une plan grande fiabilité et une plus grande rapidité.

#### 15. Mécanisme de résolution des conflits.

Il est nécessaire d'instaurer un mécanisme automatique pour résoudre les différents qui pourraient naître a l'occasion du traitement de dossier entre les administrations, le guichet unique et l'opérateur économique. Instaurer un dialogue entre le personnel du guichet unique et le personnel de l'administration afin que des solutions soient trouvées rapidement et que les autorisations et agréments puissent être délivrés sans délais.

Egalement instaurer un mécanisme pour résoudre les conflits qui pourraient naître entre deux ou plusieurs administrations sur le traitement d'un dossier.

Il faut à cet effet que le personnel du Guichet Unique puisse jouer un rôle de médiation. A défaut d'entente il est nécessaire qu'une personne ait l'autorité suffisante pour trancher le débat et prendre une décision qui s'impose à toutes les parties.

#### **Approches à éviter dans la mise en place d'un Guichet Unique.**

Les problèmes et échecs rencontrés dans la mise en œuvre de guichet unique à travers le monde nous conduisent à conclure que certaines approches sont vouées à l'échec et que certaines tentatives ne sont pas payante pour les pays qui veulent avant tout développer l'investissement. La compétition entre les pays pour attirer l'investissement est sévère.

Toute réforme dans le processus de promotion des investissements et dans le processus de création d'entreprise doit donc être mûrement choisie. Il est donc utile de s'inspirer aussi bien des réussites étrangères que des échecs afin de minimiser les risques.

En tenant compte de l'expérience international dans la mise en œuvre de Guichet Unique, nous suggérons d'éviter autant que possible de :

1. Ne pas assigner de façon permanente des fonctionnaires au niveau du Guichet Unique. Ils ne sont plus en contact avec leur corps d'origine, ne subissent plus l'autorité hiérarchique directe et ne sont pas au fait des développements qui peuvent intervenir au sein de leur administration. C'est d'ailleurs le cas aujourd'hui pour le présent guichet Unique. Les agents sont originaires du corps du Ministère

de l'Industrie mais cela fait au moins 10 voire 15 ans qu'ils sont détachés au niveau de l'API MALI. ce détachement est bien trop long, il vaut mieux prévoir des périodes de 3, voire 4 ans maximum pour le détachement.

2. Eviter une approche purement administrative et bureaucratique. Une personne du guichet unique ne doit pas être spécialisée dans une seule procédure, car en cas d'absence c'est tout le système qui arrête de fonctionner. Il faut au contraire que le savoir soit diffusé au plus grand nombre et que le personnel soit le plus polyvalent possible afin que l'absence de l'un ne bloque pas l'ensemble de la procédure. Cela implique une formation élargie à l'ensemble du personnel et l'acceptation du principe de subsidiarité. Cette notion n'est pas forcément bien admise par les fonctionnaires qui ont tendance à défendre leur savoir pour se rendre indispensable.
  
3. Surtout ne pas vouloir s'aligner sur les modèles de guichet unique existant qui sont en place depuis plusieurs années. Le concept de guichet unique doit évoluer avec le temps. Chaque pays a progressé et modifié le concept en fonction de son expérience. Vouloir se doter d'un guichet unique aussi performant que celui de la Tunisie ou de la France ne peut que conduire à un échec. Le Mali doit, comme chaque pays qui souhaite se doter d'un tel concept commencer avec un Guichet Unique simplifié. Avec le temps, le concept pourra être enrichi et les compétences accrues mais il faut absolument être réaliste dans la phase de mise en œuvre.

## **CHAPITRE III.**

### **UN NOUVEAU GUICHET UNIQUE POUR LE MALI**

#### **Le Guichet Unique au Mali, un processus complexe à mettre en oeuvre**

Comme indiqué à l'annexe N.2, il existe une variété presque infinie de Guichet Unique. En fait ils sont tous différents et doivent tous est différents car ils doivent être adaptés aux caractéristiques du pays en question.

Le choix du Guichet Unique pour la Mali devra être effectué par le Gouvernement malien. Une fois le choix arrêté nous pourrons alors mettre en place la structure et le processus nécessaire pour le faire fonctionner efficacement.

Cependant en nous basant sur notre expérience et suite aux entretiens effectués au Mali en mars 2007 nous pouvons avancer que le modèle le plus à même d'être implanté au Mali est le système qui combine les éléments du modèle 1 et 2. Il faut bien évidemment tenir compte des spécificités du Mali et de la situation aussi bien économique que concrète dans l'élaboration de ce guichet unique

L'architecture et les fonctions du Guichet Unique malien devrait s'approcher du Guichet Unique existant aujourd'hui en Tunisie et qui est une référence en terme de Guichet Unique au niveau mondial voire même du nouveau Guichet Unique qui a été récemment ouvert au Burkina Faso.

A titre indicatif nous donnerons ici un bref aperçu du Guichet Unique en place au Burkina Faso en 2005. il s'agit d'un bon exemple pour le Mali et nous devrions nous en inspirer afin d'en copier les bon cotés.

**La devise du CEFORE est : un seul lieu, un seul document, un seul interlocuteur, un seul document et un seul délai.**

Les « CEFORE » ou Centre de Formalités des Entreprises sont un passage unique pour les entreprises qui doivent accomplir, sur la base d'un seul formulaire, les formalités administratives nécessaires à la création, à l'extension ou à la reprise de sociétés, d'entreprises individuelles ou d'établissements secondaires. Leur but est d'accompagner la création d'entreprise, de faciliter et simplifier les

démarches du promoteur auprès des différentes administrations. Les CEFORE sont logés au niveau de la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso. Il en existe plusieurs à travers le pays, du moins il s'agit de la volonté affichée. Aujourd'hui, plusieurs sont opérationnels. Les CEFORES sont compétents pour agir au nom des opérateurs économiques intervenants dans les secteurs agricole, commercial, industriel, artisanal et des services soumis aux diverses obligations légale d'immatriculation et de publication.

Les Centres de Formalités des Entreprises (CEFORE) ont été institués par décret N° 2005- 332/PRES/PM/MCPEA /MFB/MJ/MTEJ du 21 juin 2005 dans le but de simplifier les procédures de création d'entreprises, en permettant au déclarant d'effectuer en un même lieu, devant une seule personne et sur la base d'un document unique, les formalités liées à :

- L'inscription au registre du commerce et du crédit mobilier ;
- L'immatriculation aux services des impôts ;
- L'affiliation à la sécurité sociale ;
- L'immatriculation aux services du commerce.

Des difficultés dans la mise en œuvre persistent encore après près de deux ans de pratique. L'obligation de production de l'extrait de casier judiciaire est une source de retard tout comme le manque d'interconnexions entre les services des impôts.

Comme il sera évoqué dans la suite de notre rapport, nos recommandations concernant l'architecture, la mission et le fonctionnement du Guichet Unique du Mali se rapproche par certains cotés du modèle du Burkina Faso, notamment sur la mission d'aide à la création d'entreprise, le système d'interlocuteur unique, de facilitateur de formulaire unique et de liste harmonisé pour les justificatifs.

### **Le contour du nouveau Guichet Unique pour la facilitation des procédures de Création d'Entreprise au Mali :**

#### **1/ Mission du Guichet Unique**

La mission du Guichet Unique à mettre en place est relativement aisée à exprimer. Il s'agit de mettre en œuvre un guichet Unique de facilitation pour la création d'entreprise.



Le Guichet devra assister les opérateurs économiques dans leurs démarches administratives et les aider à obtenir les différentes autorisations et agrément nécessaires pour commencer à exercer leurs activités légalement<sup>6</sup>.

Comme on peut le voir les objectifs que nous souhaitons assigner au Guichet Unique du Mali correspondent peu ou prou à ceux du Guichet Unique du Burkina.

Le rôle du Guichet Unique doit se limiter à la période de constitution de la société et ne pas aller au delà.

Nous suggérons fortement de ne pas vouloir modifier en profondeur la procédure actuellement en vigueur. Cela ne ferait qu'heurter les administrations et paralyserait le système une bonne fois pour toute. Une réforme réussie est une réforme acceptée par tous. L'objectif du Guichet Unique est de devenir un facilitateur.

Nous devrions donc commencer en insérant le Guichet Unique dans la totalité du processus de création d'entreprise et en faire le point focal de l'opérateur économique mais en aucun cas vouloir substituer le Guichet Uniques aux administrations et services aujourd'hui en charge.

Nous proposons de laisser les administrations exercer leurs rôles et prérogatives mais de le faire en associant le Guichet Unique tout au long du processus. Le changement du processus est un acte traumatisant pour une administration et si l'on souhaite une coopération desdites administrations avec le Guichet Unique, il faut accepter dans un premier temps de laisser les procédures existantes fonctionner.

La mise en place du Guichet Unique se ferait donc en deux grandes étapes :

**Premier étape :** La création et la mise en place d'un guichet Unique centralisateur des demandes et facilitateurs. Les procédures en place perdurent et le guichet unique essaye de pousser les administrations en charge à plus de rigueur et à se moderniser.

**Deuxième étapes :** Centralisation au niveau du Guichet Unique des formalités de création d'entreprise et prise de décision par les agents du guichet. Cela suppose un transfert de compétences des administrations en charge vers le Guichet Unique qui devient ipso facto l'autorité unique en charge.

---

<sup>6</sup> A titre d'indication voila les objectifs poursuivis par le Guichet Unique au Burkina : **Les objectifs des CEFORE** : Les Centres de formalités des entreprises du Burkina Faso (CEFORE) ont pour objectif de permettre aux opérateurs économiques nationaux et étrangers, personnes physiques ou morales, d'accomplir en un même lieu, devant un seul interlocuteur, dans un délai suffisamment réduit (maximum 7 jours ouvrables), l'ensemble des formalités et déclarations auxquelles ils sont tenus par la loi et les règlements en vigueur dans les domaines juridique et social.

En l'état actuel de la situation au Mali aujourd'hui, il nous semble impossible de pouvoir mettre en place la deuxième étape. Il est nécessaire d'ancrer le guichet Unique dans la hiérarchie administrative, dans la pratique, puis de lui transférer petit à petit des compétences propres.

Pour les opérations de suivi des opérateurs et des activités économiques, il conviendra de confier cette mission à l'API –MALI ou aux institutions en charge mais en aucun cas au Guichet Unique qui n'est et ne peut dans un avenir immédiat être équipé et structuré pour cette mission.

Ainsi par exemple l'immatriculation des salaires au cours de la vie de l'entreprise ne fera pas au niveau du Guichet Unique mais au niveau de l'INPS. Pour le paiement des impôts, il en sera de même, les formalités devront se faire au niveau du Ministère des Finances.

Le guichet Unique deviendra la place de référence et le passage obligé pour l'obtention des autorisations nécessaires au lancement des activités.

#### **Sa mission est donc :**

- L'accueil et l'orientation des opérateurs économique ;
- La remise des formulaires et liste de justificatifs;
- L'assistance aux opérateurs économiques pour toutes les formalités relevant de la création et l'immatriculation ;
- Le traitement des demandes en interne sans que l'opérateur ait à se déplacer ;
- La remise des autorisations diverses.

## **2/ La structure du Guichet Unique**

### Quel type de guichet unique pour le Mali :

Comme il a été vu précédemment le guichet Unique du Mali doit s'inspirer des modèles existants au niveau international mais aussi être adapté au contexte spécifique du pays.

Au vue de l'existant notamment le CFE, le guichet Unique au sein de l'API MALI et des autres expériences menées dans le pays et suite aux entretiens que le consultant a pu avoir lors de son séjour dans le pays, il nous semble que le Mali devrait opter pour le modèle suivant :

#### **Un panaché de :**

- Interlocuteur unique (modèle 2)

- Short cut (modèle 1)

### A : Interlocuteur Unique

Nous entendons par là que la caractérisation principale du Guichet Unique du Mali devra être le fait que l'opérateur économique aura à faire à une seule personne pour l'intégralité du traitement de son dossier. Cette personne sera sa référence pour la totalité du processus. Il la rencontrera au Guichet Unique et cet interlocuteur unique suivra le bon déroulement de l'opération depuis la phase d'information jusqu'à la délivrance des autorisations administratives,

L'opérateur ne verra aucune autre personne ; les formalités transiteront par l'interlocuteur unique qui prendra en charge les démarches pour le compte de l'opérateur.

L'intérêt de l'opérateur unique est qu'il simplifie au maximum les procédures, les déplacements et les délais. Deux ou trois visites au Guichet Unique seront nécessaires pour avoir les autorisations et agrément,

1. Une première visite pour recueillir des informations et prendre le formulaire unique. A cet occasion premier contact avec un gestionnaire ou interlocuteur qui deviendra la référence.
2. Deuxième visite pour remise des formulaires dûment remplis avec les justificatifs et le paiement des droits
3. Troisième et dernière visite pour venir retirer les autorisations.

Ce type de fonctionnement permet d'instaurer un grand degré de confiance entre l'opérateur et l'administration. Les besoins sont pris en charge, l'opérateur est déchargé des démarches administratives, il n'a qu'à suivre les directives données par l'interlocuteur/gestionnaire. On humanise ainsi l'Administration et on crée un point de contact entre le guichet unique et l'opérateur.

Cela implique bien sûr d'avoir du personnel extrêmement qualifié qui puisse apprécier les besoins et demandes des opérateurs et dans un second temps qui puisse prendre en charge le dossier, le monter et suivre les différentes étapes pour obtenir les autorisation d'exercer, les avantages du code des investissements, l'immatriculation au registre du Commerce, aux Impôts, à l'ANPE à l'INPS ainsi qu'à la DNSI pour l'attribution de l'identifiant unique.

Ces interlocuteurs unique devront gérer plusieurs dossiers et avoir en portefeuille d'au moins 5 ou 6 dossiers en même temps.

Ils accompliront les démarches pour le compte de l'opérateur. Pour ce faire ils devront avoir une délégation de compétence et une autorisation d'agir pour

compte ainsi que l'ensemble des informations nécessaires pour agir. Cela permettra qu'il demande l'extrait de casier judiciaire par exemple ou bien qu'il procède à l'immatriculation auprès des impôts ou de la DNSI.

Ils n'auront pas le pouvoir de signature mais un pouvoir de représentation, les formulaires et demandes seront signés par l'opérateur qui les remettra à l'interlocuteur unique.

Bien entendu, il n'y aura pas qu'un seul interlocuteur unique au sein du Guichet, il aura la qualité d'unique pour l'opérateur uniquement car il sera la seule personne avec laquelle il sera en contact au niveau du Guichet. Il faudra donc embaucher plusieurs personnes afin qu'elles assument cette tâche.

### B: Short Cut :

Par Short cut on entend que l'ensemble des administrations et services concernés par les questions de création d'entreprise et d'immatriculation seront représentés au niveau du guichet unique. La représentation peut revêtir plusieurs formes bien sûr :

- Représentation par l'envoi d'un agent qui agira pour le compte de l'administration, il aura le pouvoir d'engager son corps d'origine et de délivrer les autorisations et de donner un agrément ou une immatriculation;
- Représentation par l'envoi d'un agent qui sera chargé de vérifier les informations et de les envoyer dans son service afin que la décision soit prise à ce niveau. Il assurera alors la liaison et sera responsable du traitement au niveau du guichet. Il sera une personne ressource envoyé par son service.

Il est nécessaire d'assurer une certaine souplesse en ce qui concerne la représentation. Il paraît en effet difficile de demander à une administration de se séparer d'un cadre de haut niveau qui aura le pouvoir d'engager son administration et de le laisser au niveau du guichet unique à plein temps, cela serait dans certains cas une perte de temps pour l'agent.

Dans d'autres cas c'est tout simplement impossible d'immobiliser un cadre au niveau du guichet Unique car le nombre de dossier qui sera traité n'est pas suffisant. Où cela peut résulter d'obligation légale.

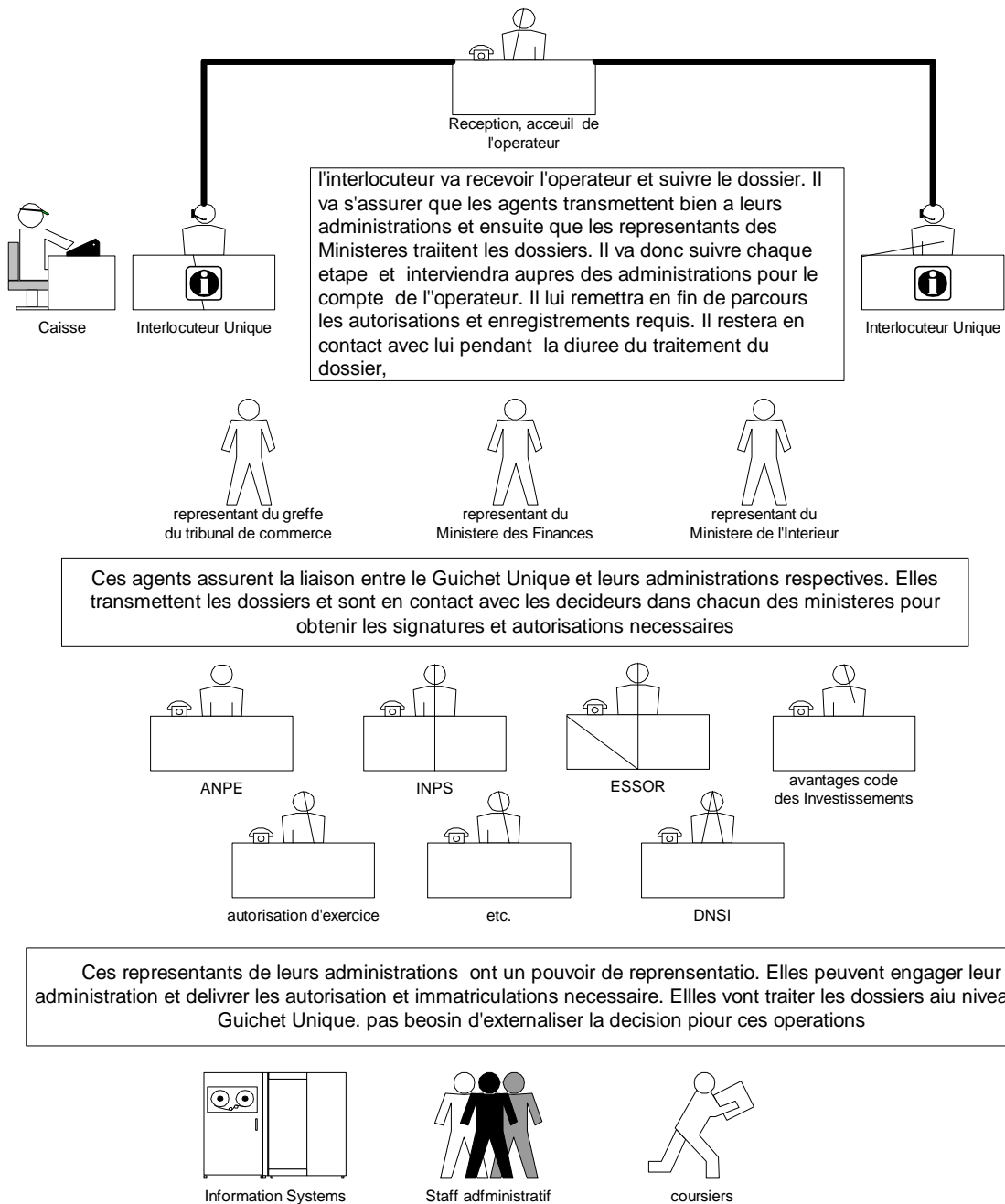
*C'est le cas par ex. de l'extrait de casier judiciaire. Cette formalité doit s'accomplir au tribunal, On peut avoir un simple agent au niveau du guichet qui recueillera les demandes et les enverra pour traitement aux tribunaux compétents.*

*C'est le cas aussi en ce qui concerne l'immatriculation au registre du commerce. Il sera possible d'avoir un greffier au niveau du Guichet qui vérifiera la composition du dossier mais l'immatriculation en temps que telle devra obligatoirement avoir lieu au niveau du Greffe (code de l'OHADA)*

Il faudra donc agir au cas par cas et voir les possibilités de représentation de chacun des services compétents qui intervient dans le processus.

Dans le cas où l'agent ne fait que représenter son administration il faudra s'assurer qu'il agisse comme un relais et qu'il transmette les informations en vue d'obtenir dans les meilleurs délais les autorisations et documents nécessaires.

**Le schéma suivant donne un aperçu de ce que pourrait être le guichet Unique au Mali. Bien sur cela reste à affiner sur le terrain avec les Ministères concernés.**



### 3/ La composition du Guichet Unique

Tel que nous l'envisageons, le guichet Unique sera composé de quelques 25 personnes en comptabilisant le staff administratif.

#### A/ Le conseil d'administration

A la tête nous aurons un conseil d'administration composé comme nous l'avons vu précédemment des représentants du secteur privé et du secteur public. Ce conseil déterminera les objectifs et la politique générale du Guichet Unique. Il passera et signera des conventions avec les Ministères concernés pour les questions de délégations de compétences.

Une autre tâche de ce conseil sera d'être consulté par le gouvernement pour tout projet de textes relatifs à la création et à l'immatriculation/enregistrement des entreprises. Le gouvernement lui transmettra les projets de texte et le conseil devra émettre un avis.

Il pourra également soumettre au Gouvernement des propositions visant à simplifier le processus de création d'entreprise et tout projet de texte relevant de la compétence dévolue au Guichet Unique. Ce conseil doit devenir un interlocuteur des pouvoirs publics en ce qui concerne les créations d'entreprises

Le conseil devra également proposer à l'autorité de tutelle une liste de candidat pour le poste de Directeur du Guichet Unique. Etant entendu que l'autorité de tutelle ne sera pas obligée de se limiter aux personnes proposées dans ladite liste.

Le conseil d'administration devra valider les procédures de fonctionnement du guichet unique et valider son règlement intérieur.

#### B/ Le Directeur Général du Guichet Unique :

Le rôle du directeur général sera de gérer au jour le jour le guichet Unique et de s'assurer du bon fonctionnement de celui-ci. Il aura un pouvoir de représentation du guichet Unique vis-à-vis de l'extérieur et interviendra auprès des autres administrations en cas de difficulté et de blocage.

Il s'assurera du fonctionnement harmonieux du guichet et exercera un contrôle hiérarchique sur les agents du guichet. Ce contrôle sera néanmoins partagé pour les agents mis à disposition par les autres administrations ; c'est à dire qu'il devra informer les autorités hiérarchiques du fonctionnaire mis à disposition des mesures qu'il a prises à l'encontre d'un agent.

Il devra s'occuper du recrutement des agents s'assurer de la mise en place de plan de formation, s'occupe de la logistique etc.,

#### C/ Personnel mis à disposition par les administrations :

Le nombre et la qualité du personnel mis à disposition devront faire l'objet de discussion entre le guichet unique et l'administration concernée. Cela devra se

faire au cas par cas, en fonction du principe retenu. Soit un agent avec pouvoir soit un agent de liaison. Le nombre reste à déterminer en fonction de la charge de travail,

A titre d'information nous donnons ci-après une première estimation du personnel nécessaire ainsi que la nature de la représentation.

ADMINISTRATION	NOMBRE	REPRESENTATION
GUICHET UNIQUE	1	Un directeur Général à recruter
GUICHET UNIQUE	4	Interlocuteurs uniques à recruter
DOUANE	1	Agent de liaison qui ne traite pas sur place la question
IMPOT	1	Agent de liaison qui ne traite pas sur place la question
DNCC	1	Agent représentant son administration qui prend la décision sans renvoi.
Greffe du Tribunal de Commerce	1	Un greffier qui vérifie la composition des dossiers, transmet au greffier en chef pour signature et qui tient la base de donnée informatique du registre de commerce (au niveau du Guichet)
ESSOR	1	Agent de liaison avec le Journal officiel. Enregistre les demandes et transmet à son administration pour publication
INPS	1	Agent représentant son administration qui prend la décision sans renvoi.
ANPE	1	Agent représentant son administration qui prend la décision sans renvoi.
POLICE	1	Agent de liaison qui ne traite pas sur place la question
TRIBUNAL (casier Judiciaire)	1	Agent de liaison qui ne traite pas sur place la question
DNSI	4	Cellule d'agent représentant la DNSI. Mission d'attribuer l'identifiant unique aux nouveaux opérateurs et enregistrement du passif
ANCIEN GU	4	Agents opérationnels pour autorisation d'exercer et agrément code des investissements
CORRESPONDANTS dans les ministères techniques	4	Santé, Education Communication et Mines
CORRESPONDANTS locaux	??	Il faut prévoir des correspondants du Guichet Unique dans chaque région du pays. Ils récupéreront le dossier complet et l'enverront à Bamako pour traitement.



GUICHET UNIQUE	4	Personnel administratif pour assister les agents
----------------	---	--

#### D/ Interlocuteur Unique

Il sera nécessaire de recruter plusieurs personnes afin d'avoir plusieurs interlocuteurs uniques ou gestionnaire de dossier au niveau du guichet, Ce recrutement est très important. Ces personnes doivent outre le fait de connaître parfaitement le circuit administratif, pouvoir conseiller et orienter l'opérateur économique dans ses démarches et ses choix.

Le profil est plutôt cadre supérieur de la fonction publique avec une grande capacité de communication. Ce personnel sera sous la hiérarchie directe du Directeur du Guichet Unique.

#### E/ Staff administratif et de soutien au fonctionnement du Guichet Unique.

L'objectif est de donner aux agents du guichet unique les moyens humains nécessaires pour l'exécution de leur mission. Il ne s'agit pas de donner des assistantes à chacun mais plutôt d'avoir un pool d'assistante pour l'ensemble des agents du Guichet

### **Le guichet Unique dans l'environnement malien**

#### *A. La tutelle du Guichet Unique ;*

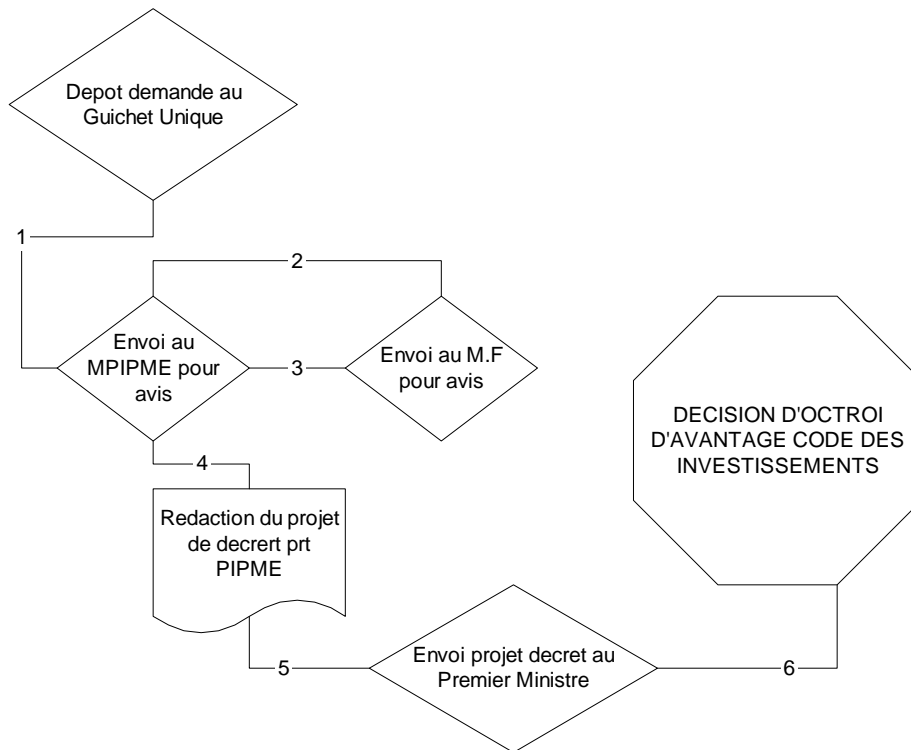
La question de la tutelle du Guichet Unique est primordiale pour assurer sa pérennité et son développement. Il s'agit de définir quels seraient les parents les plus aptes à assurer la croissance et le développement de leur enfant.

A ce titre, un mauvais choix au début du processus aurait des conséquences néfastes à long terme.

Aujourd'hui la situation est la suivante :

La Tutelle du guichet unique pour l'attribution des autorisations d'exercer et l'attribution des avantages au Code des investissements est du ressort du Ministère de la Promotion des Investissements et des Petites et Moyennes Entreprises. Encore faut-il nuancer l'autorité en change. Ainsi pour les avantages découlant du Code des Investissements, le Ministre de la PIPME émet un avis et un décret est pris et signé par le Premier Ministre. Il faut également un avis du Ministre des Finances. Comme on le

voit aisément une décision simple dépend en fait de plusieurs autorités et donc les délais s'allongent et les occasions de divergences sur le fond du dossier augmentent.



Comme on peut le voir l'autorité du Ministère de PIPME n'est pas directe. On doit aussi s'interroger sur le poids réel du Ministère dans le cadre des institutions maliennes. Force est d'admettre qu'il s'agit d'un ministère assez nouveau qui n'est pas forcément bien équipé. Son administration est plutôt légère et le personnel n'a pas ce que l'on peut appeler un esprit de corps comme l'aurait celui du Ministère des Finances, Intérieur ou Affaire Etrangère voire même Industrie. Si les avis divergent entre les Finances et le PIPME il nous paraît difficile de voir le Ministère des Finances céder sous la pression du PIPME. En fait c'est plutôt l'inverse qui se produit. Il y a des dossiers qui sont en attentes depuis plus d'un an car le Ministère des Finances refuse la position du Ministère des PIPME.

La tutelle sur le CFE (centre de formalité des entreprises) est assurée par la Chambre de Commerce

La tutelle sur le Greffe du Tribunal de Commerce est assurée par le Tribunal de Commerce et donc *in fine* le Ministère de la Justice

La tutelle sur l'ANPE et l'INPS est assurée par le Ministère des affaires sociales

La tutelle sur les services fiscaux et douaniers est assurée par le Ministère de l'Economie et des Finances

Il convient donc de réfléchir à une tutelle pour le nouveau Guichet Unique qui répond aux attentes d'efficacité, de rapidité et également d'autorité.

Les expériences étrangères montrent sans aucun doute qu'une large part du succès du guichet unique (et également des agences de promotion des investissements) est due au fait que la tutelle et la direction de telles agences sont assurées par un Chevalier Blanc, à savoir une autorité nationale indiscutable capable d'imposer son point de vue face à l'administration et aux différents ministères qui sont concernés par une problématique multiple. En effet comment envisager de confier une telle tutelle à un ministère qui n'a pas les moyens pour s'imposer face aux autres ministères. Sous-jacent se pose aussi la question de l'autorité du responsable du Guichet Unique.

Les autorités susceptibles de s'imposer et d'imposer leurs vues ne sont pas nombreuses, que ce soit au Mali ou dans d'autres pays, Il s'agit soit du Chef de l'Etat, soit du Chef du Gouvernement soit de l'autorité d'un Ministère important ayant une action transversale et capable de s'imposer à ses collègues. La création d'un Ministère spécifique pour gérer ce genre d'agence est souvent source de difficulté. L'exemple de l'Algérie est parlant.

Le guichet Unique et l'agence de promotion des investissements sont sous l'autorité du Ministère de la privatisation et de la promotion des investissements. Le résultat en est que l'agence n'arrive pas à s'imposer, que les budgets ne sont pas libérés par les Finances, que les moindres décisions ne sont pas prises en compte et que pour avancer il faut à chaque fois que le Ministre demande l'arbitrage du Chef de l'Etat. On imagine sans peine la difficulté de faire avancer les dossiers dans un tel environnement.

A contrario, l'exemple tunisien ou sénégalais est parlant. Les agences et guichets uniques sont sous l'autorité du chef du gouvernement pour le premier et du Président pour le deuxième ; le résultat en est une plus grande efficacité et une autonomie de fonctionnement par rapport aux autres administrations.

Quant à la question de la direction du Guichet Unique, nous pensons qu'il est nécessaire de choisir cette personne avec soin, Son parcours professionnel doit être le critère de choix. Le profil idéal serait d'opter pour un haut fonctionnaire qui connaisse parfaitement les rouages administratifs et qui puisse débloquent les situations en cas de crise sans faire appel à l'autorité de tutelle à chaque fois, Idéalement il faudrait prendre pour diriger cet guichet Unique un ancien ministre voire un préfet de région qui sache naviguer au sein de l'Administration malienne et qui ai des relais au sein des ministères.

Ce choix est très important pour imposer le guichet unique dans le paysage administratif malien. Il faut que cette personne ait une autorité personnelle en plus de celle conféré par son poste. Nous ne pensons pas, contrairement au directeur de l'API-MALI que cette personne ai une expérience du secteur privé, cela n'est pas nécessaire, il est par contre impératif qu'elle connaisse les rouages et le fonctionnement de l'Etat.

1/. Comme vu précédemment une solution logique apparaît tout d'abord. Une tutelle du Guichet Unique par la Présidence de la République.

*Avantages :*

- L'Autorité suprême du pays donc bonne exposition du Guichet Unique. La Présidence représente le mieux le pays à l'étranger et également au plan national.
- rôle de leadership et de direction. L'investissement est une priorité nationale et donc il semble logique que la Présidence incarne aussi bien la promotion des investissements que la facilitations des formalités
- Une autorité indiscutable, la Présidence est au dessus des parties et des rivalités qui peuvent exister entre les différents ministères et administrations
- Une place transversale dans l'administration malienne
- Une position d'arbitre sur les autres administrations en cas de conflit
- Une exposition qui oblige à la modernité et à l'action
- Un choix logique si l'on couple le Guichet à l'agence de promotion des investissements

*Inconvénients :*

- Il y a peu être déjà beaucoup d'agences spécialisés et comités divers qui sont sous la tutelle de la Présidence et donc il y a un risque que le Guichet Unique ne soit pas forcément assez mis en avant et que l'Autorité de tutelle soit très/trop occupée pour s'en occuper

- Le Chef de l'Etat a une structure administrative somme toute légère autour de lui et devra donc passer par le relais des autres administrations

## 2/. Rattachement au Premier Ministre

### Avantages :

- Autorité administrative du pays
- Une coordination de l'action gouvernementale et donc facilité pour diriger et ordonner la mise en œuvre et de l'Agence de Promotion des Investissements et du Guichet Unique qui par principe et comme il sera explicité ci-après regroupe différentes compétences partagées par plusieurs ministères comme ceux des Finances, Industrie, Justice et Intérieur entre autre.
- Capacité et pouvoir d'arbitrage entre les différentes administrations.
- En charge de la politique globale et donc logiquement du concept de guichet unique
- Au dessus des conflits possibles et des luttes d'influences entre les administrations ;

### Inconvénients :

- Finalement peu d'inconvénient sinon le même que celui qui existe pour un rattachement au niveau de la présidence

Cette solution a le mérite d'être rationnelle et cohérente. On se rapproche ainsi des choix des autres pays qui place le guichet Unique et l'agence de promotion sous l'autorité du chef du gouvernement. C'est en un sens normal car ce dernier est celui qui conduit et oriente et dirige la politique du pays. Il n'est pas en charge d'un secteur particulier et est le seul avec le Chef de l'Etat à avoir une vue d'ensemble.

## 3/. Le rattachement au Ministère des Finances

### Avantages :

- Structure administrative bien établie avec une grande tradition
- Ministère assez bien structuré et organisé
- Ministère en charge des questions financiers et économiques
- Administration en relation avec les opérateurs économiques
- Il joue un rôle important dans l'enregistrement de l'entreprise et la collecte de l'impôt ; au moins 2 visites de l'opérateur économique dans le processus actuel.
- Un passage obligé pour les opérateurs souhaitant s'installer

- Le Ministère de l'Economie et des Finances occupe une place transversale au sein de l'administration du pays ;
- Représente l'autorité décisionnaire en ce qui concerne les dédouanements octroyés dans le cadre des avantages du code des investissements (qu'il faudrait à notre avis revoir de fond en comble) ;
- Un Ministère stable qui assure une pérennité au Guichet Unique ;

Inconvénients :

- Difficulté pour coordonner avec les autres administrations
- Risque de conflit de compétence
- Difficultés à prévoir pour arbitrer entre les différents ministères qui risquent de ne pas forcément apprécier cet interventionnisme.
- Risque que le Guichet Unique soit abandonné car activité non significative au ministère des Finances

Il semble que ce choix ne soit pas le meilleur même si la position du Ministère des Finances dans l'organigramme administratif soit forte. Il risque d'y avoir des refus de collaboration entre les administrations qui refuseront d'abandonner des compétences au Finances.

En conclusion, nous avons vu que le choix du Ministère de la PIPME est difficilement soutenable, ce ministère étant de trop peu de poids en cas de conflit avec les autres ministères et surtout il s'agit d'un ministère sectoriel qui vient compléter le Ministère de l'Industrie et du Commerce. Il paraît difficile de lui confier une mission transversale qui affecte les compétences de plusieurs administrations. Il aura des difficultés à faire admettre sa position et ne pourra pas trancher sans faire appel à une autorité supérieure.

Les seuls choix rationnels sont de confier la tutelle du Guichet Unique soit à la Présidence de la République soit à la Primature. Seuls ces autorités pourront asseoir l'autorité du Guichet Unique et l'imposer dans l'environnement malien.

*B. Le guichet Unique par rapport aux Administrations et aux institutions ;*

Le positionnement du Guichet Unique par rapport à l'Administration malienne doit être posé avec une grande clarté. Deux positions sont possibles :

1. Le guichet Unique est un département administratif rattaché à un Ministère ou autorité administrative
2. Le guichet Unique est une agence spécialisée indépendante avec une tutelle à déterminer.

Actuellement le guichet Unique tel qu'il existe aujourd'hui au Mali est plutôt un démembrement d'un département administratif. A l'origine d'ailleurs il était un département dépendant du Ministère de l'Industrie puis a été rattaché au Ministère de la Promotion des Investissements et Petites et Moyennes entreprises. Il n'est pas utile de revenir sur son fonctionnement, nous avons vu dans un chapitre 1 qu'il est inefficace, bureaucratique et plutôt inutile car n'a pas de réelle autonomie de décision.

Le fait qu'il soit un service administratif comme un autre fait qu'il ne peut atteindre le but qui a été fixé, à savoir faciliter la création d'entreprise. La procédure y est lourde, le personnel pas motivé et surtout il ne peut prendre de décision qui ne sont pas exclusivement du ressort du Ministère duquel il dépend.

Le processus de facilitation a la création d'entreprise est complexe est il met en oeuvre des compétences partagées entre plusieurs autorités et administrations. Il est donc vain de demander à un ministère de gérer exclusivement cette question transversale.

L'option numéro 2 est, de notre point de vue, la seule viable. Il est nécessaire que le Guichet Unique ne soit pas un service administratif. Il faut qu'il ait une certaine indépendance par rapport au système administratif existant au Mali. Le Guichet Unique doit être considéré comme étant une agence spécialisée (dont le statut juridique est à déterminer précisément) qui exécute une mission de service publique.

Elle doit du fait de sa mission se trouver à la conjonction de plusieurs administrations et donc être indépendante par rapport à elles. Néanmoins, cette indépendance doit s'accompagner de liens entre le Guichet Unique et ces administrations qui ont la compétence et le pouvoir d'engager l'Etat sur les questions relevant de leurs compétences.

Il faut donc organiser les liens institutionnels et organisationnels entre le Guichet Unique et l'Administration malienne.

Nous pensons que ces liens doivent faire l'objet de convention entre chaque ministère et le Guichet Unique. La convention doit préciser les liens organiques et les missions respectives de chacun des acteurs, les responsabilités, les obligations et le mode de fonctionnement. Ces conventions doivent être établies par l'autorité de tutelle du Guichet Unique.

Les administrations n'abandonnent aucune prérogative, elles les délèguent au Guichet Unique qui agira pour compte. D'ailleurs nous verrons plus tard que le personnel de chacune des administrations concernées participera au fonctionnement du Guichet Unique selon des modalités qui restent à définir au cas par cas.

Nous pensons qu'il est également nécessaire d'assurer la présence des administrations dans la structure de direction du Guichet Unique afin qu'elles puissent être en mesure de faire valoir leurs points de vue et surtout qu'elles puissent participer à la direction et aux choix stratégiques.

Pour ce faire il sera nécessaire de mettre en place un conseil d'administration du Guichet Unique. Sa composition devra être paritaire et avoir autant de représentant du secteur public que du secteur privé. Le conseil d'administration déterminera les missions et les objectifs à atteindre par le Guichet Unique.

Le fait que les représentants des administrations soient membres de ce conseil fera que les décisions refléteront le point de vue des administrations. Elles seront parties prenantes au fonctionnement du Guichet Unique. Ces personnes seront des éléments de liaisons entre les administrations et le Guichet Unique et cela est important pour son bon fonctionnement.

### *C. Le guichet Unique par rapport à l'API MALI ;*

Les liens entre le Guichet Unique et API MALI sont à discrétion. Les missions des deux organismes sont différentes.

D'un point de vue de travail il n'est pas nécessaire de lier les deux activités car leurs objectifs et buts sont complètement différents. L'API MALI a pour mission de faire la promotion du Mali comme place d'investissement, une mission de communication de marketing et d'information à destination des investisseurs potentiels alors que le Guichet Unique a pour mission d'assister les opérateurs dans l'établissement de leur activité. L'un est à la suite de l'autre mais il n'y a pas de mission à proprement parler commune.

Les missions ne sont pas les mêmes, les objectifs sont différents, le personnel doit avoir des compétences différentes et un statut juridique particulier. Par exemple le personnel de l'API MALI doit être orienté secteur privé, Il s'agit d'engager des personnes connaissant les besoins et les attentes des opérateurs économiques alors que le personnel du Guichet Unique a plutôt un profil administratif. Il est nécessaire d'avoir du personnel qui connaisse les rouages de l'administration pour faire avancer le traitement des dossiers.

Il est d'usage dans certains pays de coupler les deux activités au sein d'une agence unique mais alors il existe au sein de ladite agence deux services différents et séparés. L'un dédié à la promotion et l'autre dédié aux formalités.

Pour le cas présent, nous pensons qu'il serait préférable, au vu de l'état de l'API MALI d'avoir deux entités séparées aussi bien juridiquement que géographiquement. L'une en charge de la promotion et une autre responsable de la facilitation. Cela permettra de différencier le personnel, le budget et le mode



de fonctionnement. Nous recommandons le développement du Guichet Unique en tant qu'entité propre spécialisée dans les activités de facilitation et d'aide à la création d'entreprise et localisé dans des bureaux distincts de ceux de l'API MALI. Cela évitera des confusions, des querelles de compétences et des jalousies liées aux statuts juridiques du personnel.

De plus nous pensons que lier le sort du Guichet Unique à celui de API-MALI présente un risque important d'immobilisme car cela fait plus de deux ans que des réformes devaient avoir lieu pour API-MALI et il n'y a eu aucune avancée significative. Autant conduire ces réformes de façon indépendante pour éviter que le ralentissement de l'une n'entraîne le ralentissement voire l'arrêt de la deuxième. Il nous semble nécessaire de traiter les deux projets de façon séparée. Il sera toujours temps, une fois le Guichet Unique installé et opérationnel de le rattacher ou le joindre à l'API-MALI.

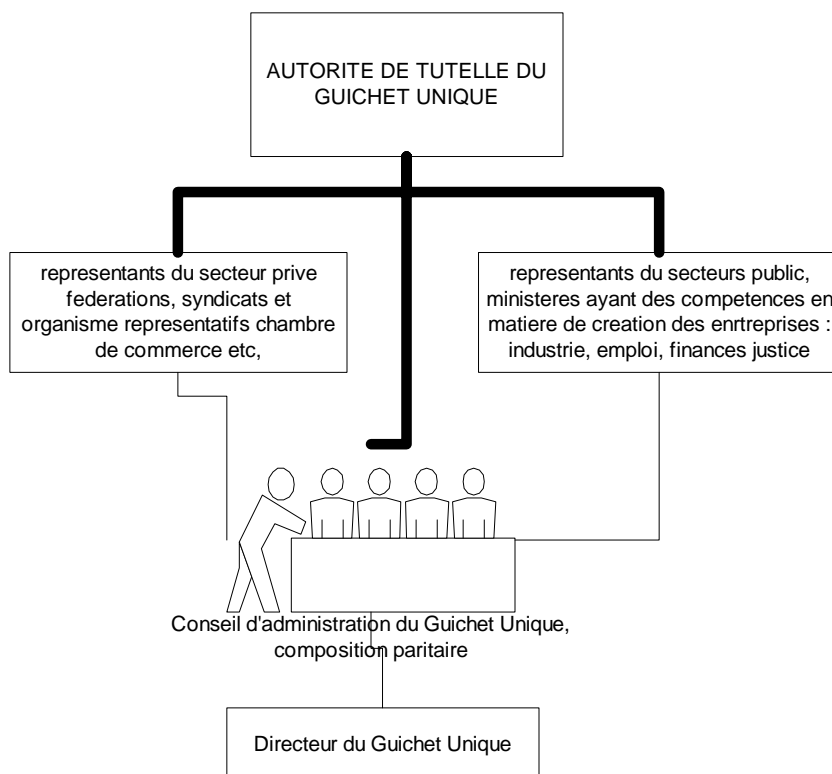
#### *D. Le guichet Unique et le secteur privé ;*

Il est nécessaire d'établir un lien fort entre le Guichet Unique et le secteur privé. Par secteur privé on entend aussi bien les opérateurs économiques qui sont passés par le Guichet Unique que les représentants du secteur privé malien comme les fédérations, syndicats, organisations patronales et chambre de commerce.

La raison en est qu'il faut savoir les problèmes rencontrés par le secteur privé. La vocation du guichet unique est la facilitation POUR LE SECTEUR PRIVE donc il est impératif de prendre en compte sont point de vue..st la traduction de l'engagement pris par le gouvernement lors de la rencontre gouvernement/secteur privé de juillet 2004. Elle est aussi la traduction d'une des recommandations majeures de l'atelier national sur le climat des affaires organisé par le gouvernement les 31 janvier et 1er février 2005

A travers ses représentants, le secteur privé exprimera ses attentes et les actions qu'il attend du Guichet Unique. Il faut qu'un échange ai lieu et pour ce faire le meilleur moyen est la participation du privé dans la direction du Guichet Unique. Comme indiqué plus haut, un conseil d'administration devra être mis en place, un conseil paritaire avec des représentants du secteur privé et du secteur public. .

Schéma du conseil d'administration :



## **CHAPITRE IV.**

### **PLAN D'ACTION**

1. Définition des objectifs et des attentes par la Banque mondiale et le Gouvernement du Mali ;

Avant de se lancer dans la mise en place d'un guichet unique il faut définir une politique claire et précise. Le Gouvernement doit arrêter et définir sa stratégie, se fixer des objectifs à atteindre et se donner les moyens d'y parvenir. Certains choix politiques sont à effectuer :

Que veut on mettre en place comme guichet Unique ?

Comment entend on le financer ?  
Les grands principes de bases ?  
Le Guichet Unique dans la hiérarchie administrative ?  
Les modalités de mise en place du Guichet Unique ?  
La question du rattachement ?  
La question de la pertinence du rôle du Ministère de la Promotion de l'Investissement dans le processus ?

Ces réponses sont essentielles pour lancer le processus. Elles doivent être tranchées avant tout démarrage des opérations car elles conditionnent la suite des événements. Une fois ces choix établis, il sera alors possible de travailler efficacement à la définition du Guichet Unique et de passer à la phase opérationnelle. On peut schématiser en parlant d'acte de naissance du Guichet Unique. Il s'agit avant tout de décisions politiques ; On arrête le principe du Guichet Unique.

2. Mise en place d'un comité technique de pilotage ;

Une fois les décisions politiques prises, il convient de les traduire en action. Pour ce faire un consultant international devra, à notre avis, coordonner l'action sur le terrain. Il sera nécessaire alors de réunir une équipe pluridisciplinaire qui sera en charge du pilotage de l'opération. Lesdits membres devront être issus du secteur public et du secteur privé.

Nous suggérons à cet effet que les administrations suivantes et les représentants du secteur privé délèguent un haut fonctionnaire pour participer à ce comité technique :

- Primature
- Ministère des Finances
- Ministère de l'Industrie
- Ministère de la Justice
- Ministère de l'Intérieur
- Ministère de la Promotion de l'Investissement et des PME
- Ministère des affaires sociales
- Ministère du Plan, Direction de la statistique et de l'Informatique
- Un représentant du Tribunal de Commerce
- Un représentant de l'ANPE
- Un représentant de la chambre des Notaires
- Un représentant de l'INPS
- Chambre de Commerce
- Représentant de réseau de l'entreprise en Afrique de l'Ouest (REAO)
- Représentant du conseil national du Patronat (CNP)

La mission de ce comité technique sera de préparer les textes réglementaires et tout documents nécessaires pour la création du Guichet Unique. Ces

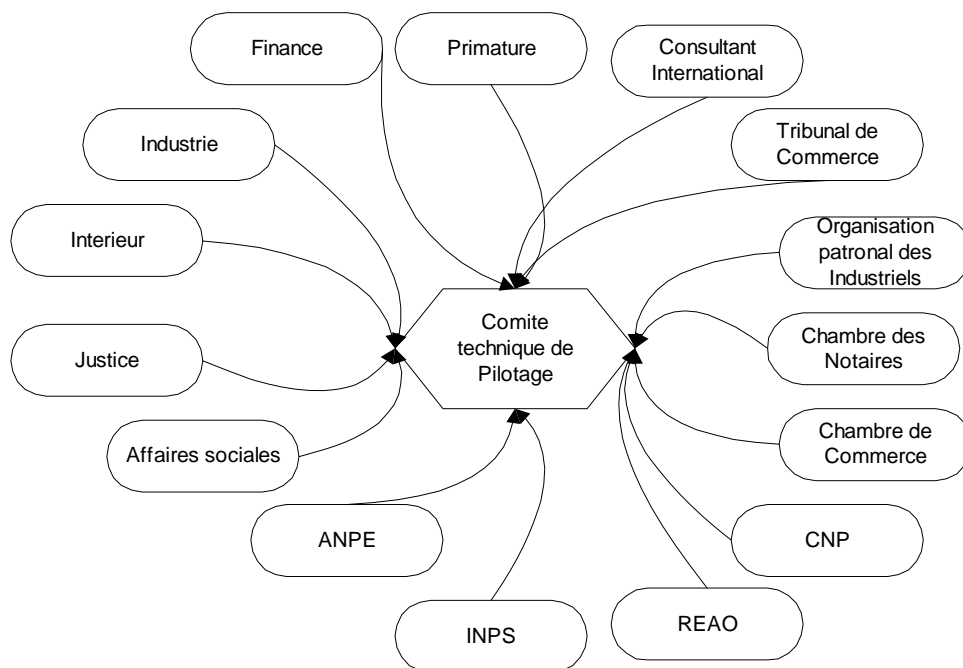
personnes devront pouvoir travailler de concert avec le ou les consultants pour arriver à mettre en place le guichet. Il ne s'agit pas d'un conseil qui validera ou pas les projets mais bel et bien d'un comité opérationnel duquel seront attendus des résultats tangibles. **Ce sera la cheville ouvrière du Guichet Unique.** Ils devront travailler en coordination avec la banque mondiale et le ou les experts pour parvenir à mettre en place ce guichet Unique.

Ce comité se réunira autant que nécessaire pendant toute la durée du projet. Il sera responsable de l'avancement et de l'établissement du Guichet Unique. Le comité technique devra rendre des comptes de façon périodique à l'autorité de tutelle du futur Guichet Unique.

Si nécessaire il pourra être fait appel à une assistance extérieure. Le consultant international travaillera avec les différents représentants et la direction du comité technique de pilotage sera assurée par le représentant de l'autorité de tutelle (décision prise par le gouvernement)

Les responsabilités du comité de pilotage seront de préparer :

- Les documents nécessaires (juridiques ou autres par ex formulaire unique, etc. ;)
- Définir précisément la structure et le mode opératoire du Guichet
- La table ronde ou colloque
- Faire des propositions pour la mise en place du Guichet
- Réaliser l'ensemble des missions et préparatifs nécessaires
- Suivre le déroulement de la mise en oeuvre
- Représenter leurs administrations et corps d'origine



### 3. Définition d'un plan de travail et de mise en œuvre du Guichet Unique

Il sera nécessaire, une fois le comité de pilotage nommé et opérationnel de planifier la mise en œuvre du Guichet Unique. Il faudra donc dérouler tout le processus, envisager toutes les actions nécessaires, les regrouper en phases successives et définir les responsabilités de chacun des membres du comité de pilotage dans la réalisation de ces tâches. Il sera établi un chronogramme d'action qui permettra de visualiser l'avancement des travaux et aussi permettra l'identification des personnes en charges. Le suivi de ce chronogramme sera également un outil de contrôle pour les pouvoirs publics et un moyen de mieux apprécier les réalisations qui tendent à la mise en place du Guichet Unique.

4. Chacune des actions devra être répertoriée et détaillée
5. Une personne devra être nommément identifiée pour assurer la direction et l'achèvement de cette mission
6. Un délai tentative devra être donné pour sa réalisation
7. Un budget devra être proposé pour mener à bien l'action ou pas selon le cas
8. Indiquer dans le chronogramme le recours à une assistance technique si nécessaire
9. Une date de réunion devra être planifiée pour examiner en comité le produit fini

Actions	Acteur	Output	Mois	Juin			Juillet				Août				Sept				octobre				Novembre			
			Semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Réunions objectifs et cadre de la mission.		C.R		■	■	■																				
		C.R		■	■	■																				
Nomination Du comite						■	■																			
definition d'un plan								■	■	■	■	■														
								■	■	■	■	■														
Seminiaire								■	■	■	■	■	■													
Etc.																										

## 10. Organisation d'une table ronde ou colloque public/privé sur les formalités de création d'entreprise au Mali

Afin que ce guichet Unique puisse réellement être effectif, il faut dans un premier temps faire en sorte que les différents acteurs se rencontrent. Nous entendons par là les personnes du secteur public et celles du secteur privé. Il faut que chacun puisse expliquer ces attentes, que des idées soient exprimées et que des solutions communes soient trouvées.

Un débat national doit avoir lieu, il sera le ferment du Guichet Unique. Chacun fera des propositions, le comité technique de pilotage proposera un modèle de guichet Unique pourra être adapté et modifié en tenant compte des remarques et propositions du secteur privé ; le but étant d'établir une structure souple qui réponde aux attentes du secteur privé. Pour ce faire, il est donc nécessaire d'écouter ce qu'a à dire le secteur privé.

Le deuxième objectif de cette table ronde ou colloque est de lancer officiellement le principe du Guichet Unique. Un événement de cette nature sera forcément médiatisé et cela permet de voir l'engagement du Gouvernement du Mali sur cette problématique du Guichet Unique. C'est un point de lancement officiel du Guichet Unique.

Il faudra bien sûr que le comité technique de pilotage ait suffisamment travaillé sur le dossier avant d'organiser cet événement car des propositions devront être présentées au public. Nous pensons que ce colloque pourrait intervenir un mois après la mise en place du comité technique de pilotage ET après arbitrage politique sur les objectifs et définition de la politique par le Gouvernement du Mali (par la voie de la Commission spéciale CPI).

A ce titre l'exemple du Burkina Faso est très intéressant puisque le Ministre en charge du Guichet Unique<sup>7</sup> indique que le Guichet Unique est la traduction de l'engagement pris par le gouvernement lors de sa rencontre avec le secteur privé en juillet 2004. Un échange a eu lieu pour connaître les demandes légitimes du secteur privé.

## 11. Se doter des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs c'est-à-dire des moyens matériels : Détermination d'un budget de fonctionnement

La mise en place d'un Guichet Unique ne peut se faire sans frais. Il faudra donc prévoir un budget suffisant afin que la structure puisse être opérationnelle et que son établissement se réalise dans de bonnes conditions.

---

<sup>7</sup> Le ministre du Commerce, de la Promotion de l'entreprise et de l'Artisanat, M. Benoît Ouattara

Nous attirons l'attention sur ce point, il est vain de vouloir mettre en place ce guichet sans allouer les fonds nécessaires. Si il n'est pas possible d'allouer les budgets suffisants, autant ne pas se lancer dans des réformes et se contenter des procédures et structures existantes.

Un budget d'investissement et de fonctionnement devra être donc établi. Nous proposons ci-dessous un premier budget qui demandera sûrement à être affiné par le comité technique de pilotage.

	unité	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
<b>REMUNERATION DIRECTE</b>					
Directeur Général	5000	5000	5000	5000	5000
Interlocuteur unique X3	2500	7500	7500	7500	7500
Représentant en région X6	1500	9000	9000	9000	9000
Assistants X4	1000	4000	4000	4000	4000
<b>Coursier/chauffeur X3</b>	400	1200	1100	1100	1100
<b>PRIMES INCITATIVES</b>					
personnel mis à disposition	350	7000	7000	7000	7000
correspondants dans ministère	300	1500	1500	1500	1500
LOCATION	3000	3000	3000	3000	3000
MOBILIER DE BUREAU		10000	0	0	0
VEHICULE 3 cars et 3 scooters		110000	0	0	0
ENTRETIEN VEHICULE		500	1000	1000	1000
BUREAUTIQUE		10000	1000	1000	1000
INFORMATIQUE		35000	1500	2000	2000
SITE WEB DU GUICHET UNIQUE		3000	500	500	500
FORMATION		25000	15000	5000	0
ENTRETIEN INFORMATIQUE		2000	1000	1000	1000
ENTRETIEN LOCAUX		500	500	500	500
FRAIS PUBLICATION		4000	2000	2000	2500
FRAIS COMMUNICATION		10000	5000	4000	2000
ELECTRICITE	?				
EAU		1000	1000	1000	1000
ESSENCE	?				
TELEPHONE FIXE		2000	2000	2000	2000
TELEPHONE PORTABLE		2500	2500	2500	2500
CONSOMMABLE		2500	2500	2500	2500
ACCEUIL FRAIS DE RECEPTION		3000	3000	3000	3000
ASSURANCES		1000	1000	1000	1000
<b>TOTAL EN VALEUR USD</b>		<b>260200</b>	<b>77600</b>	<b>67100</b>	<b>60600</b>



## 12. Composition du Guichet Unique ; Moyen humain : Constitution de l'organigramme et profils des postes

Il sera nécessaire de finaliser un organigramme en fonction des choix et décisions qui auront été pris par le Gouvernement quant au modèle de guichet Unique, quant au budget et aux objectifs.

Nous envisageons 4 catégories de personnel pour le fonctionnement du Guichet Unique.

- 1) Directeur Général
- 2) Interlocuteurs Uniques
- 3) Fonctionnaires mis à disposition par les administrations
- 4) Staff administratif pour soutenir les agents opérationnels du Guichet Unique

Pour les positions 1 et 2, il sera nécessaire d'établir un profil de poste qui tienne compte des spécificités du travail à accomplir. Le profil des postes devra être établi par l'expert international et soumis au conseil d'administration pour avis.

**Pour le Directeur Général** : Capacité de management, très bonne connaissance de l'administration, expérience dans le montage des dossiers de création d'entreprise, expérience d'au moins 15 ans dans la haute administration au Mali, langue étrangère souhaitable

**Pour les interlocuteurs uniques** : Capacité d'analyse, connaissance des circuits administratifs, expérience dans les relations publiques et l'accueil des usagers, rapidité et esprit d'initiative etc.

**Pour les fonctionnaires mis à disposition** : il n'y aura pas à proprement parler d'embauche. Il faudra juste s'assurer que les administrations envoient un fonctionnaire qui connaisse la procédure pour laquelle son administration est concernée dans le processus de création d'entreprise, OU bien si il s'agit d'un simple agent de liaison, le choix appartient alors en propre à l'administration.

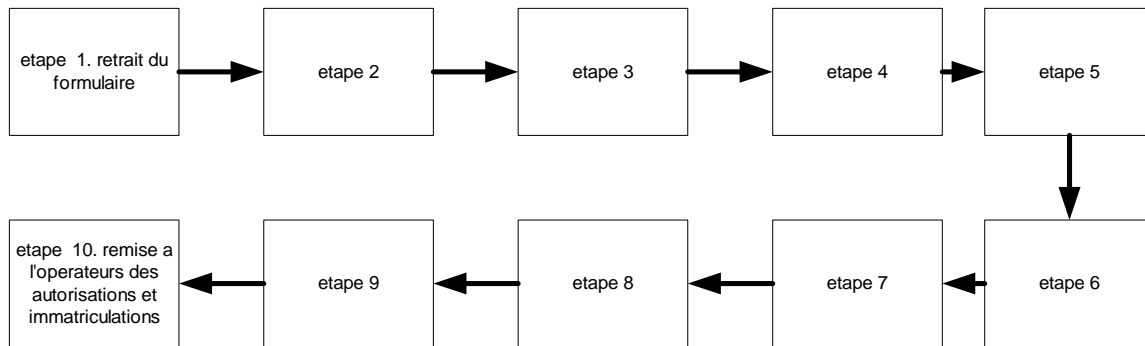
Directeur Général	Proposition de candidat par le conseil d'administration et approbation par MIGA, nomination par l'autorité de tutelle
Interlocuteurs uniques et représentants	Recrutement par le Directeur Général.

locaux	Publication dans les journaux du descriptif du poste et qualification attendues.
Fonctionnaire mis a disposition	Envoyé directement par leurs ministères mais validation du CV par le Directeur général du Guichet Unique
Staffs administratifs (assistantes, chauffeurs, hôtesse d'accueil)	Recrutement par le Directeur général du Guichet Unique

### 13. Se mettre d'accord sur un processus

Le processus de fonctionnement du Guichet devra être défini à ce niveau. Le choix du modèle sera effectué par les politiques mais il appartiendra au comité technique de pilotage d'en assurer l'effectivité. Il sera donc nécessaire de définir la place de chacun dans le Guichet Unique.

1. Il faudra dans un premier temps voir avec chaque administration si elle entend déléguer un cadre avec pouvoir ou un simple représentant. Ex les impôts vont envoyer un simple agent qui sera chargé de vérifier le contenu du dossier et qui transmettra a son autorité hiérarchique aux Impôts. Cela va passer par des discussions et la signature de protocole entre d'une part le Guichet Unique et d'autre part l'administration ou service concerné.
2. Dans certains cas il faudra prévoir des modalités de liaison par Internet entre l'agent au Guichet Unique et l'administration mère. Ex. le greffier qui représentera le Greffier en chef, seul habilité à immatriculer) devra être relié au greffe de façon constante par voie électronique pour envoyer les documents et informations. Il s'agira donc de prévoir ce genre de liaison.
3. Il faudra également organiser le processus, à savoir ordonner les différentes étapes et mettre en place des systèmes de transmission automatique. Cela semble simple mais il n'est pas forcément aisé de savoir quelles sont les étapes qui doivent venir avant la demande d'immatriculation au registre du Commerce et celles qui viennent après. Il faudra veiller à hiérarchiser les étapes en fonction du processus global et s'assurer qu'à chacune des étapes, les démarches antérieures ont bien été validées. Ex la demande d'ouverture d'établissement auprès de l'ANPE doit avoir été suivie d'une réponse positive avant le passage à l'INPS.



4. Egalement une fois les étapes organisées, il faudra mettre en place un système de contrôle du processus. Il s'agira d'un outil de gestion et de mesure d'efficacité.
  
5. Une fois le système de contrôle ci-dessus défini, on y adossera un régime d'incitation et de productivité destiné à attribuer des primes aux agents méritant ; il faut en effet fixer des objectifs de rentabilité aux agents des Guichets et les récompenser en cas d'atteinte. Cela permettra, nous l'espérons de motiver l'ensemble du personnel et de réduire les délais d'obtention des documents nécessaires à l'exercice de l'activité économique.

Ces primes devront être conséquente pour réellement motiver les agents et aussi pour compenser le manque à gagner actuel (ce manque a gagner correspond comme il nous a été permis de le constater en la remise de dessous de table pour faire avancer le traitement des dossiers. C'est une pratique bien établie aujourd'hui en Afrique et au Mali. Le guichet Unique va mettre un frein a tout cela en rationalisant et en exposant les disfonctionnement du système. Si l'on souhaite que les agents coopèrent avec le Guichet Unique il faudra en quelque sorte remplace le manque a gagner par des primes incitative. D'ailleurs, nous avons intégré ce point dans le budget que nous avons présenté dans le point ci-dessus du rapport. Il est crucial de prendre en compte cet élément.

**La corruption est en effet généralisée ainsi par exemple, le prix officiel pour l'immatriculation au registre du Commerce est de 14000 CFA mais il vous en coûtera 15000CFA si vous faite votre demande auprès du CFE et 16000CFA quand vous vous rendez directement auprès**

**du Greffe du Tribunal de Commerce. Ceci est donné a titre d'exemple et nous avons pu le constaté sur le terrain et c'est surtout assez représentatif de la pratique. Il nous faudra donc intégrer ce facteur dans le design et l'élaboration du nouveau processus de fonctionnement du Guichet Unique et donc ne pas s'aliéner les fonctionnaires en place. La distribution d'une prime versée par le Guichet Unique devrait neutraliser cette capacité de nuisance.**

14. Etablissement d'un formulaire unique ;

L'établissement du Formulaire unique est peut être la tache la plus compliqué d'un point de vue pratique.

Il faudra auparavant que l'ensemble des administrations et services concernés soient d'accord sur le principe du Formulaire unique :

- Consensus formel
- Mise à disposition de l'ensemble des formulaires existants à ce jour
- Etablissement de l'ordre procédural actuel
- Analyse des différents formulaires
- Examens des doublons et redondantes
- Suppression des doublons et redondances
- Réécriture du formulaire unique
- Validation du formulaire unique par chacune des administrations concernées
- Mise en place d'une version électronique pour transmission

Ce formulaire remplacera les différents formulaires et imprimés qui existent aujourd'hui. Il reprendra les différentes informations nécessaires et supprimera les demandes d'informations sans fondements ou déjà obtenu par l'administration à un autre niveau. En effet il n'est pas nécessaire que chaque service demande le même type d'information. Il faut imposer le principe de communication entre administration et ne pas faire peser la charge sur l'opérateur économique.

Ce formulaire une fois rempli par l'opérateur pourra alors faire l'objet d'une saisie informatique et être ainsi envoyé aux administrations concernées. Cette informatisation permettra en outre de mesurer l'efficacité de traitement et de poser des indicateurs afin de mesurer les performances des agents

aussi bien du Guichet que des fonctionnaires quant au traitement des demandes.

#### 15. Etablir la liste des justificatifs nécessaires ;

Une fois le formulaire unique établi, et agréé par l'ensemble des acteurs qui concourent au processus de création d'entreprise, il faudra se mettre d'accord sur la composition du dossier que soumettra l'opérateur économique et les justificatifs qu'il aura à présenter. Par exemple devra être tranché la question du nombre de document original qu'il aura à fournir. Faudra-t-il donner 5 ou 6 certificat de nationalité ou 5 ou 6 certificat de résidence ou un seul original ?

Il faudra organiser le circuit de transmission du dossier au sein du Guichet Unique et prévoir les modalités de transmission aux administrations qui ne délégueront pas le pouvoir de signature au niveau du Guichet Unique. Par exemple le représentant du greffe du Tribunal de Commerce qui sera situé au Guichet Unique devra-t-il donner outre le formulaire, demande d'immatriculation et les statuts enregistrés les différents justificatifs qui sont aujourd'hui requis tels le certificat de résidence et de nationalité ? Ces points devront être tranchés à ce niveau. Nous joignons en annexe, à titre d'exemple la liste uniformisée officielle qui a été mise en œuvre au Burkina Faso comme indicateur et inspiration pour le Guichet Unique du Mali.

#### 16. Rédaction d'un projet de Loi pour :

- a. Instituer le Guichet Unique : en fait il s'agira à cette étape d'évaluer la législation existante et qui concerne le guichet Unique, vérifier qu'elle est appropriée et si nécessaire compléter la réglementation. Idéalement il serait nécessaire de reprendre un texte unique qui traite exclusivement de la question du Guichet Unique.
- b. Rattachement du Guichet Unique : il nous semble nécessaire de traiter ce point dans un texte spécifique. Pas nécessairement dans une loi mais plutôt dans un décret ou décret exécutif. Il faut que le rattachement soit officiel et sans ambiguïté ;
- c. Le Guichet Unique passage obligatoire et Unique pour la création d'entreprise au Mali. Ce texte est essentiel en ce qu'il définira la position du Guichet Unique dans le processus de création d'entreprise par rapport aux autres administrations maliennes. Ce texte viendra modifier l'ordre juridique existant en attribuant des compétences au Guichet Unique et en les enlevant pour certaines aux autres administrations. Ce texte va instituer le guichet unique comme passage obligatoire pour les formalités de création et d'enregistrements des activités commerciales. Il ne sera plus possible d'aller directement voir le greffe du tribunal ou les impôts sans avoir été au préalable au Guichet Unique. Ces administrations

ne traiteront les dossiers que si ils proviennent du Guichet Unique. Cela sera en quelque sorte un traitement des dossiers en interne (interne à l'administration et au Guichet Unique).

17. Rédaction d'un décret portant organisation du guichet unique ;

Pour que le fonctionnement du Guichet Unique se fasse dans de bonne condition, il faut que l'autorité de tutelle prenne un acte juridique formel quant à sa composition et son organisation. Nous pensons qu'un simple décret donnant l'organigramme du Guichet Unique et prévoyant les modalités de nomination aussi bien du conseil d'administration que du Directeur Général est suffisant.

18. Rédaction d'un décret instituant le formulaire unique et liste des documents justificatifs ;

Le formulaire unique qui sera élaboré à partir des documents à fournir et des demandes légitimes des administrations devra, pour acquérir force et opposabilité face aux administrations, être publié au journal officiel (ESSOR). De cette façon il deviendra opposable aussi bien aux tiers qu'aux administrations. De plus cette officialisation permettra aux opérateurs économiques d'anticiper les demandes et formalités à accomplir. Il en résultera un gain de temps et une économie aussi bien de déplacement que d'effort. La publication rendra le formulaire et la liste des pièces justificatives opposable ; l'administration qui demanderait des pièces supplémentaires non prévues pourrait le cas échéant voir une action juridique menée contre elle.

19. Lancement d'un plan de formation ;

Le lancement du Guichet Unique devra obligatoirement s'accompagner d'un vaste plan de formation. Ces formations couvriront un vaste champ :

Il faudra prévoir la formation des interlocuteurs uniques afin qu'ils connaissent l'intégralité du processus de création et d'enregistrement

Des formations pour les agents mis à disposition afin qu'ils se rendent compte de l'importance de leurs actions dans le processus global

Formation sur le travail en groupe

Formation en communication et accueil

Etc.

Certaines de ces formations devront avoir lieu avant le lancement du Guichet Unique et d'autres pourront être faites en tant que formation continue. Il appartiendra au comité technique de pilotage et au Directeur général de mettre en place un tel plan de formation adapté aux besoins des agents du Guichet Unique

## 20. Lancement d'un plan de communication ;

Un plan de communication nous semble indispensable pour promouvoir le Guichet Unique. Cette formation devra se faire le long de deux axes principaux :

- Plan de communication a usage des administrations
- Plan de communication à usage du public et opérateur économique

Cela pourra être fait par tout moyen, presse télévision, marketing direct etc. il nous parait souhaitable qu'a ce niveau le Guichet Unique fasse appel à des professionnels de la communication.

La communication passe également par la mise en place d'un site internet. C'est un outil moderne et interactif qui permet en outre d'informer et de donner des informations pratiques telles que le formulaire unique ou des contacts.

## 21. Lancement du Guichet Unique au niveau central (Bamako) ;

Une fois ces actions ci-dessus décrites mise en œuvre, on pourra passer à l'ouverture du Guichet Unique. Ce sont des actions préalables qui sont nécessaires si l'on souhaite construire une structure équilibrée et viable. Ce sont des actions d'accompagnement qui, une fois accomplies permettront la mise en place effective du Guichet Unique. Il nous semble en effet impossible voire inefficace de vouloir sans aucune préparation mettre en place le nouveau Guichet Unique. Une période transitoire nous semble nécessaire, elle permettra de créer les conditions de réussite du guichet, les outils et moyens nécessaire à son fonctionnement.

La période transitoire consiste en la continuité de l'existant. L'opérateur économique continuera à effectuer ces opérations selon la procédure en place aujourd'hui. Nous ne changerons pas petit a petit les procédures et le Guichet Unique mais plutôt en une fois.

Nous recommandons de travailler en parallèle pendant la période transitoire avec les structures existantes. Il ne sert a rien de vouloir modifier les procédures et les habitudes des différents services les uns a la suite des autres, Une fois que le nouveau Guichet Unique sera en passe d'être fonctionnel il y aura substitution d'une procédure par une autre. Si l'on commence à vouloir travailler a l'amélioration des services l'un à la suite de l'autre nous n'arriverons jamais à mettre en place un système intégré et fonctionnel. Il est, de notre point de vue nécessaire d'imposer le nouveau Guichet Unique lorsqu'il sera pleinement opérationnel.

## 22. Lancement du point Guichet Unique régional ;

Nous avons traité jusqu'ici le Guichet Unique de Bamako. Cela s'explique aisément par le fait que plus de 80% de l'activité économique du pays se déroule dans la capitale. Néanmoins il y a des régions qui connaissent un regain d'activité et à ce titre, il faudrait prévoir un mécanisme de traitement des demandes au niveau régional.

Il nous paraît tout bonnement impossible d'installer de véritables guichets Unique dans les régions. Cela serait une perte de temps au regard du faible volume d'activité. Nous ne pouvons pas mobiliser du personnel pour quelques dossiers de création d'entreprises par mois. Il nous faut trouver un système palliatif qui ne favorise pas la capitale par rapport aux régions. Nous suggérons donc la mise en place de correspondants locaux du guichet Unique dans les régions. Ces gens recevront les dossiers, vérifieront l'exactitude des informations et les justificatifs puis enverront le dossier complet au Guichet Unique afin qu'il soit traité là-bas.

Ces correspondants devront avoir été formés avec le personnel du Guichet Unique pour pouvoir informer et assister les opérateurs. Il faudra donc que le comité technique de pilotage travaille sur ce point lors de la conception de la composition et du fonctionnement du Guichet Unique.



# ANNEXE : 1. Extrait du code de l'OHADA. Enregistrement au registre du Commerce.

## CHAPITRE PRELIMINAIRE CHAMP D'APPLICATION

### **Article 1**

Tout commerçant, personne physique ou morale y compris toutes sociétés commerciales dans lesquelles un Etat ou une personne de droit public est associé, ainsi que tout groupement d'intérêt économique, dont l'établissement ou le siège social est situé sur le territoire de l'un des Etats parties au Traité relatif à l'harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (ci-après dénommés « Etats parties »), est soumis aux dispositions du présent Acte Uniforme.

## LIVRE I. STATUT DU COMMERCE CHAPITRE 1. DEFINITION DU COMMERCE ET DES ACTES DE COMMERCE

### **Article 2**

Sont commerçants ceux qui accomplissent des actes de commerce, et en font leur profession habituelle.

### **Article 10**

Nul ne peut exercer une activité commerciale, directement ou par personne interposée, s'il a fait l'objet :

- d'une interdiction générale définitive ou temporaire prononcée par une juridiction de l'un des Etats parties ; que cette interdiction ait été prononcée comme peine principale ou comme peine complémentaire ;
- d'une interdiction prononcée par une juridiction professionnelle ; dans ce cas, l'interdiction ne s'applique qu'à l'activité commerciale considérée ;
- d'une condamnation définitive à une peine privative de liberté pour un crime de droit commun, ou à une peine d'au moins trois mois d'emprisonnement non assortie de sursis pour un délit contre les biens, ou une infraction en matière économique ou financière.

## LIVRE II. REGISTRE DU COMMERCE ET DU CREDIT MOBILIER TITRE I. DISPOSITIONS COMMUNES CHAPITRE I. DISPOSITIONS GENERALES

### **Article 19**

Le Registre du Commerce et du Crédit Mobilier a pour objet :

1°) de recevoir l'immatriculation :

- a) des personnes physiques ayant la qualité de commerçant, au sens du présent Acte Uniforme ;
- b) des sociétés commerciales et des autres personnes morales assujetties à l'immatriculation, ainsi que des succursales de sociétés étrangères exerçant sur le territoire de l'Etat partie.

## CHAPITRE II. ORGANISATION DU REGISTRE DU COMMERCE ET DU CREDIT MOBILIER

### **Article 20**

Le Registre du Commerce et du Crédit Mobilier est tenu par le Greffe de la juridiction compétente, sous la surveillance du Président ou d'un Juge délégué à cet effet.

Un Fichier National centralise les renseignements consignés dans chaque Registre du Commerce et du Crédit Mobilier. Un Fichier Régional, tenu auprès de la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage, centralise les renseignements consignés dans chaque Fichier National.

### **Article 21**

Le Registre tenu au Greffe comprend :

1°) un registre d'arrivée mentionnant dans l'ordre chronologique la date et le numéro de chaque déclaration acceptée, les noms, prénoms, raison sociale ou dénomination sociale du déclarant, ainsi que l'objet de la déclaration ;

2°) la collection des dossiers individuels tenus par ordre alphabétique, lesquels comprennent :

### **Article 22**

Toutes les déclarations sont établies en quatre exemplaires sur formulaires fournis par le Greffe.

Ils sont revêtus de la signature du déclarant, ou de son mandataire qui doit à la fois justifier de son identité et, sauf s'il est Avocat, Agréé, Huissier, Notaire ou Syndic, être muni d'une procuration signée du déclarant.

Le premier exemplaire est conservé par le Greffe.

Le second est remis au déclarant avec mention de la date, et de la désignation de la formalité effectuée.

Les troisième et quatrième exemplaires sont adressés par le Greffe au Fichier National, pour transmission de l'un d'entre eux au Fichier Régional.

#### **Article 23**

Conformément aux dispositions de l'article 20 ci-dessus, il est tenu un Fichier National dans chaque Etat partie, et un Fichier Régional auprès de la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage, comprenant chacun un extrait de chaque dossier individuel, tenu par ordre alphabétique, avec mention :

- 1°) pour les personnes physiques : de leur nom, prénoms, date et lieu de naissance, de la nature de l'activité exercée, de l'adresse du principal établissement, ainsi que de celle des établissements créés dans le ressort du Tribunal du siège social et hors de ce ressort ;
- 2°) pour les sociétés commerciales et les autres personnes morales assujetties : de leur dénomination sociale, leur forme juridique, la nature de l'activité exercée, leur capital social, l'adresse du siège social ainsi que celle des établissements créés dans le ressort du Tribunal du siège social et hors ce ressort.

## **TITRE II. L'IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DU CREDIT MOBILIER**

### **CHAPITRE I. LES CONDITIONS DE L'IMMATRICULATION**

#### **Section 1 - Immatriculation des personnes physiques**

##### **Article 25**

Toute personne physique ayant la qualité de commerçant aux termes du présent Acte Uniforme doit, dans le premier mois d'exploitation de son commerce, requérir du Greffe de la juridiction compétente dans le ressort de laquelle ce commerce est exploité, son immatriculation au Registre.

La demande d'immatriculation indique :

- 1°) les noms, prénoms et domicile personnel de l'assujetti ;
- 2°) ses date et lieu de naissance ;
- 3°) sa nationalité ;
- 4°) le cas échéant, le nom sous lequel il exerce le commerce, ainsi que l'enseigne utilisée ;
- 5°) la ou les activités exercées, et la forme d'exploitation ;
- 6°) la date et le lieu de mariage, le régime matrimonial adopté, les clauses opposables aux tiers restrictives de la libre disposition des biens des époux ou l'absence de telles clauses, les demandes en séparation de biens ;
- 7°) les noms, prénoms, date et lieu de naissance, domicile et nationalité des personnes ayant le pouvoir d'engager par leur signature la responsabilité de l'assujetti ;
- 8°) l'adresse du principal établissement, et, le cas échéant, celle de chacun des autres établissements ou succursales exploités sur le territoire de l'Etat partie ;
- 9°) le cas échéant, la nature et le lieu d'exercice de l'activité des derniers établissements qu'il a exploités précédemment avec indication du ou des numéros d'immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier de ces établissements ;
- 10°) la date du commencement, par l'assujetti, de l'exploitation du principal établissement et, le cas échéant, des autres établissements.

##### **Article 26**

A l'appui de ses déclarations, le requérant est tenu de fournir les pièces justificatives suivantes :

- 1°) un extrait de son acte de naissance, ou de tout document administratif justifiant de son identité ;**
- 2°) un extrait de son acte de mariage en tant que de besoin ;**
- 3°) un extrait de son casier judiciaire, ou à défaut, tout autre document en tenant lieu ; si le requérant n'est pas originaire de l'Etat partie dans lequel il demande son inscription, il devra également fournir un extrait de son casier judiciaire émanant des Autorités de son Pays de naissance, et à défaut tout autre document en tenant lieu ;**
- 4°) un certificat de résidence ;**
- 5°) une copie du titre de propriété ou du bail du principal établissement, et le cas échéant de celui des autres établissements ;**
- 6°) en cas d'acquisition d'un fonds, ou de location-gérance, une copie de l'acte d'acquisition, ou de l'acte de location-gérance ;**
- 7°) le cas échéant, une autorisation préalable d'exercer le commerce.

#### **Section 2 - Immatriculation des sociétés et autres personnes morales**

##### **Article 27**

Les sociétés et les autres personnes morales visées à l'Acte Uniforme relatif au Droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt économique, doivent requérir leur immatriculation, dans le mois

de leur constitution, auprès du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier de la Juridiction dans le ressort de laquelle est situé leur siège social.

Cette demande mentionne :

**1°) la dénomination sociale ;**

**2°) le cas échéant, le nom commercial, le sigle, ou l'enseigne ;**

**3°) la ou les activités exercées ;**

**4°) la forme de la société ou de la personne morale ;**

**5°) le montant du capital social avec l'indication du montant des apports en numéraire et l'évaluation des apports en nature ;**

**6°) l'adresse du siège social, et le cas échéant, celle du principal établissement et de chacun des autres établissements ;**

**7°) la durée de la société ou de la personne morale telle que fixée par ses statuts ;**

**8°) les noms, prénoms et domicile personnel des associés tenus indéfiniment et personnellement responsables des dettes sociales, avec mention de leur date et lieu de naissance, de leur nationalité, de la date et du lieu de leur mariage, du régime matrimonial adopté et des clauses opposables aux tiers restrictives de la libre disposition des biens des époux ou l'absence de telles clauses ainsi que les demandes en séparation de biens ;**

**9°) les noms, prénoms, date et lieu de naissance, et domicile des gérants, administrateurs ou associés ayant le pouvoir général d'engager la société ou la personne morale ;**

**10°) les noms, prénoms, date et lieu de naissance, domicile des Commissaires aux comptes, lorsque leur désignation est prévue par l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt économique.**

#### **Article 28**

A cette demande, sont jointes, sous peine de rejet, les pièces justificatives suivantes :

**1°) deux copies certifiées conformes des statuts ;**

**2°) deux exemplaires de la déclaration de régularité et de conformité, ou de la déclaration notariée de souscription de versement ;**

**3°) deux exemplaires de la liste certifiée conforme des gérants, administrateurs ou associés tenus indéfiniment et personnellement responsables, ou ayant le pouvoir d'engager la société ;**

**4°) deux extraits du casier judiciaire des personnes visées à l'alinéa ci-dessus ; si le requérant n'est pas originaire de l'Etat partie dans lequel il demande son inscription, il devra également fournir un extrait de son casier judiciaire émanant des Autorités de son Pays de naissance, et à défaut tout autre document en tenant lieu ;**

**5°) le cas échéant, une autorisation préalable d'exercer le commerce.**

### **Section 3 - Dispositions communes à l'immatriculation des personnes physiques et morales**

#### **Article 30**

L'immatriculation a un caractère personnel, que le commerçant soit une personne physique ou morale.

Nul ne peut être immatriculé à titre principal à plusieurs registres, ou à un même registre sous plusieurs numéros.

Dès que la demande du requérant est en état, le Greffe lui attribue un numéro d'immatriculation, et mentionne celui-ci sur le formulaire remis au déclarant.

Le Greffe transmet ensuite au Fichier National un exemplaire du dossier individuel et les autres pièces déposées par le requérant.

ANNEXE 2 : Benchmarking international et philosophie du Guichet Unique dans le monde.

**Durée et coûts des formalités de formation, constitution et d'enregistrement de sociétés dans le monde :**

PAYS	FORMALITES	NOMBRE D'ETAPES	GUICHET UNIQUE	COUT	DELAIS
Allemagne	2 à 10	1 à 2	OUI	EURO 10-1,000	1 à 24 semaines
Australie	1	1	OUI		1 à 4 semaines
Autriche	5 à 10	5	NON	EURO 150 - 10,000	1 to 8 semaines
Belgique	2 à 7	1 à 15	OUI	EURO 250-2,000	4 à 10 semaines
Brésil	6	-	OUI	-	4 à 7 semaines
Canada (Ontario)	1	1	OUI	C\$60-88	< 20 minutes
Danemark	1 à 2	1 à 2	OUI	EURO 0-300	1 semaine
Espagne	5 à 17	3 to 5	NON	EURO 0-150+	1 à 28 semaine
Etats-Unis	2 à 6	2 to 6	Agent privé	US\$ 100+	Maxi 1 semaine
Finlande	4 à 7	1	OUI	EURO 60-250	6 semaines
France	10 à 21	1	OUI	EURO 600-2,200	5 à 15 semaines
UK	1 à 5	1	OUI	EURO 0-300 £50	Jusqu'à 1 semaine
Grèce	1 à 29	1 à 4	NON	EURO 0-150	3 à 10 semaines
Inde	-	-		Rs 200 - 4,000,000	1 à 2 mois
Irlande	2 à 9	2 à 3	NON	1£130 plus 1% du capital libéré (1£300-470)	2 à 4 semaines
Italie	11 à 25	1 à 5	OUI	EURO 150-700	2 à 22 semaines
Japon	7 à 13	1	NON	EURO 600-1,000	2 à 4 semaines
Luxembourg	3 à 4	1 à 3	NON	EURO 0-500	1 à 2 semaines
Pays-Bas	6 à 8	1	OUI	EURO 0-1,000	3 à 12 semaines
Pologne				PLN 200-800	2 semaines

Portugal	4 à 10	1	OUI	1.2% du capital I	4 à 24 semaines
Suède	2 à 7	<u>1</u>	OUI	EURO 90-130	2 à 4 semaines

Note: Les informations ci-dessus sont basées sur des recoupements et études des formalités effectuées dans les nombreux guichets uniques. Elles sont bien entendues données à titre indicatif uniquement.

## **Le Guichet Unique**

L'idée de guichet unique est une bonne solution pour remédier aux problèmes liés aux complications relatives à la création et à l'enregistrement des sociétés ainsi qu'aux blocages administratifs engendrés par les compétences partagées et les défauts de communications entre administrations.

Les décisions prises au niveau du guichet unique deviennent opposables aux autres administrations ce qui permet de gagner du temps et surtout de simplifier les procédures.

Le guichet unique peut également devenir un instrument de réformes des conditions de création, d'enregistrement et plus généralement de simplification des démarches administratives rencontrées par les entreprises au cours de leur existence.

Le concept de guichet unique est utilisé dans plusieurs dizaines de pays :

(Australie; Ontario, Canada; France [CFE]; Allemagne [Gewerbeamt]; Belgique [Tribunal de commerce]; Denmark [Toldog Skattestyrelse]; Italie [Chambers of trade "CCIAA"]; Pays-bas [Chambers of trade "KK"]; Portugal [Registo Nacional dos Pessoas Colectivas "RNPC"]; Suède [Office of patents and registration]; Hong Kong [Business License Information Centers]; Singapour [National Economic Development Board]; Brésil; Espagne; Maurice; Malaisie; Tunisie etc.).

Ces guichets uniques sont parfois rattachés au niveau des Agences Nationales de promotion des investissements (ex. Singapour; Malaisie), ou alors rattachés au niveau d'un Ministère de tutelle (ex. Tunisie, au niveau du Ministère de l'Industrie), mais le plus souvent, ces guichets uniques sont rattachés soit au niveau du Premier Ministre soit au niveau du Chef de l'Etat pour leur donner plus de point et plus d'indépendance par rapports aux administrations. .

De façon schématique, il existe 4 modèles de guichet unique :

- 1) Le **"Shortcut Circuit"**: regroupement de tout les intervenant relevant des différentes administrations en une seule place (ex. Tunisie; Brésil) ;
- 2) l'**"interlocuteur unique"**: Dépôt du dossier auprès d'un interlocuteur unique qui agira et entreprendra les démarches pour le compte de l'opérateur économique. Il exécutera les différentes formalités à sa place. (Ex. France; Allemagne) ;
- 3) L'**"Autorité unique"** pour la création de société : Autorité compétente pour la délivrance de tout les permis et autorisations nécessaires a la création et a l'enregistrement de société sans avoir a en déferer aux autres administrations. Compétence unique de l'autorité en ce qui concerne la création et l'enregistrement. Dessaisissement complet de la compétence des autres administrations sur ce point précis. Pas besoin de demander quoi que ce soit aux autres administrations. (Ex. Philippines) ;
- 4) L **"Autorité unique en charge de l'Investissement"**: Autorité compétente pour l'attribution d'un terrain, agrément, financement, création et enregistrement de société et délivrance de toute les autorisations nécessaires pour exercer une activité économique. Cela va même jusqu'aux questions relatives aux branchements divers. (Ex. Hong Kong, Singapour; Jordanie; Indonésie).

Il existe bien sur des systèmes hybrides qui combinent différents éléments des 4 modèles exposés ci-dessus, par exemple le guichet unique de Tunisie et de Maurice combinent des éléments des modèles 1 et 2 en ayant institué un interlocuteur unique et un Shortcut circuit.

Le système français du CFE (centre de formalités des entreprises) a été établi en 1984 et correspond au modèle N.2 décrit ci-dessus. Le CFC se charge d'envoyer les informations aux différents services administratifs concernés par la création et l'enregistrement des sociétés (Tribunal de commerce ; URSSAF; INSEE; ASSEDIC; services fiscaux; etc.).

Le système facilite les formalités de création d'entreprise mais n'élimine pas les lourdeurs des formalités qui demeurent bureaucratique et contraignantes.

Si le CFE offre un interlocuteur unique, il n'en demeure pas moins qu'il est nécessaire de fournir pas moins de 22 document, justificatifs et formulaires qui requièrent un grand laps de temps a réunir, remplir et obtenir d'où un délai qui peut aller jusqu'a 15 semaines pour qu'une société soit régulièrement créée et enregistre et prête a démarrer son activité.

En terme de réduction des formalités, documentations et intervention des parties ainsi que délai, les modèles 3 et 4 mentionnés ci-dessus sont les plus effectifs et correspondent aux variations sur le thème de l'autorité unique.

### **Système déclaratif**

Dans plusieurs pays de l'OCDE, les procédures d'enregistrement et de création d'entreprise sont extrêmement simplifiées et basées sur le principe "déclaratif" d'inspiration anglo-saxonne (UK, Irlande, Canada, Australie, USA etc.)

Les différentes formalités peuvent être effectuées par fax ou courrier électronique et prennent généralement moins de 24H. Au USA et UK, il existe même des compagnies pré-établies que l'on peut acquérir auprès de l'administration ou bien auprès d'un agent privé.

Ce qui est requis comme documentation à ce niveau est :

- Les statuts de l'entreprise
- Formulaire d'incorporation

Les avantages du système Anglo-américain sont :

- Sa simplicité ;
- La réduction des délais ;
- Des coûts extrêmement réduits ;
- La possibilité de s'adresser à des agents privés pour créer votre société;

Il est bien sûr recommandé de passer d'un système de contrôle à priori à un système déclaratif. Cette option commence à faire des émules en Europe même si elle rencontre encore des objections de la part des gouvernements.

Ce système déclaratif est l'avenir pour les pays développés qui veulent inciter à la création d'un tissu industriel le plus large possible mais pour ce faire, il faut accepter de changer les mentalités et les procédures mises en place.

## FORMALITES DE CREATION D'ENTREPRISES

### POUR LES PERSONNES MORALES

#### Formalités à accomplir :

- 1- REGISTRE DU COMMERCE ET DU CREDIT MOBILIER (RCCM);
- 2- DECLARATION D'EXISTENCE FISCALE ET NUMERO DE L'IDENTIFIANT FINANCIER UNIQUE (IFU);
- 3- NOTIFICATION EMPLOYEUR (CNSS).

#### LISTE UNIQUE DES PIECES REQUISES A FOURNIR AU CEFORE POUR L'ENSEMBLE DES FORMALITES

- 1 photocopie légalisée de la CIB ou du Passeport du ou des gérants ;
- 1 extrait de casier judiciaire (Bulletin N°3) de moins de trois (03) mois du ou des gérants ;
- 1 exemplaire des statuts de la société dûment enregistrés ;
- 1 exemplaire du PV constitutif dûment enregistré le cas échéant;
- 1 exemplaire de l'acte notarié dûment enregistré ;
- Contrat de bail enregistré, ou Permis Urbain d'Habiter (PUH) légalisée, ou titre de propriété légalisé;
- 4 exemplaires du formulaire M0 ;
- 4 acte de dépôt.

**NB :** 1- Pour les étrangers, il convient de fournir une fiche de renseignement coûtant 1210 F CFA et timbrée à 20 000 F CFA pour l'autorisation d'exercer le commerce (Centre des Guichets Uniques)

2- Lors de l'accomplissement de vos formalités, il vous sera demandé des informations fiscales permettant de déterminer le régime fiscal (chiffre d'affaires prévisionnel annuel) de votre entreprise. A cet effet, il vous est possible de demander un rendez-vous avec les Cabinets conseils qui tiennent permanence à la Maison de l'Entreprise (MEBF) ou avec les conseillers de la MEBF.



- 3- *Le CEFORE prend à sa charge de multiplier toutes ces pièces y compris la liasse et de les transmettre en double exemplaires au Greffe Commercial du Tribunal de Grande Instance.*

Recettes de services publics (RCCM) : 30 000 F CFA.

Prestations CEFORE : 20 000 F CFA.

**Pour Mémoire :** 1 Paquet de services est en cours d'élaboration.

# FORMALITES DE CREATION D'ENTREPRISES

## POUR LES PERSONNES MORALES

### REGISTRE DU COMMERCE ET DU CREDIT MOBILIER UNIQUEMENT (RCCM)

#### LISTE DES PIECES REQUISES

- 1 extrait de casier judiciaire (Bulletin N°3) de moins de 3 mois du ou des gérants ;
- 1 exemplaire des statuts de la société dûment enregistrés ;
- 1 exemplaire du PV constitutif dûment enregistré le cas échéant ;
- 1 exemplaire de l'acte notarié dûment enregistré.

#### NB :

*1- Pour les étrangers, il convient de fournir une fiche de renseignement 1210 F CFA et timbrée à 20 000 F CFA.*

*2- Le CEFORE prend à sa charge de multiplier toutes ces pièces y compris la liasse et de les transmettre en double exemplaires au Greffe Commercial du Tribunal de Grande Instance.*

Recettes de services publics (RCCM): 30 000 F CFA.

Prestations CEFORE : 7 500 F CFA.

**Pour Mémoire** : 1 Paquet de services est en cours d'élaboration.

# FORMALITES DE CREATION D'ENTREPRISES

## POUR LES PERSONNES MORALES

### DECLARATION D'EXISTENCE FISCALE ET NUMERO DE L'IDENTIFIANT FINANCIER UNIQUE (IFU) Uniquement

#### LISTE DES PIECES REQUISES

- 1 photocopie de la CIB ou du passeport du ou des gérants ;
- 1 copie du RCCM ou document de reconnaissance pour les professions libérales ;
- 1 contrat de bail ou Permis Urbain d'Habiter (PUH) ou titre de propriété ;
- 1 exemplaire des statuts de la société dûment enregistrés.
- 1 photo d'identité du gérant

#### NB :

*Lors de l'accomplissement de vos formalités, il vous sera demandé des informations fiscales permettant de déterminer le régime fiscal (chiffre d'affaires prévisionnel annuel) de votre entreprise. A cet effet, il vous est possible de demander un rendez-vous avec les Cabinets conseils qui tiennent permanence à la Maison de l'Entreprise (MEBF) ou avec les conseillers de la MEBF.*

**Prestations CEFORE : 7 500 F CFA.**

**Pour Mémoire :** 1 Paquet de services est en cours d'élaboration.

# FORMALITES DE CREATION D'ENTREPRISES

## POUR LES PERSONNES MORALES

### NOTIFICATION EMPLOYEUR UNIQUEMENT

#### LISTE DES PIECES REQUISES

- 1 copie du RCCM ou document de reconnaissance pour les professions libérales ;
- 1 légalisée de la CIB ou du passeport du ou des gérants ;
- 1 copie du numéro IFU ;
- 1 exemplaire des statuts de la société dûment enregistrés.
- 1 photo d'identité

**Prestations CEFORE : 5 000 F CFA.**

**Pour Mémoire :** 1 Paquet de services est en cours d'élaboration.

# FORMALITES DE CREATION D'ENTREPRISE PAR ACHAT

## POUR LES PERSONNES MORALES

### Formalités à accomplir :

- 1- REGISTRE DU COMMERCE ET DU CREDIT MOBILIER (RCCM) ;
- 2- DECLARATION D'EXISTENCE FISCALE ET NUMERO DE L'IDENTIFIANT FINANCIER UNIQUE (IFU) ;
- 3- NOTIFICATION EMPLOYEUR (CNSS).

### LISTE UNIQUE DES PIECES REQUISES A FOURNIR AU CEFORE POUR L'ENSEMBLE DES FORMALITES

- 1 photocopie légalisée de la CIB ou du Passeport du ou des gérants ;
- 1 extrait de casier judiciaire (Bulletin N°3) de moins de 3 mois du ou des gérants ;
- 1 exemplaire des statuts de la société dûment enregistrés ;
- 1 exemplaire du PV constitutif dûment enregistré le cas échéant ;
- 1 exemplaire de l'acte notarié dûment enregistré ;
- 1 contrat de bail ou Permis Urbain d'Habiter (PUH) ou titre de propriété ;
- 1 copie de l'acte d'achat dûment enregistré ;
- 1 copie de l'extrait du RCCM de l'entreprise reprise.

### NB :

- 1- *Pour les étrangers, il convient de fournir une fiche de renseignement coûtant 1210 F CFA et timbrée à 20 000 F CFA.*
- 2- *Lors de l'accomplissement de vos formalités, il vous sera demandé des informations fiscales permettant de déterminer le régime fiscal (chiffre d'affaires prévisionnel annuel) de votre entreprise. A cet effet, il vous est possible de demander un rendez-vous avec les Cabinets conseils qui tiennent permanence à la Maison de l'Entreprise (MEBF) ou avec les conseillers de la MEBF.*
- 3- *Le CEFORE prend à sa charge de multiplier toutes ces pièces y compris la liasse et de les transmettre en double exemplaires au Greffe Commercial du Tribunal de Grande Instance.*

Recettes de services publics : (RCCM) 30 000 F CFA.

Prestations CEFORE : 20 000 F CFA.

## FORMALITES D'ADJONCTION D'ACTIVITES

### POUR LES PERSONNES MORALES

#### **PIECES A FOURNIR POUR LE RCCM**

- 1 copie de l'extrait du RCCM ;
- 1 courrier de la demande de modifications ;
- 1 alerte activité réglemantée.

**NB:**

*Le CEFORE prend à sa charge de multiplier toutes ces pièces y compris la liasse et de les transmettre en double exemplaires au Greffe Commercial du Tribunal de Grande Instance.*

Recettes de services publics (RCCM)	: 20 000 F CFA.
Prestations CEFORE	: 7 500 F CFA.

=====

## OUVERTURE D'ETABLISSEMENT SECONDAIRE PAR CREATION

### POUR LES PERSONNES MORALES

#### **PIECES A FOURNIR POUR LE RCCM**

- 1 contrat de bail enregistré ou Permis Urbain d'Habiter (PUH),  
légalisée ou titre de propriété légalisé;
- Une copie de l'extrait du RCCM du siège
- Une copie de la CIB du u des gérants de la société.

**NB :**

- *Le CEFORE prend à sa charge de multiplier toutes ces pièces y compris la liasse et de les transmettre en double exemplaires au Greffe Commercial du Tribunal de Grande Instance.*

Recettes de services publics (RCCM) : 20 000 F CFA.  
Prestations CEFORE : 7 500 F CFA.

=====

## **OUVERTURE D'ETABLISSEMENT SECONDAIRE PAR ACHAT**

**POUR LES PERSONNES MORALES**

### **PIECES A FOURNIR POUR LE RCCM**

- 1 contrat de bail ou Permis Urbain d'Habiter (PUH) ou titre de propriété ;
- 1 copie de l'extrait du RCCM du siège ;
- 1 copie de l'acte d'achat dûment enregistré ;
- 1 copie de l'extrait du RCCM de l'entreprise reprise.

#### **NB :**

*- Le CEFORE prend à sa charge de multiplier toutes ces pièces y compris la liasse et de les transmettre en double exemplaires au Greffe Commercial du Tribunal de Grande Instance.*

Recettes de services publics : (RCCM) 20 000 F CFA.  
Prestations CEFORE : 7 500 F CFA.

**Pour Mémoire : 1** Paquet de services est en cours d'élaboration.