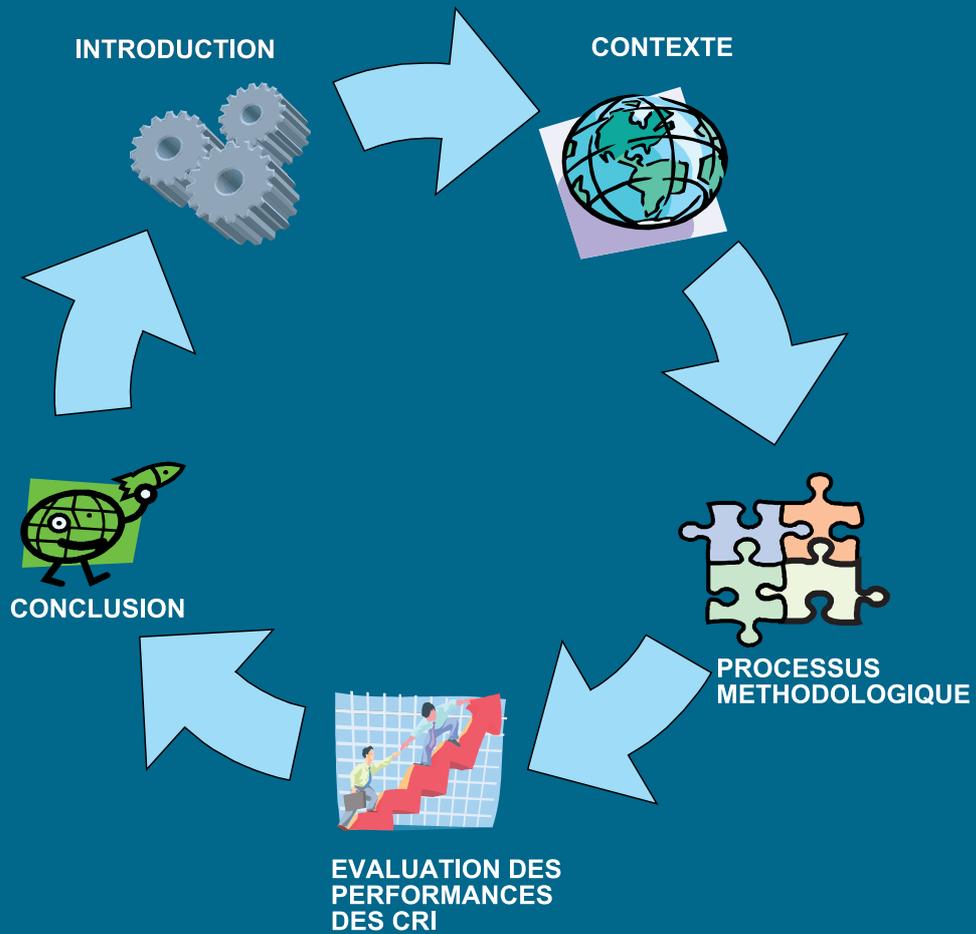




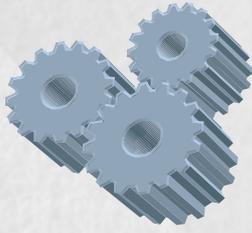
USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LA MESURE DE LA PERFORMANCE



Chemonics International Inc.
Projet PCE.1.00.98.00015.00.TO826

Ce rapport a été préparé par Chemonics International. Les opinions émises n'engagent en rien l'USAID et/ou le gouvernement américain.



INTRODUCTION

Le présent rapport fait suite à une première étude sur la mesure de la performance des CRI réalisée par le consultant Fouzi Mourji, étude qui avait été présentée lors de la réunion des Directeurs de CRI des 12 et 13 mars dernier à Marrakech. A l'issue de cette rencontre, les directeurs avaient exprimé leurs réserves quant à l'approche suggérée par le consultant, qu'ils jugeaient trop complexe, orientée vers l'évaluation pure et simple et susceptible de conduire à une hiérarchisation subjective des CRI. Ils souhaitaient disposer d'un outil de gestion simple à utiliser et opérationnel pour la gestion de leurs centres. Ainsi instruits, nous avons revu le travail effectué et tenter de répondre de manière plus précise à leurs besoins.

Dans cet exercice, nous nous sommes aussi beaucoup inspirés des recommandations de MIGA (Banque Mondiale) qui dispose de modules et outils de travail en-ligne pour la promotion des investissements (pour plus d'information sur les modules et outils disponibles voir :).

Nous avons aussi tenté de voir l'approche favorisée par les Agences de promotion des investissements (API).

Le modèle suivi par la Jordanie est à cet égard très intéressant (). L'évaluation du Jordan Investment Board est faite à l'aide d'un questionnaire. Ce questionnaire permet de mesurer les progrès de toutes les administrations jordaniennes par rapport aux trois piliers fondamentaux de la bonne gouvernance dans le secteur public : l'Orientation service aux citoyens (clients) ; la Gestion axée sur les

résultats et ; la Transparence. C'est d'ailleurs sur la base de ce questionnaire qu'est remis le prix annuel du Roi Abdallah II accordé à l'administration la plus progressiste.

Il ne s'agit pas ici de reproduire l'expérience des autres, mais de s'en inspirer pour enrichir la réflexion des CRI.

Dans ce rapport, nous situons tout d'abord la mesure de la performance dans le contexte plus large dans lequel elle se situe, c'est-à-dire la Gestion axée sur les résultats (GAR) dont nous expliquons les 3 étapes (i) définition des résultats (ii) suivi et mesure du rendement à l'aide d'indicateurs et, (iii) évaluation de la performance annuelle.

Nous proposons ensuite une méthodologie simple de mesure de la performance des CRI et 3 outils de travail:

- Un questionnaire général d'appréciation du travail des CRI
- Un questionnaire pour mesurer l'efficacité avec laquelle les activités sont réalisées
- Cinq indicateurs de mesure de l'atteinte des résultats

Rappelons qu'au départ, la Gestion axée sur les résultats implique une définition des résultats visés et l'identification des activités à réaliser pour atteindre ces résultats. Bref, le gestionnaire n'évalue pas dans l'absolu. Il évalue en fonction des objectifs qu'il s'est fixés.

Nous avons choisi trois (3) résultats parmi un large éventail de possibilités. L'atteinte de ces trois résultats devrait, selon nous, être recherchés par tous les CRI. Nous ne suggérons toutefois pas de volume ou de taux de croissance. Seul le CRI, à la lumière de la réalité régionale qui est la sienne, de ses contraintes propres et des ressources dont il dispose,

peut fixer le chemin qu'il pense pouvoir parcourir au cours d'une période déterminée.



CONTEXTE

La mesure de la performance, nouvelle au sein des administrations publiques et agences gouvernementales, est

apparue dans le cadre d'un type de gestion bien précis, à savoir la gestion axée sur les résultats.

Il s'agit ici d'une tendance globale adoptée de plus en plus par les Etats, les bailleurs de fonds et les agences de développement.

La pression pour le réinventer l'administration est la même dans tous les pays. Partout, tant au nord qu'au sud, on demande aux administrations publiques de faire plus avec moins, et de montrer des résultats palpables aux citoyens.

Au Maroc, ces demandes se traduisent par la volonté de l'Etat de réformer et moderniser l'administration publique, en réduire les effectifs, et en améliorer la réactivité et la productivité. A travers l'utilisation des technologies modernes de communication, on souhaite établir des opérations responsables axées sur le rendement. Enfin on veut améliorer les pratiques de gestion interne et accroître la transparence.

Appliqués aux Centres Régionaux d'Investissement (CRI), les principes de la Gestion axée sur les résultats (GAR) se traduisent concrètement par :

- La nécessité d'identifier de manière rigoureuse les objectifs qu'ils veulent

atteindre pour améliorer leur performance individuelle

- Le devoir de rendre compte au citoyen marocain et aux décideurs de la portée réelle des actions qu'ils entreprennent.

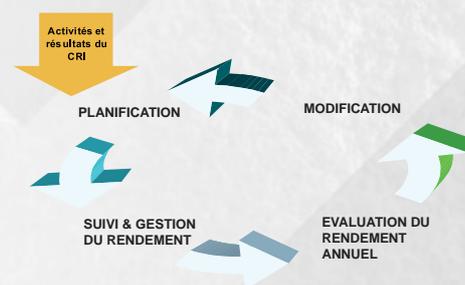
Organisme public jeune et créé dans le cadre de la régionalisation et de la gestion déconcentrée de l'investissement, le CRI est parmi les premières administrations à qui l'Etat demande d'appliquer les principes de la GAR.



Processus et méthodologie de la Gestion axée sur les résultats

La gestion en fonction des résultats est un processus itératif qui consiste à : Fixer des objectifs réalistes en termes de résultats à atteindre; faire un suivi des résultats en utilisant les indicateurs appropriés, apprendre de manière continue, et faire un rapport sur les résultats obtenus.

Tableau 1 : Processus itératif



La première étape du processus est la plus délicate. Une fois les résultats à atteindre clairement identifiés, il devient relativement facile d'identifier les activités à réaliser pour obtenir les résultats souhaités, et les indicateurs qui permettront de vérifier avec quelle efficacité on a réalisé

les activités, et dans quelle mesure on a atteint les résultats fixés au départ

a) Définition des résultats

Les résultats sont définis de manière précise et doivent posséder quatre (4) caractéristiques :

« Un résultat est un changement descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet », et il est :

- 1- Spécifique (quant à l'objet du changement);
- 2- Mesurable (indicateurs de mesure);
- 3- Réalistes et réalisables (dans un temps donné et avec les moyens convenus);
Pertinent (répond aux besoins identifiés)

Selon les principes de la GAR, dès lors qu'un résultat ne répond pas à ces quatre exigences de la définition, il ne peut être retenu comme objectif.

Si nous prenons à titre d'exemple l'énoncé suivant : « Les CRI doivent contribuer au développement économique de la région », et le validons à la lumière des caractéristiques souhaitées, nous constatons que le résultat énoncé n'est pas suffisamment spécifique et de ce fait difficile à mesurer. Afin d'être plus précis on pourrait remplacer cet énoncé par celui-ci : « Le CRI doit contribuer au développement économique de la région en assurant le développement et la promotion de deux zones industrielles spécialisées durant les trois prochaines années ».

La notion de temps est une variable importante dont il faut tenir compte

dans la définition des résultats. Ainsi on parle d'une chaîne de résultats qui s'inscrit dans le temps.

Tableau 1 : Chaîne des résultats



Selon cette chaîne, les CRI disposent de ressources (intrants), réalisent des activités et produisent des extrants. Une ou plusieurs activités peuvent concourir à l'atteinte d'un ou plusieurs résultats, et l'atteinte de plusieurs résultats contribue à l'atteinte de l'impact souhaité.

Dans l'exemple précédent, pour atteindre, à court-terme, le résultat identifié « contribuer au développement économique de la région en assurant le développement et la promotion de deux zones industrielles spécialisées durant les trois prochaines années », le CRI pourrait immédiatement réaliser les activités suivantes : 1) repérage et mobilisation de deux sites pour développer des zones industrielles 2) définition de la vocation de chacune et, 3) identification des équipements et infrastructures spécifiques souhaitées par les investisseurs potentiels, etc.

A long-terme, l'ouverture de deux zones industrielles situées et équipées pour répondre aux besoins des investisseurs dans des secteurs spécifiques, contribuera à l'impact global. Cet impact défini par le gouvernement, qui serait ultérieurement mesuré par l'Etat marocain, pourrait être, par exemple, d'augmenter le nombre d'emplois

grâce aux investissements marocains et étrangers réalisés dans ces zones.

Il ne s'agit pas ici de réduire le champ d'action des CRI pour sacrifier aux exigences de la mesure de la performance. La Gestion axée sur les résultats ne condamne pas les CRI à œuvrer dans le court-terme.

Toutefois selon cette approche, les grands objectifs de développement auxquels le CRI souscrit (tels que ceux définis dans les Visions stratégiques développées par les CRI de Marrakech et Settat) doivent être éclatés en résultats spécifiques, mesurables, réalisables et pertinents.

Il va de soi que dans l'identification des résultats qu'ils souhaitent atteindre, les CRI doivent tenir compte des ressources dont ils disposent ou qu'ils sont en mesure de mobiliser.

Idéalement, leurs demandes budgétaires annuelles devraient refléter les résultats visés et les activités programmées.

b) Suivi et mesure du rendement à l'aide d'indicateurs

Le suivi consiste simplement à évaluer de manière périodique le chemin parcouru dans la réalisation des activités prévues et les résultats fixés. Les indicateurs et tableaux pour la collecte des données (voir Annexe 1), sont les mêmes qu'il s'agisse du suivi ou de l'évaluation annuelle.

De manière générale, le suivi trimestriel et l'évaluation annuelle ne doivent pas exiger plus de temps que les CRI n'en disposent. En effectuant un contrôle trimestriel, les CRI répartissent l'effort à consentir sur une plus grande période de temps, et facilitent le travail de leurs employés.

La mesure du progrès parcouru est réalisée à l'aide d'indicateurs de rendement. Ces derniers sont définis de manière précise :

« Un indicateur de rendement est une mesure qualitative ou quantitative des activités (extrants) et des résultats. Il sert à cerner les progrès accomplis quant aux objectifs fixés ». Les indicateurs doivent répondre à certains critères de :

- Validité (Mesure-t-il le résultat ?)
- Simplicité (conception, calcul et analyse faciles à partir d'informations disponibles)
- Accès (Le CRI est-il en mesure de recueillir l'information requise?)
- Fiabilité (S'agit-il d'une mesure constante dans le temps et sera-t-elle toujours disponible ?)

On note qu'il existe deux (2) types d'indicateurs :

• Les indicateurs quantitatifs, qui sont des mesures statistiques quantitatives : nombre, fréquence, pourcentage, ratio et écart.

• Les indicateurs qualitatifs qui relèvent de la perception ou du jugement : présence, qualité, portée, niveau(satisfaction) et conformité (adéquation).

c) Evaluation de la performance annuelle

L'évaluation du rendement annuel correspond au processus par lequel on vérifie si les objectifs (activités et résultats) ont été atteints. Le nombre d'indicateurs requis dépend de la qualité de ces derniers et de la complexité des résultats visés.

Il faut être capable de donner une idée assez juste du chemin parcouru, de la réalisation des activités et de l'atteinte des résultats, tout en demeurant réaliste quant aux ressources (temps et argent) qui

doivent être consacrés à l'exercice.

Pour toutes les activités dont le coût représente une partie importante des dépenses, il est suggéré, à titre d'exercice interne au CRI, de mesurer l'efficacité avec laquelle les extrants ont été réalisés.

Cette évaluation de l'efficacité (par opposition à l'efficacités) relève du jugement personnel. Pour y parvenir, on peut, pour les activités les plus coûteuses et/ou les plus importantes, poser les questions suivantes :

1. Est-ce que le but de l'activité était bien défini ?
2. Est-ce que les objectifs visés par cette activité ont été atteints ?
3. Quelle est son efficacité par rapport au coût ?
4. Cette activité visait-elle la bonne audience ?
5. Les objectifs visés étaient-ils trop ambitieux ? Pas assez ambitieux ?
6. Devons-nous poursuivre / reconduire cette activité ?

En faisant le Suivi et l'évaluation d'une organisation, on réussit à mesurer la performance de cette organisation, en matière de réalisation d'activités à court-terme et d'atteinte de résultats à long-terme.



Evaluation de la performance des CRI

Le mandat de développer des indicateurs de performance pour

les CRI impliquait au départ que nous sachions quels sont les résultats attendus des CRI. Nous l'avons vu, les indicateurs ne sont que des mesures, qui servent à cerner le progrès réalisé par rapport à un objectif précis.

Ces résultats devaient dans tous les cas être en lien avec la mission et

le mandat des CRI. Ils devaient aussi traduire en actions réalisables les priorités régionales telles qu'elles s'expriment à travers les demandes des pouvoirs publics et décideurs régionaux. Or, on le sait, il existe au sein du groupe, presque autant de perceptions de la mission des CRI qu'il y a de directeurs. Les demandes régionales varient, quant à elles, au rythme des différentes réalités économiques régionales.

Dans ce contexte, nous avons été forcés de faire des choix. Nous avons donc tenté d'identifier les résultats qui nous sont apparus être communs ou de la responsabilité de tous les CRI, au-delà des différences régionales, qu'ils soient, petits ou grands, ruraux ou urbains. Précisons-le, il s'agira ici pour chacun des CRI de mesurer le progrès accompli en fonction de la distance qu'il se sera lui-même fixé, de manière réaliste et raisonnable.

Résultats et indicateurs de résultats:

Résultat 1: Le CRI offre des services de qualité à l'investisseur

Indicateur 1.a Délai de traitement des requêtes présentées au Guichet 2
Indicateur 1.b Pourcentage de création d'entreprises créées au CRI par rapport au nombre total créé dans la région

Résultat 2: Le CRI opère selon des principes de bonne gouvernance

Indicateur 2.a Pourcentage des projets d'investissements concrétisés

Résultat 3: Le CRI connaît la dynamique du secteur privé dans sa région

Indicateur 3.a Nombre d'entreprises visitées, par secteurs.

Indicateurs 3.b Pourcentage d'entreprises créées qui ont réellement démarré leur activité

En désignant un interlocuteur unique à l'investisseur, l'intention première de la Lettre Royale était de leur offrir un service de meilleure qualité, partout à travers le Royaume. Le délai moyen de traitement des requêtes présentées au Guichet 2 (Indicateur 1.a) permettra de mesurer la capacité des CRI à assurer un service rapide et efficace aux investisseurs. De la même manière, le nombre d'entreprises créées par l'intermédiaire des CRI, par rapport au nombre total de créations dans la région (Indicateur 1.b) permettra de voir dans quelle mesure les services des CRI sont appréciés par la population régionale. Ce pourcentage dépendra aussi de la proximité des services offerts par le CRI aux populations concernées.

L'un des piliers de la saine gestion des administrations étant la bonne gouvernance, le pourcentage de concrétisation des projets d'investissement (Indicateur 2.b) permettra de mesurer la capacité du CRI à se « conduire en bon père de famille », c'est-à-dire à étudier en profondeur les requêtes qui lui sont présentées et à en évaluer le bienfondé.

L'investissement privé étant fait par les entreprises, nous pensons que le CRI doit être présent auprès des milieux des affaires. Il doit se rapprocher des entreprises, connaître la dynamique privée dans chacun des secteurs d'activité de la région et savoir comment les décisions s'y prennent.

Le pourcentage d'entreprises visitées (Indicateur 3.a) par rapport au nombre total des entreprises dans chacun des secteurs d'activité, permettra de mesurer la capacité du CRI à obtenir des informations de première main sur les entreprises de sa région.

Enfin, le pourcentage d'entreprises

créées qui ont réellement démarré leurs activités (Indicateurs 3.b), permettra de mesurer la qualité de l'accompagnement du CRI, accompagnement qui est tributaire d'une bonne connaissance du milieu des affaires et des difficultés rencontrées par les entreprises qui démarrent.

Ces choix reflètent notre compréhension des intentions de la Lettre Royale Lettre Royale du 9 janvier 2002 et notre opinion quant au rôle des CRI pour promouvoir les investissements dans leurs régions respectives. Ils prennent en considération la phase de développement dans laquelle se situe plus ou moins l'ensemble des CRI.

L'approche proposée doit être améliorée par les CRI, au fil du temps. Les indicateurs devront être modifiés pour refléter toute évolution du mandat et de la mission commune à tous les CRI.



CONCLUSION

Nous ne prétendons pas que la méthodologie présentée dans ce rapport soit parfaite. Il n'existe pas de panacée en matière de mesure de la performance. Nous le mentionnions, il s'agit d'un processus continu et évolutif qui doit être amélioré par les utilisateurs au fil du temps.

Si la Gestion axée sur les résultats, et la mesure de la performance qui en est le fondement, est simple et ne fait pas appel à des compétences particulières, elle procède néanmoins d'une manière différente d'appréhender le travail. Elle oblige à dégager des orientations à long-terme, à planifier avec rigueur le travail à accomplir (les activités), et

les résultats visés. Il sera difficile aux CRI de mesurer leur progrès s'ils ne prennent pas le temps de préciser leurs objectifs et de définir les résultats qu'ils souhaitent atteindre.

Cet exercice, en théorie simple lorsqu'il s'agit d'une seule administration, se complique lorsqu'un consensus doit être atteint par plusieurs organismes. Le débat sur la mesure de la performance au sein des CRI est avant tout politique. Nous avons reçu le mandat de décider. C'est ce que nous avons fait, à la lumière des meilleures pratiques internationales connues.

Déjà les résultats et indicateurs proposés auront un impact sur les informations que les CRI communiqueront à l'avenir. Les « projets d'investissement » ne sont pas des investissements. Le nombre de créations d'entreprises « sur papier » ne correspond pas aux entreprises qui réellement vont démarrer leurs activités. A l'heure actuelle, le citoyen et les décideurs, peu au fait des subtilités statistiques spécifiques aux CRI, ont souvent une lecture erronée des chiffres communiqués par les CRI.

Nous n'avons pas proposé d'indicateurs d'activité. La production des extrants attendus est l'indice que l'activité a été réalisée. Ce que le CRI doit par contre mesurer est,

comme nous l'expliquions, l'efficience avec laquelle il produit ses extrants.

Enfin nous n'avons pas proposé le volume d'investissement ou le nombre de projets d'investissement comme indicateurs de la performance des CRI. La promotion des investissements est un travail à long-terme. Il faut plusieurs années au gouvernement pour apporter les changements requis pour améliorer le climat d'investissement sur le plan des politiques fiscales, financières et légales de même qu'administratives. Les CRI, individuellement, ne peuvent pas être tenus comme responsables de l'amélioration ou de la détérioration du climat d'investissement aux niveaux régional et national. Mais ils doivent savoir ce que les investisseurs pensent du climat d'affaires dans leur région. Ces informations leur permettront de décider des actions prioritaires à mener pour offrir des services pertinents et de qualité, et un accompagnement rapproché aux investisseurs dans leurs régions respectives.

Centres régionaux d'Investissement Résultats et indicateurs de résultats

Tableau de collecte de données:

Résultats	Indicateurs	Année référence 2004	Objectif fixé pour la période	Réalisations de la Période	Ecart / Objectif	Evolution (n-1)
1.) Le CRI offre des services de qualité à l'investisseur	1.a) Délai de traitement des requêtes présentées au Guichet 2					
	1.b) Pourcentage d'entreprises créées au CRI					
2.) Le CRI opère selon des principes de bonne gouvernance.	2.a) Pourcentage des projets investissements concrétisés					
3.) Le CRI connaît la dynamique du secteur privé dans sa région.	3.a) Nombre d'entreprises visitées par secteur					
	3.b) Pourcentage d'entreprises créées ayant réellement démarré leur activité					

Activités des Centres Régionaux d'Investissement Suivi & Evaluation des activités et des résultats Questionnaire d'auto évaluation:

Catégories d'activités	Indicateurs	Unité de mesure (échelle 1 à 5)	
1. Gestion de la structure	1.0 . L'organigramme du CRI reflète sa structure réelle et tous les employés / services y figurent		
	1.1 . La structure est opérationnelle en termes de work flow et d'utilisation optimale des employés		
	1.2 . La structure est adéquate étant donné le mandat du CRI et les objectifs visés		
	1.3 . Les employés possèdent les compétences et habiletés variées requises à la bonne marche des affaires du CRI (pertinence de leur formation et expérience en fonction du poste occupé et des secteurs d'activité économique de la région, langues parlées ...)		
	1.4 . Les employés ont tous des descriptions de tâches		
	1.5 . Les employés sont évalués sur une base annuelle		
	1.6 . Les cadres sont convaincus de l'importance de l'évaluation du rendement et en comprennent le comment.		
	1.7 . Le CRI effectue des enquêtes de satisfaction auprès de sa clientèle		
	1.8 . Les objectifs visés par le CRI sont définis sur une base annuelle		
	1.9 . Le CRI procède annuellement à la rédaction d'un plan d'action (résultats et activités)		
	1.10 . L'accueil et l'orientation des visiteurs sont bons (aire d'accueil, standardiste professionnelle, signalétique à l'intérieur du CRI dans plusieurs langues ...)		
	1.11 . Les formations offertes aux employés sont choisies de manière sélective, en fonction du mandat de chacun des employés, des tâches qu'il doit exécuter et des besoins actuels de l'organisation et de ses objectifs de croissance.		
	Total obtenu:		
	2. Communication et information	2.0 Le CRI possède un éventail de brochures d'information générale de bonne qualité ainsi que des dépliants spécifiques aux secteurs clés de la région	
2.1 Les outils de communication sont produits en fonction de clientèles et de besoins spécifiques			
2.2 Le CRI communique en plusieurs langues			
2.3 Les outils de communication sont efficacement diffusés et rejoignent les clientèles visées			
2.4 Le site Web contient les informations spécifiques à la région dont les investisseurs étrangers ont besoin (secteurs clés, main d'œuvre disponible, coûts de production, foncier, infrastructure etc.)			
2.5 Le contenu du site Web est tenu à jour.			
2.6 Un ou une employé(e) du CRI a le mandat de vérifier le courrier électronique reçu au moins 3 fois par jour, accuse réception des demandes d'information et vérifie qu'on y répond dans un délai de moins de 3 jours.			
2.7 Les séminaires, rencontres et événements organisés par le CRI ou auxquels il accepte de participer sont pertinents et ciblés en fonction de sa clientèle et ses objectifs.			
2.8 . Tous les cadres ont une adresse électronique Les identifiant comme employés du CRI			
2.9 . Les employés sont encouragés à utiliser l'Internet pour se tenir informés de ce qui se passe dans leur secteur d'activité, et à partager le résultat de leur recherche avec leurs collègues.			
2.10 . Les informations que le CRI communique aux journalistes sont diversifiées (press stories, témoignages etc.) et pertinentes.			
2.11 . La signalétique dans la ville permet de se rendre facilement au CRI			
Total obtenu :			

3. Connaissance de la région et du milieu d'affaires	3.0	<ul style="list-style-type: none"> Les cadres du CRI possèdent une bonne connaissance de l'économie régionale (secteurs clés, place de la production régionale par rapport à la production nationale, évolution des secteurs ...) Le CRI connaît les employeurs les plus importants de la région, dans chacun des secteurs clés. Le CRI visite les entreprises pour mieux connaître le climat d'affaires dans sa région. Le CRI connaît les investisseurs étrangers présents, par secteurs Le CRI explore les possibilités d'expansion des firmes internationales présentes dans la région et au Maroc Les employés connaissent les critères que les investisseurs utilisent pour choisir les sites d'investissement. Ils utilisent cette connaissance pour présenter les forces de la région de la manière la plus intéressante possible aux investisseurs.
		Total obtenu:
	4.0	Le CRI collabore de manière efficace et constructive avec toutes les administrations régionales qui ont un lien avec la création d'entreprise et l'investissement
	4.1	Le CRI entretient de bonnes relations avec le secteur privé, les banques et les autres institutions de financement
	4.2	Le CRI négocie des accords de partenariat efficaces et utiles qui lui permettent de réaliser des activités concrètes et / ou facilitent son travail. Le CRI a des partenariats répondant à des objectifs précis.
4.3	Les conventions de partenariat sont négociées pour une durée de temps précise et ré-évaluées de manière périodique.	
4.4	Le CRI établit des partenariats diversifiés (entreprises, chambres professionnelles, instituts etc.) au Maroc et à l'étranger	
	Total obtenu:	
5. Services à l'investisseur	5.0	Le CRI adopte une approche clientèle et tous ses employés sont familiers avec les principes de cette approche.
	5.1	Le CRI offre les services d'un interlocuteur unique à l'investisseur, assurant une bonne continuité dans les services offerts (l'investisseur sait à qui s'adresser et dossier est assigné et comment rejoindre cette personne).
	5.2	Dès sa première visite, l'investisseur qui a l'intention d'instruire un dossier est informé de la procédure qui sera suivie, des pièces justificatives qu'il doit fournir, des frais à payer et des délais qui s'appliqueront.
	5.3	La fréquence des réunions de la Commission Régionale d'Investissement est déterminée de manière à assurer un service rapide aux investisseurs
	5.4	A sa demande, le CRI agit promptement dans le règlement des litiges qui opposent l'investisseur à l'administration régionale
	5.5	Le CRI fait preuve de créativité pour adapter ses services aux réalités et spécificités régionales, et faciliter l'investissement.
	5.6	Les services d'accompagnement offerts aux investisseurs étrangers en visite sont soigneusement préparés selon les meilleures pratiques internationales.
	5.7	Le CRI met sa connaissance précise du marché régional à la disposition de l'investisseur: sites (foncier, zones industrielles, bâtiments, immeubles), services disponibles (coûts, qualification), services, infrastructure, fournisseurs, réglementation etc.
5.8	Le CRI possède une stratégie "Suivi après-investissement" (Service après vente) qui lui permet d'ancrer les investissements réalisés dans l'économie régionale et d'en assurer la fidélité.	
	Total obtenu:	
	Grand total:	

Critères d'appréciation: 1 • Faible et inexistant 2 • Besoin d'être amélioré 3 • Moyen, mais il y a encore besoin d'amélioration 4 • Assez bien dans l'ensemble 5 • Très bien et efficace

Activités des Centres Régionaux d'Investissement Suivi & Evaluation des activités et des résultats

Grille de mesure de l'efficience:

Méthodologie:

Le CRI fait l'évaluation de ses activités les plus importantes, en termes de coûts. Il vérifie si les objectifs ont été atteints et si oui, avec quelle efficience (rationalisation des coûts).

Catégorie:

- A. Gestion de la structure
- B. Communication
- C. Connaissance de la région et du milieu d'affaires
- D. Partenariats efficaces
- E. Services à l'investisseur

Catégorie:

Nom de l'activité:

Objectif (s):

Coût estimé:

Indicateurs:

Oui / Non

Est-ce que les objectifs visés étaient bien définis ?

Est-ce que les objectifs visés par cette activité ont été atteints ?

Cette activité visait-elle la bonne audience ?

Les objectifs visés étaient-ils trop ambitieux ? Pas assez ambitieux ?

Le CRI doit-il poursuivre / reconduire cette activité ?

