



**ROYAUME DU MAROC**

**COMMISSION NATIONALE  
DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES**

**PROGRAMME D'ACTION 2010**





**ROYAUME DU MAROC**

**COMMISSION NATIONALE  
DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES**

**PROGRAMME D'ACTION 2010**

# SOMMAIRE

---

Synthèse du programme d'action 2010	5
Présentation de la Commission Nationale	7
Objectif stratégique 1. Simplifier et renforcer la transparence des procédures administratives	13
Objectif stratégique 2. Moderniser le droit des affaires	17
Objectif stratégique 3. Améliorer la résolution des litiges commerciaux	21
Objectif stratégique 4. Améliorer la concertation et la communication sur les réformes	25
Cadre de suivi et d'évaluation	29
Annexe : Composition des groupes de travail	33

# SYNTHÈSE DU PROGRAMME D'ACTION 2010

## ACTIONS PRIORITAIRES A EXAMINER EN 2010

<b>Objectif stratégique 1</b>  <b>Simplifier et renforcer la transparence des procédures administratives</b>	Action 1	Codifier et publier toutes les procédures administratives applicables aux entreprises
	Action 2	Simplifier la procédure de création d'entreprise
	Action 3	Faciliter l'échange des informations sur l'entreprise entre les administrations publiques (identifiant commun de l'entreprise)
	Action 4	Mettre en place un mécanisme d'alerte contre les abus administratifs
<b>Objectif stratégique 2</b>  <b>Moderniser le droit des affaires</b>	Action 5	Réviser la loi sur la SARL
	Action 6	Mettre à jour la Charte de l'Investissement
	Action 7	Réviser le décret sur les marchés publics
	Action 8	Mettre en place un calendrier annuel pour la modernisation du droit des affaires (réforme du Code du Commerce,...)
<b>Objectif stratégique 3</b>  <b>Améliorer la résolution des litiges commerciaux</b>	Action 9	Améliorer les procédures judiciaires applicables aux entreprises en difficulté
	Action 10	Développer et promouvoir le recours à la médiation et l'arbitrage
<b>Objectif stratégique 4</b>  <b>Améliorer la concertation et la communication sur les réformes</b>	Action 11	Hiérarchiser les contraintes de l'environnement des affaires par le biais d'enquêtes et de sondages
	Action 12	Développer une stratégie de communication pour promouvoir les réformes liées à l'environnement des affaires



# PRÉSENTATION DE LA COMMISSION NATIONALE

---

La création de la Commission Nationale de l'Environnement des Affaires est un message de confiance adressé à la communauté des affaires. S'inscrivant dans le cadre du « Pacte national pour l'émergence industrielle », elle traduit la volonté du gouvernement d'institutionnaliser le dialogue public-privé et d'améliorer durablement la compétitivité de l'environnement des affaires au Maroc. S'appuyant sur un ancrage institutionnel de haut niveau et utilisant un mode d'organisation innovant, la Commission Nationale s'attachera à renforcer la coordination interministérielle en instaurant un pilotage stratégique des réformes.

# 1. MISSION ET OBJECTIFS

---

## Une commission public-privé de haut niveau

La Commission Nationale de l'Environnement des Affaires est un organe public-privé présidé par M. le Premier Ministre. Elle est composée des membres permanents suivants :

- » Le Ministre en charge de la Justice
- » Le Ministre en charge de l'Intérieur
- » Le Secrétaire Général du Gouvernement
- » Le Ministre en charge de l'Economie et des Finances
- » Le Ministre en charge de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies
- » Le Ministre en charge du Commerce Extérieur
- » Le Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé des Affaires Economiques et Générales
- » Le Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé de la Modernisation des Secteurs Publics
- » Le Directeur Général de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements
- » Le Président de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc
- » Le Président du Groupement Professionnel des Banques du Maroc
- » Le Président de la Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services

Les organismes publics ou privés concernés par l'ordre du jour pourront être invités aux réunions de la Commission Nationale afin de contribuer à ses travaux.

## Quatre objectifs stratégiques répondant aux besoins des entreprises

Le périmètre de la Commission Nationale englobe l'ensemble des aspects transversaux de l'environnement des affaires. Dans le cadre de son premier programme d'action, elle se concentrera sur les objectifs stratégiques suivants:

Objectif stratégique 1	Simplifier et renforcer la transparence des procédures administratives
Objectif stratégique 2	Moderniser le droit des affaires
Objectif stratégique 3	Améliorer la résolution des litiges commerciaux
Objectif stratégique 4	Améliorer la concertation et la communication sur les réformes

Au vu de ses priorités de réforme, la Commission Nationale pourra adopter des objectifs stratégiques complémentaires dans ses prochains programmes d'action.

### Une approche projet et des résultats mesurables

La Commission Nationale est résolument orientée vers une logique de résultat. Son objectif est de faire aboutir des projets de réforme concrets ayant un impact visible sur la vie des entreprises. Les résultats des réformes sont évalués à travers des indicateurs chiffrés publiés dans un rapport annuel de performance.

### Communiquer sur les progrès du Maroc

L'une des missions de la Commission Nationale est de développer une stratégie de communication visant à sensibiliser les investisseurs nationaux et internationaux à la dynamique de réforme engagée par le Maroc. Dans ce cadre, elle œuvrera en faveur de l'amélioration de la position du Maroc dans les classements internationaux en adoptant une approche proactive.

### Une plate-forme d'appui aux initiatives de réformes

La Commission Nationale joue un rôle de catalyseur, de facilitateur et de coordinateur. Sa vocation est d'appuyer les ministères compétents dans le processus d'identification et de mise en œuvre des réformes. Elle constitue une plate-forme de prestations de services apportant un appui aux acteurs de la réforme:

- » *Une plate-forme de coordination* : la Commission Nationale est une structure de concertation et de coordination de haut niveau pour la mise en œuvre de projets de réforme prioritaires. Elle facilitera ainsi la prise de décision et favorisera le rapprochement des points de vue en cas de différends.
- » *Une plate-forme de dialogue public-privé* : la Commission Nationale offre à l'ensemble des acteurs publics et privés un cadre de dialogue permanent, structuré autour de thèmes prioritaires clairs.
- » *Une plate-forme d'appui méthodologique* : la Commission Nationale met à la disposition des parties prenantes un secrétariat permanent et des outils méthodologiques permettant d'améliorer l'efficacité du processus de réforme : manuel des procédures, modèles de documents, outils de gestion de projet, dispositif de suivi et d'évaluation.
- » *Une plate-forme de communication* : la Commission Nationale conduira des actions de communication qui permettront de valoriser les initiatives de réforme des départements ministériels en les intégrant dans un cadre stratégique global et en renforçant leur visibilité.

## 2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

---

### Réunions de la Commission Nationale

La Commission Nationale de l'Environnement des Affaires se réunit à fréquence bimestrielle et semestrielle. Présidées par M. le Premier Ministre, les réunions semestrielles ont vocation à tracer les orientations stratégiques, examiner l'état d'avancement des travaux et adopter, le cas échéant, le programme d'action annuel. Les réunions bimestrielles revêtent un caractère opérationnel. Elles sont présidées par un membre du gouvernement délégué à cet effet par M. le Premier Ministre et visent à approuver les projets de réforme et suivre leur mise en œuvre.

### Organes d'appui

Pour accomplir ses missions, la Commission Nationale s'appuie sur les organes suivants:

- » *Les groupes de travail* sont chargés de préparer les projets de réforme en amont. Ils synthétisent leur réflexion dans des fiches-projets qu'ils soumettent à l'approbation de la Commission Nationale. Les groupes de travail sont composés de représentants du secteur public, du secteur privé et d'experts. La Commission Nationale établit un groupe de travail pour chaque objectif stratégique inscrit dans son programme d'action.
- » *Les équipes-projets* sont responsables de la mise en œuvre des projets de réforme approuvés par la Commission Nationale. Ils sont composés de fonctionnaires issus des ministères directement concernés par la réforme engagée. Certains d'entre eux seront associés à la phase de réflexion conduite préalablement au sein des groupes de travail.
- » *Le Comité technique de préparation et de suivi* est chargé de préparer les réunions de la Commission Nationale, présélectionner les projets de réforme, favoriser leur mise en œuvre opérationnelle, et traiter toute question d'ordre technique. Il est composé de représentants du secteur public et du secteur privé.
- » *Le secrétariat permanent* est rattaché au Ministère des Affaires Economiques et Générales. Il est chargé d'organiser et de coordonner les travaux de la Commission Nationale, d'élaborer le manuel des procédures et d'offrir un appui méthodologique et technique aux différents intervenants.

### SCHÉMA 1. SCHÉMA ORGANISATIONNEL DE LA COMMISSION NATIONALE



#### Processus de réforme

La Commission Nationale est porteuse d'une vision intégrée du processus de réforme. Elle adopte chaque année un programme d'action qui définit ses objectifs stratégiques et les actions prioritaires à mener. Des groupes de travail sont établis pour opérationnaliser le programme d'action en le déclinant en fiches-projets.

Les fiches-projets sont soumises à l'examen de la Commission Nationale. En cas de validation, la Commission Nationale établit une équipe-projet chargée de la mise en œuvre. Les équipes-projets sont dirigées par un responsable nommé désigné issu d'un ministère directement concerné par la réforme engagée. Dans le cadre du processus de suivi, il informe bimestriellement la Commission Nationale de l'état d'avancement du projet, et peut se faire auditionner en cas de besoin.

#### Le programme d'action 2010

Le Programme d'action 2010 a pour objet de lancer les travaux de la Commission Nationale. Il comprend quatre objectifs stratégiques et douze actions prioritaires qui seront examinés par la Commission Nationale en 2010. Ces actions seront mises en œuvre après validation par la Commission Nationale des fiches-projets qui s'y rapportent.

La sélection de douze actions prioritaires a été réalisée en croisant des critères de maturité, de faisabilité et d'impact sur la qualité de l'environnement des affaires. Elle s'inspire des mesures

figurant dans le «Pacte National pour l'Emergence Industrielle » ainsi que des recommandations des organismes internationaux.

Les travaux de préparation du programme d'action 2011 commenceront au cours de l'année 2010. Ils permettront d'identifier les actions prioritaires à examiner par la Commission Nationale en 2011. Dans ce cadre, une large consultation sera conduite avec le secteur privé, les professionnels concernés, et les experts nationaux et internationaux.

### **Etablissement des groupes de travail**

La Commission Nationale établit quatre groupes de travail correspondant à ses objectifs stratégiques :

Groupe de travail 1	Simplification des procédures administratives
Groupe de travail 2	Modernisation du droit des affaires
Groupe de travail 3	Amélioration de la résolution des litiges commerciaux
Groupe de travail 4	Concertation et communication sur les réformes

La liste non exhaustive des membres des différents groupes de travail figure en annexe du présent document. Les organismes publics et privés concernés désigneront nommément leurs représentants permanents ainsi que leurs suppléants.

Au delà des membres expressément cités, la composition des groupes de travail pourra inclure des personnalités qualifiées, ainsi que tout organisme public, privé ou international exprimant un intérêt pour ses travaux.

# OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

## SIMPLIFIER ET RENFORCER LA TRANSPARENCE DES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES

---

Le Maroc a réalisé des progrès notables en matière de modernisation des procédures administratives. Cette dynamique est appelée à s'accélérer pour lever les barrières administratives encore persistantes qui découragent l'investissement, pèsent sur la compétitivité nationale et favorisent la corruption. En concertation avec le secteur privé, la Commission Nationale s'attachera à identifier les procédures administratives les plus contraignantes et œuvrera à leur simplification de manière pragmatique et progressive.

# 1. DIAGNOSTIC

---

## Une dynamique de simplification

Le Maroc a réalisé des progrès notables en matière de simplification des procédures administratives. Les entrepreneurs bénéficient aujourd'hui de nombreuses prestations administratives de qualité. Ils peuvent recourir aux Centres Régionaux d'Investissement pour créer leur société, utiliser le portail DAMANCOM de la CNSS pour déclarer et payer leurs cotisations sociales en ligne, réaliser des formalités d'import/export en ligne grâce au système BADR de l'administration des douanes, et consulter le Code général des impôts pour accéder à toute l'information fiscale rassemblée en un document unique.

## Accélérer le processus de réforme

Les pouvoirs publics souhaitent poursuivre et accélérer cette dynamique afin de lever toutes les barrières administratives qui découragent l'investissement et l'initiative privée. Le dialogue continu avec les représentants du secteur privé a permis d'identifier les principales préoccupations des entreprises. Elles portent particulièrement sur trois points:

- » *Une charge administrative trop lourde* : Malgré les progrès réalisés ces dernières années, les entreprises considèrent que les formalités administratives restent trop souvent complexes, longues et coûteuses. Elles se traduisent par une multiplicité d'étapes, de longs formulaires à remplir et un nombre élevé de pièces justificatives. La complexité des formalités et les délais d'attente impliquent un coût élevé pour les entrepreneurs, découragent les investisseurs, et favorisent la corruption.
- » *Un manque de transparence et de prévisibilité* : Plus encore que le poids des procédures administratives, les entreprises sont préoccupées par leur manque de transparence et leur caractère imprévisible. L'application des procédures fluctue souvent selon les personnes, les services et les régions.
- » *Des moyens de recours insuffisants* : La base juridique des formalités administratives est dans certains cas relativement opaque. En cas de contentieux avec l'administration, les entreprises sont souvent démunies de moyens de recours efficaces.

## 2. ORIENTATIONS DE REFORME

---

La Commission Nationale favorisera la mise en œuvre de réformes inspirées des lignes directrices suivantes :

- » Promouvoir la transparence à travers une codification uniforme et une publication de l'ensemble des procédures administratives.
- » Encourager la dématérialisation et l'usage de l'administration électronique comme un levier majeur de simplification.
- » Favoriser la déconcentration et renforcer le rôle des CRI en tant que guichets uniques.
- » Généraliser l'utilisation de l'analyse coût-avantage pour orienter la simplification des procédures administratives.
- » Renforcer l'accessibilité et l'efficacité des moyens de recours à la disposition des entreprises pour régler les contentieux avec les services de l'administration.

## 3. ACTIONS PRIORITAIRES EN 2010

---

La Commission Nationale a décidé de lancer l'examen des quatre actions prioritaires suivantes :

### Action 1. Codifier et publier toutes les procédures administratives applicables aux entreprises

L'objectif de cette action est de créer un registre en ligne comprenant l'ensemble des procédures administratives applicables aux entreprises. Les procédures décrites dans le registre devront être opposables et revêtir un caractère officiel. La mise en œuvre de cette action s'appuiera sur les initiatives qui ont été engagées ces dernières années au Maroc pour recenser et publier les procédures administratives applicables aux entreprises, notamment le site internet [www.service-public.ma](http://www.service-public.ma).

### Action 2. Simplifier la procédure de création d'entreprise

Cette action de simplification visera à alléger les formalités de création d'entreprise. La création des CRI a déjà permis de faciliter de manière significative cette procédure. Des améliorations peuvent toutefois être encore apportées pour simplifier certaines étapes, telles la légalisation de signature, le paiement des droits d'enregistrements ou le dépôt du capital social.

### **Action 3. Faciliter l'échange des informations sur l'entreprise entre les administrations publiques (identifiant commun de l'entreprise)**

Cette action doit permettre d'accélérer la mise en œuvre de l'identifiant commun, nécessaire pour interconnecter et alimenter de manière cohérente le registre du commerce et les différents registres fiscaux et statistiques relatifs aux entreprises. Cette action s'appuiera sur les travaux du « Comité national de l'identifiant commun de l'entreprise », qui a identifié des solutions techniques et engagé des expérimentations à l'échelle locale.

### **Action 4. Mettre en place un mécanisme d'alerte contre les abus administratifs**

L'objectif de cette action est de mettre en place un mécanisme d'alerte permettant aux entreprises de dénoncer les situations d'abus ou de corruption administrative dont elles sont victimes. Le dispositif permettra d'apporter des réponses adaptées et rapides à chaque type d'alerte, sous forme de médiation, de sanction, ou de recours judiciaire. Cette action s'inscrit dans le cadre du programme gouvernemental de lutte contre la corruption qui s'est traduit en 2008 par la création de l'Instance Centrale de la Prévention de la Corruption.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

### MODERNISER LE DROIT DES AFFAIRES

---

Engagée dans les années quatre-vingt dix, la réforme du droit des affaires au Maroc a suivi un rythme soutenu, conduisant à la refonte de lois anciennes et l'adoption de nouvelles lois indispensables à la modernisation du cadre légal du pays. Afin de renforcer la compétitivité du droit des affaires marocain, la Commission Nationale favorisera l'adoption des meilleures pratiques internationales et veillera à l'amélioration de la préparation des textes, leur mise en œuvre, et leur accès au plus grand nombre.

# 1. DIAGNOSTIC

---

## Un mouvement de réforme soutenu

Depuis les années quatre-vingt dix, le Maroc a initié une dynamique de réforme qui a permis de moderniser des textes importants du droit des affaires. Ces efforts ont notamment conduit à une révision du code de commerce en 2004, une nouvelle loi bancaire adoptée en 2006, une révision de la loi sur les SARL en 2006, et plus récemment la modification de la loi sur les sociétés anonymes en 2008. Les textes régissant la délégation de gestion, la libre concurrence et la protection de la propriété intellectuelle ont également enrichi le corpus de règles juridiques du Royaume.

## Poursuivre l'effort de modernisation

La Commission Nationale souhaite consolider et poursuivre les réformes afin d'offrir aux entrepreneurs nationaux et internationaux les garanties d'un cadre juridique complet, clair et prévisible. Le dialogue avec les représentants du secteur privé et les professionnels du droit a permis de faire ressortir plusieurs axes d'amélioration :

- » *Un processus de préparation et de validation des textes législatifs relativement long* : La préparation et l'adoption des textes modernisant le droit des affaires requièrent souvent plusieurs années, ce qui crée un décalage avec l'évolution rapide des pratiques commerciales. Les textes législatifs qui ont été modernisés récemment sont l'aboutissement d'un processus généralement initié dans les années 1990. Cette lenteur s'explique souvent par la faible qualité des projets de textes résultant d'une préparation insuffisante.
- » *Les textes de base du droit des affaires restent à réviser* : Les initiatives récentes de réforme du cadre légal des affaires ont été concentrées sur les droits spécialisés comme le droit bancaire, le droit boursier, ou le droit de la concurrence. Néanmoins, des aspects essentiels du code de commerce et du code des obligations et des contrats restent à réviser, comme les contrats commerciaux, le registre du commerce, le droit des entreprises en difficultés ou le droit des sûretés.
- » *Les textes d'application sont parfois incomplets et tardent à être adoptés* : Les lois ne sont pas toujours accompagnées par des textes d'application précis, ce qui en diminue les effets et rend leur application concrète incertaine. Une disposition récente imposant la préparation concomitante des nouveaux projets de lois et de leurs textes d'application devrait contribuer à améliorer cette situation, mais il reste à clarifier les modalités d'application de nombreux textes existants.

- » *Un manque de lisibilité et de transparence du cadre légal des affaires* : Plusieurs initiatives ont été lancées récemment pour améliorer l'accès à l'information juridique. Toutefois, l'information sur les textes du droit des affaires reste encore dispersée, incomplète et souvent non actualisée.

## 2. ORIENTATIONS DE REFORME

---

La Commission Nationale favorisera la mise en œuvre de réformes inspirées des lignes directrices suivantes :

- » Etablir un mécanisme d'évaluation périodique du droit des affaires pour identifier les besoins de réforme et les hiérarchiser de manière cohérente.
- » Concevoir les réformes de textes en concertation étroite avec le secteur privé et les professionnels du droit.
- » Veiller à l'adoption des textes d'application nécessaires pour préciser les modalités de mise en œuvre des dispositions légales.
- » Mettre à la disposition des investisseurs et des professionnels un accès centralisé et actualisé aux règles du droit des affaires.

## 3. ACTIONS PRIORITAIRES EN 2010

---

La Commission Nationale a décidé de lancer l'examen des quatre actions prioritaires suivantes :

### Action 5. Réviser la loi sur la SARL

Une loi adoptée en 2006 a réduit le montant minimum légal pour la création d'une SARL de 100 000 dirhams à 10 000 dirhams. L'objectif de cette action est de prolonger le processus de réduction du capital minimum légal en permettant aux investisseurs de fixer librement le montant du capital social qu'ils souhaitent apporter à leur société.

### Action 6. Mettre à jour la Charte de l'Investissement

L'objectif de cette action est d'étudier l'opportunité d'une mise à jour de la loi-cadre n°18-95 formant Charte de l'investissement, promulguée en 1995, qui fixait sur une période de dix ans les objectifs de l'action de l'Etat en matière de développement et de promotion des investissements. Cette mise à jour devra permettre d'harmoniser la législation et les incitations applicables à l'investissement. Tout en s'inspirant des meilleures pratiques internationales, le texte proposé

devra s'articuler de manière cohérente avec les politiques sectorielles et la politique fiscale du gouvernement.

#### **Action 7. Réviser le décret sur les marchés publics**

Le Décret du 5 février 2007 a significativement amélioré les règles applicables à la passation des marchés publics de l'Etat. Sa mise en œuvre récente a cependant fait émerger des besoins d'ajustements concernant certains aspects régissant la procédure de la commande publique. Cette action visera à apporter des améliorations au texte de 2007 dans le sens d'un renforcement du principe de libre concurrence, de l'égalité de traitement, et de l'efficacité procédurale.

#### **Action 8. Mettre en place un calendrier annuel pour la modernisation du droit des affaires**

L'objectif de cette action est de procéder à une revue globale des principaux textes composant le droit des affaires afin d'identifier les besoins de réforme prioritaires et les hiérarchiser en concertation avec le secteur privé et les professionnels du droit. Cette revue devra être institutionnalisée pour améliorer la planification des réformes et les coordonner autour d'une démarche cohérente.

## OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

### AMÉLIORER LA RÉOLUTION DES LITIGES COMMERCIAUX

---

Le Maroc dispose d'un cadre juridique modernisé et complet pour la résolution des litiges commerciaux depuis la création des tribunaux de commerce et la récente loi sur la médiation et l'arbitrage. Afin que ces progrès se traduisent de manière effective par une plus grande sécurité juridique pour les entreprises, des avancées importantes restent à réaliser en matière d'organisation des tribunaux, de formation du personnel judiciaire, et de professionnalisation des médiateurs et des arbitres.

# 1. DIAGNOSTIC

---

## Une dynamique de modernisation

Le Maroc a profondément modernisé son cadre de résolution des litiges commerciaux. Créés en 1997, les tribunaux de commerce et les cours d'appel de commerce ont contribué de manière significative à l'amélioration de la qualité et la célérité des jugements en matière commerciale.

Par ailleurs, une loi a été adoptée en 2007 pour améliorer le cadre juridique de la médiation et de l'arbitrage. Elle renforce la sécurité juridique des opérateurs économiques souhaitant utiliser ces modes de résolution alternatifs, tout en veillant à leur conserver un caractère souple et rapide.

## Consolider les acquis et poursuivre les réformes

La Commission Nationale s'attachera à consolider ce mouvement de modernisation afin d'offrir aux opérateurs économiques des modes de règlement des litiges qui répondent à leur besoin de rapidité et de spécialisation. Les consultations avec le secteur privé et les professionnels du droit ont permis d'identifier les pistes d'amélioration suivantes:

- » *Les règles de procédures des tribunaux de commerce ne répondent pas pleinement aux attentes des opérateurs économiques* : Les tribunaux de commerce suivent principalement les règles du code de procédure civile. La mise en état des dossiers, les procédures accélérées comme le référé ou l'injonction de payer, et l'exécution des jugements peuvent être améliorées pour répondre aux attentes spécifiques des opérateurs économiques.
- » *L'administration et la gestion des tribunaux pourraient être optimisées* : Malgré des progrès sensibles réalisés ces dernières années dans la gestion des affaires judiciaires, des améliorations restent à apporter dans la formation et l'organisation des professions de magistrats et d'auxiliaires de justice.
- » *La mise en œuvre de la médiation et de l'arbitrage nécessite une stratégie d'accompagnement* : Ces modes de résolution des litiges sont en cours de développement et restent encore peu connus et utilisés par les opérateurs économiques. L'application effective de la nouvelle loi sur la médiation et l'arbitrage implique la mise en place de formations adaptées aux professionnels souhaitant proposer des services de médiation ou d'arbitrage, et le règlement des centres de médiation et d'arbitrage doit suivre un référentiel commun permettant de garantir la qualité des services offerts.

## 2. ORIENTATIONS DE REFORME

---

La Commission Nationale favorisera la mise en œuvre de réformes inspirées des lignes directrices suivantes :

- » Moderniser les procédures de traitement des dossiers par les tribunaux de commerce en s'inspirant des meilleures pratiques internationales (la mise en état, les procédures accélérées, les voies d'exécution et la vente judiciaire).
- » Améliorer l'organisation des tribunaux de commerce et renforcer les capacités du personnel judiciaire (formation des magistrats et auxiliaires directs de justice, sélection des experts, des syndics et des traducteurs assermentés).
- » Adopter des mesures d'accompagnement pour favoriser le recours à l'arbitrage et à la médiation.

## 3. ACTIONS PRIORITAIRES EN 2010

---

La Commission Nationale a décidé de lancer l'examen des deux actions prioritaires suivantes :

### Action 9. Améliorer les procédures judiciaires applicables aux entreprises en difficulté

Cette action a pour objet d'améliorer le déroulement des procédures collectives applicables aux entreprises en difficulté. Elle visera à clarifier les aspects réglementaires de la procédure, ainsi qu'à mettre en place un cadre régissant le rôle, la sélection et la formation des professionnels impliqués dans les procédures collectives.

### Action 10. Développer et promouvoir le recours à la médiation et l'arbitrage

L'arbitrage et la médiation bénéficient d'un cadre légal rénové mais restent des modes de règlement des conflits méconnus de la part des entrepreneurs. Cette action vise à sensibiliser les acteurs économiques aux avantages offerts par ces modes alternatifs et les encourager à y recourir.



## **OBJECTIF STRATÉGIQUE 4**

### **AMÉLIORER LA CONCERTATION ET LA COMMUNICATION SUR LES REFORMES**

---

Dans le cadre de sa stratégie d'ouverture économique, le Maroc a engagé de nombreux chantiers de réforme touchant toutes les dimensions de l'environnement des affaires. Parfois dispersées et méconnues, ces initiatives méritent d'être hiérarchisées et intégrées dans un cadre stratégique global qui bénéficierait d'une communication forte au niveau national et international. Dans cette perspective, la Commission Nationale mènera des actions visant à sensibiliser les investisseurs aux réformes initiées par le Maroc. Elle veillera aussi à en place des outils d'analyse permettant de hiérarchiser de manière méthodique les priorités de réforme.

# 1. DIAGNOSTIC

---

## Nécessité de renforcer la cohérence des réformes

Afin d'encourager l'investissement et la création d'emploi, le Maroc s'est engagé dans une politique volontariste et ambitieuse d'amélioration de l'environnement des affaires. Cette orientation s'est traduite par une multiplication d'initiatives couvrant un large spectre de réformes. Malgré les efforts consentis, les réformes initiées n'ont pas réussi à améliorer de manière significative la perception des entrepreneurs ni à faire progresser suffisamment la position du Maroc dans les classements internationaux.

Dans ce contexte, les décideurs publics et privés s'accordent sur les constats suivants :

- » *L'absence d'un plan de communication global sur les réformes en cours* : Les réformes initiées par le Maroc manquent de visibilité. Les actions de communication sont relativement rares, dispersées et manquent de moyens. Le Maroc ne dispose pas encore de stratégie globale pour communiquer sur l'amélioration de l'environnement des affaires et améliorer la perception des investisseurs nationaux et internationaux.
- » *Un manque de cadre méthodologique pour hiérarchiser les contraintes* : Pour établir la liste des priorités de réforme, les pouvoirs publics disposent d'un ensemble de diagnostics réalisés par des organismes nationaux et internationaux, et s'appuient sur un dialogue continu avec le secteur privé. Néanmoins, il convient de mettre en place un instrument d'analyse et d'enquête permettant d'identifier et de hiérarchiser de manière méthodique et régulière les contraintes de l'environnement des affaires.

## 2. ORIENTATIONS DE REFORME

---

Les réformes entamées dans le cadre des travaux de la Commission Nationale seront mises en œuvre en suivant les lignes directrices suivantes :

- » Identifier et hiérarchiser de manière méthodique les contraintes de l'environnement des affaires en concertation avec le secteur privé.
- » Renforcer la lisibilité des réformes auprès des investisseurs nationaux et internationaux à travers une stratégie de communication globale et dynamique.
- » Mettre en place des outils de veille pour suivre l'image du Maroc dans les classements internationaux.

### 3. ACTIONS PRIORITAIRES EN 2010

---

La Commission Nationale a décidé de lancer l'examen des deux actions prioritaires suivantes :

#### **Action 11. Hiérarchiser les contraintes de l'environnement des affaires par le biais d'enquêtes et de sondages**

La Commission Nationale définira une liste de réformes prioritaires pour son prochain programme d'action 2011. L'objectif de cette action est d'éclairer les choix qui devront être opérés en conduisant une enquête d'opinion auprès du secteur privé. Celle-ci permettra de recueillir le point de vue des entreprises sur les contraintes majeures qui devraient être assouplies en priorité

#### **Action 12. Développer une stratégie de communication pour promouvoir les réformes liées à l'environnement des affaires**

Cette action consiste à élaborer la stratégie de communication de la Commission Nationale. Elle consistera notamment à communiquer en ligne sur l'état d'avancement des projets de réforme. Il s'agira, de manière globale, d'identifier les cibles, de proposer des supports de communication, d'élaborer un budget et un calendrier d'action.



## CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

---

La Commission Nationale est résolument orientée vers une gestion axée sur les résultats. Elle mettra en place un dispositif complet de suivi et d'évaluation des réformes en matière d'environnement des affaires. Des instruments de mesure de la performance seront développés en s'inspirant des meilleurs standards internationaux. Ce dispositif permettra d'évaluer de manière objective la qualité de l'environnement des affaires, mesurer l'impact des réformes engagées et suivre l'état d'avancement des projets.

# 1. PRÉSENTATION DU CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

---

Le cadre de suivi et d'évaluation de la Commission Nationale comprend un système complet d'indicateurs permettant d'apprécier la qualité de l'environnement des affaires au Maroc et de mesurer l'impact des réformes.

Les instruments de mesure adoptés permettent de suivre la performance à deux niveaux :

- » *Suivi des objectifs stratégiques* : le suivi des objectifs stratégiques est assuré par des indicateurs mesurant la qualité globale de l'environnement des affaires et l'impact final des réformes. Ces indicateurs permettent d'apprécier la performance de la Commission Nationale à moyen terme.
- » *Suivi des actions* : des indicateurs opérationnels permettent de vérifier l'état d'avancement des actions prioritaires et de mesurer leur impact spécifique sur l'environnement des affaires. Ces indicateurs sont utilisés pour assurer un suivi à court terme de l'action de la Commission Nationale.

Les indicateurs pourront être complétés par d'autres instruments de mesure de la performance, notamment des évaluations d'impact, des audits de performance et des enquêtes qualitatives.

L'évaluation et le suivi de la performance feront l'objet de plusieurs publications accessibles au public:

- » *Le Rapport annuel de performance* dresse un bilan du programme d'action de l'année écoulée. Il établit un état d'avancement des actions prioritaires et rend compte des impacts mesurés par les indicateurs de performance.
- » *Les Tableaux de bord* permettent de suivre périodiquement l'état d'avancement des projets et d'actualiser les indicateurs de performance.
- » Des *Rapports d'évaluation thématiques* seront publiés occasionnellement pour présenter les résultats d'évaluations concernant des aspects spécifiques de l'environnement des affaires.

## 2. SUIVI DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS
1	Simplifier et renforcer la transparence des procédures administratives	Coût et délais de la charge administrative globale pesant sur les entreprises
		Taux de satisfaction des entreprises concernant la qualité du cadre administratif
2	Moderniser le droit des affaires	Perception des experts et des professionnels du droit concernant la qualité du cadre réglementaire des affaires
		Délais de révision, de préparation et d'adoption des textes clés de la réglementation des affaires
3	Améliorer la résolution des litiges commerciaux	Durée de traitement des affaires commerciales, depuis l'introduction d'une requête jusqu'à l'exécution du jugement
		Nombre de litiges résolus par des médiateurs ou des tribunaux arbitraux
4	Améliorer la concertation et la communication sur les réformes	Nombre d'études, d'enquêtes et de rapports d'évaluation de l'environnement des affaires produits par la Commission Nationale
		Perception des investisseurs nationaux et internationaux concernant la dynamique de réforme au Maroc

### 3. SUIVI DES ACTIONS PRIORITAIRES

	ACTIONS	INDICATEURS
1	Codifier et publier toutes les procédures administratives applicables aux entreprises	Mise en ligne d'un registre complet des procédures administratives Nombre de connexions en ligne Notoriété du registre en ligne auprès des entreprises
2	Simplifier la procédure de création d'entreprise	Délais et coûts de la procédure de création d'entreprise
3	Faciliter l'échange des informations sur l'entreprise entre les administrations publiques (identifiant commun de l'entreprise)	Utilisation de l'identifiant commun pour les registres statistiques, fiscaux et légaux
4	Mettre en place un mécanisme D'alerte contre les abus administratifs	Mise en place d'un portail d'information à l'usage des entreprises pour la prévention des abus administratifs Nombre de requêtes reçues et de cas résolus Notoriété du mécanisme d'alerte auprès des entreprises
5	Réviser la loi sur la SARL	Publication d'une loi prévoyant la suppression du capital minimum légal pour la création d'une SARL.
6	Mettre à jour la Charte de l'Investissement	Publication d'un texte rassemblant et harmonisant la législation et les dispositions incitatives applicables à l'investissement
7	Réviser le décret sur les marchés publics	Publication d'un décret sur les marchés publics révisant le Décret du 5 février 2007
8	Mettre en place un calendrier annuel pour la modernisation du droit des affaires	Publication du rapport d'évaluation sur le site internet de la Commission Nationale
9	Améliorer les procédures judiciaires applicables aux entreprises en difficulté	Délais, coûts et taux de recouvrement des créances
10	Développer et promouvoir le recours à la médiation et l'arbitrage	Notoriété et perception de la médiation et de l'arbitrage par les entreprises.
11	Hiérarchiser les contraintes de l'environnement des affaires par le biais d'enquêtes et de sondages	Publication des résultats des enquêtes
12	Développer une stratégie de communication pour promouvoir les réformes liées à l'environnement des affaires	Mise en ligne d'un site internet de référence sur l'environnement des affaires présentant notamment les activités de la Commission Nationale

## **ANNEXE**

### **COMPOSITION DES GROUPES DE TRAVAIL**

---

## GROUPE DE TRAVAIL 1

### SIMPLIFICATION DES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES

---

Le *chef de file* est le Ministère délégué auprès du Premier Ministre, chargé de la Modernisation des Secteurs Publics. A ce titre, il désignera nommément un responsable du groupe de travail pour conduire ses travaux. Les autres membres sont :

- » Ministère de la Justice
- » Ministère de l'Intérieur
- » Ministère de l'Economie et des Finances
- » Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies
- » Ministère délégué auprès du Premier Ministre, chargé des Affaires Economiques et Générales
- » Agence Marocaine de Développement des Investissements
- » Centre Régional d'Investissement de Casablanca
- » Confédération Générale des Entreprises du Maroc
- » Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services
- » Organisations internationales : Banque Mondiale, Union Européenne, OCDE, USAID, etc.
- » Autres...

## GROUPE DE TRAVAIL 2

### MODERNISATION DU DROIT DES AFFAIRES

---

Le *chef de file* est le Ministère délégué auprès du Premier Ministre, chargé des Affaires Economiques et Générales. A ce titre, il désignera nommément un responsable du groupe de travail pour conduire ses travaux. Les autres membres sont :

- » Ministère de la Justice
- » Secrétariat Général du Gouvernement
- » Ministère de l'Economie et des Finances
- » Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies
- » Ministère délégué auprès du Premier Ministre, chargé de la Modernisation des Secteurs Publics
- » Agence Marocaine de Développement des Investissements
- » Confédération Générale des Entreprises du Maroc
- » Groupement Professionnel des Banques du Maroc
- » Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services
- » Corps des avocats
- » Ordre des experts comptables
- » Organisations internationales : Banque Mondiale, Union Européenne, OCDE, USAID, etc.
- » Autres...

## GROUPE DE TRAVAIL 3

### AMÉLIORATION DE LA RÉOLUTION DES LITIGES COMMERCIAUX

---

Le *chef de file* est le Ministère de la Justice. A ce titre, il désignera nommément un responsable du groupe de travail pour conduire ses travaux. Les autres membres sont :

- » Ministère de l'Economie et des Finances
- » Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles technologies
- » Ministère délégué auprès du Premier Ministre, chargé des Affaires Economiques et Générales
- » Ministère délégué auprès du Premier Ministre, chargé de la Modernisation des Secteurs Publics
- » Agence Marocaine de Développement des Investissements
- » Confédération Générale des Entreprises du Maroc
- » Groupement Professionnel des Banques du Maroc
- » Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services
- » Corps des avocats
- » Ordre des experts comptables
- » Organisations internationales : Banque Mondiale, Union Européenne, OCDE, USAID, etc.
- » Autres...

## GROUPE DE TRAVAIL 4

### CONCERTATION ET COMMUNICATION SUR LES REFORMES

---

Ce groupe de travail se subdivise en deux sous-groupes chargés respectivement du volet « études » et du volet « communication ». Le *chef de file* du volet « études » est le Ministère de l'Economie et des Finances. Le *chef de file* du volet « communication » est l'Agence Marocaine pour le Développement des Investissements. A ce titre, ils désigneront nommément un responsable de sous-groupe. Les autres membres du groupe de travail sont :

- » Ministère de la Justice
- » Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies
- » Ministère du Commerce Extérieur
- » Ministère délégué auprès du Premier Ministre, chargé des Affaires Economiques et Générales
- » Ministère délégué auprès du Premier Ministre, chargé de la Modernisation des Secteurs Publics
- » Confédération Générale des Entreprises du Maroc
- » Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services
- » Organisations internationales : Banque Mondiale, Union Européenne, OCDE, USAID, etc.
- » Autres...





**Secrétariat permanent de la Commission Nationale de l'Environnement des Affaires  
Ministère des Affaires Economiques et Générales**

Quartier administratif, Agdal, BP 412 RP Rabat, Maroc

Tél. :(212) 5.37.68.73.00

E-mail: [cnea@affaires-generales.gov.ma](mailto:cnea@affaires-generales.gov.ma)