



APPUI AUX CENTRES RÉGIONAUX D'INVESTISSEMENT ET À LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS

Visite des Centres Régionaux d'Investissement

(Rapport révisé)

Présenté à :
USAID/Maroc
Contrat # PCE-I-00-98-00015
Par :
Chemonics International Inc.

2 mars 2004

SIGLES

ANAPAC	Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des carrières
ANPME	Agence Nationale pour la Petite et Moyenne Entreprises
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CRI	Centres régionaux d'investissement
CRT	Centres régionaux du tourisme
CECATEL	Commission Interministérielle Chargée de l'Aménagement du Territoire et du Littoral
CNSS	Caisse nationale de sécurité sociale
MRE	Marocains Résidents à l'Etranger
NTI	Nouvelles Technologies de l'Information
OCP	Office Chérifien des Phosphates
ODECO	Office de développement de la coopération
OMPIC	Office Marocain de la Propriété Industrielle et du Commerce
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RC	Registre de Commerce
SEGMA	Société d'Etat Gérée de Manière Autonome
SIG	Système d'Information Géographique
SONASID	Société nationale de sidérurgie
VNA	Vocation Non Agricole

TABLE DES MATIERES

1. Introduction.....	4
2. Synthèse de l'état des lieux.....	5
3. Forces des Centres Régionaux d'Investissement.....	8
4. Faiblesses des Centres Régionaux d'Investissement.....	9
5. Chantiers communs identifiés.....	15
6. Conclusion.....	16
Annexe 1 - Textes de références.....	18
Annexe 2 - Instances de décision.....	20
Annexe 3 - Partenaires identifiés.....	22
Annexe 4 - Fiches d'information sur les 16 CRI.....	24

- Casablanca (25)
- Doukkala Abda à Safi (27)
- Souss Massa Drâa à Agadir (29)
- Guelmim Es-Smara (32)
- Laâyoune-Boujdour-Sakia Elhama (34)
- Oued Ed-dahab Lagouira à Dakhla (36)
- Tanger Tétouan (38)
- Marrakech Tersift Elhaouz (40)
- Tadla Azilal à Beni Mellal (42)
- Chaouya Ouardigha à Settat (44)
- Fès Boulemane (46)
- Taza Alhoceima (49)
- Oriental à Oujda (51)
- Rabat-Salé-Zemmour-Zaer (54)
- Gharb-Chrarda-Beni Hessen à Kénitra (56)
- Meknès Tafilalet (59)

1. INTRODUCTION

En novembre 2003, Chemonics International a été sélectionné par l'USAID pour la réalisation d'un projet dans le cadre de l'Objectif Stratégique 5 « Increased Opportunities for Domestic and Foreign Investors ». Plus précisément, le contrat octroyé à Chemonics concerne la mise en œuvre du projet « Assistance aux Centres Régionaux d'Investissement et à la Promotion des Investissements »

Peu après le démarrage du projet, l'équipe de Chemonics a effectué une visite des Centres Régionaux d'Investissement (CRI) du 15 janvier au 17 février 2004. Cette mission était composée de Samuel Morris, Chef de Projet, Abdellatif Mazouz, Expert en information économique et Suzie LeBlanc Coordinatrice des activités. L'objectif de la mission était de rencontrer les Directeurs et employés des CRI et différents Walis afin de prendre connaissance du chemin parcouru par les CRI depuis leur création, connaître les priorités propres à chaque région, et présenter les objectifs du projet. Les cadres des CRI de Laâyoune et Ad'Dakhla se sont déplacés pour rencontrer l'équipe à Agadir. Au total 14 CRI ont été visités et 13 Walis rencontrés. Une journée complète a été consacrée à chacune des régions.

Les CRI ont été créés par Décret Royal le 7 janvier 2002 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 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 (3) :

- 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 appuie 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.

Service Externe du Ministère de l'Intérieur placé sous l'autorité des Walis, les CRI ont obtenu, depuis décembre 2003, le statut de Service de l'Etat Géré de Manière Autonome (SEGMA).

Ce rapport présente tout d'abord les points saillants de l'expérience des Centres Régionaux d'Investissement depuis leur création.

Cet « état des lieux » est suivi par une évaluation des forces et des faiblesses des CRI telles qu'appréhendées sous l'angle du fonctionnement typique d'agences régionales de promotion des investissements ou agences régionales de développement à travers le monde.

Cette évaluation n'est pas spécifique à chacun des CRI. Il est en effet impossible en quelques heures passées dans chacun des Centres de réaliser une véritable évaluation organisationnelle, mandat qui nécessite plusieurs semaines de travail. Nous pensons toutefois avoir saisi l'essentiel de l'expérience des CRI en tant que groupe. Nous souhaitons produire avant tout un document de travail qui deviendra notre base de communication avec le Comité de Suivi du projet et surtout, avec les CRI eux-mêmes.

Cette évaluation globale est suivie d'une synthèse des chantiers communs à tous les CRI. Nous avons regroupé ici à la fois les problèmes rencontrés par l'ensemble du groupe, et les demandes communes à plusieurs Centres. Après cette synthèse, nous présentons une conclusion où nous situons brièvement le projet « Assistance aux CRI et à la Promotion des Investissements », par rapport au diagnostic et aux demandes formulées. Il s'agit d'identifier les axes d'intervention du projet, axes qui seront repris et déclinés sous forme d'activités et de tâches dans le Plan de Travail 2004 attendu le 9 mars prochain.

Dans l'Annexe 1, nous avons regroupé les textes références sur la création et le mandat des CRI. Dans l'Annexe 2 les instances administratives concernées par le travail des CRI, dans l'Annexe 3 les partenaires des CRI et enfin, dans l'Annexe 4 une fiche synthétisant l'information recueillie sur chacun des Centres, présentés dans l'ordre dans lequel nous les avons visités. Des erreurs ont pu se glisser dans ces fiches et nous ne pensons pas qu'elles présentent la totalité de l'expérience individuelle des différents CRI. Nous avons tout simplement consigné l'ensemble de nos notes et invitons chacun de nos partenaires régionaux à nous signaler les erreurs et omissions les concernant, afin que nous puissions éventuellement compléter ce colligé d'information.

2. ETAT DES LIEUX : SYNTHESE

Problèmes communs

Les CRI rencontrent certaines difficultés dans l'accomplissement de leurs deux principales missions d'aide à la création des entreprises et d'appui à l'investissement.

En matière de création d'entreprise, les difficultés évoquées sont :

- 1- Le CRI n'étant pas un passage obligé, il subsiste deux modalités de création d'entreprise avec recours à l'ancienne procédure de création pour échapper à l'immatriculation à la CNSS. La conséquence de cette situation est l'absence de statistiques fiables sur le nombre d'entreprises créées, d'où la nécessité d'uniformiser les deux circuits.
- 2- Les CRI proposent qu'il y ait suppression de l'enchaînement entre les différentes inscriptions et que les identifiants de l'entreprise soient délivrés simultanément, ce qui permettrait de simplifier et de réduire les délais.

- 3- Le formulaire unique de création n'est pas reconnu comme document officiel attestant de la création de l'entreprise par certaines administrations et par les banques qui continuent à n'accepter que les modèles J et L.¹
- 4- Il y a une nécessaire mise à niveau des administrations partenaires (particulièrement Impôts et Registre de Commerce) en matière d'équipement et d'utilisation de matériel informatique et de formation du personnel pour automatiser la création. Pour l'instant, la relation de travail avec les quatre (4) administrations partenaires (CNSS, Registre de Commerce, Impôt et OMPIC) varie d'un CRI à l'autre et suit différents scénarios. L'OMPIC est présent à temps plein dans tous les CRI. En ce qui concerne les autres administrations, certaines peuvent être présentes à temps complet ou quelques heures par jour. Les administrations régionales trouvent dans certains cas difficiles de justifier la présence continue d'un employé au CRI, lorsque le nombre de création ne le justifie pas. La mise à niveau des partenaires administratifs des CRI aurait aussi l'avantage de permettre aux CRI d'être plus actifs en dehors du cadre urbain où ils sont physiquement installés.
- 5- Il n'existe pas de suivi des entreprises créées. Les statistiques données ne reflètent que les créations juridiques ou les intentions de création et non les créations réelles, pas plus qu'elles ne donnent d'information sur le pourcentage de faillites enregistrées au cours des années qui suivent immédiatement la création.
- 6- Il existe une très grande disparité de ressources financières et humaines entre les différents CRI. A cet égard, les CRI sont de manière générale le miroir des disparités économiques régionales.
- 7- Les découpages régional et administratif ne sont pas toujours les mêmes. Ainsi, la Direction régionale d'un Ministère avec qui le CRI de Beni Mellal doit travailler peut être située à Marrakech ou à Casablanca et non dans la région où le CRI se trouve.
- 8- Problème lié à la manipulation des fonds sans assise juridique.

En ce qui concerne l'aide aux investisseurs, les difficultés citées concernent :

- 1- L'absence de dispositif de suivi des projets d'investissement autorisés. Toutefois, certains CRI s'assurent que le projet est bien entamé au bout du délai stipulé dans le cahier des charges (6 mois). Cette démarche n'est toutefois pas systématique pas plus qu'elle n'est comptabilisée par les CRI dans leur bilan de travail ;
- 2- Les actions de facilitation se limitent souvent aux secteurs cités par la Lettre Royale alors que les demandes émanent aussi de porteurs de projets dans le commerce et les services (écoles privées, grande distribution, station services, « call centers »... ;
- 3- Les pouvoirs délégués aux Walis restent insuffisants pour débloquer certaines situations en matière de régime foncier (terrains collectifs, domaine forestier, habous...);
- 4- Les pouvoirs délégués en ce qui concerne le forestier se limitent aux mines et au tourisme ;
- 5- Aucun pouvoir délégué dans le secteur des pêches ;
- 6- Le foncier reste encore la principale cause du recours au guichet investissement alors que l'absence d'accès à des bases de données foncières (SIG) continue de compliquer la résolution du problème foncier ;
- 7- Les CRI ne disposent pas toujours de l'information que les investisseurs et les entreprises existantes leur demandent. Ils cherchent l'information demandée, cas par

¹ Formulaires administratifs confirmant certaines informations sur l'entreprise et qu'on obtient auprès du Registre de Commerce.

cas. Plus nous nous éloignons des grands centres et plus les CRI disent ne pas disposer de suffisamment d'information sur tout ce qui touche les PME/PMI.

Demandes communes

Les responsables que nous avons eu l'occasion de rencontrer ont suggéré des mesures à prendre pour faciliter le travail des CRI.

En matière de procédures de Création des entreprises

- Uniformisation des procédures de création entre le circuit CRI et l'ancien circuit (cas d'immatriculation à la CNSS) ;
- Les publications au Bulletin Officiel et au Journal des Annonces Légales prennent du temps. Il serait avisé de convenir de tarifs forfaitaires et de charger les CRI ou les fiduciaires de l'accomplissement direct de la formalité ;
- La création d'entreprise ne doit rien coûter au client, ou du moins les droits et taxes à payer doivent être identiques et connus d'avance pour chaque type d'entreprise ;
- L'immatriculation au Registre de Commerce pose problème et fait perdre du temps pour le créateur en raison de deux formalités : l'une de réservation et l'autre de confirmation après annonce légale. Il serait plus efficace au moment de l'identification des entreprises de procéder via un registre centralisé au niveau du Ministère de la Justice qui lui, assurerait le relais auprès des tribunaux concernés (procédure présentement à l'essai dans un CRI).
- La suppression de l'enchaînement dans l'obtention des différents identifiants de l'entreprise.

En matière d'assistance aux investisseurs

- Préciser les missions des CRI et du mode de fonctionnement de la Commission régionale d'investissement ;
- Fusionner les autres Commissions dérogatoires présidées par le Wali au sein de la Commission régionale d'investissement ;
- Régionaliser les Commissions nationales CICATEL & VNA² ;
- Elargir les délégations de pouvoirs des Walis aux terrains collectifs et au domaine forestier lorsque l'affectation est autre que le tourisme et les mines ;
- Elargir le bénéfice des dispositions de la Lettre Royale aux secteurs du service, du commerce et de la pêche ;
- Disposer d'informations économiques régionales et sectorielles (observatoire économique de la région) ;
- Mettre en place des bases de données foncières (SIG) régionales accessibles aux CRI ;
- Harmoniser les critères d'évaluation des performances des CRI et les statistiques sur l'investissement et la création d'entreprise ;
- Faire revenir les projets de plus de 200 millions de dirhams instruits directement par Rabat à la Commission régionale concernée pour analyse avant examen au niveau national.

² VNA – Vocation non agricole (terres)

CICATEL – Commission Interministérielle Chargée de l'Aménagement du Territoire et du Littoral

3. FORCES DES CENTRES REGIONAUX D'INVESTISSEMENT

3.1 Administration

Tous les CRI ont, avec succès, mis sur pied le Guichet « Création d'entreprises », et ils en assurent la gestion de manière efficace. Le nombre de documents requis pour la création d'entreprises n'a pas été simplifié,³ mais le processus par lequel on crée son entreprise au Maroc a considérablement été modifié par l'existence d'une instance unique. Le délai de création et le nombre de déplacements physiques auxquels le citoyen, ou l'investisseur voulant créer son entreprise, était contraint, ont été considérablement réduits. Les déplacements physiques sont réduits à généralement deux (2) déplacements (dépôt et retrait) et le délai de création oscille entre un (1) et quatre (4) jours. Les CRI ont aussi fait preuve d'ingéniosité pour faciliter la création d'entreprises. Certains CRI offrent le service de la légalisation de signatures sur place, et presque tous facilitent les démarches de publication au Bulletin Officiel et au Journal des Annonces Légales.⁴

Dans les CRI où le volume de création d'entreprises le justifie, les procédures ont été automatisées et une application informatique est utilisée pour faciliter la gestion des dossiers de création d'entreprise. Au total sept (7) CRI utilisent une application informatique. Le formulaire unique peut être téléchargé sur les sites Web des CRI et les informations sur la marche à suivre et les documents y sont explicitées.

Les Walis que nous avons rencontrés travaillent en étroite collaboration avec les CRI. Cette confiance de l'autorité de la région alliée à la légitimité dont ils bénéficiaient déjà, ayant été créés par volonté Royale, leur a permis de négocier en position de force avec les différentes administrations régionales concernées.

Les CRI tirent les administrations vers le haut en étant des modèles de transparence, et en obligeant ces dernières à s'engager sur la base d'échéanciers précis. Le mode de fonctionnement adopté par les CRI a une influence positive dans certaines régions où on voit des administrations locales adopter une approche de guichet unique.

Les Directeurs de CRI sont généralement des fonctionnaires efficaces qui ont fait un excellent travail. C'est grâce à leur travail de qualité que le fonctionnement du Guichet Création d'Entreprises est un succès partout à travers le Royaume.

Les Directeurs des CRI nous semblent pour la plupart adhérer à un style de management dit démocratique. Le « nous » est plus souvent utilisé chez eux que le « je ». Ce style de management fonctionne très bien avec les cadres diplômés et qualifiés qu'on trouve généralement dans les organisations de développement économique. Il favorise l'implication des employés qui produisent des résultats de qualité et devrait être encouragé davantage.

Les CRI ont bien collaboré ensemble. Ils ont partagé leurs expériences (lors de rencontres) et outils de travail (manuels de procédures, formulaires...). Ils ont aussi

³ Notons qu'un CRI a identifié les documents exigés par les administrations et qui n'étaient pas requis par la loi.

⁴ Certains CRI hésitent à offrir des services offerts par les fiduciaires.

uni leurs efforts dans le cadre de chantiers communs⁵. Cet effort conjoint a d'abord et avant tout été possible parce que les Directeurs des CRI ont accepté de reléguer leur intérêt personnel immédiat au second rang, oeuvrant d'abord dans l'intérêt du groupe et du Maroc.

3.2 Image

Les CRI bénéficient, en général, d'une image de qualité. Ils ont presque tous de très beaux locaux, bien meublés et bien situés. Leurs bureaux n'ont rien à envier aux agences de développement économique que nous avons pu visiter dans d'autres pays.

3.3 Moyens

Même s'il semble exister une très grande disparité de ressources financières entre CRI, ils possèdent tous un équipement informatique de base satisfaisant, en ce qui concerne les ordinateurs, les imprimantes et le câblage des locaux.

3.4 Services à la clientèle

La notion de « service aux investisseurs » a parfois, en apparence, une connotation « vente » exagérée et ne semble avoir qu'une importance relative dans le cas de l'investissement, mais elle est dans les faits très importante. Le contact personnel qui est ici sous-entendu est fondamental dans le rôle que joue l'agence de promotion des investissements : trouver et satisfaire les investisseurs.

Le « service à la clientèle » est une composante vitale de tout programme de promotion des investissements, et les CRI semblent avoir avec succès instauré une mentalité de service à la clientèle dans leur administration. Ceci est un accomplissement notable. Les clients des CRI sont les investisseurs, individus qui souhaitent créer une entreprise, les entreprises qui ont des différends avec l'administration, et les Walis qui à travers le Royaume leur demandent de jouer un rôle important dans la dynamique de développement régional.

4. FAIBLESSES DES CRI

Il est précisé dans la Lettre Royale que le Guichet Investissement « fournit aux investisseurs toutes les informations utiles sur l'investissement régional ». Cette phrase confère un peu, selon nous, aux CRI le mandat d'organisation de développement économique régional. Si tel est le cas, et cela semble être la compréhension et le souhait des personnes rencontrées, les CRI présentent certaines faiblesses en matière de pratiques et procédures.

Les CRI sont plus ou moins des entités indépendantes placées sous l'autorité des Walis qui ont encore à développer leur politique en termes de mission, stratégie et planification requise

pour accomplir leur mission, recrutement du personnel requis pour un fonctionnement efficace et productif, et enfin la nature des efforts de promotion qu'ils souhaitent réaliser.

⁵ Ex. Création de trois groupes de travail qui ont formulé, au nom de tous les CRI, des recommandations sur l'organisation des CRI, l'investissement et la création d'entreprise).

Les CRI possèdent des lacunes par rapport aux agences de développement économique. Entre autres faiblesses notons :

4.1 Mission

Le contenu de la Lettre Royale est interprété comme étant la mission des CRI. Si ces derniers veulent opérer en tant qu'organisation régionale de développement, ils devraient arriver à préciser de manière globale leur mission commune. Cet énoncé devrait comprendre l'image qu'ils souhaitent donner, leur part de responsabilité dans le développement de l'investissement et leur rôle de facilitateur. Définir leur mission de manière précise aiderait les CRI à prendre leur place en tant qu'organisation de développement économique régional.

4.2 Définir ses objectifs

Les CRI devraient se fixer des objectifs et formaliser cet exercice. Ces objectifs devraient être précis et spécifiques. On pourrait par exemple se fixer comme objectif d'augmenter le montant des investissements d'un certain pourcentage selon un échéancier précis, de lancer un incitatif à l'investissement avant telle ou telle autre date précise, ou de créer un nombre défini d'emplois etc.

En se fixant des objectifs précis, et en les consignnant sur papier, les CRI engagent leurs ressources humaines et financières en vue d'atteindre des objectifs concrets.

A l'heure actuelle, les CRI produisent des rapports statistiques sur le nombre de créations par catégories d'entreprises, et sur les intentions d'investissement par secteurs. Ces données en elles-mêmes sont peu utiles. Le nombre d'entreprises n'est pas significatif si l'on n'introduit pas un facteur de mesure de survie dans le temps des entreprises créées (ou de faillites). Le volume d'investissement potentiel variant d'une région à l'autre, c'est seulement en fonction d'objectifs régionaux formels et précis que les données sur l'investissement peuvent être utiles.

4.3 Planification

La planification devrait permettre aux CRI d'établir un consensus au sein des cadres et du reste du personnel sur les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés. Le processus de planification peut aussi être un exercice d'apprentissage mutuel et d'échange entre tous les membres du personnel.

Trop souvent, la planification part d'en haut. Ce type de processus de planification génère de la rigidité au sein des structures et un faux sens de sécurité aux cadres qui pensent, que parce qu'ils ont planifié le travail, ce dernier sera fait. Aussi, il étouffe la créativité et l'originalité dont les organisations de développement économique ont besoin.

La planification doit toujours être faite par ceux qui ont la charge de sa mise en œuvre. On doit planifier le travail qui se rapporte aux projets à réaliser à court et moyen termes, tout en dégageant une stratégie à long terme pour l'organisation.

4.4 Efforts de promotion

Les Directeurs de CRI que nous avons rencontrés ont tous exprimé le souhait de faire un sérieux effort pour la promotion des investissements. Ils n'ont toutefois pas encore recruté de personnel en marketing, pas plus qu'ils n'ont créé de division marketing ou promotion.

Les efforts faits dans ce domaine ont été plutôt sporadiques et désordonnés. Certains Directeurs ont assisté à des séminaires sur l'investissement et d'autres ont tenté sans trop de succès de contacter des investisseurs en Europe ou aux Etats-Unis. Les actions les plus concluantes en matière d'investissement sont celles qui concernent les investisseurs non sollicités, qui se présentent d'eux-mêmes aux CRI.

Les CRI ne semblent pas être assez conscients de la nécessité de la planification, de la discipline et des ressources requises pour mener à bien une campagne de promotion des investissements.

Tous les sites Web des CRI sans exception témoignent de l'absence de l'aspect promotion et du besoin pour les CRI d'acquérir des compétences en marketing. Ils n'ont pas été conçus pour répondre aux attentes et aux besoins des investisseurs. Au lieu d'être ouverts sur le monde, ils ont plutôt tendance à se limiter à la gestion et à l'administration des CRI eux-mêmes.

Certains guides et brochures sont de belle facture en termes de photos, mise en page, couleurs etc. Les guides de l'investissement peuvent être des publications coûteuses et intéressantes. Malheureusement, l'abondante publicité qui s'y trouve (coût oblige) noie l'information utile et enlève toute crédibilité que le document pourrait avoir en tant que source sérieuse d'information sur le potentiel d'investissement de la région. L'un des guides que nous avons vu comprend 186 pages et à peine 10% de son contenu présente un intérêt quelconque pour l'investisseur.

De plus, ces guides sont très coûteux et les données qui s'y trouvent sont généralement déjà dépassées au moment de leur publication. Davantage d'informations sous format électronique devraient être disponibles pour impression à partir de bases de données.

Il serait sans doute avantageux pour les CRI de présenter la même image à travers leurs publications et matériel de promotion, d'une région à l'autre. Ceci pourrait contribuer à réduire leurs coûts et leur permettrait de développer une image commerciale ou marque de commerce.

4.5 Bases de données

C'est au chapitre des bases de données que la faiblesse des CRI est la plus évidente. L'information est leur matière première et ils ne disposent pratiquement d'aucune base de données. Toute organisation de développement économique digne de ce nom possède un département recherche qui rassemble et organise l'information. Ce département est entièrement responsable de la qualité de l'information, et lui seul peut altérer le contenu des bases de données.

Certains CRI se sont engagés dans la réalisation de monographie de leur région et d'études sectorielles. Il serait judicieux de demander aux experts contractés de restituer les résultats de leurs études sous forme, entre autres, de bases de données.

Plusieurs CRI nous ont parlé d'observatoire de l'économie régionale. Souvent l'information requise existe et il ne s'agirait peut-être pour les CRI que de la chercher auprès des administrations concernées. Dans tous les cas, les CRI devraient embaucher des experts en information capables de trouver et de rassembler l'information et de la rendre disponible sous un format simple et accessible. Dans un premier temps, ce travail peut, à la limite, être réalisé par un cellule centrale au profit de tous les CRI.

Les données devraient comprendre les statistiques et autre information sur les activités et services régionaux tels :

- Répertoire industriel
- Répertoire des services industriels
- Répertoire des exportateurs
- Services de transport et distribution
- Services d'ingénierie
- Services légaux
- Services informatiques (équipement et logiciels)
- Profil des provinces et collectivités
- Immeubles industriels et commerciaux disponibles
- Sites commerciaux et industriels disponibles
- Disponibilité et compétence de la main d'œuvre
- Salaires et taux des honoraires professionnels
- Institutions et programmes de formation
- Données géographiques, climatiques, géologiques etc.

Un investisseur potentiel qui souhaite créer une nouvelle unité ou étendre les activités d'une entreprise existante dans une nouvelle localisation, cherchera à obtenir autant d'informations que possible sur les endroits qu'il a pré-identifiés. Dans le cas des firmes transnationales, l'identification des sites potentiels se fera à partir de listes exhaustives de critères préparées par leur personnel spécialisé dans ce type de travail, ou par des consultants experts dans l'identification des sites d'implantation.

Le choix d'une localisation dans le cas des petites et moyennes entreprises sera tout autant influencé par la disponibilité des informations que dans le cas des transnationales. Toutes cherchent l'information qui permettra de faire un choix éclairé entre plusieurs localisations potentielles. Si deux régions semblent se qualifier, l'investisseur procédera alors à la comparaison des avantages spécifiques qu'il peut obtenir d'une région par rapport à l'autre. Le succès pour une région donnée est d'abord et avant tout de demeurer compétitive, au moins en ce qui concerne les facteurs comparatifs de base.

Le pire scénario pour une région est d'être éliminée tôt dans ce processus, parce que l'investisseur n'a pas pu trouver l'information requise.

De nos jours les firmes utilisent les sites Web sur les régions où potentiellement ils pourraient investir pour trouver l'information de base dont ils ont besoin. Souvent

c'est par l'Internet que se fait la première élimination. On n'insistera jamais assez sur l'importance de sites Web professionnel construits pour répondre aux besoins des investisseurs et celle des bases de données contenant des informations, à jour.

4.4 Programme d'appui à l'industrie existante

Plusieurs CRI ont mentionné leur souhait d'intervenir auprès du tissu industriel existant. Ils cherchent à protéger l'existant et à conserver les emplois. Dans un autre cas, il s'agit carrément, et avec beaucoup de succès nous dit-on, d'intervention auprès d'entreprises en difficulté.

Des contacts réguliers avec les industries et entreprises déjà en place permettrait à chacun des CRI de mieux connaître les forces de sa région et, plus important, l'aiderait à en évaluer les faiblesses. Il s'agit ici d'un processus dynamique qui exige une attention constante car les situations évoluent, et une région qui est compétitive aujourd'hui, peut l'être beaucoup moins demain.

La communication est l'élément de base de tout programme d'appui à l'industrie existante. Cette communication peut être établie de différentes manières. Les Chambres de commerce et d'industrie sont les portes paroles par excellence des industries et du milieu des affaires. Les rencontrer de façon régulière au niveau local et régional contribuera certainement à établir les bases d'une communication positive. Ces efforts ne suffisent toutefois pas, il faut aussi faire un effort pour visiter les entreprises en personne. Des employés motivés, ayant le profil recherché et disposant de ressources suffisantes sont nécessaires à la réussite d'une telle initiative.

Une industrie existante en santé et en expansion est essentielle pour qui veut attirer de nouveaux investisseurs. Si une firme envisage de s'installer dans un endroit, avant de le faire, elle cherchera à voir comment se portent les entreprises qui s'y trouvent déjà, et quel y est réellement le climat d'affaires. Les CRI doivent s'intéresser aux entreprises et industries sur leur territoire car ces dernières auront un impact important sur les résultats de leurs actions de promotion.

Certains CRI vont tenter de profiter de la tenue de leurs réunions annuelles pour convoquer les entreprises afin qu'ils expriment leurs satisfaction ou désaccord avec certaines pratiques et autres mesures incitatives à l'investissement. Ceci ne remplace toutefois pas le contact direct avec les entreprises sur le terrain qui est de beaucoup plus efficace et ce, pour l'entreprise elle-même et les CRI.

Il est recommandé que les CRI établissent une division de l'industrie existante car les moyens traditionnels de contact et d'appui par l'intermédiaire des Chambres de commerce et d'industrie sont insuffisants.

Les programmes d'appui à l'industrie existante sont à la base de partenariats privés publics réussis.

Le développement d'un programme formel d'appui à l'industrie existante exige des ressources importantes, mais les bénéfices en matière d'investissement sont considérables.

4.5 Profils des postes et descriptions de tâches

Même si le statut des employés des CRI n'a pas encore été déterminé, il est important qu'on procède déjà à l'élaboration des profils recherchés et des descriptions de tâches.

La rédaction des descriptions de tâches est une procédure standard au sein des agences de promotion des investissements, qu'on ne songerait pas à contourner. Des tâches précises permettent de mieux distribuer les tâches, évaluer les performances, et recruter les nouveaux employés pour combler les postes vacants.

Les employés doivent connaître leurs responsabilités respectives et le niveau d'autorité qu'ils détiennent, les deux devant être le plus égaux possibles. Des descriptions de tâches bien faites aident les employés à mieux comprendre leur place et leur rôle par rapport au plan d'action global (plan stratégique, objectifs et moyens) de l'organisation.

Les descriptions de tâches s'accompagnent souvent du profil des postes qui décrivent les compétences recherchées. On va parfois jusqu'à décrire les traits de caractère et le type de personnalité recherché pour une performance exemplaire dans chacun des postes à combler.

Il est recommandé que les descriptions de tâches soient rédigées conjointement par les employés et leurs supérieurs hiérarchiques. Dans un premier temps on demandera généralement aux employés de noter ce qu'ils font et à partir de là, de rédiger leurs descriptions de tâches. Le document sera ensuite finalisé en collaboration avec les supérieurs hiérarchiques.

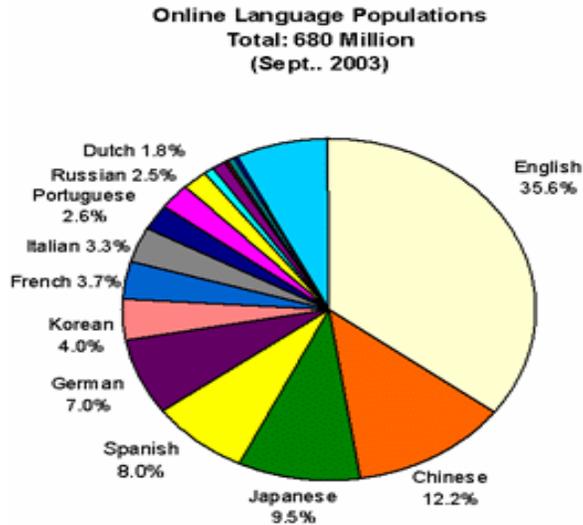
4.6 Langues

La vaste majorité des compagnies transnationales utilisent l'anglais comme langue de communication. Le Maroc vient de négocier un Accord de libre échange avec les Etats-Unis, et l'un des pays dont les investissements au Maroc ont le plus augmentés au cours de la dernière année est l'Espagne.

De ce fait, les CRI devraient faire un effort pour recruter du personnel qui maîtrise l'anglais et l'espagnol, ou former le personnel existant, et faire leur promotion dans ces langues, en plus du français et de l'arabe. Les sites Web devraient, de manière impérative, être traduits dans ces langues.⁶

En international l'Internet est le premier outil de communication du monde des affaires et les CRI doivent être multilingues. Le graphique ci-dessous indique la langue utilisée par les internautes lors des recherches sur le Web.

⁶ La qualité de la traduction est aussi très importante. La pratique internationale incontestée et appliquée partout est que le traducteur soit un locuteur natif de la langue vers laquelle il traduit. Il est rarissime de voir des traducteurs traduire vers une langue autre que leur langue maternelle. De manière générale les traductions vers l'anglais que nous voyons partout au Maroc sont de très mauvaise qualité parce que faites par des traducteurs dont la langue maternelle n'est pas l'anglais, et ne servent pas l'intérêt du Royaume.



4. CHANTIERS COMMUNS IDENTIFIES

Les actions présentées ci-dessous sont des actions réalisées par plusieurs CRI, parfois individuellement, parfois en sous-groupe, ou encore par l'ensemble, ou des actions à réaliser envisagées par plusieurs d'entre eux :

- Réunions trimestrielles de coordination pour consolidation du groupe des CRI et échanges d'expériences ;
- Etude sur la mission des CRI et leur plan de développement stratégique ;
- Création de trois groupes de travail inter CRI pour conduire une analyse et faire des suggestions d'amélioration dans les domaines de la création d'entreprises, de l'investissement, et de l'organisation et des procédures des CRI. Un rapport a été remis par chacun des groupes au Ministère de l'Intérieur ;
- Développement d'applications informatiques pour la gestion et le suivi des dossiers de création d'entreprises et d'investissement ;
- Formation et appui à la promotion de l'investissement ;
- Identification précise des potentialités et opportunités régionales d'investissement ;
- Identification de projets concrets d'investissement à proposer aux épargnants à la recherche d'idées d'investissement ;
- Formation du personnel aux NTI particulièrement à la gestion des sites et refonte des sites Web ;
- Descriptions de tâches des employés ;
- Création d'entreprises en ligne et externalisation auprès de fiduciaires et intermédiaires agréés ;
- Urgence d'accélérer la mise en place de l'identifiant unique des entreprises ;
- Simplification du formulaire unique.

5. CONCLUSION

Notre visite des régions du Maroc nous a permis de mieux comprendre le chemin parcouru par les CRI, les difficultés rencontrées et les chantiers auxquels, en tant que groupe, les CRI

souhaitent s'attaquer. Il a aussi favorisé une meilleure compréhension des dynamiques économiques régionales.

Grâce aux sessions de travail que nous avons eues, nous serons en mesure d'élaborer un Plan de Travail 2004 qui nous permettra de capitaliser l'expérience des CRI et de formaliser leurs pratiques. Ces deux mandats demeureront la base de nos interventions.

L'importance de ce mandat nous a été confirmée par la tournée des CRI et ce, à plusieurs égards. Tout d'abord parce qu'il existe une très grande disparité de moyens entre les CRI et à cet égard, les CRI sont le miroir des différences régionales.

Aussi, parce que dans le cas du guichet investissement, la réussite de ce guichet est aujourd'hui attribuable, en grande partie, à la personnalité des différents Directeurs et du pouvoir de persuasion des uns et des autres.

En tant qu'organisation, les CRI sont faibles lorsqu'ils sont tributaires des efforts personnels des Directeurs et de leur capacité à convaincre les différentes administrations de collaborer.

Nous pensons aussi que le premier garant de la transparence incontestable des CRI est la Commission régionale d'investissement dont le fonctionnement doit être formalisé à travers le Royaume.

Du point de vue de la méthodologie de travail, cette visite nous a aussi permis d'évaluer l'approche de mise en œuvre proposée par Chemonics dans son offre de services. Il s'agit la première année de travailler avec des petits groupes de CRI pilotes différents, selon les composantes et, lors de la deuxième année, de déployer sur l'ensemble des CRI ou vers tous ceux qui sont intéressés. Cette approche demeure pertinente et réaliste étant donné l'étendu du territoire et le nombre de CRI avec lequel nous devons collaborer.

Le projet d'appui technique que nous sommes chargés de mettre en œuvre comprend plusieurs composantes d'appui au fonctionnement des CRI et de la Direction des Investissements, dont une bonne partie a trait au domaine des technologies de l'information. Dans notre Plan de Travail 2004, attendu le 9 mars prochain, nous élaborerons en détail l'ensemble des activités que nous proposons de réaliser.

Nous souhaitons ici, en guise de conclusion, exprimer notre volonté d'intervenir par rapport aux faiblesses identifiées lors de notre tournée, et en particulier, celles qui touchent le développement économique par la promotion des investissements.

Comme il était prévu d'offrir un certain nombre de formations, nous pensons former le personnel des CRI sur les techniques et outils de promotion des investissements qui ont contribué au succès économique dans d'autres régions du monde.

Nous souhaitons utiliser les formations pour :

- Réunir les secteurs privé et public pour la promotion régionale de l'investissement
- Générer une meilleure compréhension du rôle des agences de développement économique
- Apprécier les bénéfices économiques et sociaux générés par les nouveaux investissements
- Mieux comprendre la nature de la concurrence sur le marché des investissements

Les missions d'études auxquelles participeront tous les CRI seront, elles aussi, très utiles. Car elles permettront aux participants de voir les procédures et pratiques promotionnelles qui ont fait le succès de quelques unes des agences de promotion des investissements parmi les meilleures au monde.

Ces missions permettront aussi aux participants de voir quel est le profil des personnes employées par ces agences et quelles sont les compétences requises pour qu'une agence de développement économique soit performante.

Ils seront ainsi mieux préparés à compléter le recrutement de leur personnel et à rédiger les descriptions de tâches requises. Ils pourront aussi observer comment le processus de planification influence les efforts de promotion des investissements, et à long terme, planifier et réaliser des actions de promotion.

Nous terminons enfin en remerciant tous les Directeurs de CRI et Walis pour leur accueil et collaboration.

ANNEXE 1

TEXTES DE REFERENCES

- Lettre Royale du 9 janvier 2002 au Premier Ministre
- Rapports sur le développement régional remis par les Walis des régions à SM le Roi
- Charte de l'investissement
- Charte PME
- Contrats programmes sectoriels (Textile, Tourisme...)
- Bulletin Officiel N° 4984 du 7 mars 2002 : décrets du 5 mars 2002 sur les délégations de pouvoirs aux Walis des régions pour la gestion déconcentrée des investissements (cession, location ou échange de terrains ou immeubles communaux, domaniaux ou du domaine privé de l'Etat ; autorisation et classement d'établissement touristique, permis d'exploration et d'exploitation minière ; autorisation d'occupation du domaine public, autorisation de débits de boissons...).
- Circulaire conjointe du 4 mars 2003 adressée par les Ministres de l'Intérieur et de l'Habitat et Urbanisme aux Walis et Gouverneurs précisant les conditions et quels projets d'investissement peuvent bénéficier des dérogations en matière d'urbanisme (commissions dérogatoires).
- Projet de décret relatif à l'organisation et au fonctionnement de la Commission Régionale Chargée des Investissements (CRCI).
- Le formulaire unique officiel pour la création d'entreprise

ANNEXE 2

INSTANCES DE DECISIONS

- Les Walis
- Les Gouverneurs
- Les Conseils régionaux
- Les Conseils communaux
- Les Ministères
- Les Commissions régionales d'investissement présidées par les directeurs de CRI et dont le secrétariat est également assuré par le CRI. Les membres de la Commission sont en général :
 - Des membres permanents
 - Des représentants des départements ministériels représentant le ou les secteurs économiques concernés par le projet
 - Le promoteur du projet ou son représentant (dans certaines régions)
- La Commission de dérogation présidée par le Wali ou l'autorité de la Province concernée et à laquelle siègent : l'Agence urbaine ou, à défaut, la Direction régionale de l'Habitat, la Wilaya, la Division de l'urbanisme de la Wilaya, le Directeur du CRI et le représentant du département sectoriel concerné par le projet
- La commission d'expertise qui définit les prix des terrains collectifs, ou ceux appartenant à l'Etat, aux Habous ou aux collectivités locales. Elle est présidée par le Gouverneur, et le CRI n'y est pas obligatoirement représenté
- La commission de Vocation Non agricole des terrains (VNA)
- Les Commissions d'attribution des lots dans les zones industrielles
- Les Commissions d'attribution et de renouvellement des permis miniers
- Les Commissions des zones touristiques
- Les Commissions des débits de boisson

ANNEXE 3

PARTENAIRES DES CENTRES REGIONAUX D'INVESTISSEMENT

OMPIC

Directions régionales des impôts

CNSS

Tribunaux de Commerce ou de première instance

Délégation régionale ANAPEC (Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des carrières)

Agences Urbaines

Inspection Régionale d'Aménagement du Territoire

Direction Régionale du Domaine

Direction de l'Équipement

Direction des Douanes

Conseils communaux, des Provinces et de Régions ;

Délégation des départements ministériels concernés par les projets d'investissement (Tourisme, Habitat, Industrie, Mines...)

Chambres de Commerce et autres chambres professionnelles locales

Chambres de commerce internationales présentes au Maroc (française, espagnole, italienne, américaine...)

Agence Nationale de la PME

Direction des Investissements

Centres régionaux du tourisme

Experts comptables, fiduciaires, notaires...

ARTHEMIS (information juridique sur Internet)

ANNEXE 4

Fiches sur les Centre Régionaux d'Investissement

CRI Casablanca

Réunion du 15 janvier 2004

Chef lieu de la Région : Casablanca

Personnes rencontrées :

Le Wali : Mhammed DRYEF
Le directeur du CRI Mouâad Jamaï et son équipe.

Particularités socio-économiques de la région

9 préfectures constituent cette région dont 8 dans la seule ville de Casablanca et 1 à Mohammedia
Population estimée à 3,6 millions d'habitants à 96% urbains

Capitale économique où tous les secteurs sont représentés ;
La région concentre à elle seule le siège de 385 des 500 premières entreprises publiques et privées classées selon le chiffre d'affaires par le KOMPASS ⁷
Pression démographique (croissance & exode rural) ;
Forte croissance du bâtiment ;
Emergence des services basés sur les NTI et du tourisme balnéaire ;
Tourisme d'affaires.

L'Existant :

- Procédure de création : automatisée (E-CREA)
- Organigramme défini et mis en place
- Statistiques sur les créations et les dossiers d'investissements examinés et traités par le CRI
- Formulaire unique d'investissement (non encore utilisé)

Guichet création :

Présence sur place des 4 administrations directement concernées par la création d'entreprises : OMPIC (certificat négatif), CNSS, Impôts (patente et enregistrement), Tribunal de Commerce (Registre de Commerce).

Guichet Investissement :

Examine les dossiers des investisseurs demandant des avantages ou dérogations à la Commission régionale ou la Commission nationale.

Commission Régionale d'Investissement

Commission Régionale d'investissement se réunit de façon irrégulière.

⁷ Les 500 plus grandes entreprises marocaines, édition 2003 par Economie Entreprises et Kompas, Casablanca, Maroc 2003, 176 pages.

Outils de communication utilisés

- Site Internet
- Bulletin trimestriel d'information (3 numéros édités).

Idées de développement proposées et projets en cours

- Création électronique à distance ;
- Externalisation de la création d'entreprises par le biais de fiduciaires agréés par le CRI ;
- Observatoire économique régional ;
- Suivi des entreprises en difficulté ;
- Etude sur les procédures d'investissement confiée à un Cabinet Conseil de Casablanca
- Processus d'intégration du secteur informel.

Autres :

A effectué une tournée de promotion des investissements à l'étranger et en organise présentement une deuxième.

CRI Doukkala Abda (Safi)

Réunion du 16 janvier 2004

Chef lieu de la Région : SAFI

Personnes rencontrées :

Le Wali Mohamed Larbi SEBBARI
Le directeur du CRI Mohammed YACOUBI et toute son équipe.

Particularités socio-économiques de la région

2 préfectures

Population : Estimée à 2 millions d'habitats dont 35% urbains

Grand pôle de développement proche de Casablanca : Eljadida

Les grandes entreprises qui y travaillent ont souvent leur siège à Casablanca (cas Office Chérifien des Phosphates - OCP)

Seules 7 des 500 premières entreprises classées par le KOMPASS par le chiffre d'affaires y ont leur siège

Expériences de pépinière d'entreprises et de parc industriel de Jorf Lasfar

Secteurs dominants : Agro-industrie, pêche, chimie, artisanat

Présence de Multinationales : CMS Energy, Nestlé...

Emergence du secteur touristique : balnéaire avec sport nautique et croisières.

Partenaires particuliers :

- Coopération avec Université Alakhawayn en matière de communication et de développement de la région
- Actions directes avec la Banque mondiale

L'Existant :

- Procédure de création automatisée (E-CREA) ;
- Manuel de procédures pour l'investissement ;
- Formulaire unique de création utilisé ;
- Organigramme défini et mis en place ;
- Statistiques sur les créations et les dossiers d'investissement examinés et traités par le CRI ;
- Formulaire unique d'investissement réalisé sur place et utilisé ;
- Base de données des terrains collectifs.

Guichet création :

Le nombre quotidien de créations (moyenne de 5) ne justifie pas la présence sur place des administrations concernées, seuls les impôts sont présents. Cette présence est justifiée par le fait que le représentant agit dans les deux guichets et conseille les investisseurs sur les questions fiscales. Les autres formalités sont accomplies par le CRI pour le compte du promoteur grâce à une liaison INTERNET avec les administrations concernées (Registre de Commerce, CNSS et OMPIC).

Guichet Investissement :

Examine les dossiers des investisseurs demandant des avantages ou dérogations à la Commission régionale ou la Commission nationale.

Commission Régionale d'Investissement :

Se réunit de façon régulière une fois par semaine à Eljadida et au besoin à SAFI
Convocation et remise des dossiers : 3 jours avant date de la réunion.

Bonnes Pratiques :

Le Wali a mis toutes les administrations membres permanents ou occasionnels de la Commission, devant leur responsabilité en considérant que toute personne présente au nom de l'administration est censée la représenter et prendre les décisions en son nom. De même que toute administration n'ayant pas répondu à la convocation de la réunion est considérée comme étant consentante des décisions prises par les autres membres de la Commission.

Guichet unique pour la Création de coopératives suite à une déconcentration des prérogatives de l'Office de Développement de la Coopération (ODECO)

Communique ses statistiques opérationnelles aux administrations partenaires car le succès du CRI est aussi le leur.

Outils de communication utilisés

- Site Internet
- Bulletin trimestriel d'information (1 numéro édité faisant état du bilan annuel).
- Événementiel : Salons et Rencontres avec les opérateurs

Particularités

Annexe opérationnelle à Eljadida.

Idées de développement proposées et projets en cours

- Création électronique à distance ;
- Travail sur la création d'antennes de représentation du CRI dans les principales villes de la région ;
- Carte chronologique des dossiers investisseurs pour préparation et suivi de la Commission d'Investissement ;

Autres :

Intérêt particulier accordé à la sauvegarde des entreprises existantes (Mise à niveau).

CRI Souss Massa Daraa

Réunion du 19 janvier 2004

Chef lieu de la Région : AGADIR

Personnes rencontrées :

Le Wali : Mohamed Ali GHANNAM

Le directeur du CRI : Karim LAHLOU et toute son équipe.

Particularités socio-économiques de la région

7 préfectures ou provinces

Vaste territoire (10,3% du territoire marocain)

Population estimée à 3 millions d'habitants dont 38% urbains

Grand pôle de développement au Sud Ouest du Maroc

Agriculture moderne et tournée vers l'export ;

Port exportateur de produits de la pêche (captures des régions Sud du Royaume) de l'agro-industrie

Région connue par son dynamisme commercial et la présence d'une épargne excédentaire à la faveur des transferts des Marocains Résidants à l'Etranger (MRE)

Secteurs dominants : mines, tourisme, agro-industrie, pêche

18 des 500 premières entreprises y ont leur siège essentiellement sur l'axe Agadir Ait Melloul

Secteurs ciblés : Intégration de l'industrie et consolidation de l'industrie touristique en amont et en aval; Intégration et consolidation de l'industrie cinématographique ; Valorisation industrielle des produits de la mer et agricole ; Valorisation des produits miniers ; Lancement de zones franches et, développement de nouvelles filières (TIC, Biotechnologie, micro-industries, ...)

Partenaires particuliers :

- USAID pour la mise en place de l'application création et l'équipement informatique du Centre (Programme pilote)
- Administrations locales (AUA, DREF, Domaines, DRE, TC, CNSS, DRI,
- Banques (7)
- Services techniques(RAMSA, ONE, Barid Almaghrib et Itissalat Almaghrib))
- Conseil de la région SMD
- Conseil préfectoraux et provinciaux
- ANPME et EME

L'Existant :

- Procédure de création automatisée (logiciel développé par Tetrasys) ;
- Suivi des dossiers d'investissement (application opérationnelle depuis 2004) ;
- Application informatique de gestion du courrier et de suivi des visiteurs ;
- Formulaire unique de création utilisé ;
- Organigramme défini et mis en place ;

-
- Statistiques sur les créations et les dossiers d'investissements examinés et traités par le CRI ;
 - Formulaire unique d'investissement réalisé sur place et partagé avec plusieurs CRI ;
 - Questionnaire aux visiteurs pour identification et recensement des besoins.

Guichet création :

Présents sur place, les services de l'OMPIC, la CNSS et les impôts

Le Registre de Commerce est contacté en temps réel via internet car le Tribunal de Commerce d'Agadir est informatisé

Le CRI est prêt à travailler en ligne avec les Impôts. Le dossier est sur le bureau du Directeur national. Il ne manque que sa signature.

Guichet Investissement :

Examine les dossiers des investisseurs demandant des avantages ou dérogations à la Commission régionale ou la Commission nationale.

Logiciel de suivi des travaux de la Commission régionale de l'investissement et de l'exécution de ses décisions.

Commission Régionale d'Investissement :

Se réunit de façon régulière une fois par semaine à Agadir (le mercredi matin)

Bonnes Pratiques :

- *L'attribution des terrains se fait par priorité aux projets présentant l'opportunité économique et sociale la plus intéressante pour la région, en se basant particulièrement sur deux ratios : Mètre carré par KDh investi et mètre carré par emploi créé ;*
- *Application informatique permettant de gérer les dossiers d'investissement et de suivre les délais et étapes de décision de la Commission régionale d'investissement ;*
- *Mise en place du principe de comité d'orientation du CRI (pratique généralisée à d'autres CRI)*
- *Signatures d'une dizaine d'accords de partenariats dans tous les domaines et au niveau local et national (avec Conseil de la région, 7 banques régionales, services techniques , Anapec, ANPME, EME, Ministère de la formation professionnelle, la fondation Banque populaire ...)*
- *Réalisation de séminaires de sensibilisation dans les domaines sectoriels et thèmes liés à l'investissement (plus d'une douzaine de séminaires)*

Outils de communication utilisés

- Site Internet ;
- Bulletin trimestriel d'information (1 numéro en cours d'édition)
- Evènements : rencontres, séminaires avec opérateurs économiques
- Vidéo conférence avec partenaires américains aux Etats-Unis
- Plusieurs supports et guides (guide création en arabe et français, guide de l'investisseur en arabe et français, guide des opportunités d'investissement dans la région en arabe, français et

-
- anglais, un CD-ROM du CRI en arabe, français et anglais, une borne multimédia)
d'information, en arabe, français et anglais
 - Un guide économique de la région en cours de réalisation en français

Particularités :

***Tribunal de Commerce informatisé
Annexe opérationnelle à OUARZAZATE et dans toutes les provinces en partenariat
avec les provinces concernées***

Idées de développement proposées et projets en cours

- Création électronique à distance
- Souhaite travailler en line avec les fiduciaires
- Travail sur la création d'antennes de représentation du CRI dans les 7 provinces de la région
- Manuels de procédures pour le traitement des dossiers d'investissement
- Etude en cours de réalisation avec le conseil régional sur les potentialités économiques de la région par un cabinet conseil international pour aboutir à la signature d'un contrat programme Etat - Région. L'objectif déclaré est de parvenir à une certaine adéquation entre les territoires de la région et les secteurs d'activité à y développer en priorité
- Etude pour l'élaboration d'un plan de développement régional en partenariat avec le Centre Régional du Tourisme et le Ministère du tourisme
- Etude en cours sur le repositionnement du tourisme de la plaine de Draa
- Etude sur le développement du secteur agro-industriel, particulièrement la transformation des produits halieutiques
- Mise en œuvre d'un plan de réhabilitation et de nouveau mode de gestion des zones industrielles
- Certification ISO pour les services du CRI

Demandes formulées (par le Wali)

Importance d'établir des normes pour la génération de statistiques synthétiques et fiables ;
Veut appui en formation des cadres pour structurer les actions du guichet, apprendre à cibler et aller chercher les investisseurs internationaux ;
Eduquer les administrations régionales par rapport au thème de l'investissement ;
Mise sur pied d'un observatoire économique.

Autres :

Le CRI mentionne qu'il ne peut se charger de l'obtention des autorisations de construire (247 communes concernées) mais devrait faire un suivi pour déclencher, au besoin, la procédure de substitution.

CRI GUELMIM ES-SMARA

Réunion du 20 janvier 2004 à Guelmim

Chef lieu de la Région : GUELMIM

Personnes rencontrées :

Le Wali : Ali KEBERI

Le directeur du CRI : Bari BOUREQQIA et son équipe

Particularités socio-économiques de la région

5 provinces ou préfectures

Vaste territoire (près de 20% du territoire marocain)

Population estimée à 440 000 habitants à 58% urbains

Une bonne partie de la région est exonérée de tous les impôts et taxes ; des terrains domaniaux sont disponibles, mais il y a le problème du coût élevé des équipements et celui de l'éloignement de ces terrains par rapport aux voies de circulation déjà construites.

Secteurs dominants : Agriculture & Pêche, Pétrochimie. Faible présence des industries de transformation.

Secteurs ciblés : Tourisme, agriculture et pêche

Partenaires particuliers :

- Gouvernement chinois pour l'élaboration d'une carte géophysique pour l'exploration du sous-sol riche en minerais
- Agence de développement des provinces du sud
- Agence de développement social

L'Existant :

- Le nombre limité des demandes ne justifiant pas l'investissement, le CRI n'a pas investi dans l'achat ou le développement d'applications informatiques.

Guichet création :

L'OMPIC est présent sur place. La CNSS, les impôts et le RC sont à proximité du CRI à Guelmim et les formalités sont accomplies par le Centre pour le compte du client. Pour les autres villes, un agent du Centre est chargé de faire le tour des principales villes de la région, une fois par semaine pour l'accomplissement des formalités. Mais l'essentiel des créations passant par le CRI est réalisé à Guelmim et Tan-Tan.

Guichet Investissement :

Examine les dossiers des investisseurs demandant des avantages ou dérogations à la Commission Régionale d'Investissement ou la Commission Nationale.

Suivi manuel des travaux et d'exécution des décisions de la Commission Régionale d'investissement.

Le matériel informatique est utilisé à des fins bureautiques.

Commission Régionale d'Investissement :

Présidée par le Directeur du CRI, elle se réunit au besoin, dépendamment du nombre et de l'importance des dossiers à traiter. Elle étudie la faisabilité, la solvabilité et l'intérêt socio-économique du projet en appliquant en autres, des critères de sélection à caractères environnementaux. Le CRI accomplit les formalités pour l'obtention des autorisations et dérogations éventuelles, pour le compte de l'investisseur dont le projet est agréé.

Les dérogations, par rapport au plan d'aménagement, sont accordées par une autre commission instituée par la circulaire du Ministère de l'Intérieur et Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, et présidée par le WALI.

Outils de communication utilisés

- Site Internet

Particularités :

Au lieu de centraliser les formalités de création, et compte tenu du nombre limité des demandes, le CRI accomplit les formalités auprès des administrations concernées, là où elles se trouvent
On fait le suivi des projets d'investissement pour s'assurer que les diverses autorisations requises (construire...) sont promptement délivrées.

Idées de développement proposées et projets en cours

- Plan de développement régional basé sur les résolutions des premières Assises déterminant les secteurs économiques de développement des trois régions du Sud, tenues en juillet 2002 à Laayoune ;
- Grand projet de station balnéaire : plage blanche sur 30 000 hectares ;
- Développement des micros entreprises dans le secteur de la pêche avec centres de formation spécifiques ;
- Recherche sur les cultures peu consommatrices d'eau pour le développement agricole ;
- Projet d'une étude pour l'actualisation de la monographie économique de la région ;
- Etude relative à la construction d'un barrage sur l'Oued Safi qui changerait considérablement la dynamique de la région.

Autres

Le CRI ne peut répondre à toutes les demandes d'information qu'il reçoit des entreprises. Il ne reçoit pas l'information des agences et administrations nationales concernées.

Problème structurel important – la disponibilité de l'eau potable.

CRI Laayoune, Boujdour, Sakia Elhamra

Réunion du 21 janvier 2004 (matin) à Agadir

Chef lieu de la Région : LAAYOUNE

Personnes rencontrées :

Mohamed BOUMESMAR, responsable du guichet investissement, le directeur du CRI, M. Ech-cherki RITAB était en congé

Particularités socio-économiques de la région

2 provinces

Vaste territoire et faible densité

Population estimée à 220 000 habitants à 97% urbains

Secteurs dominants : Elevage des camélins, tourisme et pêche (congélation céphalopodes et conserverie sardines)

Faible présence des industries de transformation.

Les terrains sont disponibles à des prix symboliques, mais problème d'équipement (lots dans la zone industrielle sont équipés)

Rareté de la main d'œuvre qualifiée pour travailler dans l'industrie

Premier port sardinier au Maroc

Secteurs ciblés : Mines, Tourisme et pêche

Partenaires particuliers

- Administration de l'entraide nationale
- Agence de développement des provinces du sud ;
- Agence de développement social

L'Existant

- Le nombre limité des demandes ne justifiant pas l'investissement, le CRI n'a pas investi dans l'achat d'applications informatiques. Les statistiques sur l'activité du Centre sont bien tenues sur Excel

Guichet création

Présents sur place, les services de l'OMPIC, la CNSS et le RC pour Laayoune (l'essentiel de l'activité), sachant que la zone est exonérée d'impôt.

Guichet Investissement

Examine les dossiers des investisseurs demandant des avantages ou dérogations à la Commission régionale ou la Commission nationale

Suivi manuel des travaux de la Commission régionale de l'investissement et de l'exécution de ses décisions

Cinq dossiers de plus de 200 millions ont été instruits auprès de la Commission Nationale

Le matériel informatique est utilisé à des fins bureautiques.

Commission Régionale d'Investissement :

Présidée par le Directeur du CRI, elle se réunit dépendamment du nombre et de l'importance des dossiers à traiter.

Outils de communication utilisés

- Site Internet

Idées de développement proposées et projets en cours

- Plan de développement régional basé sur les résolutions des premières assises déterminant les secteurs économiques de développement des trois régions du Sud, tenues en juillet 2002 à Laayoune.
- Grande action de développement du secteur de la pêche artisanale et de villages de pêcheurs tout au long de la côte atlantique ;
- Négociations en cours avec la Royal Air Maroc pour augmenter la desserte ;

CRI Oued Ed-dahab Lagouira (Dakhla)

Réunion du 21 janvier 2004 (après midi) à Agadir

Chef lieu de la Région : DAKHLA

Personnes rencontrées :

Mohamed LAMRABET, Directeur du CRI avec son équipe.

Particularités socio-économiques de la région

2 provinces ;

Vaste territoire (près de 20% du territoire marocain) et faible densité ;

Population estimée à 55 000 habitants à 75% urbains, qui augmente à 115,000 personnes durant la saison de pêche ;

Secteurs dominants : Agriculture (émergence de cultures sous serres), élevage (camelin et caprin), et pêches. Ce secteur est le plus important compte tenu des ressources halieutiques présentes dans la région ;

Faible présence des industries de transformation, l'essentiel des captures est congelé à Dakhla et transféré à Agadir pour conditionnement et exportation ;

Les terrains sont disponibles à des prix symboliques, mais problème d'équipement et forte pression de la demande sur la baie de DAKHLA;

Rareté de la main d'œuvre qualifiée pour travailler dans l'industrie et les services.

Absence de conseil aux entreprises (fiduciaires) ;

Trop peu de créations d'entreprises, l'investissement est surtout l'apanage de l'Etat

Secteurs ciblés : Tourisme (balnéaire, sport de glisse, pêche sportive, désert...) et pêche

Partenaires particuliers :

- Administration de l'entraide nationale
- Agence de développement des provinces du sud
- Agence de développement social
- Gouvernement et chambre de commerce de Las Palmas pour projets communs et circuits touristiques

L'Existant :

- Application maison pour le traitement informatique des dossiers de création ou d'investissement. Le nombre limité des demandes ne justifiant pas l'investissement en application informatique
- Formulaire unique d'investissement

Guichet création :

Présents sur place, les services de l'OMPIC, la CNSS et le Registre de Commerce, sachant que la région est exonérée d'impôt.

Guichet Investissement :

Examine les dossiers des investisseurs demandant des avantages ou dérogations à la Commission Régionale d'Investissement ou la Commission Nationale.

Commission Régionale d'investissement :

Elle s'est réunie 3 fois au cours de l'année 2003 en présence des élus locaux pour leur implication dans les décisions prises par la Commission.

Outils de communication utilisés

- Site Internet
- Brochures
- Journées portes ouvertes de la région sur le national et l'international (publicisées dans les journaux). Des investisseurs étrangers sont venus prospecter.

Particularités :

Forte spéculation foncière sur les terrains au long de la baie de Dakhla et absence de plan d'aménagement de ce site qui constitue le principal potentiel du développement touristique de la région.

Le CRI fait office de fiduciaire pour les créateurs car il n'y a pas de fiduciaires à Dakhla. Pour la même raison, il réalise les études techniques.

Idées de développement proposées et projets en cours

- Plan de développement régional basé sur les résolutions des 1ères Assises déterminant les secteurs économiques de développement des trois régions du Sud, tenues en juillet 2002.
- Grande action de développement du secteur de la pêche artisanale et de villages de pêcheurs tout au long de la côte atlantique ;
- Démarchage auprès des Tours Opérateurs espagnols à Las Palmas (60 minutes de vol).

Autres

Ecosystème particulier. Potentiel écotouristique certain (massif de marbre, colonie de phoques noirs, orques et requins). Désert et mer...

CRI Tanger Tétouan

Réunion du 23 janvier 2004

Chef lieu de la Région : TANGER

Personnes rencontrées :

Le Wali : Mohamed HALAB

Le directeur par intérim du CRI : Youness JABRI et les 2 responsables des guichets création et investissement.

Particularités socio-économiques de la région

5 préfectures ou provinces

Population estimée à 2,5 millions d'habitants à 60% urbains

Grand pôle de développement au nord ouest du Maroc

Forte présence des industries exportatrices à la faveur de la proximité du marché européen et surtout en raison de la présence de 2 zones franches et 3 zones industrielles

Activité industrielle fortement concentrée sur la ville de Tanger

Région globalement bien lotie en matière d'infrastructures économiques et de base

Secteurs dominants : Transport, Agriculture, Industries d'exportation (textile et composantes mécaniques et électriques) et Tourisme

Très forte spéculation foncière – prix montent en flèche – très peu de terrains domaniaux disponibles

20 des 500 premières entreprises y sont domiciliées (hors zone franche)

Secteurs ciblés : Développement des 3 secteurs dominants particulièrement les industries des composantes à l'export et les services

Partenaires particuliers :

- Agence de développement des Provinces du Nord
- Agence Spéciale Tanger Méditerranéen

L'Existant :

- Formulaire unique de création utilisé et traité en base de données avec une application développée sur place ;
- Statistiques sur les créations et les dossiers d'investissements examinés et traités par le CRI ;
- Formulaire unique d'investissement réalisé sur place et utilisé ;
- Différentes applications informatiques développées en interne sont utilisées.

Guichet création :

L'OMPIC en permanence, la CNSS, le Registre de Commerce et les Impôts (l'après midi).
Reste le problème des Registres de Commerce pour les entreprises créées hors Tanger.

Toutes les administrations ainsi impliquées sont informatisées mais il n'y a pas de connexion entre elles.

La publication au Bulletin Officiel et Journal des Annonces Légales se fait par le client.

Guichet Investissement :

Examine les dossiers des investisseurs demandant des avantages ou dérogations à la Commission Régionale d'Investissement ou la Commission Nationale.

Il facilite l'action des investisseurs par des interventions auprès des autres administrations et particulièrement la Douane.

Informations les plus demandées par les investisseurs : terrains (disponibilité, conditions et coût), codes et tarifs douaniers.

Logiciel de suivi des travaux et d'exécution des décisions de la Commission régionale de l'investissement.

Commission Régionale d'Investissement :

Se réunit de façon irrégulière, dans les provinces concernées selon dossiers existants.

Bonnes Pratiques :

Réponse instantanée aux doléances des investisseurs par email ;

Développement d'un SIG pour la ville de Tanger à partir de données cadastrales ;

Manuel de procédures d'attribution des terrains fournis par la direction du domaine

Outils de communication utilisés

Site Internet

Particularités :

Annexe opérationnelle à Tétouan où la Commission Régionale se réunit au besoin.

Idées de développement proposées et projets en cours

- Développement en cours de 2 zones touristiques à Tanger avec la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) ;
- Forte concentration sur projets structurants tels que rocade le long de la Méditerranée port Tanger Méditerranée, nouvelles zones franches, voie ferrée, autoroute...
- Projet d'étude sur les secteurs porteurs de la région

Autres

- Pas de directeur du CRI et pas de cartes de visite

CRI Marrakech Tensift Elhaouz

Réunion du 27 janvier 2004

Chef lieu de la Région : MARRAKECH

Personnes rencontrées :

Le directeur du CRI : Abderrazak MOUMNI .

Particularités socio-économiques de la région

5 préfectures ou provinces ;

Population estimée à 3,1 millions d'habitants à 37% urbains

Secteurs dominants : Tourisme, mines, agriculture, commerce et quelques industries agro-alimentaires,

Economie vulnérable car fortement dépendante du tourisme,

11 des 500 premières entreprises sont domiciliées dans cette région, à Marrakech, et particulièrement dans le tourisme.

Secteurs ciblés : Tourisme, services et agro-industrie

Partenaires particuliers :

- Université
- Centre Régional du Tourisme (CRT)

L'Existant :

- Formulaire unique de création utilisé et traité en base de données
- Application informatique E-CREA
- Statistiques sur les créations et les dossiers d'investissements examinés et traités par le CRI ;
- Formulaire unique d'investissement réalisé sur place et utilisé ;

Guichet création :

Présents sur place : les services de l'OMPIC, la CNSS, le Registre de Commerce et les Impôts.

L'OMPIC et la CNSS sont reliés par réseau Internet au CRI.

La publication au Bulletin Officiel et Journal des Annonces Légales se fait par le client

Guichet Investissement :

Dossiers traités : essentiellement dans l'immobilier (logement) et le tourisme.

Informations demandées par investisseurs : essentiellement foncier, fiscalité, financement, procédures administratives et réglementation.

Logiciel de suivi des dossiers d'investissement en cours d'élaboration.

Commission Régionale d'Investissement :

La Commission ne se réunit pas, les problèmes sont réglés à travers des contacts bilatéraux entre le CRI et les responsables des administrations concernées.

Bonnes Pratiques :

*Fiche d'identification des visiteurs et de leurs besoins remises systématiquement à tous les visiteurs suivie d'une exploitation statistique ;
Le CRI s'occupe de la publication au Bulletin Officiel et au Journal d'annonces légales*

Outils de communication utilisés

- Site Internet

Idées de développement proposées et projets en cours

- Etude sur la stratégie de développement de la région en cours de réalisation par un cabinet privé;
- Enquêtes sectorielles et observatoire du tourisme commandés à l'université ;
- Prévoit le lancement d'un recensement de l'assiette foncière de Marrakech avec la participation de l'Agence urbaine, de la Direction des Affaires Rurales et du Cadastre.

CRI Tadla Azilal

Réunion du 28 janvier 2004

Chef lieu de la Région : Beni Mellal

Personnes rencontrées :

Le Wali : M. Abderrahman HANANE

Le directeur du CRI : Ahmed ELHAOUTI & son équipe.

Particularités socio-économiques de la région

2 préfectures ou provinces

Population estimée à 1,5 millions d'habitants à 34% urbains

Bonnes terres pour l'agriculture et excellentes ressources hydriques

Région située au centre de grandes régions économiques mais mal desservie en réseaux routier et ferroviaire

Secteurs dominants : agriculture et élevage

Région très marquée par l'émigration de ses ressortissants vers les autres régions du Royaume ou vers l'étranger, d'où une épargne excédentaire.

2 des 500 premières entreprises y sont domiciliées.

Secteurs ciblés : Agriculture moderne, tourisme rural, et industrie agro-alimentaire.

Partenaires particuliers :

- Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Tadla (valorisation du produit agricole), Délégation du ministère du tourisme (schéma d'aménagement du Col Bin Elouidane) ;
- Création d'un comité d'orientation du CRI composé du noyau dur de la Commission Régionale d'Investissement, du Wali et des Présidents de Commune ayant un profil économique intéressant.

L'Existant :

- Formulaire unique de création utilisé, et traitement en base de données avec E-CREA en cours ;
- Formulaire unique d'investissement et application informatique à l'essai (développée en externe).

Guichet création :

Seul l'OMPIC est présent sur place au CRI. Le nombre de créations ne justifie pas la mobilisation permanente des agents des autres administrations.

L'implantation du CRI dans une cité administrative avec les autres administrations facilite l'accomplissement des démarches de création par les agents du CRI auprès des

administrations concernées à Beni Mellal. Ce qui n'est pas le cas des autres localités de la région.

Guichet Investissement :

Informations demandées par les investisseurs : essentiellement foncier. Les Résidents Marocains à l'Etranger (RME) demandent des projets d'investissement, d'où l'idée d'élaborer une Banque de Projets.

Application interne de suivi des dossiers d'investissement et de travaux et décisions de la Commission Régionale d'Investissement.

Commission Régionale d'Investissement :

Se réunit au besoin. Les dossiers sont envoyés aux membres 2 semaines avant la réunion.

Bonnes Pratiques :

Les relations du CRI avec les différentes administrations se font à travers un interlocuteur unique ; qui est une personne identifiée pour ce travail.

Organisation du guichet investissement autour de chargés de mission spécialisés par secteur d'activité.

Il y a un comité d'orientation du CRI

Outils de communication utilisés

- Site Internet, un dépliant sur le Centre et des dépliants spécifiques à chaque secteur d'activité

Particularités :

Une étude des projets de développement de la Région a été réalisée en identifiant les principaux secteurs cibles

Le CRI a réussi à mobiliser des terrains collectifs pour l'investissement

Idées de développement proposées et projets en cours

- Lancement d'un appel d'offre pour la réalisation d'un film documentaire sur les sites touristiques de la région ;
- Construction d'une voie rapide (route à double voie) entre Settât et Béni Mellal pour décloisonner la région ;
- Identification de nombreux circuits et sites pour les tourisms rural, sportif et naturel à promouvoir ;
- Urbanisation accélérée - protection des terres agricoles et des zones à fort potentiel touristique et redynamisation de la zone industrielle

CRI CHAOUYA OUARDIGHA

Réunion du 29 janvier 2004

Chef lieu de la Région : Settat

Personnes rencontrées :

Le WALI : M Mohamed Ali ADHMI

Le directeur du CRI : Jelloul SAMSSEME et son équipe.

Particularités socio-économiques de la région

3 provinces

Population estimée à 1,7 millions d'habitants à 42% urbains

Secteurs dominants : Mines (phosphates), agriculture (malgré insuffisance du réseau d'irrigation) ; matériaux de construction et industries de transformation et pêche

Région bien desservie par les réseaux routier et ferroviaire

Région d'extension du grand Casablanca à travers les zones industrielles de Settat, Berrechid et Had Soualem

Présence d'un grand campus universitaire avec formation aux différents aspects du management

13 des 500 premières entreprises sont domiciliées dans cette région.

Secteurs ciblés : Agriculture, industries de transformation et commerce de gros

Partenaires particuliers :

- Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) pour la gestion de zones industrielles

L'Existant :

- Formulaire unique de création utilisé et traité en base de données avec E-CREA
- Statistiques sur les créations et les dossiers d'investissements établies directement, examinés et traités par le CRI
- Formulaire unique d'investissement réalisé sur place et utilisé
- Manuel de procédures écrites pour le guichet d'aide aux investisseurs

Guichet création :

Présents sur place, les services de l'OMPIC et la CNSS. Le représentant des impôts vient sur appel. En ce qui concerne le Registre de Commerce, un agent du CRI se déplace vers les 6 tribunaux concernés par les créations traitées. Contrairement à Béni Mellal où on communique avec les tribunaux de première instance par fax, ici ces derniers refusent.

La publication au Bulletin Officiel et Journal des Annonces Légales sont faites par le CRI.

Guichet Investissement :

Fait le suivi des dossiers d'investissement et des travaux et décisions de la Commission Régionale d'investissement à l'aide d'un formulaire électronique.

Manuel de procédure de la gestion des projets investissement en voie de validation.

Commission Régionale d'Investissement :

La Commission se réunit régulièrement (1 fois par semaine) sur convocation du directeur du CRI.

Bonnes Pratiques :

- *Guichet unique de l'Habitat établi à l'Agence urbaine sur la base du modèle CRI ;*
- *Nomination de « Khalifas » agents d'autorité dans les zones industrielles pour en assurer la sécurité, l'entretien, le suivi et le contact positif avec l'administration ;*
- *Tenue de réunions de brainstorming sur le développement régional avec les élus et les opérateurs économiques ;*
- *Le CRI n'exige qu'un seul exemplaire des documents requis à la création d'entreprise et s'occupe de produire le nombre de copies requis par les autres administrations ;*
- *Le CRI possède une base de données clients*

Outils de communication utilisés

- Site Internet ayant l'intérêt de présenter quelques projets d'investissement et les appels d'offre pour marchés publics de la région ;
- Réunion avec les opérateurs ;
- Événementiel (séminaires, rencontres...).

Idées de développement proposées et projets en cours

- Mise à niveau des quartiers industriels
- Réhabilitation des zones industrielles existantes
- Plate forme logistique sur le carrefour des autoroutes nord-sud pour l'approvisionnement en produits agricoles et industriels des autres régions
- Viennent de réaliser deux diagnostics sectoriels (industrie et agriculture)
- Veut mettre sur pied un observatoire des entreprises
- Développement d'un SIG du foncier prévu pour 2004
- Développement d'un observatoire de l'économie régionale

Demandes (Wali)

Formation des cadres du CRI au métier de conseil ;

Mettre en place un mécanisme par lequel il serait possible de capitaliser l'expérience des CRI ;

Les administrations centrales doivent valider les délais précisés dans la délégation de pouvoir.

CRI FES BOULEMANE

Réunion du 4 février 2004 à FES

Chef lieu de la Région : FES

Personnes rencontrées :

Le WALI : Ahmed ARAFA

Le directeur du CRI : Fouad OUZZINE et son équipe

Particularités socio-économiques de la région

4 préfectures ou provinces

Population estimée à 1,6 millions d'habitants à 75% urbain

Secteurs dominants : agriculture, agro-alimentaire, textile et cuir, commerce, artisanat et tourisme

Région sérieusement affectée par les difficultés de ses industries traditionnelles (grand nombre de fermetures dans le textile et l'agro-alimentaire), d'où sa forte préoccupation par la mise à niveau des entreprises

Forte pression de l'exode rural

Ville de Fès bien desservie par le réseau routier et ferroviaire

Seuls les terrains privés sont disponibles à Fès

16 des 500 premières entreprises sont domiciliées dans cette région

Secteurs ciblés : Agriculture, industries de transformation, agri business, artisanat, tourisme et commerce de gros

Partenaires particuliers :

- Chambre de commerce française et représentation économique de l'Ambassade de France pour l'identification des projets d'investissement
- PNUD – Programme Gold de marketing territorial

L'Existant :

- Formulaire unique de création utilisé
- Application informatique développée en interne pour création d'entreprises
- Statistiques sur les créations et les dossiers d'investissements directement, examinés et traités par le CRI
- Formulaire unique d'investissement réalisé sur place et utilisé

Guichet création :

Présents sur place, les services de l'OMPIC, du Registre de Commerce, des Impôts et de la CNSS (2 fois par jour).

Le CRI ne s'occupe que des créations de la ville de Fès. Les autres se font selon l'ancienne procédure.

Guichet Investissement :

Logiciel de suivi des dossiers d'investissement, présentement modifié, permettra de suivre le dossier en ligne par l'investisseur et sera accessible par les experts comptables.

Commission Régionale d'Investissement :

Se réunit au besoin, exclusivement à Fès.

Bonnes Pratiques :

*Elaboration d'un canevas pour l'étude financière des projets d'investissement à adopter par les principales banques de la place ;
Accord avec différentes directions régionales de banques qui ont accepté de mutualiser les risques que présentent certains projets ;
Dialogue avec les syndicats pour scénario « sortie de crise et appui à l'investissement » ;
Intervention auprès des banques, des syndicats et des administrations pour sauver quelques entreprises dans le cadre de la mission mise à niveau des entreprises (travail avec CGEM) et partenariat avec les banques ;
Partenariat avec la société civile (enfants d'anciens combattants)*

Outils de communication utilisés

- Site Internet
- Dépliants, guides de l'investisseur et du créateur
- Brochures sur la région
- Réunion avec les opérateurs
- Événementiel (séminaires, rencontres, journée des RME en été...)
- Film sur les opportunités de la région

Particularités :

- *Centre ayant explicitement décliné sa mission d'accompagnement de la mise à niveau en matière d'information et vulgarisation du programme, d'appui au financement, de la résolution de conflits sociaux (conflits de travail) et d'appui auprès des administrations des Impôts, de la Douane et de la CNSS*
- *Présence permanente d'un représentant de l'ANAPEC sur place pour donner des informations sur les offres d'emplois, le profil des demandeurs et sur les possibilités de formation ainsi que les demandes en formation des entreprises*
- *Elaboration d'une banque de projets proposés aux investisseurs à court d'idées (350 projets). A été élaboré avec tous les opérateurs par secteurs et métiers*
- *Les représentants des différentes administrations membres de la Commission Régionale d'Investissement changent et ne permettent pas de capitaliser les expériences des différentes sessions de la Commission*
- *Guichet unique des requêtes pour les Marocains Résidants à l'Etranger (MRE)*

Idées de développement proposées et projets en cours

- Réhabilitation des zones industrielles existantes (voierie, sécurité, protection civile...);
- Conception de nouveau parc industriel selon de nouvelles normes avec logistique et services d'appui et gestion concédée au privé ;
- Souhaite assurer le suivi des investissements sur période de 3 ans ;
- La Région va présenter son premier bilan des interventions de mise à niveau et auprès des entreprises en difficulté en avril 2004;
- Plan de promotion touristique de Fès démarrera bientôt - nouvelle desserte directe à partir de Paris et Madrid
- Création d'une pépinière – formation à l'entrepreneuriat
- Stratégie de marketing territorial déjà élaboré
- Mise à niveau de la ville
- Développement d'un système de veille économique

Autres

Pas d'application informatique pour le suivi des interventions auprès des entreprises. Souhaite des informations économiques sur les entreprises et les différents secteurs pour favoriser de meilleurs investissements et éviter les faillites. Souhaite intégration de la Commission de dérogation à la Commission régionale d'investissement CRI devrait décider de la réunion de la Commission d'expertise

CRI TAZA ALHOCEIMA

Réunion du 5 février 2004 à ALHOCEIMA

Chef lieu de la Région : Alhoceima

Personnes rencontrées :

Le WALI : Mohamed AFOUD

Le directeur du CRI : Otman BADICH et son équipe

Particularités socio-économiques de la région

3 préfectures ou provinces

Population estimée à 1,9 millions d'habitants à 26% urbains

Secteurs dominants : agriculture, élevage et pêche

Région mal desservie par les réseaux de transport sur le Maroc et peu accessible par rapport aux marchés extérieurs. Absence de lignes maritimes et aériennes malgré la présence d'un port et d'un aéroport

Zone industrielle aménagée, partiellement cédée (100 Dh le m² pour un coût de 300 Dh)

Une seule des 500 premières entreprises est domiciliée dans cette région (à Taza).

Secteurs ciblés : Agriculture, tourisme balnéaire et de montagne

Partenaires particuliers :

- Association de jeunes entrepreneurs

L'Existant :

- Formulaire unique de création utilisé
- Logiciel création acquis mais non encore utilisé

Guichet création :

Présent sur place, le représentant de l'OMPIC

La CNSS réserve des N° que le CRI attribue à ses clients et remet le dossier avec le compte rendu périodique à la CNSS

Les formalités pour les Impôts et le Registre de Commerce sont accomplies par un agent du CRI

Le CRI ne s'occupe que des créations de la ville d'Alhoceima. La quasi-totalité des créations de cette ville passe par le CRI. Les créations des autres villes sont accomplies selon l'ancienne procédure.

Guichet Investissement :

Délai d'étude des projets par le CRI limité à 20 jours auxquels s'ajoute le délai de l'ordre de 2 mois pris par les autres administrations concernées.

Commission Régionale d'Investissement :

Se réunit, à Alhoceima quelque soit la province d'implantation du projet, selon les besoins
Les autres Commissions dérogatoires sont présidées par les Gouverneurs concernés et se réunissent dans les sièges de ces provinces
Le CRI ne participe pas à la Commission d'attribution des lots en zone industrielle

Outils de communication utilisés

- Site Internet
- Dépliants

Particularités :

*Annexe à Taza : ouverture prévue pour Mars 2004 ;
Le CRI ne s'occupe pas encore de l'assistance en matière de mise à niveau des entreprises.
Enseigne ne reproduit pas le logo des CRI*

Idées de développement proposées et projets en cours

- Etude en cours pour l'élaboration d'une monographie économique de la région
- Etude pour le développement d'une banque de projets – accessibles par Internet
- Zone industrielle au port d'Alhoceima en cours de réalisation
- Modernisation de la flotte de pêche artisanale et côtière
- Route côtière Tanger - Essaidia et Alhoceima – Nador
- Etude en cours pour une route Alhoceima – Chefchaouen
- Assainissement de l'assiette foncière d'Ait Youssef

Demandes (Wali)

Intervention du projet pour accélérer la déconcentration de l'investissement par délégation plus importante des pouvoirs aux Walis.
Multiplicité des Commissions pose problème.

CRI ORIENTAL

Réunion du 6 février 2004 à OUJDA

Chef lieu de la Région : OUJDA

Personnes rencontrées :

Le WALI : Ahmed Himdi

Le directeur du CRI : Farid CHOURAK et son équipe.

Particularités socio-économiques de la région

6 préfectures ou provinces

Population estimée à 2 millions d'habitants à 60% urbains

Secteurs dominants : services, agriculture, mines, agro-industrie et sidérurgie (Société nationale de sidérurgie - SONASID)

Pôle industriel est Nador

Région frontalière avec l'Algérie et dotée d'un port potentiellement important

Région où le mouvement associatif est très développé

5 des 500 premières entreprises sont domiciliées dans cette région

Secteurs ciblés : Tourisme, industries d'exportation et formation de cadres et techniciens spécialisés.

Partenaires particuliers :

- Université
- Banques et Caisse Centrale de Garantie
- Agence de Développement des Régions du Nord
- Les fiduciaires pour le fonctionnement du guichet création
- Communes pour limiter spéculation foncière et meilleure gestion des zones industrielles

L'Existant :

- Formulaire unique de création utilisé
- Formulaire d'investissement

Guichet création :

Présents sur place, les services de l'OMPIC, la CNSS, la légalisation des signatures et photocopies, la patente (mais pas l'enregistrement) et le Registre de Commerce à la demande (idem à Nador)

Les créations des autres villes sont accomplies selon l'ancienne procédure.

Guichet Investissement :

Canevas (formulaire unique) de suivi des projets d'investissement mais non automatisé.

Commission Régionale d'Investissement :

Utilise peut la Commission régionale d'investissement

Se réunit, à Oujda selon dossiers à examiner

Les autres Commissions dérogatoires sont présidées par les Gouverneurs des provinces concernées et se réunissent dans les sièges de ces provinces.

Bonnes Pratiques :

- *Guichet unique pour la création des associations ;*
- *Réduction des documents et des exemplaires fournis pour l'accomplissement des formalités de création et d'investissement*
- *Fiche d'identification complétée par tous les visiteurs*

Outils de communication utilisés

- Recrutement d'une personne chargée de la communication
- Guide des avantages fiscaux généraux et par secteur
- Guide de calcul des cotisations CNSS pour marocains et expatriés

Particularités :

Annexe à Nador qui fonctionne pour les deux guichets (instruction des dossiers se fait à Nador)

Gestion du Fonds de Développement de l'Oriental (FDO) de 300 Millions de DH ;

Guichet d'appui aux entreprises existantes

Réflexion sur procédures des différentes administrations partenaires et les documents qu'elles exigent

Idées de développement proposées et projets en cours

- Création d'une Société de Développement Régional (SDR)
- Rocade Euro Méditerranéenne (2006) et autoroute Fès Oujda (2008)
- Développement d'une banque de projets
- Etude des secteurs porteurs de la région
- Démarrage d'un grand projet de zone touristique à ESSAIDIA avec le groupe espagnol FADESA
- Création en cours d'un guichet unique du bâtiment auprès de la Commune
- Manuel de procédures inter administrations de la région
- Reconversion d'un ancien hôtel en Centre de formation hôtelière
- Zone franche à Nador
- Projet de mise à niveau de l'université
- Siège du CRI intégré dans un ensemble économique régional incluant le Centre Régionale du Tourisme, le Groupe Régional du Travail (GRT) avec le PNUD, l'espace associatif de développement...
- Partenariat avec Agence du Nord pour création d'un Forum de développement régional

Demandes formulées (Wali)

Appuyer réflexion sur rôle et mandat des CRI

Appuyer développement organisationnel et développement de profils de postes

Cadrer le mandat en ce qui touche la dimension internationale

Développer chez les cadres du CRI et des administrations partenaires le réflexe de développement régional

Formation des cadres

CRI RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAER

Réunion du 10 février 2004

Chef lieu de la Région : RABAT

Personnes rencontrées :

Le WALI : Hassan AMRANI

Le directeur du CRI : Nabil KHARROUBI et son équipe

Particularités socio-économiques de la région

4 préfectures ou provinces

Population estimée à 2,4 millions d'habitants à 84% urbains.

Secteurs dominants : Promotion immobilière, mines, agro-industrie, textile, commerce et services

Présence importante de sous-traitants industriels

Capitale administrative et diplomatique

38 des 500 premières entreprises sont domiciliées dans cette région dont 14 étatiques

Secteurs ciblés : Intégration des industries de l'habillement (présence de marques internationales de grande renommée), agro-alimentaires et tourisme culturel et d'affaires.

Partenaires particuliers :

- Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) pour l'aménagement de la baie du Bouregrag
- Université
- Services commerciaux des ambassades

L'Existant :

- Formulaire unique de création utilisé
- Application informatique E-CREA
- Formulaire d'investissement
- Procédures écrites mais non encore mises en application car non encore approuvées par les administrations concernées ;

Guichet création :

Présents sur place, à Rabat, les services de l'OMPIC, la CNSS, les impôts (patente et enregistrement), la légalisation et le Registre de Commerce.

Les créations des autres villes sont accomplies selon l'ancienne procédure.

Guichet Investissement :

Canevas (formulaire unique) de suivi des projets d'investissement

Application informatique en cours de développement

Commission Régionale d'Investissement :

Se réunit une fois par semaine mais la représentativité des administrations fait défaut

Bonnes Pratiques :

Le traitement des publications au Bulletin Officiel se fait par une personne formée à l'imprimerie officielle sur le mode d'insertion et le barème de calcul des frais.

Outils de communication utilisés

- Site Internet
- Désignation d'un département communication et promotion

Particularités :

Coordination des grands projets avec les départements de la Wilaya

Le CRI ne fait que très rarement la médiation entre investisseurs et administration (particularité de la capitale)

L'un des employés est un expert du foncier

Expérience pilote pour la publication au Bulletin Officiel – employés du CRI formés par Imprimerie nationale

Expérience pilote avec Ministère de la Justice. Un Registre Central sera logé au ministère et utilisé par le CRI comme interface avec les Registres de Commerce et Tribunaux de première instance des villes concernées par les créations d'entreprise.

Idées de développement proposées et projets en cours

- Aménagement de la baie de Bouregrag
- Aménagement de la nouvelle zone d'activité économique sur la route de Meknès en « District Industriel », sur 400 ha, découpé en plusieurs zones spécialisées par secteur avec infrastructure d'accueil, y compris logement, formation, santé...
- Réhabilitation des anciennes zones industrielles et concession de la gestion
- Projet de tramway pour la ville de Rabat
- Etude en cours pour la réhabilitation de la corniche de Rabat
- Projet d'une nouvelle ville, ALBOUSTANE, dédiée aux activités commerciales et de services modernes et à l'habitat
- Banque de données foncières en cours de finalisation.
- Elaboration d'une stratégie de développement pour la région

Demandes (Wali)

La validation des procédures des dossiers d'investissement doit être faite au niveau central.

Communication réelle entre CRI

Définir les profils types pour les employés des CRI

CRI Gharb-Chrarda-Beni Hessen (Kénitra)

Réunion du 11 février 2004

Chef lieu de la Région : KENITRA

Personnes rencontrées :

Le WALI : Abdellah EL Maslout
Le directeur du CRI : Jamal ATTARI et son équipe.
Représentants de la région et des administrations partenaires du CRI

Particularités socio-économiques de la région

2 préfectures ou provinces
Population estimée à 1,9 millions d'habitants à 42% urbains.
Secteurs dominants : Agriculture, agro-industrie et pêche
Bonnes potentialités hydriques
6 des 500 premières entreprises sont domiciliées dans cette région

Secteurs ciblés :

Agro-alimentaire, pêche et tourisme
Emergence du secteur agricole moderne avec de nouvelles cultures, fraises, avocat...
Forte demande des investisseurs espagnols pour l'agro-industrie dans la région

Partenaires particuliers :

- Coopération Française (Fonds de Solidarité Prioritaire)
- Unité de Promotion des Investissements (OPI-ONUDI)
- Club des Investisseurs Marocains Résident à l'Etranger
- Association des industriels de GROSSETO (Italie)
- Office de Développement des Coopératives
- Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)

L'Existant :

- Formulaire unique de création utilisé
- Formulaire d'investissement
- Procédures écrites, en plus de la procédure des projets touristiques, procédure d'occupation temporaire du domaine public, autorisation de construire, constitution du dossier d'investissement
- Manuel des avantages fiscaux
- Monographie de la région récemment établie
- Etudes sur l'image de la région et sur l'agro-industrie

Guichet création :

Présents sur place, les services de l'OMPIC, la CNSS, les impôts (patente et enregistrement), la légalisation et le Registre de Commerce à Kénitra.
Les créations des autres villes sont accomplies selon l'ancienne procédure.

Guichet Investissement :

Canevas (formulaire unique) de suivi des projets d'investissement
Spécialisation des agents par secteur d'activité

Commission Régionale d'Investissement :

Se réunit à la demande, selon projets présentés, mais après examen du dossier par le CRI et l'administration de laquelle relève le terrain dans le cadre de la Commission de pré instruction et de conseil ;
On fonctionne avec une Commission de pré instruction

Bonnes Pratiques :

- *Conseil aux investisseurs préalablement à la préparation du dossier à remettre à la Commission ;*
- *Très bonne indication du CRI à l'entrée de la ville et à l'intérieur ;*
- *Réduction du délai des autorisations liées au bâtiment à 15 jours avec engagement des administrations concernées.*

Outils de communication utilisés

- Plusieurs dépliants sur le CRI et les opportunités d'investissement dans la région
- Répertoire des entreprises créées au CRI
- Fiches de projets d'investissement très précis – initiative concluante plusieurs ont déjà été réalisés (envisage banque de projets)
- CD-Rom sur le CRI et le secteur Habitat
- Site Internet
- Radio

Particularités :

Création d'une antenne du CRI à Sidi Kacem

La région semble disposer d'une évaluation des potentialités d'investissement mais cette information serait de peu d'utilité. La raison invoquée est le manque de qualification des territoires (équipements spécifiques aux activités à développer).

Commentaires émis par administrations partenaires

Les potentialités de la région sont connues mais le territoire n'est pas aménagé
Besoin d'un observatoire économique régional pour faire le suivi de la création d'entreprises et collecter ou rassembler une information régionale exacte et fiable sur par exemple les industries / clients etc. ...

Idées de développement proposées et projets en cours

- Mobilisation d'une assiette foncière pour les projets d'investissement
- Réhabilitation et création de zones industrielles
- Aménagement d'espaces d'investissement
- Elaboration d'une stratégie et des schémas de développement spatial
- Elaboration des guides fonciers
- Mise en place d'un système d'information

Demandes formulées (Wali)

Refonte du site Web pour en faire un site dynamique

Mise en réseau des administrations avec le CRI

Appui au développement de bases de données d'information pour les investisseurs

Appui au développement de bases de données d'information pour les investisseurs

Comment qualifier les espaces pour mieux attirer investisseurs internationaux (expérience de Barcelone)

CRI MEKNES TAFILALET

Réunion du 17 février 2004 à MEKNES

Chef lieu de la Région : MEKNES

Personnes rencontrées :

Le WALI : Mohamed Mehdi ALAOUI

Le directeur du CRI : Hassan BAHY et son équipe

Le président de la commune urbaine de Meknès : M. BELKORA.

Particularités socio-économiques de la région

5 préfectures ou provinces

Population estimée à 2,2 millions d'habitants à 55% urbains

Secteurs dominants : Promotion Immobilière, Agriculture, élevage, mines, agro-industrie, Tourisme

6 des 500 premières entreprises sont domiciliées dans cette région

Secteurs ciblés : Tourisme, artisanat, Industrie agro-alimentaire, autres industries, services et mines.

Partenaires particuliers :

- Université et école nationale d'agriculture

L'Existant :

- Formulaire unique de création utilisé
- Formulaire d'investissement

Guichet création :

Présents sur place : les services de l'OMPIC, la CNSS, les impôts (patente et enregistrement), la légalisation de signature sur place et le Registre de Commerce

Fiche de suivi des formalités de création remise au client

Le problème reste l'annonce au Bulletin Officiel pour laquelle le client préfère se déplacer à Rabat, d'où rallonge du délai de 2 jours

Les créations des autres villes sont accomplies selon l'ancienne procédure

Guichet Investissement :

Canevas (fiche de projet investissement)

Des responsables de projet par secteur d'activité sont désignés

Commission Régionale d'Investissement :

Etudie l'opportunité et la faisabilité du projet

Les projets sont soumis à un accord de principe du Wali avant d'être instruits par la Commission

Présents à la Commission, outre les membres habituels, le Ministère de la Culture, en raison de l'abondance des sites historiques dans la région. Le promoteur n'est pas présent à la Commission qui traite son dossier

Critère d'octroi du terrain public : projet valorisant pour le terrain et preuve de l'existence de moyens financiers pour respecter le cahier des charges, dans les délais fixés

Bonnes Pratiques :

Tenue de réunions de sensibilisation avec toutes les administrations partenaires

Outils de communication utilisés

- Site Internet
- Guide intitulé « Investir dans la région Meknès Tafilalet ; Informations utiles »
- Possède carte foncière de la ville de Meknès et vont bientôt avoir celle de Kénifra.

Particularités :

Application de critères de sélection des projets pour évaluer l'intérêt des projets en terme de création, d'emploi et de développement régional. Mécanisme utilisé pour stopper la spéculation foncière à travers des projets fictifs

Affectation des lots industriels en présence des porteurs de projets et de la presse. Le promoteur s'engage sur des délais et doit justifier ses capacités financières à réaliser le projet.

Idées de développement proposées et projets en cours

- Centre de formation des fils d'agriculteurs pour la modernisation des cultures, leur valorisation et le développement rural
- Développement de produits d'origine contrôlée
- Doublement des capacité hôtelières dans les 2 années 2004 / 2005
- Ouverture des zones touristiques
- Nouvelle zone d'artisanat avec centre de formation spécialisée développée par le Ministère de l'Artisanat et le Conseil régional
- Conception en cours d'un site fédérateur de la région
- Le CRI, en collaboration avec le Conseil Régional, a lancé une étude sur les potentialités de la région et filières porteuses
- Vont développer la carte des terrains collectifs dans la périphérie de Meknès