USAID | MOROCCO
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Assistance aux Centres Régionaux d'Investissements et à la Promotion des Investissements

Rapport Final

DÉCEMBRE 2005

Ce rapport a été préparé par Chemonics International pour l'Agence Américaine pour le Développement International.

Assistance aux Centres Régionaux d'Investissement et à la Promotion des Investissements

Rapport Final

Contrat GBTI SEGIR No. PCE-I-00-98-00015-00 TO 826

Les opinions émises dans ce rapport n'engagent en rien l'Agence Américaine pour le Développement International et/ou le gouvernement américain.

ACRONYMES

ANCFCC	Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie
ANIMA	Réseau Euro Méditerranéen pour la Promotion des Investissements
API	Agence de Promotion des Investissements
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNPI	Comité National des Procédures pour l'Investissement
CRI	Centre Régional d'Investissement
DCAE	Direction de la Coordination des Affaires Économiques
DI	Direction des Investissements
FODEP	Fond de Dépollution Industrielle
GOM	Government of Morocco
IDE	Investissements directs étrangers
MEDA	Programme de Coopération du Partenariat Euro Méditerranéen
MI	Ministère de l'Intérieur
MTDS	Morocco Trade and Development Services
OMPIC	Organisation Marocaine pour la Propriété Intellectuelle et le Commerce
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPP	Partenariat Privé Public
R&D	Recherche et Développement

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF **1**
INTRODUCTION ET CONTEXTE **3**
Objectif stratégique de l'USAID 3

Mandat de Chemonics International 3

Gestion et administration du projet 4

Procédures d'investissement 5

LES PROCÉDURES **6**
Activités réalisées, résultats et impacts 6

LE PRODUIT RÉGIONAL **13**
Activités réalisées, résultats et impacts 13

PROMOTION **20**
Activités réalisées, résultats et impacts 20

RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS TIRES
Résultats du projet 23

Enseignements tirés 25

Recommandations et pistes de réflexion 26

Pistes de réflexion 29

Conclusion 31

ANNEXE A : TABLEAU DES LIVRABLES **33**
ANNEXE B : PROCEDURES D'INVESTISSEMENT **34**
ANNEXE C : LISTE DES RAPPORTS **36**
ANNEXE D : SUCCESS STORIES **37**

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Dans le cadre de ce projet d'une durée de deux ans, Chemonics International devait travailler de manière intensive avec les Centres Régionaux d'Investissement (CRI) créés le 7 janvier 2002 pour : appuyer, améliorer et généraliser les procédures de gestion en place ; établir les bases d'un partenariat régional pour le développement ; développer et améliorer les outils de promotion des investissements des CRI. Le projet devait aussi améliorer le système d'information de la Direction des Investissements.

À la suite de la signature du contrat de Chemonics et de la visite de tous les CRI effectuée en janvier et février 2004, un plan de travail a été établi et les activités suivantes ont été réalisées : missions d'études aux États-Unis afin d'y identifier les meilleures pratiques en matière de développement économique locale et de promotion des investissements ; rédaction d'un manuel des procédures liées à l'investissement, validé par les administrations concernées ; développement d'un logiciel informatique (solution Web) pour automatiser la gestion des dossiers d'investissement du Guichet 2 d'aide à l'investisseur ; développement de huit sites Web régionaux et d'un portail national de promotion des investissements ; identification d'une méthodologie de suivi et d'évaluation des activités des CRI et identification d'indicateurs de performance.

De plus, le projet a travaillé en étroite collaboration avec trois régions pour l'élaboration de stratégies régionales de développement des investissements. Il a utilisé une approche participative qui favorise la concertation régionale et le développement de partenariats privés publics. Des outils de travail et d'analyse ont été adaptés au Maroc. Des bases de données informationnelles ont été développées pour certaines régions et une autre au niveau national. Deux études sectorielles, l'une sur les composantes automobiles et l'autre sur l'externalisation des processus administratifs, ont été réalisées. Enfin, une formation sur les investissements directs étrangers (IDE) a été offerte aux administrations centrales travaillant avec la Direction des Investissements et aux décideurs de 10 régions administratives du Maroc. Des cadres des CRI et de la Direction des Investissements ont bénéficié d'une formation sur les stratégies et les pratiques de promotion des IDE ainsi que d'une formation en communication.

Une revue organisationnelle de la Direction des Investissements a été réalisée et une nouvelle structure interne, similaire à celle généralement observée dans les agences de promotion des investissements, a été recommandée, de même qu'une augmentation du budget de promotion de la Direction.

Plusieurs résultats et impacts du projet sont identifiables. L'utilisation du manuel des procédures liées à l'investissement et de l'application informatique développée permet de résoudre plusieurs des problèmes auxquels les CRI et l'investisseur étaient confrontés. Deux de ces problèmes

étaient l'appui inconsistant de certaines administrations régionales d'une région à l'autre et l'absence de données fiables sur l'investissement en région. Les bénéfices immédiats du manuel et de l'application pour l'investisseur se traduisent en un gain de temps, la disponibilité et la transparence de l'information. Pour les CRI et les administrations partenaires, les premiers bénéfices sont un gain de productivité, des gains de temps sur les délais d'acheminement et de traitement des dossiers, la réduction du risque d'erreur, et des statistiques homogènes et régulièrement disponibles sur l'investissement. De plus, le logiciel facilitera le suivi des dossiers en cours de traitement et l'information sur le démarrage des activités des investisseurs par le biais d'alertes générées automatiquement.

Le développement de sites Web et d'un portail national pour la promotion des investissements assure une plus grande présence de qualité sur le Web. Au démarrage du projet la présence du Maroc sur l'Internet était très faible relativement à celle de ses principales concurrentes, la Tunisie et la Turquie.

Les indicateurs de performance et la méthodologie de suivi et évaluation proposée tiennent compte du fait que les CRI interviennent dans des régions fondamentalement différentes du point de vue économique et qu'il est difficile de fixer des objectifs opérationnels communs à chacun, surtout en ce qui concerne les volumes d'investissement et le nombre d'emplois créés.

L'approche participative adoptée par le projet a favorisé l'implication de tous les décideurs régionaux dans le développement de stratégies pour favoriser l'investissement. La dynamique se poursuit au-delà de la vie du projet et des actions concrètes sont réalisées dans la mise en œuvre des stratégies développées et dans la mise en oeuvre des recommandations des deux études sectorielles réalisées (identification du foncier mobilisable, solutions à des problèmes d'équipement et de sécurité des zones industrielles, nouvelles formations offertes conformément aux besoins des secteurs ciblés…). Plusieurs CRI, notamment ceux qui n'ont pas été accompagnés dans le développement d'une stratégie, se sont déjà engagés dans cette voie.

De manière générale, les CRI ont parcouru un chemin appréciable depuis le début du projet. Malgré les profils très hétérogènes de leurs directeurs et cadres, ils comprennent mieux aujourd'hui les tenants et les aboutissants de leur métier. Ils sont plus au fait de la dynamique économique de leurs régions. Ils connaissent les besoins des investisseurs et sont capables de cerner leur « produit régional », ses forces et ses faiblesses, de vendre ses opportunités et d'appréhender ses menaces. Confrontés au problème de la non disponibilité d'informations économiques régionales fiables, ils ont pris conscience du fait que l'information utile à l'investisseur constitue leur principal fond de commerce et ont entamé des démarches pour en assurer la disponibilité.

Si un chemin appréciable a été parcouru, le potentiel d'action des CRI n'a pas été épuisé. La nature même de leur mandat les amène à travailler horizontalement, en mobilisant les principaux acteurs de leur région. De ce fait, ils évoluent globalement de plus en plus vers un rôle de catalyseur de la dynamique économique de leur région. En plus des tâches administratives qui sont les leurs, les CRI pourraient, de manière différenciée, jouer un plus grand rôle dans le développement économique régional.

Le travail des CRI en région doit être appuyé par celui d'une forte agence nationale de promotion des investissements dotée d'une puissante force de vente et de moyens financiers conséquents.

CHAPITRE UN

INTRODUCTION ET CONTEXTE

OBJECTIF STRATÉGIQUE DE L'USAID

En 1999, USAID/Maroc a développé un plan stratégique national « country strategic plan » pour la période 2000-2005. L'un des objectifs de ce plan (SO 5) visait à d'augmenter les opportunités d'investissement domestique et étranger. La mise en œuvre du projet Assistance aux CRI et à la Promotion des Investissements, par le biais du contrat de quantité indéfinie GBTI SEGIR, devait contribuer à ce grand objectif stratégique par l'atteinte du Résultat Intermédiaire 5.2 (IR5.2) de la stratégie, à savoir le « Renforcement de la capacité de certaines institutions à favoriser le développement du secteur privé ».

MANDAT DE CHEMONICS INTERNATIONAL

Selon les termes de son contrat, Chemonics International devait travailler de manière intensive avec le Ministère de l'Intérieur, les Centres régionaux d'investissement (CRI) et leurs annexes pour : appuyer, améliorer et généraliser les pratiques de gestion en place ; établir les bases d'un partenariat régional pour le développement ; développer et améliorer les programmes de promotion des investissements des CRI.

Les CRI ont été créés par Décret Royal le 9 janvier 2002 adressé au Premier Ministre et découlent de la volonté Royale de déconcentrer l'autorité et les pouvoirs en matière d'investissement vers les régions. Ces régions, que le Maroc compte au nombre de 16, sont découpées en provinces, à la tête desquelles se trouvent des Walis et Gouverneurs. Walis et Gouverneurs sont nommés par le Souverain.

Les principales missions des CRI, telles qu'elles ressortent de la Lettre Royale, complétée par le discours du Premier Ministre de mars 2003 sur la mise à niveau des entreprises, sont au nombre de trois (4) :

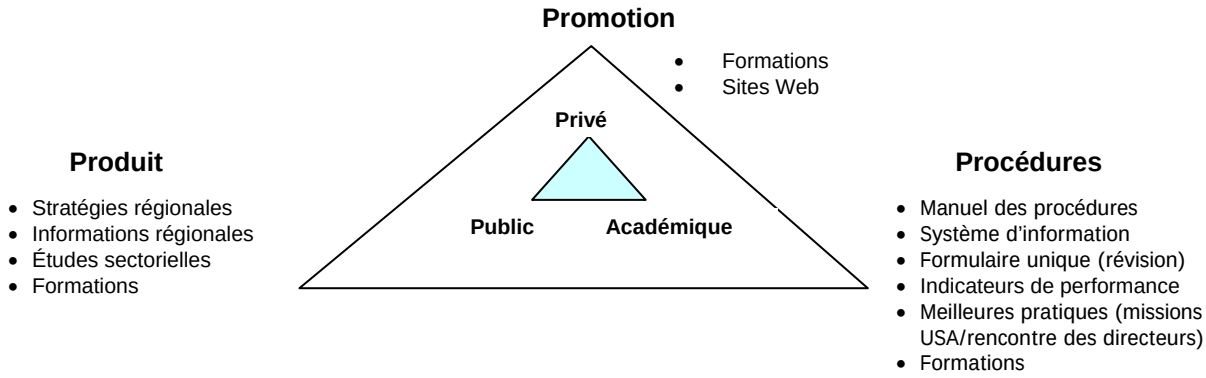
- Interlocuteur unique en matière de création d'entreprise, le CRI est chargé de faciliter l'acte de création en réduisant les formalités, les pièces juridiques et surtout les délais ;
- Il appui l'investisseur, en l'accueillant, en le conseillant, en mettant à sa disposition les informations dont il a besoin et en lui facilitant l'obtention des autorisations et actes administratifs nécessaires à l'investissement. Le CRI intervient également pour solutionner, à l'amiable, les différends entre les investisseurs et l'administration ;
- Le CRI assure le relais auprès des entreprises existantes en leur offrant assistance et information sur les mécanismes de mise en œuvre et de financement de la mise à niveau.

Les CRI sont aussi chargés, par la plupart des Walis, de la promotion économique générale de la région, en participant à la mise en œuvre des actions de développement économique régional et plus particulièrement les projets structurants de leurs régions respectives.

À titre de Services Externes du Ministère de l'Intérieur, placés sous l'autorité des Walis, les CRI ont obtenu, depuis décembre 2003, les CRI ont été érigés en SEGMA, c'est-à-dire ont obtenus le statut de Service de l'Etat Géré de Manière Autonome.

L'intervention de Chemonics devait aussi porter sur le renforcement du système d'information de la Direction des Investissements. La valeur totale des services offerts, incluant les coûts directs et indirects, s'élève à environ 2,2 millions de dollars.

Les activités faisant l'objet du présent mandat s'articulent autour de trois grands axes et peuvent être résumées comme suit :



Le triangle intérieur représente la philosophie qui a guidé les interventions du projet. C'est dans l'optique de créer des partenariats entre les administrations publiques, le secteur privé et le milieu académique que le projet a travaillé. Quant au milieu académique, il s'est investi notamment dans les différents comités et groupes de travail créés pour le développement participatif de stratégies régionales.

Dans le triangle extérieur, on retrouve les trois axes regroupant les principales activités réalisées dans le cadre de ce projet. Il est bien entendu que la Direction des Investissements n'a pas participé aux activités portant sur l'élaboration de stratégies économiques régionales.

Ce rapport résume, de manière sommaire, les éléments liés à la viabilité, à court et moyen termes, des impacts du projet pour chacun des trois axes.

En conclusion, le rapport présente les réflexions et recommandations de l'équipe du projet sur les perspectives d'avenir des CRI et de la Direction des Investissements.

GESTION ET ADMINISTRATION DU PROJET

L'équipe Chemonics était au départ constituée de Samuel Morris, chef d'équipe, et Suzie Leblanc, coordinatrice des opérations, tous deux employés à temps plein, ainsi que d'Abdellatif Mazouz, économiste et expert en information économique, employé à raison de 2.5 jours par semaine.

Deux sous contractants étaient par ailleurs associés au projet : MTDS en la personne de Jean-Michel Mas, expert en simplification et automatisation des processus administratifs, et ARGAZE, firme spécialisée dans le développement des sites Web et des solutions informatiques.

Monsieur Morris, dont le contrat devait se terminer en février 2005, a choisi de mettre fin à son engagement en juillet 2004. Il a été remplacé par Andrew Thorburn, expert en investissement, intervenant auprès du projet à raison de 10 jours par mois. La contribution de Monsieur Mazouz a par ailleurs été augmentée à 4 jours par semaine à partir de septembre 2004.

Asmaa Oubou, directrice administrative, remplacée par Kamal Rahmani, adjoint administratif à partir d'avril 2005, et Mohcine Boulaid, chauffeur, complétaient l'équipe. Au cours des huit derniers mois, Rajaa Mellouk est venue renforcer l'équipe à raison de deux jours semaine en tant que directrice administrative.

Le projet a par ailleurs fait appel à des consultants nationaux pour des mandats de courte durée : Daif Abdennasser (animation), Faouzi Mourji (première étude sur les indicateurs de performance), Tarik Fdil (évaluation des applications informatiques utilisées par les CRI) et Hassan Benchérif (formateur en communication). Deux experts internationaux, Albert Suissa et Sami Baghdadi, ont respectivement réalisé des études sectorielles sur les composantes automobiles et l'externalisation des processus administratifs.

CHAPITRE DEUX

LES PROCÉDURES

ACTIVITÉS RÉALISÉES, RÉSULTATS ET IMPACTS

Ce chapitre regroupe toutes les activités qui se rapportent à la gestion interne des CRI (évaluation des CRI, formulaire unique de création d'entreprise et indicateurs de performance), à celle de la Direction des Investissements (manuel des principes organisationnels), ainsi qu'à l'application et au suivi des procédures d'investissement (manuel des procédures d'investissement, comité national des procédures liées à l'investissement et application informatique).

Au niveau des CRI, le projet devait appuyer, améliorer et généraliser les procédures qui concernent la gestion déconcentrée de l'investissement. Il s'agit de procédures associées aux délégations de pouvoirs en faveur des régions, délégations qui concernent principalement le foncier, mais également certaines dérogations ou autorisations liées aux secteurs cités par la Lettre Royale de janvier 2002. Les CRI gèrent ces délégations sous la responsabilité des Walis de leurs régions respectives.

En revanche, les procédures de création d'entreprises étaient déjà maîtrisées par les CRI. La mise sur pied des CRI avait permis de réduire le délai moyen de création d'entreprises au Maroc de 36 à plus ou moins 2 à 4 jours selon les cas. Les CRI ont réalisé ce gain de productivité à la faveur du développement d'un formulaire unique, de protocoles d'accord avec les organismes et administrations concernées par les formalités de création (Impôt, CNSS, OMPIC et Registre du Commerce) et d'une application informatique pour la gestion de ces procédures. Ce schéma de structuration des guichets création d'entreprises aux CRI avait été élaboré dans le cadre du projet USAID de développement d'un centre pilote de formalités des entreprises à Agadir, en 2001[1].

Les efforts du projet se sont alors concentrés sur la structuration des activités du Guichet 2, « aide aux investisseurs ». Ce dernier traite 47 procédures concernant 15 administrations différentes, avec des incidences financières substantielles pour les investisseurs.

ÉVALUATION DES CENTRES RÉGIONAUX D'INVESTISSEMENT

Du 15 janvier au 17 février 2004, l'équipe de projet a effectué une visite d'une journée dans chacun des CRI. L'objectif était de prendre connaissance du chemin parcouru par les Centres depuis leur création, connaître les priorités propres à chaque région et présenter les objectifs du projet.

[1] Le cahier des charges de l'application informatique d'Agadir ayant été remis à plusieurs sociétés informatiques de Casablanca et de Rabat lors de l'appel d'offres de l'USAID, d'autres logiciels développés selon les mêmes principes sont apparus sur le marché et sont aujourd'hui utilisés dans le Guichet 1 de certains CRI.

Lors de ces rencontres, l'équipe a constaté, entre autres forces, que tous les CRI avaient mis sur pied le Guichet « Création d'entreprises » et qu'ils bénéficiaient de la confiance des Walis. De manière générale, ils semblaient tirer les administrations vers le haut en négociant avec elles pour les amener à s'engager sur des échéanciers précis. Enfin, les Directeurs, efficaces et démocratiques, semblaient faire un excellent travail et les CRI bénéficiaient d'une image de qualité dans leur milieu.

Les lacunes observées par l'équipe portaient sur l'importance pour les CRI de préciser de manière globale leur mission commune, au-delà des grands principes directeurs énoncés dans la Lettre Royale de janvier 2002. L'équipe a aussi constaté l'absence d'objectifs précis et spécifiques.

Quant aux rapports statistiques produits sur le nombre de créations par catégories d'entreprises et sur les intentions d'investissement par secteurs, ces données semblaient peu utiles en l'absence de mécanismes de suivi des taux de faillite et de l'investissement réel. Concernant les bases de données regroupant les informations utiles à l'investisseur, c'est à ce chapitre que la faiblesse des CRI semblait la plus évidente.

Parmi les autres lacunes observées, les CRI ne disposaient pas de profils de postes et de descriptions des employés et le personnel ne parlait que le français et l'arabe. Aussi, même si tous les CRI exprimaient le souhait de faire un effort pour la promotion des investissements, aucun ne disposait d'expertise en marketing. A cet égard, tous les sites Web sans exception témoignaient de l'absence de l'aspect promotion et du besoin pour les CRI d'acquérir des compétences en marketing.

L'équipe du projet a aussi noté que les CRI avaient peu de contacts avec le tissu industriel existant et qu'ils connaissaient peu les entreprises régionales, même si la plupart étaient conscients de l'importance de protéger l'existant et les emplois déjà créés. Enfin, l'équipe a également observé qu'il existait une grande disparité de ressources financières et humaines entre les différents CRI. A cet égard, les CRI étaient et sont toujours de manière générale le miroir des disparités économiques régionales.

Dans le cadre de son mandat, le projet allait s'intéresser à des degrés divers à l'ensemble des lacunes constatées.

RÉVISION DU FORMULAIRE UNIQUE DE CRÉATION D'ENTREPRISES

Le formulaire unique de création d'entreprises, développé dans le cadre d'un autre projet de l'USAID mentionné ci-dessus, est utilisé par les CRI depuis leur création. Ces derniers avaient d'un commun accord recommandé à leur Ministère qu'il soit révisé et simplifié, ce qui a été fait dans le cadre de ce projet.

Le formulaire a été modifié par Jean-Michel Mas et Maître Maria Bahnini à deux niveaux :

- En y introduisant les modifications attendues au Registre du Commerce, qui affecteront directement la procédure de constitution des sociétés
- En simplifiant son utilisation en l'éclatant en neuf formulaires différents, chacun correspondant à une personnalité juridique d'entreprise

En ce qui concerne la collecte de données, chaque formulaire permet aux CRI d'obtenir, en une seule fois, toutes les informations requises par les quatre administrations concernées (OMPIC, Impôt, CNSS, Registre du Commerce). En créant un formulaire spécifique à chaque forme juridique d'entreprise, le créateur manipule une liasse de papiers beaucoup plus légère.

Les modifications apportées ont été soumises à l'approbation des CRI. Ces formulaires ont été remis au Ministère de l'Intérieur qui veillera à leur publication au Bulletin Officiel.

L'application informatique développée par le projet peut être utilisée pour le traitement des opérations de création d'entreprise. Au démarrage du projet, 7 des 16 CRI qui créent un grand nombre d'entreprises possédaient déjà un logiciel pour gérer la création d'entreprises.

Les autres CRI, quant à eux, n'avaient pas jugé prioritaire, étant donné le nombre de créations qu'ils effectuaient, de se procurer un tel outil. Ils ont maintenant l'option d'utiliser l'application développée, s'ils souhaitent travailler en-ligne avec leurs partenaires des Impôts, du Registre de Commerce et de la CNSS (ils travaillent déjà en-ligne avec l'OMPIC).

Notons qu'à moyen terme, il pourrait s'avérer rentable pour tous les CRI d'utiliser l'application développée dans le cadre du projet, puisque chaque fois que la procédure de création d'entreprise sera modifiée par l'Etat marocain, les 7 CRI devront payer une somme importante pour faire modifier leurs applications.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les indicateurs de performance sont des indices qui permettent d'évaluer les activités réalisées au regard des objectifs fixés. La réalisation de ces résultats devrait être recherchée par tous les CRI. Toutefois, il appartient à chacun des centres, à la lumière de sa réalité régionale, de ses propres contraintes et des ressources dont il dispose, de fixer les objectifs qu'il estime pouvoir atteindre au cours d'une période déterminée.

S'inspirant de certaines pratiques internationales, le projet a proposé une méthodologie simple de mesure de la performance des CRI, grâce à trois outils de travail : un questionnaire général d'appréciation ; un questionnaire pour mesurer l'efficacité des activités réalisées ; et cinq indicateurs pour mesurer le degré d'atteinte des résultats.

La gestion axée sur les résultats, et la mesure de la performance qui en est le fondement, est simple et ne fait pas appel à des compétences particulières. Mais son application est exigeante en termes d'orientation à long terme, de planification rigoureuse des activités à accomplir et d'identification des résultats escomptés. Ces derniers devront naturellement évoluer avec les changements de mandat que pourraient éventuellement connaître les CRI.

MANUEL DES PRINCIPES ORGANISATIONNELS DE LA DIRECTION DES INVESTISSEMENTS

Au printemps 2004, Samuel Morris a effectué une revue organisationnelle de la Direction des Investissements. Dans son rapport, l'expert mentionne que le budget alloué à la Direction est insuffisant pour assurer sa mission en tant qu'agence nationale de promotion des investissements. En revanche, la Direction est dotée d'un effectif relativement pléthorique (62 employés) alors qu'elle ne dispose pas de représentations à l'étranger. Soulignons que sa concurrente tunisienne a des bureaux de représentation en Italie, en France, en Allemagne, au Royaume Uni et aux États-Unis.

Notant que les pratiques managériales d'une agence de promotion des investissements efficace doivent davantage s'apparenter à celles du secteur privé qu'à celles d'une administration publique, le rapport déplorait la nécessité pour la Direction des Investissements de suivre les procédures d'achat, de marchés de service, de recrutement du personnel et de rémunération, imposées aux administrations. Il recommandait, par ailleurs, que la Direction change de nom pour y inclure « Maroc » afin qu'elle puisse être directement identifiée comme agence responsable de la promotion des investissements au Maroc. Enfin, il soulignait l'absence d'une réelle structure marketing au sein de la Direction.

À l'issue de cette brève évaluation, le projet a produit un manuel de principes organisationnels proposant des axes de restructuration générale. Le manuel présente une nouvelle charte organisationnelle, décrit le rôle et le fonctionnement des départements et propose une description concise du mandat de chacun.

Il serait souhaitable que la Direction des Investissements exploite ce manuel en le confiant à des groupes de travail pour étudier ses recommandations et amorcer un processus interne de restructuration. Cette restructuration serait particulièrement intéressante dans l'éventualité où la Direction serait amenée à jouer un rôle dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de développement industriel du Maroc.

MANUEL DES PROCÉDURES LIÉES A L'ACTE D'INVESTIR

Le projet a élaboré un manuel regroupant l'ensemble des procédures liées à l'investissement. Précisons ici qu'il s'agit majoritairement de procédures relatives à l'accès au foncier. Le Maroc a ceci de particulier qu'une partie importante du foncier mobilisable pour l'investissement et le développement économique est propriété de l'Etat. Afin de faciliter l'accès à ce foncier dans les meilleurs délais, d'importantes délégations d'autorité ont été consenties en faveur des Walis des 16 régions du Maroc. L'investisseur peut maintenant s'adresser aux Centres régionaux d'investissement où toutes les procédures administratives requises pour accéder au foncier sont coordonnées et effectuées par l'intermédiaire de ces Centres. En élaborant un Manuel de procédures unique pour tous les CRI et leurs partenaires administratifs, le projet souhaitait standardiser et uniformiser les services offerts aux investisseurs par les différents CRI et la Direction des Investissements.

Le manuel est aussi un support de formation du nouveau personnel. Il facilitera la collaboration et la transparence entre les différentes administrations concernées par les procédures d'investissement aux niveaux régional et national.

Dans un premier temps, Jean-Michel Mas de MTDS a travaillé en collaboration directe avec la Direction des Investissements et les CRI de Doukkala-Abda, du Souss-Massa-Drâa, de Tadla-Azilal et de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër. Ces CRI utilisent ces procédures, au quotidien, dans le cadre de leur assistance aux investisseurs. Monsieur Mas a ensuite rencontré toutes les administrations nationales concernées et a vérifié la validité des formalités recensées à la lumière de la réglementation en vigueur.

Les procédures ainsi identifiées et approuvées ont été modélisées afin de permettre l'automatisation du traitement des tâches répétitives conformément aux pratiques et normes internationales. Cette approche offre une grande facilité pour la mise à jour des procédures existantes ou en introduire de nouvelles.

COMITÉ NATIONAL DES PROCÉDURES LIEES À L'INVESTISSEMENT

Pour que le manuel des procédures soit utile aux CRI et à la Direction des Investissements et qu'il ait un impact positif sur leur travail, il est apparu primordial qu'il soit validé par l'ensemble des administrations centrales concernées.

La capacité des CRI à jouer leur rôle d'interlocuteur unique auprès de l'investisseur est tributaire de la collaboration des administrations régionales et nationales concernées. Or, cette coopération a toujours été négociée, au cas par cas, dans chacune des régions et avec chacune des administrations, et ses résultats dépendaient souvent des relations entre les différents interlocuteurs. Aussi, les investisseurs, étrangers ou marocains, ne bénéficient pas toujours d'un traitement identique d'une région à l'autre.

Par ailleurs, certaines procédures restent centralisées ; or, plus on s'éloigne de Rabat et plus longs sont les délais de traitement. Enfin, un projet d'investissement entraîne toujours plusieurs procédures et, par conséquent, des pièces justificatives et des délais administratifs de traitement additionnels[2].

En faisant valider le manuel des procédures par les administrations centrales, le projet souhaitait inciter l'engagement de ces dernières aux niveaux central et régional, notamment sur des délais maximum d'exécution indépendamment de la région.

Conscient de cet enjeu, Monsieur Rachid Alami Talbi, Ministre des Affaires Économiques et Générales, a constitué le Comité National des Procédures pour l'Investissement (CNPI) et en a assuré la présidence.

Le CNPI a été créé en octobre 2005 et le secrétariat en est assuré par la Direction des Investissements. Les membres permanents de ce comité sont les représentants des Ministères des Affaires Économiques et Générales (Direction des Investissements), de l'Intérieur, de la Justice, des Finances et de la Privatisation, de l'Industrie et du Commerce, de l'Équipement (Aménagement du Territoire) et trois CRI. Ce comité invite les différentes administrations nationales à se joindre à lui selon l'ordre du jour et le type de procédures à valider.

Le CNPI a pour mandat de valider les procédures administratives avec les administrations concernées (fondements juridiques et impact sur l'acte d'investir) et de poursuivre dans une seconde phase ses travaux afin de simplifier et d'alléger ces procédures dans le cadre d'une vision intégrée de l'investissement entre l'administration centrale et l'administration régionale et ce, conformément à l'esprit de la Lettre Royale relative à la gestion déconcentrée de l'investissement.

Le CNPI a tenu huit séances de travail au cours desquelles il a validé l'ensemble des procédures présentées. Les travaux du CNPI ont également permis d'identifier de nouvelles procédures à élaborer en collaboration avec les administrations impliquées :

- Procédure relative au transfert de l'autorisation (personnalisée) de débit de boisson quand la licence est liée à l'exploitation d'un établissement
- Procédure relative à la demande d'une note de renseignements pour les zones couvertes par des plans d'urbanisme encore non homologués
- Procédure relative à la consultation des terrains non immatriculés ou en cours d'immatriculation
- Procédure relative à l'autorisation d'ouverture et d'exploitation des établissements insalubres, incommodes et dangereux de la première classe
- Procédures liées à la gestion des biens communaux.

Le CNPI a également pris note des aménagements juridiques ou organisationnels qui doivent accompagner la validation du manuel : encaissement des frais, organisation de la commission régionale d'investissement, mise à disposition des cartes de l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, de la Cartographie et du Cadastre….

Conscientes des enjeux économiques et sociaux de l'investissement, ces administrations ont choisi de poursuivre leurs travaux à partir de janvier 2006, afin de veiller à la simplification des procédures validées, de valider les nouvelles procédures liées aux nouvelles délégations de

[2] À titre d'exemple, encore aujourd'hui pour l'ouverture d'un hôtel-restaurant avec une licence d'alcool, l'investisseur doit fournir 24 copies certifiées conformes de sa carte d'identité et 18 copies du plan de son projet d'investissement présenté sous 3 formats différents.

pouvoirs données aux Walis et de proposer les modalités organisationnelles permettant d'améliorer le traitement de ces procédures, notamment à travers l'intégration croissante des technologies de l'information et de la communication.

APPLICATION INFORMATIQUE

Chemonics avait aussi reçu comme mandat d'automatiser la gestion des procédures liées à l'investissement. En automatisant, il était encore possible de réduire le fardeau incombant à l'investisseur et d'obtenir des gains en efficacité pour toutes les administrations concernées, dont les CRI.

Le choix du projet s'est porté sur une application serveur évolutive à laquelle les CRI et leurs administrations partenaires accèdent, de façon sécurisée, via l'Internet. Cette application permet la saisie locale des informations liées à un projet ; celles-ci alimentent une base de données centrale. Ces données sont alors disponibles, en temps réel, pour toutes les administrations impliquées dans la procédure traitée. En outre, le système permet la génération de tous les documents « papier » associés à l'instruction du dossier (gain de temps, élimination des saisies répétitives des données), ainsi que des documents associés à la gestion des commissions régionales. Il permet également de faciliter le suivi de la bonne réalisation du projet, notamment le respect des engagements de l'investisseur.

L'approche proposée est celle pratiquée par plusieurs administrations à travers le monde, notamment celles des États-Unis et du Canada, en matière d'administration en ligne. L'Office Marocain pour la Propriété Intellectuelle et Commerciale (OMPIC) opère selon cette approche. Une multitude d'opérateurs économiques, tels que DHL et Royal Air Maroc, utilisent également des applications Web.

Ce choix technologique présente plusieurs avantages :

- Compétences techniques et ressources humaines : Les CRI de manière individuelle n'ont pas à gérer l'application. Ils doivent disposer d'un bon débit ADSL pour se connecter et devenir utilisateurs. Ils n'ont plus à se soucier d'hébergement, de stockage des données publiques, de sauvegarde de sécurité ni de protection contre les intrusions.
- Rationalisation des coûts : Lorsqu'il s'agira de modifier l'application pour simplifier une procédure ou pour introduire de nouvelles tâches déléguées aux CRI, il suffira d'une seule modification effectuée au niveau central. L'approche adoptée réduit de manière importante le budget global d'équipements, de logiciels et de maintenance informatique des CRI en évitant les installations et interventions individuelles qui ont prévalu jusqu'à présent.
- Décentralisation au niveau des provinces et communes : Un ordinateur, une connexion ADSL, une imprimante et un scanner seront dorénavant suffisants pour les CRI qui souhaitent ouvrir des annexes au niveau des provinces, voire des communes, conformément aux directives de la Lettre Royale.
- Données statistiques fiables : À travers l'utilisation de formulaires uniques qui permettent d'uniformiser les informations d'un CRI à l'autre (définition des sous-secteurs d'activités, nationalités des investisseurs, emplois créés en phase de construction et en phase d'exploitation…) se dégage un véritable tableau de bord de l'investissement au Maroc, tous projets confondus. Il permet d'avoir un identifiant unique pour chaque projet d'investissement et offre la possibilité de constituer une base de données fiable sur l'investissement qui peut être interrogée de manière régulière.
- Synchronisation avec la Commission Nationale d'Investissement : Parce que l'application sera simultanément utilisée par la Direction des Investissements et les CRI, le travail entre la Commission Nationale d'Investissement et les CRI s'en trouvera simplifié.

L'application développée est hébergée sur trois serveurs, en externe, chez MTDS, firme IT spécialisée dans l'accès Internet, dans des conditions optimales d'hébergement et de sécurité. Un manuel des utilisateurs a été rédigé et une première formation de base a été offerte aux employés des CRI, notamment les techniciens informatiques et les employés du Guichet 2. Il relève maintenant de la responsabilité du Ministère de tutelle d'appuyer l'intégration du logiciel en milieu de travail, au sein des CRI et des administrations régionales.

L'intervention des CRI réduit, en principe, les risques et coûts associés à l'acte d'investir grâce à son rôle d'interlocuteur unique de l'investisseur. Par le biais du manuel des procédures et de l'application informatique qui en découle, la liste des documents à fournir, les formalités à accomplir, les frais à payer et les délais nécessaires pour la réalisation d'un projet d'investissement sont désormais bien connus de tous.

Le manuel des procédures assure l'uniformisation et la dépersonnalisation des pratiques. Le logiciel informatique développé génère des alertes lorsque les délais ne sont pas respectés. Il permet ainsi aux CRI et aux administrations centrales d'intervenir promptement auprès de l'administration régionale concernée. Les CRI et les administrations partenaires disposent ainsi d'un système qui survivra aux changements du personnel et qui leur offre des possibilités d'automatiser leurs opérations au moindre coût.

En ce qui concerne les administrations marocaines, elles sont de plus en plus sensibles aux besoins de l'investisseur, collaborent davantage avec les CRI et font preuve de plus de transparence dans les procédures administratives liées à l'investissement. Pour la première fois, les administrations concernées par l'investissement travaillent ensemble et coopèrent de manière significative.

Grâce au logiciel développé, les administrations centrales peuvent suivre le travail de leurs délégations régionales. De la même manière, le ministère de tutelle des CRI peut obtenir une information fiable et courante sur leurs activités. De manière générale, les décideurs nationaux pourront bénéficier d'une information de qualité sur l'investissement au Maroc et s'en servir comme outil d'aide à la décision et à la planification des politiques économiques du Royaume.

Dans le cadre de toutes les décisions techniques liées au développement du logiciel, nous avons tenu compte des travaux et recommandations des différents comités nationaux de manière à assurer la conformité aux décisions de l'État en matière d'introduction des technologies de l'information dans la gestion du service public. Enfin, toutes les activités réalisées sont venues en appui aux grands objectifs nationaux de régionalisation, de décentralisation de l'administration et de gestion déconcentrée de l'investissement, initiés par Sa Majesté Le Roi

FORMATIONS

Une formation des techniciens informatiques des CRI a été offerte à Rabat le 29 septembre 2005 par la société ARGAZE, assistée par Jean-Michel Mas de MTDS. L'objectif de la formation était de présenter l'application informatique développée pour la gestion des dossiers d'investissement. Un total de 29 techniciens et certains cadres du guichet investissement ont pris part à la rencontre.

La société ARGAZE s'est de plus rendue dans les CRI de Safi, Meknès, Kénitra, Agadir et Rabat afin d'y introduire le travail grâce à l'utilisation du logiciel de gestion. Ces sessions ont permis à ARGAZE de voir quelles sont les difficultés concrètes que pose l'automatisation des procédures pour les cadres du Guichet 2.

CHAPITRE TROIS

LE PRODUIT RÉGIONAL

ACTIVITÉS RÉALISÉES, RÉSULTATS ET IMPACTS

Deux missions d'études à l'étranger ont été organisées afin de sensibiliser 15 directeurs des CRI, 2 cadres de la DI et 2 cadres du Ministère de l'Intérieur aux meilleures pratiques internationales en matière de développement de l'investissement régional. Suite à ces missions, une assistance technique a été fournie à 3 des 16 CRI sous forme d'un accompagnement pour : (a) la mise en œuvre d'une démarche stratégique pour la promotion de l'investissement dans les régions, (b) la constitution de bases de données informationnelles destinées aux investisseurs, et (c) l'identification d'opportunités d'investissements. Au-préalable, les Directeurs des CRI avaient été exposés à la pratique des agences américaines.

MEILLEURES PRATIQUES ET BENCHMARKING

Deux missions d'études aux États-Unis ont permis aux participants de se familiariser avec les pratiques des agences de promotion des investissements ou de développement régional dans quatre états différents.

Le premier groupe de participants s'est rendu en Georgie et en Caroline du Sud, en avril 2004, et le second a visité Washington DC, la Virginie et le Maryland en octobre de la même année. Ces missions ont permis aux participants de percevoir les structures organisationnelles et les méthodes opérationnelles des agences américaines. Les participants ont également apprécié leurs moyens, méthodes et outils de promotion de l'investissement, ainsi que leurs pratiques en termes de partenariats entre les secteurs privé et public pour le développement économique régional.

Les participants aux missions ont retenu en particulier la forte implication du secteur privé et du secteur de la formation et de la recherche dans la planification du développement économique régional et le marketing des régions. Ils ont également relevé que le développement économique régional est l'affaire des collectivités locales, du secteur privé et des institutions académiques, au même degré qu'il relève de la responsabilité du gouvernement et que le développement économique est conditionné par une planification stratégique régionale et sectorielle qui le porte. Les participants ont enfin noté la légèreté et la flexibilité des structures des agences américaines de promotion des investissements.

Au niveau des pratiques marketing, les participants ont noté que la qualité des ressources humaines, leurs compétences et leurs qualifications constituent un des principaux éléments d'attraction des investisseurs. Dans ce cadre, le contenu, la fiabilité et la disponibilité des informations économiques régionales sur le Web constituent un facteur essentiel dans le ciblage des territoires par les investisseurs. Au même titre, le foncier en général, et le foncier opérationnel en particulier, représente un produit d'appel déterminant dans le choix des territoires par les investisseurs.

Certaines activités, telles que le travail sur le produit régional et les stratégies régionales pour la promotion des investissements, ont été l'occasion pour les régions avec lesquelles nous avons pu collaborer de mettre en œuvre les pratiques observées au cours de ces missions d'études.

Les directeurs de CRI ainsi que les cadres de la Direction des Investissements et du Ministère de l'Intérieur comprennent mieux aujourd'hui ce qu'il faut faire pour attirer et faciliter l'investissement. Dix-huit cadres marocains ont ainsi pris connaissance des bonnes pratiques en matière de promotion de l'investissement et de développement économique aux niveaux local, régional et fédéral. Tous ont exprimé le souhait de mettre en œuvre certaines des pratiques observées et bon nombre d'entre eux se sont déjà attelés à la tâche.

STRATEGIES REGIONALES POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'INVESTISSEMENT

Il s'agissait ici d'introduire la méthodologie et les outils de travail qui ont fait le succès d'agences de promotion concurrentes et de les adapter au Maroc. Comme les ressources du projet ne permettaient pas de travailler avec tous les CRI, il a été décidé de travailler avec quelques-uns, dans l'optique de partager ensuite, avec les autres CRI, l'expérience acquise, la méthodologie suivie et les outils de travail utilisés.

L'expérience en Europe et aux États-Unis montre que les stratégies de développement économique régional produisent des résultats lorsque tous les acteurs régionaux clefs sont engagés dans le processus de la collecte des données, de leur analyse, dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies. Cette approche a été adoptée par le projet dès le départ et c'est dans le cadre du travail sur le produit régional que la philosophie du projet et le partenariat entre le secteur privé, le secteur public et le milieu académique se sont le mieux concrétisés.

Au départ, quatre régions ont été retenues pour l'application de cette démarche : l'Oriental, Marrakech Tensift Al Haouz, Grand Casablanca et Chaouia Ouardigha. Ces régions ont été choisies parce qu'elles représentaient des problématiques différentes en termes de développement économique régional. Ainsi, Marrakech Tansif Al Haouz est l'exemple d'une région dont le développement économique est basé sur un seul secteur. L'essentiel de son activité génératrice de richesse et d'emploi est tributaire du tourisme et la région souhaite évoluer vers une économie plus diversifiée.

La région de l'Oriental, à l'exemple de plusieurs autres régions frontalières, ne possède aucune industrie motrice ; elle souffre d'un taux élevé de chômage et d'un secteur agricole dominant et peu productif. Région prioritaire dans la politique nationale de développement national, l'Oriental bénéficie de beaucoup d'attention. Plusieurs initiatives et études étant en cours, le défi semblait être de fédérer ces initiatives pour passer de l'analyse à une action ciblée. Le besoin exprimé en priorité par le CRI de l'Oriental était axé sur le marketing territorial. Or, l'état d'avancement des initiatives en cours dans cette région ne permettait pas à notre équipe d'intervenir dans ce domaine.

Enfin, dans le cas des régions de Casablanca et Settat, il est vite apparu évident que ces deux régions voisines (qui par le passé avaient déjà constitué un même et unique espace économique) possédaient des atouts complémentaires. Ensemble, elles pouvaient répondre aux besoins des investisseurs et avaient tout avantage à faire une promotion conjointe. Tandis que Settat possède un excellent potentiel foncier, Casablanca combine les avantages d'une grande métropole avec une excellente infrastructure de services et de logistique, de bonnes installations de R&D, une tradition industrielle et une main d'œuvre relativement compétente. Le défi était d'aider cette région, la plus avancée sur le plan national, à atteindre une dimension compétitive au niveau international.

Selon nos estimations, les régions sélectionnées représentaient 37 % de la population active au Maroc et plus de 50 % du PIB du pays. En travaillant avec elles de manière concrète, nous augmentions l'impact potentiel du projet sur l'emploi et l'investissement du pays.

DÉVELOPPEMENT DE STRATÉGIES RÉGIONALES

La méthodologie retenue dans le cadre du projet préconisait que les principaux acteurs de la région contribuent activement à l'élaboration de la stratégie et à la mise en œuvre du plan d'action qui en découle.

Le projet, par l'intermédiaire de ses experts Andrew Thorburn et Abdellatif Mazouz, apportait l'expertise technique, les outils, la formation et l'encadrement aux groupes de travail et aux comités de développement stratégique régionaux constitués. En accord avec la philosophie du projet, de nombreux acteurs régionaux de l'administration, des collectivités locales, du secteur privé, de la société civile et de l'université ont pris part à cette action[3].

Basé sur les informations régionales collectées, le travail sur les stratégies régionales pour la promotion de l'investissement a d'abord cherché à identifier le « produit régional » ou « l'offre régionale » à promouvoir. Il s'agissait essentiellement d'identifier les principales forces régionales, conformément aux critères de décision des investisseurs, mais aussi les faiblesses, de manière à mettre en œuvre les actions permettant de les dépasser.

Les étapes de ce processus sont les suivantes : définir les objectifs et la méthodologie ; créer des groupes thématiques chargés de la collecte et de l'analyse de l'information ; réaliser des sondages en vue de recueillir l'opinion des investisseurs sur l'attractivité de la région ; faire un benchmarking par rapport à des régions concurrentes ; procéder à une analyse SWOT (forces, faiblesses, menaces et opportunités) des facteurs du produit régional ; étudier les opportunités sectorielles d'investissement ; et enfin identifier les actions et les ressources requises pour atteindre les objectifs visés.

La démarche de collecte et d'analyse des informations a été réalisée avec la méga région Casablanca-Chaouia d'une part, et la région Marrakech Tensift Al Haouz d'autre part. Enfin, les deux régions Chaouia Ouardigha (Settat) et Marrakech Tensift Al Haouz ont finalement complété des stratégies régionales de promotion des investissements.

Ces régions sont aujourd'hui beaucoup mieux outillées pour agir de manière efficace et concertée dans l'initiation d'un processus de développement économique basé sur la promotion de l'investissement.

Elles ont complété la démarche et procèdent à la mise en œuvre de leurs plans d'action. Entres autres activités réalisées au cours des derniers mois, notons que : le Wali et le président de la région de Chaouia Ouardigha ont rencontré la Fédération de la Chimie et de la Parachimie pour discuter de l'acquisition d'un terrain de 300 ha, que nous avions identifié comme site stratégique, afin d'y monter un SPL (Système de production localisée ou pôle de compétence) pour les industries chimiques ; le cimentier Lafarge est présentement en négociation avec la Région pour l'acquisition d'un site de 150 ha dans le cadre du développement de la grappe BTP (ciments, briques, sanitaire et céramique) préconisée dans la Stratégie régionale ; l'entreprise japonaise SewsCabin (faisceaux de câbles), identifiée dans notre étude sectorielle sur les composantes automobiles comme un des premiers investisseurs à cibler, ouvrira début 2006 une usine dans la région, usine qui emploiera 14 500 personnes ; les communes de la région ont identifié plus 1 000 hectares du domaine privé de l'Etat ou des Collectivités locales mobilisables pour

[3] Pour la période de novembre 2004 à avril 2005, nous avons comptabilisé 1500 jours/personne de travail accompli par les groupes constitués dans les seules régions de Casablanca et Chaouia Ouardigha.

l'investissement industriel. Afin de répondre au manque de certaines compétences, des filières de formation aux secteurs industriels ont été lancées par l'OFPPT. Un plan d'expansion de la capacité d'accueil de l'OFPPT a été négocié et cette dernière doublera entre 2005 et 2009 ; les dysfonctionnements des zones industrielles relevés lors des sondages réalisés par le CRI ont donné lieu à des travaux de mise à niveau et à la mise en place de services d'assainissement et de sécurité dans ces zones. Les derniers témoignages recueillis dans le cadre du suivi de ces initiatives font état d'une grande satisfaction des investisseurs. En décembre à Casablanca, un groupe restreint composé du CRI, de représentants de la Wilaya et du Ministère du Commerce et de l'Industrie, des acteurs de la formation comprenant les Universités de Casablanca et de Mohamédia, l'OFPPT et les représentants de l'enseignement privé (supérieur et professionnel), de même que les écoles privées de commerce et d'ingénierie, s'est réuni pour étudier les possibilités de développement à court terme d'une offre de formation pour le secteur BPO, tel que recommandé dans l'étude réalisée dans le cadre de ce projet. Les institutions doivent remettre des propositions fin février 2006 et celles qui seront retenues feront l'objet d'un agrément et d'un soutien des pouvoirs publics.

Ces activités, dont la liste n'est pas exhaustive, illustrent comment les régions emboîtent le pas aux démarches du CRI pour développer l'investissement régional, après avoir participé au développement de leurs stratégies régionales.

Par ailleurs, notons que trois autres régions ont commencé un travail similaire. L'ancien directeur du CRI de la région de Chaouia Ouardigha, aujourd'hui affecté à la région de Tanger-Tétouan, y a initié une démarche de développement d'une stratégie régionale selon l'approche et la méthodologie promues par le projet. Il en est de même pour le CRI de Tadla Azilal, qui travaille en étroite collaboration avec le CRI de Marrakech. Le CRI de Meknès Tafilalet se prépare également à initier le même processus et d'autres CRI ont manifesté leur intention d'en faire autant.

CONSTITUTIONS DE BASES INFORMATIONNELLES

Le premier problème auquel les trois régions, au même titre que toutes les autres, ont été confrontées dès le départ réside dans la non disponibilité de l'information régionale utilisée par l'investisseur, une information nécessaire à la conduite de la démarche stratégique préconisée.

Certaines informations disponibles ont été très difficiles à obtenir auprès des organismes concernés. D'autres informations qui existent au niveau national n'ont pas pu être générées pour les régions (PIB, valeur ajoutée des différents secteurs économiques…), alors que certaines informations, pourtant essentielles à l'investisseur et à la promotion des investissements, n'existaient tout simplement pas (inventaire du foncier disponible, des immeubles et bâtiments industriels…). Ce problème a considérablement ralenti le travail et freiné l'élan des CRI concernés et de leurs partenaires régionaux.

Pour surmonter cette difficulté, les régions ont eu à identifier et à mettre en place des réseaux régionaux d'information, comprenant tous les organismes et administrations régionales appelés à fournir les informations requises. Ces informations ont été identifiées par les experts du projet dans le cadre d'un canevas de 28 tableaux ayant constitué le principal outil de travail utilisé par les comités de développement stratégique et les équipes de travail des régions[4]. Les équipes formées ont ainsi constitué un véritable réseau d'information au niveau des régions. Elles se sont réunies fréquemment pour compléter les informations énumérées dans le canevas, les valider et procéder à leur analyse.

[4] Voir « Canevas de Collecte d'Information » dans « Promotion des Investissements : Stratégie Concertée–Outils de Travail », novembre 2005. Il s'agit ici du « Tool Kit » rassemblant tous les outils utilisés dans le cadre du projet.

Partant de l'expérience régionale et dans la perspective d'alimenter le portail national de l'investissement, le projet a lancé, avec la Direction des Investissements, une démarche similaire consistant à réunir toutes les administrations nationales émettrices d'informations économiques et sociales dans le cadre d'un « comité national pour l'information des investisseurs ».

L'objectif est de canaliser cette information vers une base de données regroupant les principales informations de dimension nationale permettant aux investisseurs d'étudier leurs opportunités d'investissement au Maroc. Outre le travail réalisé par chacun des organismes, le comité national s'est réuni à quatre reprises et a fourni, selon nous, près de 60 % de l'information demandée. Il appartient à la Direction des Investissements de poursuivre cette démarche et de pérenniser ce comité.

La constitution de réseaux informationnels a été d'un grand apport pour la sensibilisation des autorités régionales et nationales à la carence des informations économiques dont les décideurs régionaux ont impérativement besoin. Ainsi, le projet a eu l'occasion de sensibiliser personnellement le Haut Commissaire au Plan, responsable de la Direction des Statistiques. Monsieur Ahmed Lahlimi a rencontré les directeurs des CRI lors d'un séminaire à Marrakech[5]. Le Haut Commissariat au Plan s'est engagé à se concerter avec les CRI pour remédier à cette situation afin d'assurer qu'à l'avenir l'information économique régionale soit accessible aux investisseurs. Il appartient donc au Ministère de tutelle des CRI de faire le suivi de cette initiative dans le cadre de l'adaptation de l'appareil statistique aux nouvelles donnes régionales.

IDENTIFICATION DES OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENT

Le travail d'analyse effectué dans le cadre du développement des stratégies régionales a permis d'identifier certains secteurs pour lesquels les régions concernées possédaient un avantage compétitif. Ce travail a été poursuivi dans le cadre de la méthodologie proposée en faisant appel à deux experts internationaux pour approfondir l'étude de deux secteurs parmi les activités identifiées pour illustrer jusqu'au bout les différentes étapes de la démarche et former les cadres des CRI concernés.

La région de Marrakech-Tensift Elhaouz qui a investi un cabinet européen (Inno TSD) pour nous accompagner dans cette démarche a défini ses propres axes de développement. Le Cabinet a identifié les quatre filières suivantes à promouvoir :

- Centres d'Appel (BPO)
- Santé et Services à la personne et soins liés à la grappe tourisme
- NTIC / Télécoms lié au potentiel de l'Université en matière de Ressources Humaines
- Les biotechnologies liées surtout aux filières agricole et agro-alimentaire

L'analyse approfondie des opportunités d'investissement a été réalisée pour les secteurs de l'externalisation des processus administratifs (« business process outsourcing ») pour la région du Grand Casablanca et celui des composantes automobiles pour la région de Chaouia Ouardigha. Ces deux études ont été respectivement réalisées par Sami Baghdadi et Albert Suissa, consultants Chemonics, accompagnés des cadres des deux CRI.

La méthodologie utilisée a consisté à évaluer les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de la région, à la lumière des critères qui guident les investisseurs de ces secteurs dans le choix de leurs sites d'investissement ; à identifier les opportunités du marché ; à mettre en adéquation l'offre et la demande et partant, à cibler des investisseurs précis ; à développer un argumentaire marketing ; et à mettre en place un plan d'action régional pour le secteur.

[5] Rencontre des directeurs de CRI, Marrakech, mars 2005.

L'impact de cette démarche dépend de la capacité des CRI à mettre en œuvre les recommandations des études. Les CRI concernés continuent de bénéficier du support de leurs partenaires régionaux et progressent déjà dans la mise en oeuvre d'une partie des plans d'action élaborés dans le cadre de ces études.

En sachant que la méthodologie demeure la même, quel que soit le secteur, il sera possible, pour ces CRI comme pour les autres, de réaliser ou de faire réaliser des études similaires pour les secteurs les plus porteurs dans leurs régions respectives. Cette méthodologie de même que l'ensemble des résultats et rapports des études sectorielles ont été partagés avec l'ensemble des CRI.

FORMATION AUX DECIDEURS REGIONAUX

Des formations sur les investissements directs étrangers (IDE), connues sous le nom de « master classes », ont été offertes aux décideurs régionaux. Dix sessions de formation au profit des décideurs régionaux ont été offertes dans les régions du Souss-Massa-Drâa, Chaouia Ouardigha, Tadla-Azilal, Grand Casablanca, Doukkala Abda, Marrakech Tensift Al Haouz, l'Oriental, Tanger-Tétouan, Meknès-Tafilalt et Fès-Boulemane. Une onzième session a été organisée au profit de la Direction des Investissements et des administrations centrales à Rabat.

Plus de 350 personnes ont participé à ces sessions qui visaient à permettre une compréhension commune du rôle primordial de l'investissement dans le développement économique régional, à faire converger les approches et les actions des décideurs, et à inciter ces acteurs à travailler avec les CRI.

À travers les CRI, le projet a invité les élus locaux, les responsables des principales entreprises, les directeurs des administrations régionales engagées dans le développement économique, les associations professionnelles les plus actives, les universités et les intervenants de la formation professionnelle. Dans la majorité des cas, Messieurs les Walis ont présidé ces sessions qui ont duré en moyenne cinq heures.

FORMATION SUR LES IDE AUX CADRES DES CRI ET DE LA DIRECTION DES INVESTISSEMENTS

Deux formations sur les IDE ont aussi été offertes aux cadres des CRI et de la Direction des Investissements. Une première session de formation de trois jours sur le développement économique régional et la promotion de l'investissement a été organisée à Settat en mai 2004. Au total, 26 cadres de 9 CRI et de la Direction des Investissements en ont bénéficié. Les thèmes du programme étaient : connaître les grandes tendances et les nouvelles dynamiques des IDE au cours des 10 dernières années ; comprendre les besoins des investisseurs ; connaître le rôle des régions dans l'attraction des investissements ; organiser et structurer des agences de promotion des investissements ; utiliser l'information pour identifier les atouts de promotion ; créer des filtres pour choisir les secteurs clés d'une région ; élaborer une stratégie marketing et le rôle des groupements et alliances régionaux dans le développement des atouts compétitifs. Un deuxième séminaire, portant sur les mêmes thèmes que le premier, a été offert à Rabat en avril 2005 à 17 cadres de 8 CRI et de la Direction des Investissements.

Toutes les informations offertes ont été évaluées par les participants. Sur la base de ces évaluations et des commentaires verbaux recueillis, nous avons été à même de voir que les formations ont été bien suivies et appréciées par les participants. Les employés des CRI avaient initialement une vision assez limitée des méthodes, outils et pratiques de la promotion de l'investissement en général et des IDE en particulier. Ce séminaire leur a permis de prendre conscience de leurs lacunes et de se familiariser avec les bonnes pratiques et les outils généralement utilisés par les agences de promotion des investissements performantes.

La dernière activité de formation/sensibilisation a été organisée en novembre 2005 à Rabat. Le projet a profité de la dernière réunion des directeurs de CRI pour rassembler certains consultants, décideurs régionaux et employés de CRI qui ont particulièrement contribué aux activités liées aux stratégies régionales. Lors de cette rencontre de deux jours, le projet a remis à tous les participants un guide de la méthodologie, des supports et outils développés et utilisés par cette démarche et une copie des deux études sectorielles réalisées. Ces sessions de travail et le témoignage des principaux intéressés ont permis de mettre l'expérience des uns au service des autres.

CHAPITRE QUATRE

PROMOTION

ACTIVITÉS RÉALISÉES, RÉSULTATS ET IMPACTS

Les activités réalisées qui ont un lien direct avec l'aspect marketing généralement associé à la promotion des investissements sont regroupées dans cette section. Il s'agit du portail national de l'investissement, des huit sites Web développés pour les CRI et des formations en communication.

Il est important de mentionner que le terme « promotion des investissements » a toujours été utilisé dans son sens le plus large, par tous les intervenants du projet. L'ensemble des activités promues et/ou réalisées dans le cadre de ce projet cherchait à contribuer à cette promotion d'une manière ou d'une autre.

SITES PROMOTIONNELS DES CRI

Il est important que les CRI soient correctement présents sur le Web. Un bon site promotionnel doit parler le langage des investisseurs. Il n'est pas à confondre avec un site institutionnel.

Les investisseurs et consultants internationaux qui travaillent sur la sélection de sites d'implantation des investissements débutent sans exception leurs recherches sur l'Internet. C'est là qu'ils obtiennent les informations de base sur les régions et pays placés sur leurs courtes listes ou pays pressentis. C'est aussi souvent suite à cette première recherche qu'ils établissent la courte liste des pays et régions qu'ils contacteront ou qu'ils visiteront dans une phase ultérieure.

Le site des CRI doit aller droit au but et, dès la page d'accueil, permettre à l'internaute d'accéder aux premières informations recherchées (production régionale, qualification et coûts de la main d'œuvre, facteurs de production, le foncier disponible et son prix, infrastructure…). Il s'agit là d'une information que tous les CRI doivent pouvoir mettre à la disposition des investisseurs, sans être contraints de la générer, et veiller à sa mise à jour.

Afin de simplifier la tâche des CRI, le projet a proposé des tableaux de collecte de données pour l'alimentation des sites régionaux.

La difficulté rencontrée dans le développement du contenu informationnel des sites a été la même que celle rencontrée dans le développement des stratégies régionales. L'information requise n'existe pas toujours et lorsqu'elle existe, il faut effectuer plusieurs démarches auprès de nombreuses administrations et organismes pour l'obtenir.

À cet égard, le travail sur les sites Web a permis au projet de communiquer de manière précise avec huit CRI sur les besoins en information de l'investisseur et de sensibiliser leur personnel et certains de leurs partenaires à ces besoins.

Avec l'aide de rédacteurs techniques et d'un photographe professionnel recruté à cette fin, le projet a permis aux CRI de Guelmim-Essmara, de l'Oriental, de Doukkala-Abda, de Tadla-Azilal, de Meknès-Tafilalt et de Taza-Al Hoceima-Taounate de réaliser leur site de promotion. Afin de rationaliser les coûts et capitaliser l'identité « CRI », il a été décidé de développer un site générique dont l'architecture est la même d'un CRI à l'autre, mais dont l'identité régionale s'exprime à travers les visuels (photos et couleurs) et l'information qui s'y trouve. Les adresses URL des différents sites sont les suivantes :

- http://www.meknesinvest.ma
- http://www.tadla-azilal.ma
- http://www.alhoceimainvest.ma
- http://www.laayounneinvest.ma
- http://www.orientalinvest.ma
- http://www.dakhlainvest.ma
- http://www.safi-invest.ma
- http://www.criguelmim.ma / http://www.criguelmim.net

Certains CRI ont choisi d'héberger leurs sites sur leur serveur mais la plupart ont négocié un hébergement chez des professionnels.

PORTAIL DE L'INVESTISSEMENT

Pour le produit Maroc, le projet a développé un nouveau portail national pour la promotion des investissements. Le rôle de la Direction des Investissements par rapport à celui des CRI est de faire la promotion du Royaume dans son ensemble. C'est sur le plan de l'image du pays que le rôle de la Direction est le plus important. Puisqu'il s'agit du Maroc en général, l'information sur ce portail n'est pas la même que sur les sites régionaux. On y présente l'agrégation nationale des données et non pas le détail par région.

Toutefois, en page d'accueil, l'investisseur trouve une carte interactive des 16 régions administratives du Royaume. D'un seul clic, il peut sélectionner une région. Il obtient alors une page synthèse des principales informations régionales et le lien hypertexte pour accéder au site du CRI de la région sélectionnée.

SITE ÉVÉNEMENTIEL

Le projet a répondu à la demande de la Direction des Investissements d'élaborer un site pour promouvoir les événements qu'elle organise. Ce site permet de gérer les inscriptions et demandes d'information, de même que les communications avec les participants ou intervenants de l'événement.

Le site a été réalisé pour « Les Intégrales de l'Investissement 2004 », conférence internationale annuelle, et a été utilisé pour le même événement en 2005. Il est entièrement paramétrable et peut être facilement modifié. Il pourra être utilisé par la Direction des Investissements pour tout autre événement qu'elle souhaite promouvoir sur le Web.

FORMATION EN COMMUNICATION

En avril et mai 2005, le projet a offert trois nouvelles formations sur l'art de faire des présentations convaincantes. Ces formations ont été offertes par Synergy Formation à Rabat (27-28 avril et l3-14 mai) et à Agadir (26-27 mai). Au total, 20 cadres et directeurs de la Direction des Investissements et des CRI ont bénéficié de cette activité. Plusieurs CRI ont par la suite utilisé les services de Synergie Formation pour des formations en communication aux employés qui n'avaient pas pu participer aux trois formations offertes dans le cadre du projet. D'autres CRI

ont sollicité les services de la firme pour revoir leur structure interne (organigramme et descriptions de tâches).

FORMATION SUR LA BASE DE DONNÉES DES INVESTISSEURS

Les CRI et la Direction des Investissements ont par ailleurs été sensibilisés et formés à l'utilisation de sources internationales d'information sur les investisseurs.

Le 10 février 2005, le projet a organisé une formation sur la base de données Loco Monitor. Cette base de données de l'investissement dans le monde a été achetée conjointement par USAID, les CRI de Marrakech-Tensift Al Haouz, de Chaouia Ouardigha et du Grand Casablanca et la Direction des Investissements. Treize personnes ont bénéficié de cette formation organisée à Casablanca et animée par Julia Mikerova du bureau d'OcoConsulting (propriétaire de Loco Monitor). Grâce à cette base de données, dont le prix global est de 13500 euros, il est possible d'effectuer des recherches sur les investisseurs, les pays émetteurs et les pays de destination, par secteur. Cet outil est principalement utilisé pour le ciblage des investisseurs.

CHAPITRE CINQ

RÉSULTATS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

La mise en œuvre des activités du projet a permis d'atteindre des résultats spécifiques liés à la gestion des procédures d'investissement, au produit ou à l'offre régionale et à la promotion, de même que des résultats plus généraux. L'ensemble ou le cumul des résultats obtenus permet d'entrevoir ce que sera l'impact général à court terme du projet.

RESULTATS SPECIFIQUES

LES PROCÉDURES

- Les administrations régionales collaborent mieux avec les CRI et les services offerts à l'investisseur et au citoyen sont similaires d'une région à l'autre grâce à la validation du Manuel des procédures liées à l'investissement ;
- Les coûts informatiques directs (progiciels et licences) et indirects (maintenance et gestion des applications et équipements) sont rationalisés grâce à l'utilisation d'une application informatique commune ;
- Les pratiques des CRI sont standardisées et leur travail est plus productif grâce à l'automatisation des procédures et à l'utilisation d'un outil informatique performant ;
- Les décideurs possèdent une meilleure visibilité sur l'investissement à travers le pays et des données économiques fiables et indispensables à la prise de décision en matière de développement économique sont disponibles grâce à la base de données des projets d'investissement ;
- La Direction des Investissements possède un manuel de principes organisationnels à partir duquel elle pourra revoir son organisation interne afin de se restructurer en tant qu'agence de promotion.

LE PRODUIT RÉGIONAL

- Suite aux formations offertes sur les IDE, les cadres des CRI, de la DI et du Ministère de l'Intérieur comprennent mieux en quoi consiste leur travail et les services demandés par les investisseurs, de même que le lien entre la promotion des investissements et le développement économique régional ;
- Les décideurs régionaux (350) sont sensibilisés au rôle de l'investissement dans le développement économique régional, aux besoins des investisseurs et aux facteurs de compétitivité qui permettent aux régions d'attirer les investissements directs étrangers. Ils comprennent mieux le travail du CRI et sont à même de l'appuyer de manière pertinente ;

- Les régions de Marrakech-Tensift Al Haouz et de Chaouia Ouardigha disposent de stratégies régionales pour attirer les investisseurs vers leur région. Parce qu'elles ont été élaborées de manière participative, ces stratégies reçoivent l'appui des principaux décideurs régionaux mobilisés pour leur mise en œuvre ;
- Les deux études sectorielles réalisées sur le BPO et les composantes automobiles ont permis d'identifier des actions immédiates que les CRI de Chaouia Ouardigha et du Grand Casablanca ont déjà mis en œuvre ;
- Tous les CRI ont en main les outils pour effectuer une analyse du potentiel de leur région et caractériser leur produit régional ;
- Les principales autorités concernées par le problème du manque d'information économique régionale ont été sensibilisées et ont accepté de prendre les mesures pour résoudre ce problème à la base, en s'engageant à revoir les agrégations statistiques publiées.

LA PROMOTION

- La Direction des Investissements dispose d'un portail national pour la promotion des investissements et de l'image du Maroc à l'étranger ;
- La Direction des investissements dispose d'un site promotionnel entièrement paramétrable utilisable pour la promotion sur le Web de tous les événements qu'elle organise ;
- Huit CRI possèdent des sites Web aux standards internationaux, qui répondent aux attentes des investisseurs et qui leur permettent de promouvoir leurs régions et leurs pays de manière efficace ;
- Des cadres (24) des CRI et de la DI sont formés pour faire des présentations efficaces auprès des investisseurs potentiels.

RESULTATS GENERAUX ET IMPACT

De manière générale, le projet a permis de jeter les bases d'une collaboration plus efficace et plus transparente entre les administrations impliquées dans le traitement des projets d'investissement, qui ont l'obligation de travailler ensemble dans l'intérêt du Royaume.

En développant le concept de « MEGA REGION », le projet a ouvert la voie à la coopération inter-région pour la promotion des investissements. Cette approche est à l'avantage du Maroc pour plusieurs raisons. Le découpage administratif du territoire ne correspond pas forcément aux régions économiques et la force de l'offre conjointe de régions complémentaires peut s'avérer fort attrayante et compétitive.

En décidant de poursuivre ses travaux au-delà de la vie du projet et de simplifier les procédures validées, le CNPI pourra dans de brefs délais contribuer à améliorer encore davantage l'environnement des affaires et la réactivité du Maroc face à l'investisseur.

Au fur et à mesure que les administrations régionales accepteront de travailler en ligne avec les CRI, les délais de traitement auxquels l'investisseur est astreint seront raccourcis.

L'impact final du développement d'une base de données des projets d'investissement se traduira pour le Maroc en une déconcentration réelle de l'acte d'investir, une meilleure gouvernance et une transparence accrue.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS EN GESTION DE PROJET

La gestion de ce projet nous permet de tirer certaines leçons en matière de mise en œuvre.

TRAVAILLER AVEC DES RESSOURCES LIMITÉES

Le projet a été réalisé dans le cadre d'un contrat d'une courte durée de 2 ans, avec un budget de 2,2 millions de dollars et, à l'exception des 6 premiers mois, avec un effectif composé d'un seul expert à temps plein. L'équipe a été capable de faire collaborer ensemble des acteurs de multiples horizons pour résoudre des problèmes qui se trouvent au cœur même de l'investissement (standardisation des procédures, accès à une meilleure information régionale et nationale, développement de stratégies régionales pour attirer l'investissement). Quelques-unes des stratégies adoptées par le projet pour gérer les coûts ont consisté en un :

- Investissement dans des ressources partagées entre plusieurs acteurs (application Web, manuel des procédures, sites Web génériques paramétrables) ;
- Appui ciblé à certains CRI en fonction de leur capacité à mener à bien l'activité proposée ;
- Partage des coûts, lorsque possible (formations, missions aux États-Unis et achat collectif de la base de données Loco Monitor) ;
- Appui sélectif en matière de technologie de l'information, directement lié aux résultats et impacts souhaités, et choix technologique rationnel et rentable.

TRAVAILLER AVEC LES CRI ET LA DIRECTION DES INVESTISSEMENTS

L'un des défis de ce projet a été de travailler avec 16 CRI, la Direction des Investissements et deux Ministères. Malgré la différence des problématiques propres à chaque région et de la lecture que chaque CRI fait de sa mission, certaines approches et/ou activités nous ont permis de conduire ce projet au mieux :

- Les formations offertes aux décideurs régionaux ont permis de développer une compréhension commune des besoins de l'investisseur, de l'appui régional dont il doit disposer et de l'importance de certains éléments phares de l'offre régionale (foncier, qualité, prix et disponibilité de la main d'œuvre…). Cette compréhension a également permis de rassembler les différents CRI et la Direction des Investissements autour du projet.
- Dans sa communication avec les CRI, le projet a tenté d'adapter sa manière de communiquer à chacun d'entre eux (e-mail, fax, téléphone, selon le cas).
- Le projet a démarré par une visite de tous les CRI. Par la suite, à chaque fois que c'était nécessaire, les consultants se sont déplacés pour les rencontrer.
- Le projet a invité les cadres de la Direction des Investissements à participer à toutes les activités du projet, à l'exception de la rencontre semestrielle réservée aux directeurs des CRI.

PROMOTION DES BONNES PRATIQUES INTERNATIONALES

Il s'est avéré très utile d'organiser les missions d'études à l'étranger tôt dans la vie du projet afin de fédérer les différents partenaires autour des objectifs et de favoriser leur adoption de la philosophie d'intervention, qui s'appuie sur l'approche participative de tous les acteurs.

Les deux missions d'études organisées aux États-Unis, les séminaires menés dans les régions (master classes), les formations dispensées aux cadres des CRI et de la Direction des Investissements, et les rencontres semestrielles des directeurs ont permis aux différents bénéficiaires de mesurer la portée opérationnelle des partenariats privés publics pour le développement économique régional et la participation du secteur privé et des universités dans la planification stratégique et le marketing de leurs régions.

CHAPITRE SIX

RECOMMANDATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

L'équipe de projet recommande que l'USAID apporte un appui au déploiement de l'application informatique développée et continue d'assister le Comité National des Procédures pour l'Investissement (CNPI). En ce qui concerne l'Etat marocain, certaines actions doivent être entreprises dans les plus brefs délais afin de pérenniser l'initiative de Sa Majesté en termes de régionalisation et de gestion déconcentrée de l'investissement. Des actions à moyen terme sont aussi présentées sous formes de pistes de réflexions.

RECOMMANDATIONS À L'ENDROIT DE L'USAID

1. Apporter un appui au déploiement de l'application informatique développée

Les CRI doivent intégrer l'utilisation de l'application informatique développée dans leur milieu de travail et convaincre leurs administrations partenaires dans la région de l'utiliser. Cette étape de transition entre le circuit papier et l'utilisation d'un logiciel demande qu'un des experts qui connaît bien l'application se rende dans chacun des CRI pour y former : (a) les utilisateurs, donc le personnel du Guichet Investissement et (b) les techniciens en informatique, pour les tâches de régie qui sont les leurs. Cette présence sur place pour quelques jours est essentielle. Dans le processus de changement, chacun des CRI aura à faire face à des problèmes différents, puisqu'ils travaillent tous de manière différente. Cette mission devrait aussi être l'occasion d'inviter toutes les administrations régionales à une démonstration du logiciel qu'elles seront appelées à utiliser.

Selon les CRI, avec qui nous avons discuté de la question, le déploiement, la formation et le paramétrage requis pour le logiciel utilisé pour la création d'entreprises (Guichet 1) par les CRI a demandé en moyenne six mois. Il s'agissait de quatre procédures simples impliquant quatre administrations. Dans le cas du Guichet 2, il s'agit de 47 procédures impliquant 15 administrations différentes. L'application est complexe parce que le travail du Guichet 2 et les procédures liées à l'investissement le sont. Un accompagnement des CRI est par conséquent essentiel.

Cet appui n'a pu être fourni dans le cadre du projet actuel, faute de temps. A la demande de plusieurs CRI, nous avions accepté en juin 2004, à Tanger lors de la rencontre des Directeurs de CRI, d'organiser une rencontre auprès de tous les intervenants afin de discuter et de décider du type d'application(s) informatiques(s) à développer et des choix technologiques à faire. Malheureusement, cette rencontre préparée et programmée pour le 17 décembre de la même année a été annulée par le Ministère de tutelle deux jours avant sa tenue.[6] Nous avons tenté de reprogrammer la rencontre en janvier et février 2005, sans succès. En mars 2005, nous avons engagé, de notre propre chef, notre sous-contractant ARGAZE pour le développement de l'application informatique. Ces trois mois de retard nous ont toutefois empêcher, en fin de projet, d'accompagner les CRI dans la démarche d'intégration de l'outil informatique.

2. Assistance au Comité National pour les Procédures d'Investissement

La décision du CNPI de poursuivre ses travaux au-delà de la vie du projet et de s'attaquer à la simplification des procédures a été prise par les administrations elles-mêmes, après avoir constaté les dysfonctionnements, redondances et dispositions légales dépassées. Le travail qu'elles se préparent à faire est indispensable. Certaines dispositions légales datent de plusieurs décennies et doivent être revues. Il s'agit d'un travail fastidieux qui demande persévérance et conviction, et le CNPI serait nettement favorisé s'il pouvait continuer à bénéficier de l'appui d'un expert en simplification des procédures. La simplification des procédures d'investissement contribuera de manière importante à l'amélioration du climat des affaires au Maroc.

RECOMMANDATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION À L'ENDROIT DE L'ETAT MAROCAIN

A travers la mise en œuvre des activités de l'USAID/Maroc, l'équipe de projet a pu évaluer le contexte de travail des CRI et les défis que pose la gestion déconcentrée de l'investissement. Les pistes de réflexion et recommandations présentées ici visent à faire bénéficier les CRI de même que les décideurs marocains de la connaissance acquise dans le cadre de ce projet. Le potentiel d'action des CRI est loin d'être épuisé. Il existe encore de nombreuses opportunités d'augmenter leur impact sur l'économie régionale et sur l'investissement. Certaines problématiques récurrentes depuis leur création doivent cependant être résolues au préalable.

RECOMMANDATIONS

1. La multiplication des Commissions administratives doit cesser et la Commission Régionale d'Investissement être légalement instituée

Cinq ans après la création des CRI et l'expression de la volonté Royale pour régionaliser l'acte d'investir, on assiste encore à une prolifération des commissions en région. La vocation initiale de la Commission Régionale d'Investissement était de permettre à toutes les administrations impliquées dans l'étude d'un projet d'investissement de se prononcer en un même lieu, dans un même temps, afin de réduire les délais de traitement. Or, force est de constater que cette commission n'est, à ce jour, que la fusion des commissions CICATEL et 4/180. Les autres commissions perdurent. Plus étonnant encore, une nouvelle « commission régionale chargée de certaines opérations foncières » a été créée, contredisant ainsi l'esprit de la Lettre Royale.

[6] La procédure à suivre pour organiser les rencontres des CRI n'ayant pas été précisée au préalable, le projet a commis, à son insu, un vice de procédure.

La fusion des commissions régionales au sein d'une unique commission n'a pas pour objectif de remettre en cause les prérogatives des administrations, mais doit plutôt permettre une rationalisation de l'approche dans le traitement des dossiers d'investissement.

2. La mutualisation des ressources, la concertation et le partage d'expertise au sein des CRI doivent être institutionnalisées

L'arrimage de chacun des CRI à l'économie de sa région et l'émulation entre CRI ne doivent pas amenuiser l'efficacité de l'ensemble. Afin d'être plus efficaces dans la réalisation de leurs activités, les CRI auraient avantage à agir plus souvent de manière concertée et à mettre leurs ressources en commun. Leur image institutionnelle s'en trouverait améliorée et ils communiqueraient ainsi mieux avec la population et les investisseurs.

À titre d'exemple, l'absence de référentiel et d'utilisation d'une même extension dans les noms de domaines des sites WEB des CRI illustre une absence de concertation et amenuise l'efficacité des efforts de communication. Étant donné la diversité des adresses Internet, comme www.criguelmim.net, www.safi-invest.ma et www.orientalinvest.ma, il peut être difficile de comprendre qu'il s'agit de la même institution. En adoptant au départ un logo commun, les CRI avait posé un premier geste qui leur permettait d'évoluer vers une certaine labellisation. Le développement d'une « image CRI » est souhaitable, car elle permet à l'ensemble du groupe de bénéficier des efforts individuels des différents CRI. Cet élément est particulièrement important dans un contexte de promotion internationale.

Au chapitre de la rationalisation des coûts, l'utilisation de l'application informatique développée dans le cadre de ce projet ne doit pas être facultative mais obligatoire. Il est impensable que des budgets importants soient accordés aux CRI pour développer des applications individuelles, là où une application collective et évolutive existe. Les avantages liés à l'application ont été mentionnés plus tôt : uniformisation et standardisation des services offerts à travers le Royaume ; réelle visibilité de l'investissement et disponibilité de statistiques fiables ; rationalisation des coûts (moins de personnel informatique requis dans chacun des CRI et réduction des frais associés à la modification de multiples applications chaque fois que les procédures évoluent ou que de nouvelles procédures sont déléguées) ; accès simplifié à la certification qualité etc.

Par ailleurs, les CRI doivent pouvoir bénéficier des efforts actuels du Ministère de tutelle qui se dote présentement d'un centre d'hébergement de données publiques hautement performant et sécurisé.

3. Le Manuel des procédures liées à l'investissement, validé par les administrations centrales, doit être communiqué de manière officielle à toutes les administrations régionales.

La collaboration entre les CRI et leurs administrations partenaires en région doit être systématique et non négociable. Il en va de l'intérêt du Royaume qu'une collaboration efficace et dépersonnalisée s'instaure entre les CRI et leurs administrations partenaires. Le Manuel des procédures, développé dans le cadre du projet, représente une excellente occasion pour les hautes autorités du pays d'envoyer un message clair et fort aux administrations concernées. La faible réceptivité des administrations régionales face aux CRI ne s'exprime pas seulement à travers l'exécution de procédures d'investissement. Dans la plupart des régions, il est difficile pour les CRI d'obtenir l'information économique dont ils ont besoin et qui existent au sein des différentes administrations. Il est peut-être l'heure de rappeler les uns et les autres à l'ordre.

4. Le statut motivant promis aux employés des CRI doit être accordé

Le problème du statut et de la rémunération du personnel des CRI handicape les Centres depuis leur création. Le « statut motivant » prévu par la Lettre Royale n'a pas été mis en place et nous avons vu certains CRI perdre des employés compétents et qualifiés dont ils ont impérativement besoin. Si l'on ne veut pas que les CRI deviennent une structure publique de plus, il faut instaurer au plus tôt l'esprit de la Lettre Royale et mettre en place un système de rémunération basé sur la performance. À l'exception des directeurs, bon nombre d'employés des CRI sont démobilisés et les départs s'accumulent. Les CRI doivent stabiliser leurs effectifs au plus tôt. Le roulement de personnel ne favorise pas l'accumulation de compétences pointues au sein des CRI.

5. Les CRI doivent pouvoir encaisser les frais à payer à leurs administrations partenaires

Les CRI ne peuvent pas agir en tant qu'interlocuteurs uniques des investisseurs s'ils ne sont pas autorisés à encaisser les frais administratifs que les investisseurs doivent payer. Puisque leur statut SEGMA les autorise à le faire, une entente avec les autres administrations doit intervenir afin de leur permettre d'offrir un meilleur service à l'investisseur, en lui offrant notamment la possibilité de régler ses paiements auprès des administrations par le biais du CRI.

PISTES DE RÉFLEXION

UNE MEILLEURE INTÉGRATION DI – CRI

Le travail de la DI et celui des CRI doit s'effectuer dans une plus grande complémentarité. Les CRI en ont aujourd'hui pris conscience, le développement de l'investissement au service de l'économie régionale et de la création d'emploi nécessite une veille internationale des mouvements de capitaux et des corporations internationales, de même qu'une veille des pays concurrents. L'information sur les politiques économiques globales est, elle aussi, essentielle. Ce rôle pourrait être avantageusement joué par la DI qui possède déjà une connaissance de base des IDE. La DI pourrait avoir comme mandat d'obtenir l'information, de la vulgariser et de la diffuser sous un format utile aux CRI. Par l'intermédiaire de la DI, les CRI pourraient mutualiser la ressource la plus importante à leur cœur de métier : l'information.

MEILLEURE MOBILISATION DU FONCIER

La première tâche des CRI est de mettre le foncier mobilisable au service de l'investissement. Pour des raisons historiques, une partie importante du foncier au Maroc s'avère improductive et ne sert pas le développement économique du pays. Ce capital improductif doit être mis sur le marché. Cette donne s'oppose directement à la raison d'être d'administrations puissantes qui s'inscrivent dès lors dans la résistance. Un système de médiation doit être pensé. Le Ministère de la Justice pourrait déjà donner l'exemple en trouvant un moyen de régler les oppositions légales à l'utilisation de terrains qui perdurent devant les tribunaux depuis plus de 10 ans.

UNE APPROCHE DIFFÉRENCIÉE POUR DES RÉGIONS DIFFÉRENTES

Des régions différentes exigent des interventions, des stratégies et des approches différentes. Il y a au Maroc cinq régions qui, ensemble, avec ou sans CRI, attirent la majeure partie des investissements dont bénéficie le Royaume. Ces régions et leurs CRI respectifs ont, selon les consultants du projet, le potentiel de faire progresser davantage les investissements étrangers au Maroc. Il s'agit des régions de Tanger, Rabat, Casablanca (éventuellement associée à Settat), Marrakech et Agadir. Ces régions doivent consolider et fédérer leurs efforts de promotion, avec le concours de la Direction des Investissements, pour attirer des investisseurs internationaux au Maroc dans des secteurs spécifiques à leur région.

Ce premier groupe est suivi par un nombre de régions intermédiaires dans lequel se trouvent Fès, l'Oriental, Meknès, Kénitra, Safi et Settat, si l'idée d'une association avec Casablanca n'est pas retenue. À l'exception de la région de l'Oriental, qui a attiré d'énormes investissements publics, surtout dans le domaine des infrastructures, ces régions sont généralement contiguës aux premières. Elles attirent un certain volume d'investissements et ont le potentiel requis pour se développer beaucoup plus. Ces régions peuvent adopter une stratégie intermédiaire entre l'investissement national et l'investissement étranger, tout en se dotant de moyens pour la promotion et l'accompagnement de la création d'entreprises et en entreprenant un travail de proximité pour fidéliser les investisseurs et entrepreneurs existants.

Enfin, il y a les autres régions qui doivent bénéficier d'un investissement public important, notamment dans leurs infrastructures, pour attirer des investissements. Sans cet appui important de l'État, ils ne pourront attirer que très peu d'investissement. Les CRI de ces régions doivent concentrer leur stratégie sur la promotion, la facilitation et l'accompagnement de la création des entreprises. Leur rôle dans le développement économique régional, au sens large, doit être plus important, de même que leur budget.

Dans l'optique où on accepte l'idée que les CRI ont un rôle à jouer en matière de développement économique, nous pensons qu'en dehors des fonctions administratives de base qui sont actuellement les leurs, chaque CRI devrait avoir la capacité, les ressources et la flexibilité lui permettant de :

- Développer des stratégies de promotion des investissements et des plans d'action qui reflètent de manière réaliste le potentiel de leur région, en termes d'attraction des investissements dans des secteurs précis, sur la base d'une connaissance approfondie des besoins des investisseurs, d'une part, et des atouts que possède la région, d'autre part.
- Répondre aux besoins des investisseurs en termes d'information et offrir cette information dans un format simple et facile à exploiter.
- Développer une offre foncière et des infrastructures qui répondent aux besoins d'extension des entreprises existantes et aux exigences des nouveaux investisseurs

LES BASES D'ALLOCATIONS BUDGÉTAIRES

Tant qu'on continuera à comparer Beni Mellal à Casablanca (en établissant un classement des CRI en fonction du nombre d'entreprises créées et des volumes d'investissement générés), la problématique de la mesure de la performance des CRI et l'importance de valoriser ceux qui travaillent fort et bien restera totalement occultée.

Les budgets accordés aux CRI devraient être définis en fonction des objectifs qu'ils se fixent eux-mêmes et du plan d'action qu'ils ont défini pour les atteindre. Ces objectifs devraient s'inscrire dans le cadre plus large de la vision globale du développement économique de la région.

À terme, certains CRI pourraient être allégés de certaines missions au profit d'autres, tel que mentionné précédemment. Les technologies modernes et l'application informatique développée dans ce projet permettraient d'offrir des services décentralisés. Dans certaines provinces, une personne bien formée dotée d'un accès Internet, d'un ordinateur et d'une imprimante, peut agir à titre d'annexe et offrir les services de création d'entreprise et d'appui à l'investisseur. La grande valeur de la technologie actuelle et de l'outil développé est qu'ils permettent à l'administration, à peu de frais, de se rapprocher au plus près des citoyens.

LES CRI EN RÉGION

Au cours des deux dernières années, le projet a été témoin de discussions qui ont porté sur le rôle et la mission des CRI en tant que catalyseur de la dynamique économique régionale. Du point de vue de l'administration nationale, il est essentiel que des règles et une structure unique existent et garantissent à l'investisseur des services transparents et uniformes à travers le pays. Une structure nationale doit coordonner les CRI et c'est le rôle de la DCAE.

Toutefois, du point de vue des régions, les CRI pourraient appuyer les décideurs régionaux dans la définition des priorités économiques régionales, les pistes et plans de réalisation, et l'évaluation des résultats obtenus.

À l'heure actuelle, dans la plupart des régions, les administrations publiques sont généralement peu outillées pour intervenir dans le développement économique régional de manière à assurer un impact tangible.

LE ROLE D'UNE AGENCE NATIONALE POUR LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS

Une structure nationale est essentielle pour attirer des projets d'investissement importants, notamment de l'étranger. Les agences américaines de promotion des investissements, visitées par les directeurs des CRI, disposent d'importants moyens financiers et peuvent initier et conduire leurs propres campagnes de promotion internationales. En revanche, les régions marocaines ne disposent pas de budgets suffisants pour démultiplier les démarches à l'étranger. Cette approche, selon laquelle plusieurs CRI commenceraient à promouvoir individuellement leurs régions auprès des investisseurs étrangers, aurait vite pour conséquence une utilisation non optimale des budgets disponibles pour la promotion des investissements. Le Maroc doit disposer d'une agence nationale forte, qui possède des liens avec les régions et les villes et qui travaille avec elles pour en assurer la promotion internationale.

L'insuffisance de structures et de moyens de promotion dont souffre la Direction des Investissements la rend inapte à jouer le rôle qui doit être le sien en tant qu'agence nationale pour la promotion des investissements. Les investisseurs choisissent d'abord un pays et ensuite une région où s'installer, d'où l'importance de l'image nationale promue à l'étranger et d'une équipe capable de vendre le pays dans son ensemble.

CONCLUSION

L'investissement est un acte qui oblige des administrations différentes à travailler ensemble de manière efficace et à collaborer avec le secteur privé. Cette coopération est peu évidente. Pour y arriver plus rapidement, la décision a été prise de créer les CRI, structure à vocation transversale. De par leur nature et pour pouvoir accomplir leur mission première, les CRI amènent un décloisonnement administratif essentiel à la performance du Maroc à l'ère de l'intégration économique. Cet impératif demeure toutefois encore loin des préoccupations quotidiennes des administrations en région[7], d'où l'importance pour les centres de continuer à bénéficier de l'appui des plus hautes autorités du pays. On doit rappeler que leur performance est tributaire de la volonté des autres administrations à coopérer avec eux ; leurs limites reflètent celles de leurs partenaires économiques régionaux.

La Lettre Royale créant les CRI exprimait une volonté de faire des CRI l'interlocuteur unique de l'investisseur en région. Toutefois dans plusieurs régions, les CRI ont vite cumulé d'autres fonctions. La régionalisation et le développement économique régional exigeant une grande coordination de tous les acteurs en région, les Wali, à qui on attribue davantage de responsabilité

[7] Ceci dit, les décideurs régionaux que nous avons rencontrés et avec qui nous avons collaborés possèdent une très grande capacité d'analyse et une forte volonté d'action.

en matière de création d'emplois, se sont naturellement tournés vers les CRI pour combler un vide important. La nature transversale de cette nouvelle structure administrative plus jeune et plus légère que les autres les disposaient particulièrement bien à jouer ce rôle.

En ne se cantonnant pas à leurs guichets uniques, les CRI n'ont pas négligé leur mandat. Ils ont été jusqu'à un certain point à l'avant-garde de la réflexion internationale. Les experts en développement économique se penchent actuellement sur l'importance des « guichets uniques » qui sont créés à travers le monde. Ils déplorent qu'en faisant de la réduction des délais leur principal cheval de bataille, les États oublient que, pour l'investisseur, la probabilité de réussir son projet, la transparence (la certitude d'un traitement juste à tous les niveaux et dans des délais connus, même s'ils sont un peu plus longs) et la visibilité de développement du territoire sont des facteurs aussi importants que la question des délais. Les services et l'appui offerts à l'investisseur, avant et après la réalisation de son projet, sont aussi déterminants car ils sont garants de la réussite des projets et de la croissance des entreprises.

Si nous n'avons jamais traité de la mission des CRI, cette thématique a néanmoins été sous-jacente à tous les échanges que nous avons eus avec les Directeurs. Nous espérons que les pistes de réflexion présentées dans ce rapport et les discussions souhaitables sur la mesure de la performance des CRI alimenteront le débat qui doit maintenant avoir lieu.

Enfin, ce projet illustre que pour promouvoir l'investissement régional, trois conditions doivent être respectées : (a) le support des plus hautes autorités du pays en faveur de la décentralisation et des réformes requises, (b) une collaboration réelle entre les différentes administrations régionales et centrales concernées par l'investissement, et (c) la volonté affichée de la part de tous d'améliorer l'image du pays et de sa compétitivité.

En dépit de la nature complexe de la coopération inter administration requise pour offrir de meilleurs services à l'investisseur, l'aide fournie par l'USAID a contribué à améliorer l'environnement des affaires au Maroc.

En assurant la mise en place de processus plus simples et plus transparents dans la gestion des dossiers d'investissement, le développement des capacités du personnel des CRI, une plus grande coopération entre les CRI et la Direction des Investissements et de meilleures informations sur les opportunités d'investissement, le projet aura contribué à diminuer l'impact d'une administration perçue par les investisseurs et institutions internationales comme un frein à l'investissement. Les résultats obtenus, et surtout la capacité et la volonté du gouvernement, des membres du CNPI et des décideurs régionaux de continuer le travail amorcé, contribueront à moyen terme à la croissance économique et à la création d'emplois au Maroc, les objectifs ultimes de ce projet.

ANNEXE A

TABLEAU DES LIVRABLES

USAID/Moroccco Assistance to Investment

Contract # PCE-I-00-98-00015-00 TO 826

	LIVRABLES PAR CRI ET LA DIRECTION DES INVESTISSEMENTS	Al Hoceima	Guelmim	Marrakech	Agadir	Safi	Casablanca	Settat	Laâyounne	Beni Mellal	Dakhla	Oujda	Fès	Tanger	Meknès	Kenitra	Rabat	DI PROCÉDURES	DI PRODUIT	DI PROMOTION	Coût à USAID
1	Manuel sur les procédures d'investissement (1)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			$84 900
2	Application informatique gestion des projets d'investissement / création d'entreprises (1)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			$91 900
3	Missions d'études aux États-Unis (2)	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X	X	X			X	$265 563
4	Formulaire création d'entreprises modifié (1)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				$13 100
5	Sites Web régionaux (8)	X	X			X			X	X	X	X			X						$200 900
6	Stratégies régionales pour le développement de l'investissement (2)			X			X	X													$490 000
7	Etudes "business process outsourcing" et composants automobiles (2)						X	X													$195 100
8	Indicateurs de performance pour les CRI et le Ministère (1)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				$52 400
9	Formation sur IDE aux décideurs régionaux (10)			X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X					$132 300
10	Séminaire de formation sur les stratégies régionales (1)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				$36 200
11	Formation sur ciblage des investisseurs / Loco Monitor (1)			X			X	X												X	$7 000
12	Formations en communication (3)		X	X	X	X			X		X	X			X	X	X			X	$40 200
13	Formations sur l' investissement et le développement régional aux cadres des CRI (2)		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X		$52 400
14	Portail national pour la promotion des investissements (1)																			X	$108 300
15	Site événementiel pour la DI (1)																			X	$12 000
16	Rencontres semestrielles des Directeurs	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				$61 100
17	Évaluation des forces et faiblesses des CRI	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X				$183 400
18	Revue organisationnelle de la DI (1)																	X			$61 000
19	Manuel de principes organisationnels DI (1)																	X			$50 000
	Total	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				**$2 137 863**

Note : Coûts approximatifs

ANNEXE B

PROCEDURES D'INVESTISSEMENT

LISTE DES PROCÉDURES ADMINISTRATIVES	
	Tourisme
100	Examen de projet touristique
101	Débit de boisson
	Mines
200	Permis de recherche minier
201	Renouvellement de permis de recherche minier
202	Permis d'exploitation minier
203	Renouvellement de permis d'exploitation
204	Prorogation exceptionnelle de permis d'exploitation
	Accès au foncier de l'État
300	Cession d'une terre collective au profit d'une collectivité locale (command)
301	Cession d'immeubles du domaine privé de l'État avec documents d'urbanisme
302	Locations d'immeubles du domaine privé de l'État avec documents d'urbanisme
303	Cession d'immeubles du domaine privé de l'État sans documents d'urbanisme
304	Location d'immeubles du domaine privé de l'État sans documents d'urbanisme
305	Occupation temporaire du domaine public de l'État Maritime
306	Occupation temporaire du domaine forestier pour des projets miniers
307	Occupation temporaire du domaine forestier pour des projets touristiques
308	Attestation de vocation non agricole
309	Cession d'une terre agricole du domaine privé de l'État, non couverte par des documents d'urbanisme
310	Location d'une terre agricole du domaine privé de l'État, non couverte par des documents d'urbanisme

311	Autorisation de morcellement de terrains situés à l'intérieur d'un périmètre d'irrigation ou d'un périmètre de mise en valeur
312	Projets zones sensibles
314	Occupation temporaire du domaine public de l'État
315	Occupation temporaire du domaine portuaire-ODEP
	Projets > 200 MDH
400	Convention d'investissement, Articles 7.1 et 17
401	Convention d'investissement, Article 7.1
402	Convention d'investissement, Article 17
403	Règlement contentieux
404	Signature contrat FH2
	Dérogations aux documents d'urbanisme
500	Projet de construction ou de modification sur des constructions existantes pour des fins autres que l'habitat
501	Création de lotissement immobilier : projets situés dans une agglomération rurale dotée d'un plan de développement homologué
502	Création de groupement résidentiel
503	Création de lotissement immobilier : projets non situés dans une agglomération rurale dotée d'un plan de développement homologué
504	Morcellement
	Environnement
601	Qualification d'une étude d'impact sur l'environnement auprès du Ministère de l'Environnement
602	Demander un dossier FODEP
	ANCFCC
700	Demander un plan foncier à l'ANCFCC
701	Demander un titre foncier à l'ANCFCC
	Agence Urbaine
800	Demander une note de renseignement à l'Agence Urbaine pour les projets situés sur une zone couverte par les documents d'urbanisme
801	Demander une note d'orientation à l'Agence Urbaine pour les projets situés sur une zone non couverte par les documents d'urbanisme
	Accès aux terrains communaux
900	Location de terres agricoles situées à l'intérieur du périmètre urbain
901	Location de terres agricoles situées à l'extérieur du périmètre urbain
902	Reconduction de la location de terres agricoles
903	Location de terrains à vocation commerciale, industrielle et touristique
904	Reconduction de la location de terrains à vocation commerciale, industrielle et touristique
905	Location de terrains communaux à des fins de prospection minière
906	Reconduction de la location de terrains communaux à des fins de prospection minière
907	Régularisation de situation des biens fonciers illicitement exploités et situés à l'intérieur du périmètre urbain
908	Régularisation de situation des biens fonciers illicitement exploités et situés à l'extérieur du périmètre urbain

ANNEXE C

LISTE DES RAPPORTS

RAPPORTS 2003-2004

Plan de travail préliminaire (Décembre 2003)
Rapport trimestriel d'activités (Décembre2003)
Visite des CRI (Février 2004)
Plan de travail annuel (Avril 2004)
Premier rapport trimestriel d'activités (Avril 2004)
Rapport sur la Mission d'études et Georgie et en Caroline du Sud (Mai 2004)
Revue organisationnelle de la Direction des Investissements (Mai 2004)
Principes organisationnels de la DI (Mai 2004)
Deuxième rapport trimestriel d'activité (Juillet 2004)
Plan de travail – deuxième année (Septembre 2004)
Troisième rapport d'activités (Octobre 2004)
Rapport de la Mission d'études en Virginie et à Washington DC (Novembre 2004)
Quatrième rapport d'activités (Décembre 2004)
Rapport annuel (Janvier 2005)

RAPPORTS 2005

Premier rapport trimestriel d'activités (Avril 2005)
Deuxième rapport trimestriel d'activités (Juillet 2005)
Troisième rapport trimestriel d'activités (Octobre 2005)
Quatrième rapport trimestriel d'activités (Décembre 2005)m
Rapport sur les indicateurs de performance des CRI (Novembre 2005)
Rapport annuel (Décembre 2005)
Rapport final (Février 2006)

RAPPORTS DES CONSULTANTS

Daif Abdennasser, Rapport sur la première rencontre des Directeurs de CRI (Juillet 2004)
Faouzi Mourji, Premier rapport sur les indicateurs de performance des CRI (Février 2005)
Daif Abdennasser, Rapport sur la deuxième rencontre des Directeurs de CRI (Mars 2005)
Albert Suissa, Etude sur le secteur des composantes automobiles (Novembre 2005)
Sami Baghdadi, Etude sur le secteur des BPO (Novembre 2005)

USAID | MOROCCO
FROM THE AMERICAN PEOPLE

SUCCESS STORY
Mobilisation pour l'investissement

USAID aide des décideurs régionaux à agir ensemble pour attirer les IDE chez eux

Les élus locaux, chefs d'entreprises, membres d'associations professionnelles, administrations régionales et universités sont retournés à l'école des IDE et de la promotion des investissements.

Le programme de l'USAID a permis aux employés du CRI et à tous ses partenaires dans la région de comprendre les besoins des investisseurs étrangers et d'agir de manière concrète pour les attirer chez eux.

La région de Chaouia-Ouardigha, comme toutes les régions du Maroc, souhaitait attirer les investissements étrangers pour créer de l'emploi et résorber son taux de chômage très élevé, en particulier chez les jeunes. Les décideurs régionaux se sont naturellement tournés vers leur Centre régional de promotion des investissements (CRI), structure nouvellement créée pour promouvoir l'investissement en région, mais sans expérience pratique en la matière.

Fin 2003, USAID lançait son programme national d'appui aux CRI. Certaines régions comme Chaouia-Ouardigha ont bénéficié de l'appui du programme pour développer de manière participative une stratégie pour attirer les investissements étrangers dans leur région. Des groupes se sont formés pour faire la collecte d'information sur la région, réaliser un sondage auprès des entreprises, faire l'analyse SWOT de la région et de ses secteurs et dégager des pistes d'action. En l'espace de 5 mois, ces bénévoles ont contribué 1500 jours/personne de travail au développement de leur stratégie.

Ce travail accompli, la région est immédiatement passée à l'action. On a identifié plus de 1000 ha de terrains mobilisables pour l'investissement dans la région de Settat. Une étude d'aménagement et de financement a été lancée afin de voir comment la région peut acquérir ce foncier et l'aménager le plus rapidement possible. En parallèle, pour répondre au besoin en main d'œuvre spécialisée, l'OFPPT (Office de formation professionnelle) a décidé d'offrir de nouvelles formations techniques. Sa capacité d'accueil sera doublée entre 2005 et 2009, et une nouvelle école d'ingénierie a été ouverte à Khouribga. Enfin, les problèmes notés lors de l'enquête auprès des entreprises ont été corrigés, notamment par de nouveaux services de sécurité et d'assainissement des zones industrielles existantes.

Selon Mohamed Ali Adhni, Wali de la région de Chaouia Ouardigha, c'est grâce à l'appui de l'USAID que la région a pu comprendre les besoins de l'investisseur et agir de manière concertée et efficace.

USAID | MOROCCO
FROM THE AMERICAN PEOPLE

SUCCESS STORY

Les administrations relèvent le défi !

Les administrations collaborent avec USAID pour faciliter l'accueil des investisseurs

Souvent prises à parti par les investisseurs, les administrations décident de s'attaquer à la simplification des procédures d'investissement.

En initiant un processus de concertation autour de son Manuel des procédures liées à l'investissement, USAID a créé une dynamique unique de coopération entre différentes administrations.

Dans la foulée de ses initiatives pour la régionalisation et la décentralisation, l'État marocain créait les Centres régionaux d'investissement (CRI) en 2002. Les CRI devaient servir d'interlocuteur unique à l'investisseur. L'une de leurs tâches consistait à mettre le foncier détenu par le Royaume au service de l'investisseur, tâche titanesque qui nécessitait de faire travailler ensemble et de manière efficace un grand nombre d'administrations à travers les différentes régions du Royaume. L'État marocain avait aussi à cœur que l'investisseur de même que le citoyen bénéficient d'un traitement identique et transparent où qu'ils soient.

Fin 2003, l'USAID lançait son programme national d'appui aux CRI. L'une des composantes du programme consistait en la rédaction d'un manuel identifiant les formulaires à compléter, les pièces justificatives à fournir, les montants à payer et le cheminement des dossiers d'investissement à travers les différentes administrations. Ce manuel devait aussi servir d'outil de formation pour les nouveaux employés et d'outil d'information pour les investisseurs. Afin d'être bien certain que les délégations régionales à travers tout son territoire acceptent de travailler avec les CRI sur la base des règles codifiées, l'USAID décidait de regrouper les directions nationales des différentes administrations concernées et de leur demander de valider officiellement le manuel développé. À l'automne 2005, les administrations ont travaillé à un rythme accéléré, à raison d'une session de travail par semaine. Au bout de 10 semaines, toutes les procédures étaient validées.

Motivé par le travail accompli et consterné par les redondances, le grand nombre de documents exigés à l'investisseur et les longs délais administratifs auxquels ce dernier est confronté, le Comité national continuera ses travaux au-delà de la validation demandée. De leur propre chef, sans aucune incitation financière, les administrations décidaient de continuer à collaborer ensemble en 2006 pour simplifier les procédures administratives liées à l'investissement.