Projet d'appui aux Centres Régionaux d'Investissement et à la promotion des investissements

DEUXIEME RENCONTRE SEMESTRIELLE DES DIRECTEURS DES CENTRES REGIONAUX D'INVESTISSEMENTS (CRI)

Marrakech les 4 et 5 mars 2005

Chemonics International Inc.
Contrat PCE-1-00-98-00015-00 TO 826

Ce rapport est produit par Daif Abdennasser de Chemonics International. Les opinions émises n'engagent en rien l'USAID et/ou le gouvernement américain.

SOMMAIRE

I COMPTE RENDU ET DECISIONS PRISES LORS DE LA RENCONTRE

I.1 PREPARATION DE LA RENCONTRE

I.2 DEROULEMENT DE LA RENCONTRE

I.2.1 Programme

I.2.2 Ouverture de la rencontre

I.2.3 Processus et méthodologie d'élaboration d'une stratégie de développement régional

I.2.4 Travail du Haut Commissariat au Plan et initiatives en cours pour améliorer le système national d'information statistique et son adaptation aux besoins des investisseurs aux niveaux national et régional

I.2.5 Comment les CRI peuvent-ils optimiser l'utilisation des bases de données de l'OMPIC et de Kompass ?

I.2.6 Manuel des Procédures liées à l'accueil des investisseurs. Discussion sur son processus de validation nationale et mise sur pieds d'un Comité National des Procédures

I.2.7 Bilan d'étape : Chantiers en cours et prochaines étapes

I.2.8 Stratégie 2005-2008 de l'USAID pour le Maroc

I.2.9 Application informatique pour la gestion des procédures administratives liées à l'investissement et à la création d'entreprises

I.2.10 Indicateurs de performance des CRI : Echanges sur l'approche, les indicateurs et la méthode de pondération proposés par le consultant

II SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

III SYNTHESE DE L'EVALUATION DE LA RENCONTRE

I – COMPTE RENDU ET DECISIONS PRISES LORS DE LA RENCONTRE

I.1 – PREPARATION DE LA RENCONTRE

Tenant compte des résultats de la première rencontre semestrielle des 24 et 25 juin 2004, des recommandations émises lors de cette réunion et des travaux effectués depuis cette rencontre, l'équipe formée par Mme Suzie LEBLANC, Abdellatif MAZOUZ et Abdenasser DAIF a préparé un projet de programme.

Une lettre d'invitation avec le programme provisoire, ont été adressés à l'ensemble des Directeurs de CRI. Dans ce courrier, Chemonics demande aux Directeurs d'émettre toute suggestion pouvant contribuer à la réussite de la rencontre.

I.2 - DEROULEMENT DE LA RENCONTRE

I.2.1 Programme

Jeudi 3 mars 2005

20h30	Arrivée des participants pendant l'après-midi et en début de soirée

Vendredi 4 mars 2005

09h00	Accueil des participants
09h15	Mot de bienvenue par Mme Suzie LEBLANC
09h30	Processus et méthodologie d'élaboration d'une stratégie de développement régional : Présenté par M. Abdellatif MAAZOUZ.
11h00	Monsieur Le Ministre, Haut Commissaire au Plan, Ahmed ALAMI LAHLIMI : Présentation du travail du Haut Commissariat au Plan et des initiatives en cours pour améliorer le système national d'information statistique et son adaptation aux besoins des investisseurs aux niveaux national et régional ; Echanges sur les besoins des C.R.I. en matière d'informations au niveau régional
15h00	Comment les CRI peuvent-ils optimiser l'utilisation des bases de données ? ▪ de Kompass : Présentation de Mme LEFORT ▪ de l'OMPIC : Présentation de M. Mustapha LYAMANI
16h30	Présentation par M. Jean Michel MAS du Manuel des Procédures liées à l'accueil des investisseurs. Discussion sur son processus de validation nationale et mise sur pied d'un Comité National des Procédures
17h30	Bilan d'étape : Chantiers en cours et prochaines étapes par Mme Suzie LEBLANC
18h15	Stratégie 2005-2008 de l'USAID pour le Maroc : Présentée par M. Richard ROUSSEAU, Directeur de la Division de la Croissance Economique de l'USAID

Samedi 5 mars 2005

09h45	Présentation de l'application informatique pour la gestion des procédures administratives liées à l'investissement et à la création d'entreprises, par MM. Jean Michel MAS et Jaâfar BENNANI SMIRES :
11h15	Indicateurs de performance des CRI : Echanges sur l'approche, les indicateurs et la méthode de pondération proposés par le consultant M. Fouzi MOURJI dans son rapport.
14h30	Réunion entre les Directeurs des CRI

I.2.2 Ouverture de la rencontre

Mme Suzie LEBLANC a ouvert la rencontre en souhaitant la bienvenue aux participants (*Cf. Liste des participants Annexe 1)* tout en rappelant le contexte de cette deuxième rencontre.

Par la suite, M. Abdenasser DAIF a rappelé les objectifs de la rencontre :

- *Partager les informations sur le projet ;*
- *Assurer la coordination « CRI / Projet » sur les chantiers en cours et ceux à venir ;*
- *Favoriser les échanges d'expériences inter-CRI ;*
- *Développer les champs de synergies des CRI avec leurs partenaires.*

Il a présenté ensuite le programme et précisé que le premier programme adressé aux participants a subi plusieurs modifications de dates et d'intervenants et n'a pu être définitivement arrêté que la veille de la rencontre.

I.2.3 Processus et méthodologie d'élaboration d'une stratégie de développement régional.

Avant d'entamer sa présentation, M. Abdellatif MAZOUZ a précisé que cette deuxième rencontre est placée sous le sceau de ''L'information comme outil au service du développement régional''. Il a ajouté qu'aujourd'hui, l'information est un input sans lequel on ne peut pas concevoir une stratégie régionale ou pouvoir attirer des investisseurs.

La présentation de M. MAZOUZ fait ressortir que l'élaboration d'une stratégie de développement régional doit être fondée sur une vision partagée et la nécessité de respecter des étapes clés, à savoir :

1. La préparation ;
2. La collecte des informations ;
3. L'analyse des données ;
4. La définition des objectifs ;
5. Les plans d'action ;
6. La mise en œuvre ;
7. L'évaluation des résultats.

Les échanges avec les participants tournaient essentiellement autour de l'importance de l'information, de la place du CRI dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de développement régional, du positionnement des régions et de l'apport du projet de l'USAID/CRI.

Importance de l'information

Les participants ont confirmé à l'unanimité l'importance de l'information dans la promotion de la région et ont précisé que :

- Depuis que les CRI existent, ils ont toujours des difficultés à trouver les informations recherchées par certains investisseurs ; soit que cette information est inexistante soit que sa forme est inadéquate ;
- En dehors des statistiques relatives aux enquêtes du Ministère du Commerce et de l'Industrie, les informations sur les performances des régions sont quasi inexistantes ;
- L'information sur le foncier constitue une préoccupation constante aussi bien pour l'investisseur que pour les Directeurs des CRI eux-mêmes.

A défaut de disposer d'un inventaire exhaustif, M. MAZOUZ suggère de procéder déjà à un recensement du foncier à caractère stratégique, comme les terrains connectés aux réseaux routier, ferroviaire ou portuaire.

Place et rôle des CRI dans la stratégie de développement régional

Pour l'ensemble des Directeurs de CRI, la stratégie régionale dépasse les champs de compétence des CRI. Elle dépasse également la sphère économique, car son élaboration consiste à définir les objectifs prioritaires tant dans le domaine économique, social, culturel, etc. et à mettre les moyens qu'il faut en face de chaque objectif.

Apportant son témoignage, le Directeur du CRI Agadir, a bien précisé que la stratégie de développement de la région du Souss Massa Draâ n'est pas l'œuvre du CRI. Le travail a été basé sur une forte concertation entre les différentes instances impliquées dans la vie de la région et sur un véritable partenariat ''Public / Privé''. Sur le plan méthodologique, le travail de concertation et de production était fortement encadré par des consultants internationaux disposant d'une large expertise dans le domaine. Le CRI n'était qu'un acteur parmi d'autres.

Apport du projet USAID, d'appui aux CRI et à la promotion des investissements

L'objectif du projet de l'USAID est d'apporter aux régions qui le souhaitent, une aide et un support méthodologique, en parfaite symbiose avec les choix stratégiques et la dynamique qui leur sont propres.

I.2.4 Travail du Haut Commissariat au Plan et des initiatives en cours pour améliorer le système national d'information statistique et son adaptation aux besoins des investisseurs aux niveaux national et régional

M. LAHLIMI introduit son intervention en soulignant qu'avec la politique de décentralisation, la région prend le relais de développement du pays. Le rôle des Ministères est de mettre en place une politique favorable à l'investissement (Cadre macro économique stable, incitations fiscales, etc.).

En effet, l'investisseur investit sur un terrain dans une région, dans une commune et c'est là où il a besoin de savoir de quel facteur de production il dispose et à quel coût. Dans cette dynamique, le rôle des CRI est primordial.

Activités du HCP :

Le HCP en tant qu'institution au service du développement s'engage à apporter aux régions tout ce qu'il peut. Le HCP a décidé de faire de ses délégations de véritables institutions au service du développement de la région.

Le HCP travaille sur le rapport entre le Plan National Stratégique et les Plans Stratégiques Régionaux. Au niveau national, le Plan dessine les grandes lignes alors qu'au niveau des régions la planification est beaucoup plus détaillée et plus concrète. Pour faire du développement Régional, il faut avoir des bases de données régionales.

Il existe aujourd'hui, des informations statistiques Nationales, Régionales, régionalisées ou régionalisables qui pourraient répondre à certains besoins des CRI : Annuaire statistique, Comptabilité Nationale, Enquêtes de Conjoncture, Enquêtes thématiques, etc.

Il y a également tout ce qui concerne les investissements de l'Etat, les enquêtes de structure, les monographies régionales, l'étude sur l'informel (2001) qui est très régionalisées, les résultats du recensement général de la population et de l'habitat par région et par district avec une panoplie d'items : Accès à l'électricité, niveau de formation, âge, sexe ;

Toutes ces données conjuguées avec les BDD communales (équipements en eau, réseau routier, etc.) permettent aux CRI de situer les équipements.

Le HCP dispose du Centre National de Documentation (CND) qui est un outil très intéressant avec une connexion à toutes les bases de données internationales (FMI, BM, etc.) dans tous les domaines et en temps réel.

Besoins des CRI en informations ;

Avant d'exposer leurs besoins, les Directeurs de CRI ont précisé que :

- La mission des CRI est la création des entreprises et l'accompagnement des investisseurs et que deux ans et demi après leur naissance, le premier volet a été quasiment réussi, mais faute d'informations en terme de disponibilité et de fiabilité les CRI peinent à réussir le deuxième volet. Le CRI aujourd'hui passe son temps à instruire des dossiers dont la décision bute sur un manque d'informations notamment celles relatives au prix et à l'accès au foncier.
- Ils ne disposent pas encore de statistiques relatives à la démographie des entreprises et en particulier celles qui ont été créées auprès des CRI.

En terme de besoins en information, les CRI désirent connaître :

- Les tendances de recrutement par région ;
- Ce qui se passe ailleurs pour faire du benchmarking : Quelles sont les tendances mondiales ? Quels sont les différents modèles ? Quelles sont les normes internationales à respecter ?
- Ils voudraient également disposer d'un SIG et faire des simulations avec des études prospectives.

En réponse à leurs attentes, M. LAHLIMI a souligné que :

- Pour les prochains programmes, le HCP se référera aux utilisateurs et collectera auprès de toutes les administrations y compris les CRI, leurs besoins en matière d'études. M. LAHLIMI a invité les Directeurs des CRI à lui faire part de leurs besoins ;
- Le SIG, existe avec un découpage du pays en 37.000 Districts et que le HCP travaille avec le Ministère de l'Intérieur pour avoir les mêmes cotes ;
- Concernant la démographie des entreprises, il existe un fichier des entreprises mais il faut en faire un suivi et l'actualiser à partir d'un échantillon (en relevant tous les éléments modificatifs : Cessation, augmentation de capital, etc.) ;
- Le HCP œuvre pour l'harmonisation de l'information. Tous les producteurs de l'Information doivent se réunir, mettre tous les fichiers en rapport et instaurer ''l'Identifiant Unique''. Cela demande une collaboration très étroite entre le HCP, les services du Ministère de l'Intérieur, les CRI et les autres administrations ;
- Concernant le foncier :
    - ✓ Pour les terrains privés l'information est facile à avoir mais elle n'est pas disponible et non officielle. On peut avoir les prix à partir de l'enregistrement et de la conservation foncière ;
    - ✓ Pour les terrains domaniaux, c'est la Direction des Domaines qui les évalue ;
    - ✓ Pour les terrains des collectivités c'est le black out ! Les terrains collectifs appartiennent aux Collectivités Locales et il faut qu'elles acceptent de vendre ou de louer et donc ce sont elles qui fixent les prix ;

- ✓ Pour les terrains des Habous ils ne sont pas maîtrisés.

Partenariat avec les CRI et autres administrations ;

Les échanges de M. Le Ministre avec les Directeurs des CRI ont débouché sur la nécessité et l'opportunité de développer un partenariat durable.

Pour officialiser le partenariat, M. LAHLIMI propose de programmer dans les plus brefs délais une réunion plus concrète avec toute l'équipe du HCP (Comptabilité Nationale, prévision, Enquêtes, délégués régionaux, etc.) élaborer une charte de partenariat avec un planning et des programmes de travail.

Les Directeurs des CRI, proposent que la concrétisation du partenariat passe par la voie institutionnelle.

I.2.5 Comment les CRI peuvent-ils optimiser l'utilisation des bases de données de Kompass et de l'OMPIC ?

La présentation de la base de données Kompass par Mme Charlotte LEFORT a mis l'accent sur l'aspect réseau international et sur la nomenclature Kompass qui est un système de classification unique et homogène. Kompass procède lui-même à :

- La collecte des informations (par questionnaires, enquêtes terrain et recoupement) ;
- Leur traitement (Stockage, codification et organisation)
- Leur diffusion sur multi supports (Annuaires papier, Internet, CDRom, etc.).

Les participants ont demandé des clarifications sur certains points relatifs :

- Au degré de fiabilité des informations
- Aux autres sources d'information de Kompass
- A la périodicité des actualisations.

L'équipe Kompass a précisé que les informations de Kompass sont fiables à 98%, qu'elles émanent totalement des enquêtes terrain effectuées par Kompass et qu'elles sont actualisées annuellement.

Les participants ont précisé que les CRI sont disposés à bâtir des relations d'échanges avec Kompass et peuvent même être un de leurs principaux fournisseurs de données.

MM. Mouâd JAMAI et Jelloul SEMSSEME ont été chargés de prendre rendez-vous avec l'équipe KOMPASS, pour convenir des modalités de coopération CRI – KOMPASS.

L'intervention de M. LYAMANI relative à la base de donnée de l'OMPIC a décrit les différentes prestations en ligne offertes par l'OMPIC et les liaisons avec les 12 antennes régionales du MCI et les 16 CRI. Il a également rappelé qu'en plus des états relatifs à la démographie des entreprises (Création et cessation), l'OMPIC a constitué une centrale des bilans (avec plus de 100.000 états financiers de 2000 à 2003) consultables en ligne.

Les Directeurs des CRI ont précisé que l'OMPIC réalise à travers les CRI un volume de transactions important. Les CRI sont, en effet, des plates-formes opérationnelles et de proximité qui diffusent mieux les services de l'OMPIC. Ce dernier ne doit pas considérer les CRI comme de simples utilisateurs payants, mais comme un partenaire qui agit dans la chaîne de création des entreprises. A ce titre les CRI espèrent bénéficier gracieusement des services en ligne de l'OMPIC.

A cet effet, les Directeurs des CRI ont convenu d'organiser une réunion avec le Directeur Général de l'OMPIC pour évoquer tous ces sujets.

I.2.6 Manuel des Procédures liées à l'accueil des investisseurs. Discussion sur son processus de validation nationale et mise sur pied d'un Comité National des Procédures

M. Jean Michel MAS a insisté dans son intervention sur le fait qu'aujourd'hui les procédures sont longues et compliquées, avec des délais qui se cumulent, des informations demandées plusieurs fois et une absence de tout mécanisme de suivi. Il a précisé que le manuel des procédures est un recueil des procédures existantes qui ont été harmonisées et modélisées.

Les Directeurs ont apprécié l'important travail effectué par Jean Michel MAS, mais pensent qu'il ne tient pas compte des spécificités de tous les CRI et ne couvre pas la totalité des procédures existantes.

Les participants pensent également que tant qu'il n'y a pas de Commission Régionale avec tous les pouvoirs, tout ce qui se fait reste informel. Aujourd'hui, la Commission Régionale d'Investissement n'est pas opérationnelle, c'est une coquille vide qui ne dispose d'aucune prérogative, sauf la force juridique que lui confère la Lettre Royale.

En ce qui concerne le processus de validation, les Directeurs des CRI pensent que :

- Le manuel présenté est un relevé de l'existant. Or, ce qu'il faut aussi proposer lors de la validation, c'est un mécanisme permanent d'amélioration de l'existant.
- Le manuel des procédures ne peut être réellement définitif que lorsque tous les pouvoirs seront délégués et que toutes les autres commissions auraient disparu. Cette question doit elle aussi être abordée lors de la validation avec les différentes administrations.

M. J.M. MAS a précisé que le manuel des procédures est un relevé de ce qui existe, qui a été formalisé et modélisé. Partant de là, la première validation est celle qui doit être effectuée par les CRI eux mêmes.

Certains avancent que la validation doit se faire en deux phases. Une première phase de validation des textes recueillis ou recensés et une deuxième phase de validation de la modélisation qui peut prendre beaucoup de temps.

D'autres estiment qu'il serait intéressant de normaliser les procédures au sein des CRI et de faire passer les procédures une par une, tant qu'elles ne sont pas contraires aux textes de lois.

Tous les participants proposent que la validation se fasse au niveau de la primature et non avec chacune des administrations. En effet, le risque de la validation avec chaque administration c'est de rentrer dans un processus de transaction et de marchandage, ce qui est contraire à la Lettre Royale.

Mme Suzie LEBLANC a ajouté qu'à très courte échéance l'USAID s'adressera au Premier Ministre pour lui transmettre le Manuel des Procédures, lui proposer une démarche à adopter tout en démontrant ce que gagnerait le Maroc si les procédures alternatives sont appliquées.

I.2.7 Bilan d'étape : Chantiers en cours et prochaines étapes

Dans sa présentation, Madame Suzie LEBLANC a fait un bilan :

- Des travaux réalisés et ceux en cours de réalisation dans le cadre du projet : Manuel des procédures, applications informatiques CRI & DI, tableau de Bord de l'Investissement et indicateurs de performance ;
- Des actions prévues relatives à la formation, aux sites web et à la newsletter électronique ;

Mme Suzie a rappelé que le site Web sera conçu selon l'approche présentée à Tanger. Le site sera hébergé à la Direction des Investissements. Il s'agira d'un site qui embrasserait ce qui est commun à toutes les régions (Tronc commun) et pour les spécificités régionales ceux qui disposent déjà d'un site Web le gardent et les autres CRI pourraient adopter le site conçu par ARGAZE.

ARGAZE est chargé de développer le site, d'envoyer un photographe pour les prises de vues et de former une personne pour entrer les informations et mettre le site à jour ;

Le CRI est chargé de meubler le site et donc de trouver l'information, de rédiger les textes et de les faire traduire. Il y a possibilité d'utiliser la même personne pour effectuer les traductions pour l'ensemble des CRI. A cet effet, Mme Suzie LEBLANC a souligné l'importance de la traduction.

Certains Directeurs des CRI ont rappelé que le problème des sites Web a déjà été soulevé lors de la première rencontre et qu'ils avaient demandé la tenue d'une réunion avec ARGAZE pour trouver un compromis. Ils restent toujours ouverts à une solution qui puisse arranger tous les CRI ;

Concernant la formation, les Directeurs ont demandé à ce que les formations bénéficient aux autres cadres du CRI et qu'il faudrait systématiquement faire l'évaluation des formations proposées pour apprécier leur utilité et leur opportunité ;

Concernant la Newsletter électronique, les Directeurs sont tout a fait conscients de son utilité en tant qu'outil officiel de partage d'information entre CRI, mais craignent pour sa viabilité, faute de moyens humains et de temps à y consacrer ;

I.2.8 Stratégie 2005-2008 de l'USAID pour le Maroc

M. Richard ROUSSEAU, Directeur de la Division de la Croissance Economique de l'USAID a exposé la nouvelle stratégie de l'USAID au Maroc pour la période 2005 – 2008 *(Voir présentation Annexe 2)*. Il a précisé que l'enveloppe budgétaire globale est de 140 millions de Dollars contre 100 millions pour la période antérieure.
Dans le but de soutenir la croissance économique et la création de l'emploi, la Division de la croissance économique de l'USAID a initié trois grands projets :

- Le premier projet concerne l'amélioration de l'environnement des affaires ;
- Le deuxième projet concerne l'augmentation de la productivité dans l'Agriculture et de l'Agro-industrie
- Le troisième concerne l'élargissement des opportunités d'affaires hors agriculture et agro-industrie

Les Directeurs des CRI ont exprimé leur satisfaction du travail effectué par l'USAID et s'interrogent sur la suite qui sera donnée à l'appui de l'USAID aux CRI une fois que le projet exécuté par Chemonics arrive à échéance.

I.2.9 Application informatique pour la gestion des procédures administratives liées à l'investissement et à la création d'entreprises

M. Jean Michel MAS a rappelé dans sa présentation que l'élaboration du manuel des procédures consiste à harmoniser et à modéliser les procédures et que l'applicatif informatique consiste automatiser et à optimiser le temps et les ressources.

Les participants ont apprécié le travail effectué par M. Jean Michel MAS mais estiment que :

- L'applicatif informatique est basé sur le manuel des procédures qui est un relevé de ce qui existe et ne répond donc pas, à ce titre, à leurs attentes ;
- L'applicatif doit répondre aux besoins des 16 CRI et non des 4 retenus pour son développement ;
- L'applicatif aurait été plus utile s'il avait été présenté il y a deux ans. Aujourd'hui le système d'information ne constitue pas l'urgence pour les CRI.

En terme de clarification, les participants ont adressé à M. Jean Michel MAS une série de questions qui peuvent être résumées ainsi et qu'ils jugent importantes pour le développement de l'application :

- Est-ce que l'application a pris en considération toutes les éventualités qui peuvent se poser ?
- Est-il possible de localiser un projet ayant déjà fait l'objet de requête ?

- Est-il possible de localiser une erreur de saisie?
- Comment appréhender le cas de plusieurs projets concentrés sur un même titre foncier et inversement d'un projet qui brasse plusieurs titres ?
- Quid de la consultation des données d'un CRI par un autre CRI ?
- Quid de la confidentialité des projets d'investissement ?
- Quid de la sécurité du système ?

M. Mas a rassurer les participants que ces considérations ont été prises en compte, tout en leur rappelant que toute application informatique est appelée à évoluer, au fur et à mesure que les besoins des utilisateurs évoluent. Le produit n'est jamais définitif, mais évolutif. A cet égard son perfectionnement et son évolution dépendent des utilisateurs et de leur volonté à coopérer ensemble.

Les Directeurs des CRI estiment que l'applicatif informatique nécessite beaucoup de précisions techniques et qu'ils y consacreront une partie de leur réunion de l'après-midi.

Compte tenu, de l'importance des décisions à prendre et du temps que cela peut demander, les Directeurs ont proposé de constituer un comité qui sera chargé de formuler des recommandations pour mieux affiner le projet.

Les membres de ce Comité sont :

- **M. JAMAI**
- **M. LAHLOU**
- **M. MOUMNI**
- **M. YACOUBI**

I.2.10 Indicateurs de performance des CRI : Echanges sur l'approche, les indicateurs et la méthode de pondération proposés par le consultant

Dans sa présentation, M. MOURJI a précisé que les indicateurs de performance des CRI, sont de deux sortes :

- **Indicateurs fondés sur les stratégies mises en œuvre** qui tiennent compte des stratégies en matière de communication des efforts et actions pour optimiser le ciblage des créateurs et des investisseurs et promouvoir la région, de l'utilisation du système d'information et des initiatives visant à consolider l'efficience du CRI ;
- **Indicateurs fondés sur les résultats obtenus** au niveau des créations, des services d'accompagnement des investisseurs, des initiatives de promotion des régions et de la notoriété et de la réactivité des CRI.

Les indicateurs sont nombreux et ont un caractère évolutif et tous les résultats sont pondérés selon plusieurs types de données régionales.

Pour les Directeurs des CRI, le travail est important du point de vue conceptuel et utile aux CRI ne serait-ce que pour s'auto-évaluer en interne.

Selon certains participants, les indicateurs doivent porter à la fois sur les résultats et sur les moyens. Ils ont ajouté qu'en général, les résultats dépendent surtout du dynamisme des Walis et de leurs relations avec les autres administrations partenaires.

Le système d'indicateurs doit être simple et crédible. Aujourd'hui, il faut se limiter à 5 ou 6 indicateurs clés à définir et à valider.

La crainte de certains Directeurs est que le système d'évaluation des performances soit utilisé de manière simpliste pour procéder à des comparaisons entre les CRI, voire servir de clé pour la répartition du budget alloué aux CRI.

Au même titre que pour le manuel des procédures et l'application informatique, les Directeurs estiment que ce point nécessite beaucoup plus d'approfondissements et qu'ils consacreront une partie de leur réunion de l'après-midi pour y apporter plus de clarifications.

II – SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

La deuxième rencontre semestrielle des Directeurs des CRI a permis aux participants de se concerter et de partager leurs opinions sur les différents thèmes débattus et sur le travail au niveau des CRI.

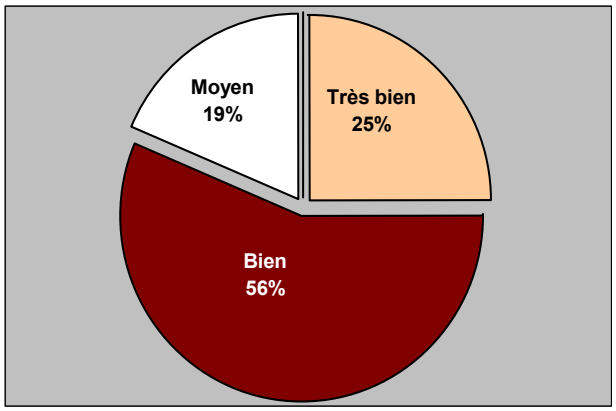
Certaines interventions ont été très riches et instructives. D'autres auraient pu être épargnées pour donner plus de place au débat et aller plus en profondeur dans la discussion de certains sujets qui revêtent une importance cruciale pour les CRI.

Afin d'assurer plus de succès à la prochaine rencontre, les participants suggèrent de :

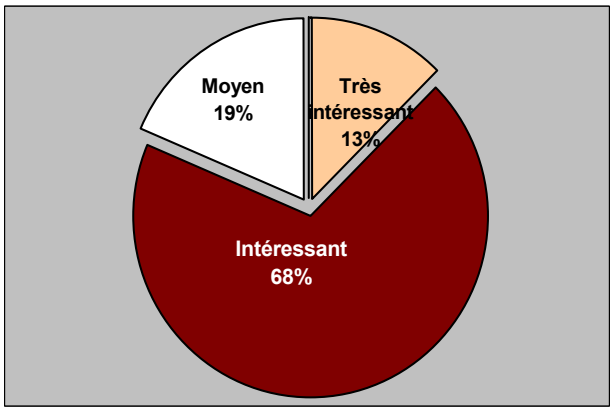
- Rehausser le niveau de représentativité des partenaires pour permettre des débats fructueux et utiles. Le choix des intervenants doit se faire en concertation avec les Directeurs des CRI de façon à ce que les échanges puissent déboucher sur des décisions concrètes ;
- Améliorer la qualité des présentations et aller directement à l'essentiel ;
- Faire participer les cadres des CRI (responsables des deux guichets) aux rencontres organisées par Chemonics ;
- Programmer moins de thèmes pour consacrer plus de temps à la discussion et aux échanges ;
- Impliquer davantage les Directeurs des CRI pour mieux préparer les réunions et proposer les thèmes ;
- Informer au préalable sur le contenu des exposés et soumettre les présentations aux Directeurs des CRI avant la rencontre pour leur permettre de mieux structurer leurs réactions.

III - SYNTHESE DE L'EVALUATION DE LA RENCONTRE

1) En général que pensez-vous du déroulement de cette rencontre ?



2) Comment avez-vous trouvé le programme de la rencontre ?



3) Quels sont les thèmes qui vous ont le plus intéressés ?

- La Rencontre avec le Haut Commissaire au Plan

9 citations

- Le manuel des procédures d'investissement

7 citations

- La mutualisation des applications informatiques

4 citations

- Coordination Projet - CRI

3 citations

- Tous les thèmes

3 citations

- Stratégie de développement

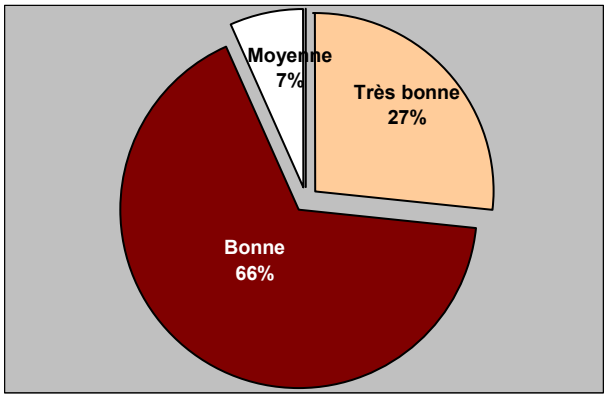
1 citation

Tous les thèmes ont été cités. Toutefois, le thème «Rencontre avec le Haut Commissaire au Plan» se démarque nettement des autres.

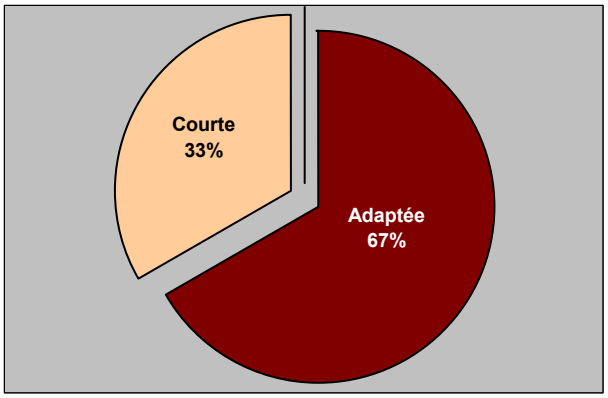
4) Quels sont les autres thèmes que vous auriez souhaité intégrer dans cette rencontre ?

- Rencontre avec le Ministre de la modernisation de la fonction publique
- La définition des missions des CRI
- Actions des CRI dans les 5 prochaines années
- Qualification des régions
- Plus de discussion sur la Commission Régionale d'Investissement
- Mise en place d'une structure de coordination des C.R.I
- Rencontre avec une personnalité pour discuter des ambitions et des difficultés des C.R.I
- Formation des Ressources Humaines des CRI
- Aspects liés à la communication
- Relation Direction des Investissements - C.R.I
- Capitalisation - promotion des investissements
- Doper les aspects liés aux diverses actions des CRI

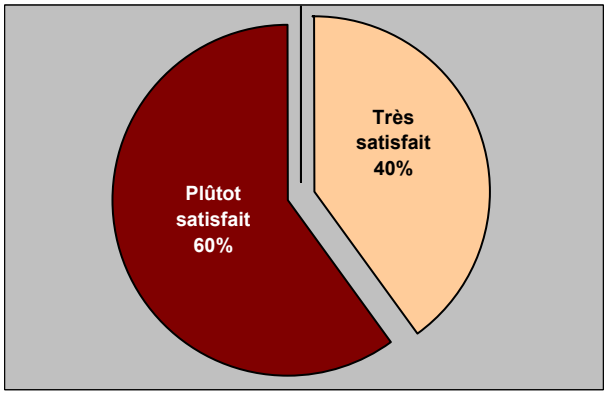
5) Que pensez-vous de l'animation ?



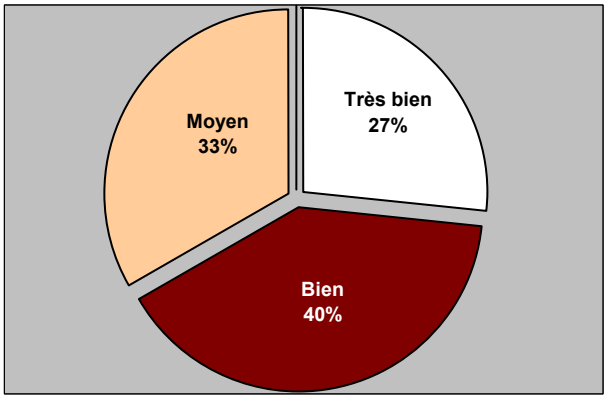
6) La durée de la rencontre vous a-t-elle semblé, adaptée, trop longue ou courte ?



7) Etes-vous satisfait du choix du lieu de déroulement de cette rencontre ?



8) En général que pensez-vous de l'organisation de cette rencontre ?



9) Vos commentaires sur cette rencontre ?

- Elle nous a permis de nous concerter sur les thèmes qui nous concernent et partager nos différents avis sur le travail au niveau des C.R.I ;
- Le programme à connu beaucoup de changements et la version définitive n'a été communiquée qu'au début de la rencontre ;
- Bonne, sauf le chantier SIG / conservation foncière ;
- Ces rencontres sont plus utiles que les tournées de formation ;
- Très instructive.

10) Vos suggestions pour améliorer le contenu et l'organisation des prochaines rencontres ?

- Rehausser le niveau de représentativité des partenaires pour permettre des débats fructueux et utiles (cas de l'OMPIC pour la présente réunion ou encore l'absence du représentant de l'ANCFCC)
- Préparer la rencontre à l'avance et davantage
- Améliorer la qualité des présentations et aller directement aux questions concrètes
- Nécessité de faire participer les cadres des C.R.I (responsables des deux guichets) aux rencontres organisées par Chemonics
- Faire un PV d'état d'avancement des différentes rencontres
- Consacrer plus de temps aux thèmes retenus
- Moins de thèmes pour consacrer plus de temps à la discussion et à l'échange
- Etre plus pratique
- Arrêter l'ordre du jour avec les Directeurs des CRI
- Davantage de concertation et d'implication des Directeurs du C.R.I pour mieux préparer les réunions et les thèmes
- Informer au préalable sur le contenu des exposés
- Soumettre les présentations aux Directeurs des CRI avant la rencontre pour mieux structurer leurs réactions
- Penser pour les livrables en gestation aux besoins des CRI plutôt que d'essayer de vous y substituer
- Merci, essayer de nous supporter
- Nous vous prions de prendre nos remarques en considération

IV - ANNEXES

Annexe 1 : Liste des participants à la rencontre

Annexe 2 : Présentation de M. Richard ROUSSEAU : Stratégie 2005-2008 de l'USAID pour le Maroc

LISTE DES PARTICIPANTS A LA RENCONTRE

Prénom & NOM	Organisme	Coordonnées
Jamal ATTARI	CRI Kénitra	**Adresse** : 19, Av. des F.A.R - 14000 Kénitra **Tél :** 037 37 46 27 / **Fax :** 037 37 45 36 **E-mail :** inform@kenitrainvesti.ma **Site Web :** www.kenitrainvesti.ma
Othman BADICH	CRI Alhoceima	**Adresse :** 48-50, Rue El Alaouiyine – Alhoceima **Tél :** 039 98 39 83 / **Fax :** 039 98 39 88 **E-mail :** badich@alhoceimainvest.ma **Site Web :** www.alhoceimainvest.ma
Hassan BAHI	CRI Meknès	**Adresse :** Av. Okba Bnou Nafii V.N. –Meknès **Tél :** 055 52 44 69 / **Fax :** 055 51 39 22 **E-mail :** cri.mt@iam.net.ma
Mamay BAHIA	CRI Dakhla	**Adresse :** Route du Nouveau port Hay Errahma Dakhla **Tél.** 048 89 85 35 / Fax : 048 89 79 12 **E-mail :** cridakhla@hotmail.com
Bari BOUREQQIA	CRI Guelmim	**Adresse :** Siège de la Région -Bd. Mohamed VI - Guelmim **Tél :** 048 77 17 77 / **Fax :** 048 77 14 44 **E-mail :** guelmiminvestir2@hotmail.com **Site Web :** www.criguelmim.com
Farid CHOURAK	CRI Oujda	**Adresse :** 2, Bd. Nations Unies – Oujda **Tél :** 056 68 28 27 / **Fax :** 056 69 06 81 **E-mail :** crioujda@orientalinvest.ma **Site Web :** www.orientalinvest.ma
Ahmed EL HAOUTI	CRI Béni Mellal	**Adresse :** Av. Bayrout -Béni Mellal **Tél :** 023 48 20 72 / **Fax :** 023 48 23 13 **E-mail :** contact@tadlaazilalinvest.ma **Site Web :** www.tadlaazilalinvest.ma
Mouaad JAMAI	CRI Casablanca	**Adresse :** 60, Av. Hassan II- Casablanca **Tél :** 022 48 18 88 / **Fax :** 022 48 21 15 **E-mail :** mjamai@casainvest.ma **Site Web :** www.casainvest.ma
Nabil KHARROUBI	CRI Rabat	**Adresse** : Wilaya de Rabat, 3ème étage – Rabat **Tél :** 037 77 64 00 / **Fax :** 037 77 63 88 **E-mail :** info@rabatinvest.m **Site Web :** www.rabatinvest.ma

Prénom & NOM	Organisme	Coordonnées
Karim Kassi LAHLOU	CRI Agadir	**Adresse :** 125, Bd. Mohamed V – Agadir **Tél :** 048 82 69 77 / **Fax :** 048 82 69 80 **E-mail :** contact@cri-agadir.ma **Site Web :** www.criagadir.ma
Mohamed LEMRABET	CRI Safi	**Adresse :** Av. Liberté, Ville Nouvelle, Ex Bureau d'Hygiène – Safi **Tél :** 044 61 21 39 / **Fax :** 044 61 21 40 **E-mail :** cri.mt@iam.net.ma **Site Web :** www.safi-invest.ma
Hassahna MAOULAININE	CRI Laâyoune	**Adresse :** Avenue de la Wilaya- Boulevard Mekka Laâyoune **GSM :** 061 38 43 20 / **Fax** : 048 89 11 79 **E-mail :** crilaayoune@iam.net.ma
Abderrazzaq MOUMNI	CRI Marrakech	**Adresse** : Villa N°72, Lotissement Othman Targa Marrakech **Tél :** 044 42 04 93 / **Fax :** 044 42 04 92 **E-mail :** moumni@crimarrakech.ma **Site Web :** www.crimarrakech.ma
Fouad OUZZINE	CRI Fes	**Adresse :** Place de la Résistance – Fès **Tél :** 055 65 20 57 / **Fax :** 055 65 16 46 **E-mail :** info@crifes.ma **Site Web :** www.crifes.ma
Jelloul SAMSSEME	CRI Settat	**Adresse :** Wilaya de Settat-Settat **Tél :** 023 72 37 61 / **Fax :** 023 72 36 81 **E-mail :** cri@settatinvest.ma **Site Web :** www.settatinvest.ma
Mohammed YACOUBI	CRI Tanger	**Adresse :** Wilaya de Tanger **Tél :** 039 94 68 24 / **Fax :** 039 94 33 14 **E-mail :** jabri.younes@tanger-tetouaninvest.ma **Site Web :** www.tanger-tetouaninvest.ma
Abdeljebar LKADEY	DCAE Ministère de l'Intérieur	**Adresse :**Rue Oum Errabia Agdal Rabat **Tél :** 037 67 11 26 / **Fax** : 037 67 12 58
Abdelouahad MAAROUF	DCAE Ministère de l'Intérieur	**Adresse :**Rue Oum Errabia Agdal Rabat **Tél :** 037 67 11 26 / **Fax** : 037 67 12 58

Prénom & NOM	Organisme	Coordonnées
Richard ROUSSEAU	USAID Maroc	**Adresse :** 10, rue Mehdi Ben Barka Rabat **Tél :** 037 63 20 01 **E-mail :** rrousseau@usaid.gov
Nadia AMRANI	USAID Maroc	**Adresse :** 10, rue Mehdi Ben Barka Rabat **Tél :** 037 63 20 01 ext. 2388 **E-mail :** namrani@usaid.gov
Suzie LEBLANC	Chemonics International Inc.	**Adresse :** 10, rue Mehdi Ben Barka Rabat **GSM :** 062 72 50 26 **Fax :** 037 56 38 43 **E-mail :** sleblanc@mtds.com / leblancsuzie@lycos.com
Abdellatif MÄZOUZ	Chemonics International Inc.	**Adresse :** 10, rue Mehdi Ben Barka Rabat **Fax** : 037 56 38 43 **E-mail :** amazouz@mtds.com
Asmaa OUBOU	Chemonics International Inc.	**Adresse :** 10, rue Mehdi Ben Barka Rabat **Fax** : 037 56 38 43 **E-mail :** aoubou@mtds.com
Jaafar BENNANI SMIRES	ARGAZE	**Adresse :** 24, Avenue de France Agdal Rabat **GSM :** 061 36 37 95 **Fax :** 037 37 77 15 / 35 **E-mail :** jaafar.bennani@argaze.com
Jean-Michel MAS	MTDS	**Adresse** : 43, rue Oukaimeden Agdal Rabat **GSM :** 061 39 45 48 **Fax :** 037 67 48 63 **E-mail :** jm@mtds.com
Fouzi MOURJI	DIS	**Adresse : 80, Bd de la Résistance Casa** **Tél :** 022 22 66 43 **Fax :** 022 49 04 78 **E-mail :** mourji@casanet.net.ma
Abdenasser DAIF	DAIF Conseil	**Adresse :** 63, Bd Moulay Youssef - Casablanca **GSM :** 061 33 55 96 / **Tél :** 022 48 29 16 **Fax :** 022 26 73 02 **E-mail :** daifconseil@wanadoo.net.ma
Lahsen TABATI	DAIF Conseil	**Adresse :** 63, Bd Moulay Youssef - Casablanca **GSM :** 061 34 11 09 / **Tél :** 022 48 29 16 **Fax :** 022 26 73 02 **E-mail :** daifconseil@wanadoo.net.ma