



APPUI AUX CENTRES REGIONAUX D INVESTISSEMENT ET A LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS

Voyage d'étude à Washington DC, en Virginie et au Maryland
28 septembre au 8 octobre, 2004

Rapport



CHEMONICS INTERNATIONAL INC .
Octobre 2004 (Contrat # PCE-100-98-00015-00 TO # 826)

Table des matières

1.0	INTRODUCTION.....	3
2.0	CALENDRIER DU SEJOUR ET DES RENCONTRES	4
	<u>Mercredi 29 septembre</u>	
2.1	Fairfax Country Economic Development Authority (FCEDA).....	4
	Chambre de commerce du Comté de Fairfax (Fairfax County.....	5
	Chamber of Commerce, FCCC)	
	<u>Jeudi 30 septembre</u>	
2.2	Administration pour le développement économique (Economic	6
	Development Administration, EDA)	
	Initiative pour le Grand Washington (Greater Washington Initiative).....	7
	<u>Vendredi 1 octobre</u>	
2.3	Enterprise Ireland	7
	Rencontres au Siège de Chemonics International.....	8
	Ambassade du Maroc à Washington.....	8
	<u>Lundi 4 octobre</u>	
2.4	Centre de l'Université George Mason pour l'analyse régionale (George	9
	Mason University's Center for Regional Analysis)	
	Le Centre d'entreprise Mason (Mason Enterprise Center)	10
	U.K. Trade and Investment	12
	<u>Mardi 5 octobre</u>	
2.5	Arlington Economic Development (AED).....	13
	<u>Mercredi 6 octobre</u>	
2.6	Agence Américaine pour le Commerce et le Développement	14
	(US Trade and Development Agency USTDA)	
	L'Organisme de promotion des investissements du secteur privé à.....	15
	l'étranger (Overseas Private Investment Corporation, OPIC)	
	Agence de garantie des investissements multilatéraux (Multilateral	16
	Investment Guarantee Agency, MIGA)	
	International Economic Development Council	17
	<u>Jeudi 7 octobre</u>	
2.7	Greater Richmond Partnership GRP (Partenariat de la région.....	18
	de Richmond)	
	Le Bureau du développement économique de Virginia Tech.....	19
	(Virginia Tech Office of Economic Development, OED)	
3.0	EVALUATION.....	19
4.0	CONCLUSION	24

1.0 Introduction

Ce voyage d'études aux Etats-Unis est le deuxième réalisé dans le cadre des activités du projet Appui aux Centres Régionaux d'Investissement et à la Promotion des Investissements. Il s'est déroulé du 28 septembre au 8 octobre 2004 à Washington DC, en Virginie et au Maryland.

Ont participé à ce voyage :

Messieurs Abderrahim Bendraoui et Mustapha Bahri respectivement Gouverneur Directeur de la DCAE et Chef de Division au Ministère de l'intérieur ;

Messieurs les directeurs de CRI :

Hassan BAHY de Meknès Tafilalet (Meknès);

Otman BADICH de Taza Alhoceima (Alhoceima);

Karim KASSI-LAHLOU de Souss Massa Draa (Agadir) ;

Ahmed EL HAOUTI de Tadla Azilal (Beni Mellal);

Nabil KHARROUBI de Rabat Zemmour Zaers (Rabat) ;

Mohammed LEMRABET de Doukkala Abda (Safi) ; et

Monsieur Said AQRI de la Direction des Investissements.

M. Mohamed YACOUBI Directeur du CRI Tanger Tétouan a été empêché de participer à cette mission parce que son visa ne lui a pas été délivré à temps. Le Groupe a été accompagné par Messieurs Abdellatif MAAZOUZ et Michael O'Sullivan de CHEMONICS International.

Les visites et les rencontres programmées, visaient à permettre aux participants de parfaire leurs connaissances sur les questions suivantes :

- Comment fonctionnent les agences de promotion des investissements ?
- Quels sont les acteurs du développement régional et comment travaillent-ils ensemble ?
- Comment, par qui et avec quels moyens est assurée la promotion des investissements ?
- Comment s'organise le partenariat public privé en vue de promouvoir l'investissement et assurer le développement économique local ?

Le présent rapport rend compte des principaux enseignements tirés de ce voyage, et se veut un document de référence auquel les participants, leurs collègues et leurs collaborateurs peuvent référer pour recueillir certaines idées sur les sujets abordés.

N'ayant aucune prétention d'exhaustivité, le présent rapport peut avoir omis quelques points que d'autres participants aient jugés importants. Nous les invitons à nous en faire part, le cas échéant.

Dans ce rapport, nous avons respecté, autant que possible, le déroulement chronologique de la mission. Nous rendons également compte des principaux enseignements tirés par les participants. Ces enseignements ont été cités par les participants lors d'une réunion de synthèse que nous avons organisée à la fin de la mission. Enfin nous rendons compte de l'évaluation des participants.

2.0 Calendrier du séjour et des rencontres

2.1 Mercredi 29 septembre

Fairfax Country Economic Development Authority (FCEDA) ou Agence de développement économique du Comté de Fairfax.

www.fairfaxcountyeda.org

Personnes rencontrées :

Dr Gerald Gordon, Président-directeur général :

ggordon@fceda.org

Hatice Eker Murphy Directrice du développement des activités internationales

hmurphy@fceda.org

Le FCEDA est plus qu'une API, c'est un organisme de développement économique du Comté de Fairfax. Il « vend » le Comté de Fairfax (Virginie) en tant que Centre d'accueil des entreprises et plaque tournante des activités liées aux nouvelles technologies et à la science, sur la Côte Est des USA. Il joue le rôle de leadership pour le développement régional. Il regroupe les élus locaux, le système universitaire et le secteur privé à travers la Chambre de Commerce.

Pour agir, le FCEDA est constitué d'une équipe de 44 personnes (dont 5 à l'étranger dans des bureaux permanents à Francfort, Londres Tokyo, Inde et Israël). Ces bureaux sont gérés par des personnes connaissant de très près les pays en question. Aux USA, il agit d'une équipe commerciale de 5 personnes, et d'une politique marketing axée sur la publicité, le contact direct des investisseurs et les promoteurs immobiliers (offre foncière), et sur le lobbying auprès des gouvernements locaux, de l'Etat de Virginie et le gouvernement fédéral.

FCEDA a un système de gestion du personnel basé sur la performance individuelle et le résultat. Une grille de 14 critères est utilisée pour évaluer les performances du personnel en vue d'octroyer des primes et proposer de l'avancement.

Il axe son offre de service sur un large éventail de renseignements (sur les lois de zonage économique, les espaces de bureaux disponibles, les impôts et autres processus gouvernementaux du Comté de Fairfax). Il favorise des contacts gratuits avec les autorités du Comté responsables de délivrer des autorisations ou permis, avec des organismes de financement, notamment en capital-risque, avec certains clients ciblés par l'investisseur, avec des décideurs de l'administration fédérale pour les firmes ciblant les marchés publics (30 Milliards de \$US de chiffre d'affaires) etc. FCEDA offre parfois ses propres bureaux à certains partenaires (associations, représentations étrangères de sociétés) quand leur présence peut se traduire par l'attraction de nouveaux investisseurs.

Ciblant particulièrement les services et la production intellectuelle, le Produit Fairfax est basé sur la grande qualité de son éducation, le nombre et la spécialisation de ses diplômés, la proximité du grand client que représente l'administration fédérale, l'offre foncière en espaces bureaux, la servitude de ses transports et la qualité de vie. Cette dernière fait référence à la sécurité, à la disponibilité des loisirs, à la santé, à la disponibilité d'une offre diversifiée de

logements, à l'accessibilité routière, ferroviaire et aérienne du Comté, et surtout à la présence d'un système d'éducation publique peu coûteux et de très grande qualité.

Pour stimuler la croissance économique du Comté de Fairfax, FCEDA agit sur 6 leviers principaux :

- Encouragement à la création et au développement des entreprises tenues par les jeunes, par les minorités et par les femmes (nouvelle génération d'entrepreneurs);
- Ciblage des secteurs scientifiques et technologiques, notamment les biotechnologies et les sciences médicales ;
- Le financement par capital risque. En 5 ans, le nombre de sociétés de capital risque est passé de 3 à 35 ;
- La démarche d'IDE ; 292 sociétés multinationales, non originaires de Virginie, sont installées à Fairfax ;
- Une éducation de qualité. Avec une formation moyenne de 16,3 ans, les citoyens de Virginie sont pour la très grande majorité diplômés universitaires ;
- Pépinières d'entreprise en technologie de l'information, en biotechnologie et biosciences, avec des locaux à prix réduits et services en matière d'élaboration de business plan, de marketing, de montage financier et de comptabilité.

Chambre de commerce du Comté de Fairfax (Fairfax County Chamber of Commerce, FCCC)

www.fccc.org

Personnes rencontrées: William D. Lecos, Président, accompagné de trois conseillers comptable, informatique et juridique et du responsable des événements

blecos@fccc.org

La FCCC est un établissement privé à but non lucratif. Son budget, de l'ordre de 2,5 Millions \$US, est totalement supporté par ses quelques 1000 membres. Ses revenus proviennent également de la vente de séminaires adressés à des secteurs particuliers et portant, aussi bien, sur la réglementation que sur certains aspects techniques ou commerciaux.

Depuis 1925, la FCCC œuvre pour contribuer au développement économique et à la prospérité d'une région couvrant 650 km carrés dans le nord de la Virginie. La FCCC défend la cause de la communauté des affaires du nord de la Virginie, promeut une politique favorable aux entreprises auprès des élus des localités, des régions et de l'administration fédérale et ce au moyen d'actions de lobbying direct, de création de coalitions et de développement des ressources locales. Cinq personnes sont affectées en permanence à la gestion des relations avec les autorités de différents niveaux (lobbying).

La FCCC apporte un soutien particulier aux PME (20 à 100 employés) en vue de leur permettre de signer des contrats de sous-traitance avec de grandes firmes. Par ailleurs, en 2004, la FCCC a mis en place un Conseil pour les échanges internationaux (International Business Exchange Council).

2.2 Jeudi 30 septembre

Administration pour le développement économique (Economic Development Administration, EDA)

www.eda.gov

Personnes rencontrées : M. Frank Monteferrante,
fmontefe@eda.doc.gov

Dennis R ALVORD Responsables des affaires intergouvernementales
dalvord@eda.doc.gov

L'EDA est une Agence relevant du Ministère fédéral du Commerce. Elle gère un budget de 300 millions de \$US et un effectif de 250 personnes dans 6 bureaux régionaux, en plus du siège fédéral. Créée à l'origine pour permettre le passage d'une économie basée sur les ressources naturelles à une économie basée sur des activités à forte valeur ajoutée, sa mission consiste à créer de nouveaux emplois, retenir les emplois existants et stimuler la croissance économique dans les zones et les régions des États-Unis en situation de détresse économique. Sont considérées comme telle, les zones dont le taux de chômage est > 6% ou dont le revenu par habitant est < 80% de la moyenne nationale. Aussi, celles ayant subi des catastrophes naturelles ou des fermetures importantes d'entreprises, d'administrations, de mines ou de bases militaires.

EDA ne travaille pas directement avec le secteur privé, mais finance des programmes présentés par les États fédérés, les Comtés, les associations, les universités et les tribus indigènes. Le but de ses investissements est de fournir aux communautés en état de détresse économique une source de financement pour la planification, le développement des infrastructures et le financement d'entreprises. Elle cherche à susciter l'investissement privé dans les activités commerciales qui contribuent à la stabilité et à la croissance économiques à long terme. Elle apporte son soutien financier à travers 6 programmes essentiels :

- Les travaux publics utilisant les 2/3 du budget .
- L'ajustement économique pour les collectivités sinistrées cherchant à mettre en œuvre une stratégie d'ajustement ou de relance économique : 13% du budget .
- Recherche et assistance technique consistant à pourvoir les décideurs des régions sinistrées en informations et connaissances leur permettant de trouver des solutions optimales au développement économique de leurs territoires.
- Planification de partenariat entre ces collectivités en détresse et d'autres organismes publics ou associatifs.
- Appui aux Centres universitaires impliqués dans les actions de développement économique des collectivités en détresse.
- Programme d'ajustement commercial cherchant à appuyer des producteurs dans leur activité exportatrice.

L'EDA a des missions proches de celles de l'Agence de développement social (ADS) au Maroc.

Initiative pour le Grand Washington (Greater Washington Initiative, GWI)

www.greaterwashington.org/

Personne rencontrée M. Timothy PRIEST, Directeur de la Promotion d'investissement

timpriest@bot.org

Le grand Washington comprend la ville de Washington proprement dite (District de Columbia), le nord de la Virginie et les banlieues du Maryland.

La GWI, est une ONG privée a but non lucratif.

Créée en 1992, après le changement de Maire, elle avait comme mission de rehausser l'image de Washington en tant que région favorable au developpement du secteur privé.

Structurée autour d'un effectif de 11 personnes, son activité est essentiellement orientée vers le Marketing.

Son budget est de 2 millions de dollars financé à 70% par le privé et à 30% par les gouvernements locaux.

Elle offre un service polyvalent et confidentiel pour l'implantation commerciale des entreprises

Elle mène des recherches permettant de localiser des entreprises à travers le monde, particulièrement au Canada, en Grande Bretagne, en Allemagne et au Sud-Est asiatique. Elle aide ces entreprises à identifier des partenaires stratégiques et des pistes pour le capital-risque. Ses moyens publicitaires sont diversifiés et comprennent aussi bien le mailing, les rencontres directes avec les dirigeants des secteurs public et privé; les visites de sites, la participation et l'organisation de salons et conférences avec d'autres départements gouvernementaux. Pour les PME, elle passe plutôt par les cabinets conseils (prescripteurs).

La GWI dispose de données démographiques et autres renseignements sur la situation immobilière dans la zone de Washington et ses régions voisines. La GWI forge aussi des alliances stratégiques avec des organisations professionnelles internationales comme la Trade Partners UK, la Greater Toronto Marketing Alliance. Elle fournit aux entreprises internationales des points de contact pour conduire des affaires dans la région de Washington.

2.3 Vendredi 1^{er} octobre

Enterprise Ireland

www.entreprise-ireland.com

Personne contactée : Paul MAGUIRE, Vice Président et Breine O'Reilly attaché économique à l'Ambassade d'Irlande.

paul.maguire@entreprise-ireland.com

Enterprise Ireland est domiciliée à l'Ambassade d'Irlande, mais elle travaille indépendamment de celle-ci.

Relevant du Ministère de l'Entreprise, du Commerce et de l'Emploi, «Enterprise Ireland» est un organisme gouvernemental chargé de promouvoir l'industrie irlandaise à l'exportation. Il cherche à aider les firmes irlandaises à constituer et préserver leur avantage compétitif sur le marché international.

Enterprise Ireland centre ses efforts sur trois activités stratégiques: l'innovation technologique, le développement de l'entrepreneuriat et l'internationalisation. Avec 33 bureaux à l'étranger, Enterprise Ireland a un réseau de 3500 entreprises clientes en Irlande et à l'étranger, et détient une participation minoritaire (moyenne de 5%) au capital de 750 d'entre elles. Equivalent de l'ANPME marocaine, cet organisme mobilise des fonds de capital risque et utilise des incubateurs au sein des universités pour développer la création d'entreprises. Il vise particulièrement des PME de plus de 10 salariés et de moins de 200 € de chiffre d'affaires ayant une forte valeur ajoutée (HPSU: High Potential Start Up). Enterprise Ireland initie ainsi 40 à 50 créations d'entreprises par année.

Enterprise Ireland appuie ces entreprises dans la conception, la mise en œuvre et le financement de leur plan d'affaires et plans de développement, il favorise l'étude des marchés cibles et développe des capacités en marketing et ventes. Enterprise Ireland soutient les travaux de recherche et de développement dans différents domaines qu'ils soient individuels, en collaboration avec des universités ou dans le cadre de partenariats internationaux.

Les personnes rencontrées ont également présenté un aperçu sur le «Miracle économique irlandais». Ils ont aussi parlé de «IDA Ireland», l'Agence Irlandaise de Promotion des Investissements et de FORFAS qui relèvent du même Ministère que Enterprise Ireland.

IDA a pour mission «de drainer de nouveaux investisseurs étrangers dans les secteurs industriels et des services en Irlande. Elle cherche également à fidéliser les entreprises, à éviter leur délocalisation en les incitant à développer et à accroître leurs activités en Irlande.

Outre les arguments classiques, IDA insiste beaucoup sur les compétences et la diversité linguistique de la population pour attirer les investisseurs.

FORFAS est l'Office de formation qui se charge de répondre aux besoins des entreprises en compétences nouvelles, mais aussi à recycler le personnel existant et plus particulièrement les employés mis au chômage par les firmes qui ferment ou se délocalisent.

Rencontres au Siège de Chemonics International

www.chemonics.com

Initiative de l'Ambassade du Maroc à Washington : rencontre avec :

M. Adil Embarch, conseiller économique de l'Ambassade,

aembarch@embassyofmorocco.us

Messieurs Theodore Reynolds Smith

trsmith@moroccoamerican.co

et Jean Abi Nader de MATRIC (Moroccan American Trade And Investment Council)

jabinader@ideacomUSA.com

MATRIC est le Conseil Maroc-Américain pour le Commerce et l'Investissement. Il est constitué d'un groupe d'hommes d'affaires américains et d'un groupe recommandé par Sa Majesté le roi, pour le Maroc.

Sa mission est de créer des emplois au Maroc, quelle que soit l'origine de l'investisseur. Il veille à réunir des informations sur les opportunités d'investissement précises et vendables auprès des investisseurs.

Lors de cette rencontre, M. SMITH a donné quelques conseils aux membres de la délégation et a parlé de quelques-unes de ses démarches dont on peut retenir les éléments suivants :

- Le nouvel investisseur international n'est pas un pourvoyeur de fonds. C'est un chercheur d'opportunités d'affaires dans les régions d'accueil.
- Le Maroc doit modifier son image, souvent associée au désert, à Lawrence d'Arabie etc. Pour cela il faut créer des marques marocaines. Il a rappelé que la plus grande marque de ventilateurs domestiques vendus aux USA s'appelle Casablanca.
- Vendre une Région consiste d'abord à définir ce qu'il faut vendre. Les facteurs clés sont d'abord les ressources humaines (type de travailleurs disponibles, les diplômés en formation dans la Région, les scientifiques capables de travailler et de faire des recherches en laboratoire, etc....)
- Les investisseurs peuvent être touchés directement ou à travers des Banques d'affaires réputées en matière d'ingénierie financière.
- Il est indispensable que toutes les informations destinées aux investisseurs le soient en anglais.
- Spécialiser des Régions dans des grappes bien établies.

M. Smith a également souligné le type d'opportunités d'investissement identifiées au Maroc, sur lesquelles il travaille, notamment pour le marché américain :

- L'usine Kleber Kaplam (General Tire) de pneumatique
- Des joint-venture entre ONE et investisseurs américains pour l'électrification rurale en Afrique
- Création de grands centres de recherche agricole au Maroc
- Conditionnement et commercialisation aux USA des artichauts, salades, huile d'olive en s'associant un investisseur qui a le circuit de distribution et manque de produit.

MM. Smith et Nder seront au Maroc au mois de novembre et rendront visite à quelques CRI.

M. Richard N. Dreiman Senior Vice President de Chemonics International

rdreiman@chemonics.net

M Dreiman a présenté aux participants les objectifs qui président au voyage d'étude. Il a également parlé de l'expérience de Chemonics au Maroc.

2.4 Lundi 4 octobre

Centre de l'Université George Mason pour l'analyse régionale (George Mason University's Center for Regional Analysis)

www.gmupolicy.net/cra

Personnes rencontrées Dr. Stephen Fuller, Professeur de la Politique Publique et Développement Régional,

Sfuller2@gmu.edu

Keith B. Segerson vice doyen et Directeur du Centre d'entreprise de l'Université,

segerson@gmu.edu

Marshall S. Ferrin Directeur du développement des affaires internationales au Centre de l'entreprise,

mferrin@gmu.edu

Mme Kirsten Sachwitz Directrice de « Minerva Seed Fund » qui est un fonds de capital risque amorçage pour les start-up.
kirsten@minervaseedfund.com

Quatre axes de travail nous ont été présentés à l'Université George Mason :

- L'analyse et le suivi de l'économie Régionale
- La formation aux entrepreneurs
- Les pépinières d'entreprises
- Le financement par capital risque

Ce Centre mène des travaux de recherche et d'analyse sur les thèmes économiques, fiscaux, démographiques et les questions d'intérêt social et politique liés à la croissance actuelle et future de la Virginie, du Maryland et de la région de DC. Grâce à son éventail de travaux de recherche (des évaluations d'impact économique des décisions stratégiques, des prévisions économiques, des analyses fiscales), à ses programmes de conférences et séminaires destinés aux décideurs publics ; aux investisseurs, aux créateurs et chefs d'entreprises, à ses publications, à ses services d'information et à ses bases de données, le Centre mène des activités qui renforcent le processus décisionnel des entreprises, des autorités publiques et des institutions de toute la région de Washington.

Le Centre réalise, de façon régulière, un tableau de bord constitué de 25 indicateurs de performance de l'économie régionale. Il en ressort un rapport mensuel sur l'économie régionale. Ce rapport est suivi de très près par les investisseurs (voir tableau ci-dessous).

Le Centre participe à une conférence annuelle sur les perspectives et les prévisions économiques pour la région de la capitale américaine. Il tient aussi d'autres réunions pendant l'année, selon le besoin, pour présenter des études précises et des analyses sur les changements constatés ou prévisibles de l'environnement économique, juridique et social.

Le Centre réalise également des études spéciales, sur commande, pour les gouvernements, les entreprises et les organisations professionnelles.

Le développement économique de la région du grand Washington est basé sur le transfert technologique. Il s'agit de créer des modèles d'utilisation des nouvelles technologies et progiciels développés à l'ouest des USA et les diffuser à travers le monde. C'est une région dont l'économie est essentiellement basée sur le savoir. La région avait planifié et développé *des pôles de compétences* dans ce domaine, sachant que l'industrie était exclue de leurs axes de développement stratégique.

Quelques Centres de compétences pour des agglomérations comme Casablanca et Rabat viennent à l'esprit. On pense à : Centre d'éducation, Centres de santé, Centres de technologie, Centres de transport et de logistique. Ces Pôles doivent avoir une dimension internationale et couvrir en premier lieu les marchés de l'Afrique, du moyen Orient.

Le Centre d'entreprise Mason (Mason Enterprise Center)

www.masonenterprise.org

Le Mason Enterprise Center (MEC) est une organisation à but non lucratif créée par l'Université George Mason en 1995, qui concentre ses travaux sur la création, l'expansion et la restructuration des entreprises.

Il s'agit d'un Centre de Développement basé à l'Université G. Mason. Sa mission est de « générer un impact positif sur l'économie régionale en créant une synergie entre l'Université G. Mason et les autres ressources de la région en vue de fournir des services économiques innovants et créateurs de valeur aux clients ».

Le MEC constitue la synthèse de sept programmes dans des domaines comme l'entrepreneuriat, le financement de la croissance des entreprises, la passation des marchés publics, le commerce international et les initiatives technologiques. Il offre aussi un programme d'aide aux entreprises du secteur des technologies de l'information et de la biotechnologie qui veulent pénétrer les marchés des États-Unis et d'ailleurs. Ces programmes bénéficient aussi bien aux entreprises américaines qu'aux entrepreneurs étrangers voulant pénétrer le marché américain (clients potentiels de la région)

Le MEC, est aussi un centre incubateur d'entreprise et un centre accélérateur pour les entreprises qui s'internationalisent. Il génère chaque année environ 6 millions de dollars de recettes qui proviennent de clients comme les organismes d'État, les organismes locaux, ainsi que les organismes étrangers et les firmes multinationales.

Le MEC travaille avec des structures complémentaires telles que la SBA (Small Business Administration) et SBIC (Small Business Investment Corporation) qui est une structure de financement par prise de participation minoritaire et/ou par endettement gérée par SBA. C'est SBI qui donné naissance à FEDEX et à INTEL . Le fonds Minerva de Capital Risque, dirigé par Mme Kirsten Sachwitz agit dans ce cadre.

Washington Area Economic Indicators Current and Previous Months

Economic Indicator	Estimates			Percent Change	
	Aug-04 Prelim.	Jul-04 Final	Aug-03 Final	Jul-04 to Aug-04	Aug-03 to Aug-04
Washington Area Business Cycle Indicators					
Coincident Index (1987 = 100)	115.0	114.2	104.1	0.7%	10.5%
Leading Index (1987 = 100)	111.9	111.7	110.5	0.1%	1.3%
Washington Area Coincident Index Components					
Total Wage & Salary Employment ('000) ^a	2,903.7	2,910.8	2,833.3	-0.2%	2.5%
Consumer Confidence (South Atlantic) ^e	117.8	127.5	77.2	-7.6%	52.6%
Domestic Airport Passengers, See Note. ('000) ^b	2,787.4	2,428.7	2,012.5	14.8%	38.5%
Nondurable Goods Retail Sales (\$000,000) ^c	1,907.1	1,956.7	1,909.8	-2.5%	-0.1%
Washington Area Leading Index Components					
Total Residential Building Permits ^a	3,061.0	2,846.0	3,073.0	7.6%	-0.4%
Consumer Expectations (South Atlantic) ^a	95.3	110.9	96.6	-14.1%	-1.3%
Initial Unemployment Claims ^b	1,645.0	1,747.5	1,615.0	-5.9%	1.9%
Help Wanted Index (See Note) ^a	29.0	25.0	26.0	16.0%	11.5%
Durable Goods Retail Sales (\$000,000) ^c	2,599.7	2,534.4	2,450.6	2.6%	6.1%

Washington Area Labor Force^a

Total Labor Force ('000)	2,941.1	2,975.0	2,884.4	-1.1%	2.0%
Employed Labor Force	2,845.7	2,877.2	2,786.7	-1.1%	2.1%
Unemployed Labor Force	95.4	97.8	97.7	-2.5%	-2.4%
Unemployment Rate	3.2%	3.3%	3.4%	--	--

Washington Area Wage and Salary Employment^a

Total ('000)	2,903.7	2,910.8	2,833.3	-0.2%	2.5%
Construction ('000)	186.8	186.0	176.0	0.4%	6.1%
Manufacturing ('000)	70.4	70.4	70.6	0.0%	-0.3%
Transportation & Public Utilities ('000)	68.4	68.2	68.5	0.3%	-0.1%
Wholesale & Retail Trade ('000)	346.6	344.8	330.8	0.5%	4.8%
Services ('000)	1,612.6	1,617.8	1,573.5	-0.3%	2.5%
State Government ('000)	269.8	272.4	266.2	-1.0%	1.4%
Federal Government ('000)	348.1	350.2	346.5	-0.6%	0.5%

^aUnadjusted data

^bSeasonally adjusted data

^cSeasonally adjusted constant (1987) dollars

U.K. Trade and Investment

www.uktradeinvest.gov.uk

Personne rencontrée M. Dave Feldman, Vice-consul chargé de l'investissement
dave.feldman@fco.gov.uk

Le United Kingdom Trade & Investment (UKTI) est un organisme gouvernemental qui appuie aussi bien les entreprises établies au Royaume-Uni que celles qui travaillent à l'international, ainsi que des entreprises étrangères qui cherchent à s'installer au Royaume-Uni. C'est organisme est financé à 50% par le Ministère du Commerce et à 50% par les Affaires étrangères.

Il est également domicilié à l'ambassade et tire profit de cette domiciliation qui lui permet de développer le commerce, lui donne des accès aux administrations américaines, à la défense et aux universités.

UKIT est l'équivalent du projet ONIX envisagé par le Maroc. Il agit aussi bien pour le développement des exportations que pour la promotion des investissements. Il est présent dans les 9 régions et les 3 territoires autonomes du Royaume Uni.

Aux USA, UKTI a 13 représentations régionales chacune spécialisée dans les secteurs les plus importants de la région. A Washington, ce sont les secteurs de la sécurité (des sites et des données) et de la défense qui les préoccupent le plus (50% du trafic mondial d'Internet transite par la Virginie du Nord).

Outre les démarches marketing de promotion des exportations et investissements, UKTI cherche (par exemple par le biais de fonds de capital risque) à tisser des liens entre de jeunes PME ayant bien réussi et connaissant une forte croissance aux USA et des partenaires anglais.

Pour les entreprises qui se lancent à l'export ou pour celles qui cherchent à pénétrer de nouveaux marchés, UKTI offre de l'assistance sous forme de développement de compétences

en exportation, une expertise consultative, des données fiables, des contacts avec les professionnels.

Pour mesurer les performances de sa représentation aux USA, UKTI utilise deux principaux indicateurs :

- Nombre d'entreprises britanniques accompagnées à l'export sur le marché américain quelle que soit leur taille (activité export).
- Nombre d'emplois créés par les entreprises américaines investissant en GB (investissement).

Un évènement promotionnel original utilisé par UKTI : organisation chaque année du concours des 50 entreprises les plus performantes de la Virginie du Nord, performance évaluée sur la base de leur croissance de chiffre d'affaires. Il s'agit ici d'une manière de connaître ces entreprises et de les attirer vers le marché britannique.

2.5 Mardi 5 octobre

Arlington Economic Development (AED)

<http://arlingtonvirginiausa.com>

M. Terry Holzheimer, Directeur, Service de promotion d'investissement
tholzheimer@arlingtonvirginiausa.com

Agence de développement économique du Comté d'Arlington, l'AED est entièrement financée par le gouvernement local. Avec un budget de 3,5 millions de \$, elle est dotée d'un effectif de 30 personnes dont 5 aux services d'appui (finance, administration, logistique..) et 25 réparties sur 3 activités :

- Investissement et affaires dont la principale mission est le développement d'une intelligence économique (information et veille). Il s'agit de savoir ce qui se passe et ce qui doit se passer dans l'économie dans son ensemble, dans chacun des secteurs cibles et dans chacune des entreprises de la région et de le communiquer aux décideurs publics, privés et universitaires. Ce service dispose de Banques de données sophistiquées sur les secteurs de la sécurité du territoire, de la Nanotechnologie, de la Biotechnologie, de la Défense, de la Bioinformatique et des télécommunications).
- Développement immobilier qui étudie les besoins et planifie l'offre immobilière (logement et professionnel). La création d'un environnement attractif pour les cadres et son intégration dans la planification urbaine, fait partie de la politique marketing de cette agence (ex : création de Centres urbains de standing autour des bouches de Métro pour résoudre le problème des transports à l'intérieure de la capitale).
- Le service aux entreprises qui veille à attirer de nouvelles entreprises dans la région mais aussi à les garder. Son offre de service consiste à organiser des rencontres d'affaires, des évènements permettant de créer des liens entre des hommes d'affaires de différentes régions du monde et des USA. Sa politique de communication exclut la publicité et se base sur le contact direct et sur la recherche économique de différents marchés biens précis (ex : télécommunications, sécurité de territoire, évaluation de

vulnérabilité...). En matière d'entrepreneuriat, il cherche à identifier les entreprises qui ont des potentialités de croissance et les aide à les concrétiser.

L'originalité de cette Agence est **l'Alliance Internationale** qu'elle a créé avec quatre agences de développement économique régional en Europe (Zurich, Berlin, Val d'Oise (Paris) et Cardiff) la WCA (World Cities Alliance). Cette Alliance permet de mutualiser les ressources financières et humaines, et de partager des coûts de recherche, de collecte et de traitement de l'information et de recours à des experts dans des secteurs de pointe. L'alliance permet également aux agences de développer des relations entre les hommes d'affaires des cinq régions, et d'aider les PME à étendre leurs activités. Globalement, la WCA promet à ses membres 6 principaux avantages :

- Bénéficier d'un label international
- Disposer d'un accès privilégié aux informations concernant les projets d'investissements des entreprises dans chaque Région partenaire
- Garantir une mutualisation des ressources
- Rejoindre un réseau d'experts du développement économique
- Accéder à un système d'information et de veille économique
- Faire appel à un système d'expertise

2.6 Mercredi 6 octobre

Agence Américaine pour le Commerce et le Développement (US Trade and Development Agency USTDA)

www.ustda.gov

Personne rencontrée : Leila Aridi Afas Directrice pour le Moyen Orient et l'Afrique du Nord.
info@tda.gov

Mission : USTDA cherche à aider les promoteurs de projets dans les pays en développement et à revenu intermédiaire à accéder à l'expertise américaine. L'expertise visée est la planification et la réalisation de projets d'infrastructure prioritaires (ports, aéroports, centrales électriques), et le renforcement des capacités. Les projets éligibles doivent utiliser les services ou produits américains durant leur phase de mise en œuvre.

USTDA, agence financée par le Congrès, subventionne directement les bénéficiaires du projet (entreprises, collectivités ou Etat) en versant les sommes dues aux firmes américaines prestataires. Elle finance les activités initiales de planification de projet, les études de faisabilité, les missions de définition, les visites d'orientation et les ateliers et conférences.

Les Régions, villes et communes marocaines peuvent recourir à USTDA pour financer des études pour la réalisation de projets (cas de zones franches, zones industrielles ou touristiques, établissements universitaires et de formation, etc.), pour la mise en place de plans de développement et peut être même pour la réalisation de leurs banques de données régionales.

L'Organisme de promotion des investissements du secteur privé à l'étranger (Overseas Private Investment Corporation, OPIC)

www.opic.gov

Personnes rencontrées :

F. Carl Reinhardt, Directeur du développement de l'investissement et de la croissance économique.

crein@opic.gov

M. Abed R. Tarbush, Responsable du Développement de l'investissement Bureau d'Afrique du Nord

atarbush@opic.gov

Créé en 1971, l'OPIC est un organisme du gouvernement américain chargé de garantir les investissements réalisés, avec une participation d'entreprises américaines, dans les pays émergents. Intervenant dans quelques 150 pays, l'OPIC a pour mission de faciliter la participation du secteur privé américain à des investissements créateurs de richesse dans les pays en développement.

L'OPIC couvre les investisseurs, associés et prêteurs, contre le risque politique, le risque d'expropriation ou de rapatriement des fonds et autres risques liés à l'investissement à l'étranger. Ses conditions d'interventions sont essentiellement les suivantes :

- Participation d'investisseurs américains à hauteur de 25% au moins dans le projet financé (seuls ou en joint venture). Cette quotité minimale n'est pas exigée lorsqu'il s'agit d'une franchise concédée par une firme américaine.
- Durés de garantie de 5 à 15 ans.
- Le projet ne doit pas se traduire par une destruction d'emplois aux USA.
- Couvre tous les secteurs, surtout les activités créatrices d'emplois, notamment féminins. Il exclut de son domaine d'intervention une liste courte de projets comprenant, entre autres le textile et les casinos.
- La couverture varie de 100 000 à 350 millions de dollars.
- Le taux pratiqué est celui du marché américain (taux du trésor américain + 5% de marge).

Au cours des trente dernières années, l'OPIC a facilité des investissements s'élevant à quelque 142 milliards de dollars qui ont aidé les pays en développement à créer plus de 673 000 emplois et à encaisser plus de 11 milliards de dollars de recettes fiscales.

Au Maroc, l'OPIC a participé au financement de la Centrale électrique de Jorf Lasfar. Les possibilités offertes par l'OPIC sont à retenir par les CRI et la DI en vue de les proposer en tant qu'alternative de financement aux promoteurs de projets éligibles.

Agence de garantie des investissements multilatéraux (Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA)

www.miga.org

Personnes rencontrées :

M. Rodrigo Ortiz, Directeur du marketing, Senior Investment Promotion Advisor LAC & MENA team

rortiz@worldbank.org

Keith MARTIN, Senior Marketing Specialist

kmartin@worldbank.org

Christopher MILLWARD, Business development officer. External Outreach & Partners Group.

cmillward@worldbank.org

Nabil FAWAZ, Head Agribusiness, Manufacturing and services

nfawaz@worldbank.org

Cette rencontre a été la plus longue et la plus diversifiée de cette mission, en termes d'interlocuteurs et de sujets abordés. Outre l'encadrement de MIGA, ont également pris part à notre séance de travail d'autres cadres du Groupe Banque Mondiale :

Xavier FORNERIS, Senior Investment Policy Officer de FIAS (Foreign Investment Advisory Service)

www.fias.net

xforneris@ifc.org

Abdeslam CHEBLI Advisor to Executive Director (représentant le Maroc au Conseil d'administration de la Banque Mondiale).

www.worldbank.org

achebli@worldbank.org

Outre la BIRD (Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement), le Groupe Banque Mondiale est constitué de 3 autres institutions que sont :

- IFC ou SFI (Société Financière Internationale) qui assure au secteur privé le financement par crédits ou prise de participation et le conseil ;
- DCI-FIAS qui assure les études et sondages sur le climat des investissements et affaires à travers le monde et qui a récemment publié le «Doing Business in... » ayant donné le classement de 138 pays selon 5 critères relatifs à l'environnement des affaires à savoir (voir : www.worldbank.org/doingbusiness):

- Création d'entreprise
- Exécution des contrats
- Embauche et licenciement du personnel
- Obtention du financement
- Procédures collectives (faillite, liquidation)

FIAS réalise également au Maroc l'étude annuelle sur la compétitivité internationale de l'économie marocaine connue par FACS Maroc. Basée sur le sondage de 650 entreprises opérant au Maroc, les résultats de la deuxième cette étude seront publiés à la fin de l'année 2004.

Il est à noter que dans le cadre de ses activités, FIAS peut prendre en charge jusqu'à 50% du financement des études de développement régional.

- MIGA

La MIGA est un assureur mondial d'investisseurs privés et un organe consultatif auprès des pays pour les investissements étrangers.

MIGA regroupe 180 pays membres signataires, mais elle n'est présente pour l'instant que dans 35 pays dont le Maroc (voir représentation de la Banque Mondiale à Rabat). La qualité de membre MIGA est bonne à souligner dans les sites destinés aux investisseurs étrangers. L'investisseur sait ainsi qu'il peut recourir aux garanties proposées par MIGA pour couvrir les risques institutionnels qu'il appréhende et qui peuvent constituer un facteur de blocage de l'investissement.

MIGA défend les projets ayant le plus fort impact en termes de création d'emplois et de développement durable d'un point de vue économique, écologique et social, dans les économies émergentes. La mission de MIGA est de promouvoir l'investissement direct étranger dans les pays en développement.

MIGA intervient seule ou en complément de couverture des assureurs privés ou publics. Elle contribue aussi à régler les différends sur les investissements entre les gouvernements d'accueil et les investisseurs. Elle fournit une expertise consultative aux pays pour les aider à attirer et retenir les investissements étrangers de qualité. Elle met aussi au point de nouveaux produits et services qui encouragent les investissements directs étrangers dans les pays en développement. Enfin, elle évalue, gère et couvre les risques politiques.

MIGA garantit les investisseurs contre les risques non commerciaux tels que : expropriation, restriction de transfert et inconvertibilité de devises, la rupture injustifiée de contrat (cas des concessions et infrastructures), guerres et conflits civils.

Outre sa mission de financement, MIGA agit comme consultant international en matière de marketing des investissements à travers son programme IMS (Investment Marketing Services). MIGA offre, à travers on site Internet, d'importants instruments d'information, des moyens de formation et des outils de travail dans le domaine de l'investissement international (voir : www.fdipromotion.com). Ce site offre, entre autres, l'accès aux meilleures pratiques internationales en matière de promotion des investissements, un Toolkit pour la promotion est disponible gratuitement.

International Economic Development Council

www.iedconline.org

Personne rencontrée : *M. Jeff Finkle, Président*

jfinkle@iedconline.org

Jeffery FINKLE nous a présenté les objectifs et la structure de son organisation.

IEDC (Conseil International de Développement Economique) est une organisation des professionnels du développement économique. Elle a été créée en 2001 par la fusion du Conseil américain de développement et le Conseil de développement économique urbain. Elle regroupe près de 5000 membres essentiellement américains, mais aussi canadiens, britanniques, israéliens, new zélandais, etc.

Sa mission consiste à faire du développement économique une priorité chez les gouvernants à tous les niveaux, à professionnaliser le métier de développement économique et à assurer aux membres des services de premier ordre en devenant la référence mondiale par l'information

et l'expertise offertes en matière de développement économique. Elle cherche à faire avancer cette profession et à améliorer sa crédibilité. Les CRI comme la DI peuvent être membre de cette Organisation (voir site Internet www.iedconline.org)

IEDC forme aux métiers de développement économique et délivre des certificats internationaux de développeurs.

2.7 Jeudi 7 Octobre

Greater Richmond Partnership GRP (Partenariat de la région de Richmond)

<http://www.grpva.com>

Personne rencontrée : M. Gene Winter, Vice-président
gwinter@grpva.com

Le Partenariat de la région de Richmond est le résultat d'un Partenariat Public Privé (PPP). C'est une structure créée à l'initiative du secteur privé qui œuvre pour le développement économique et représente les Comtés de Chesterfield, Hanover et Henrico ainsi que la ville de Richmond (Virginie).

Ce Partenariat prend la forme d'une Société mixte à but non lucratif. Son budget annuel est de 3 Millions de \$US financé à 50% par les quatre collectivités locales et à 50% par quelques 300 entreprises de la zone.

GRP est une structure de 16 personnes dont 11 basées au Siège à Richmond, et 5 dans des représentations internationales en Allemagne, en Corée, au Japon et en Chine. Le recours aux compétences externes (outsourcing), permet à GRP de lier ses stratégies marketing, ses plans de communication et ses actions de vente.

A l'instar des CRI, le GRP est l'interlocuteur unique des investisseurs et créateurs d'entreprises. Pour l'accomplissement rapide de leurs formalités à l'égard des administrations locales. Il assure le lien avec les établissements de financement, les fournisseurs locaux des services d'installation (plomberie, électricité...) et autres fournisseurs. C'est aussi le facilitateur en matière de contact des entreprises avec les prestataires de services juridiques, financiers et autres services de soutien. Il fournit des renseignements sur les questions foncière, de main d'œuvre, de législation, la disponibilité des moyens logistiques et de transport, les services publics, les impôts et l'identification des fournisseurs et industries existants.

Compte tenu de l'importance qu'il accorde aux entreprises existantes (stratégie de maintien, témoins pour les nouveaux investisseurs, source d'information pour la recherche de nouveaux investisseurs fournisseurs, clients ou partenaires des anciens...), GRP a nommé un vice président chargé de cette catégorie d'entreprises.

GRP assure aussi la formation des nouveaux responsables de la région (nouveaux élus, nouvelles recrues) aux différents aspects du développement économique et de la promotion des investissements.

La plan d'action de GRP est établi sous forme d'un plan quinquennal, avec des objectifs exprimés en nombre d'entreprises à créer, d'investisseurs à attirer, la part des entrprises

étrangères, le nombre d'emplois créés et de masse salariale distribuée par ces entreprises, leur répartition par secteurs clés définis par la région.

GRP initie également des études sur le développement économique de la Région. A ce titre, il a identifié 6 (six) grappes sectorielles à développer :

- Sciences de la Vie et Biotechnologie
- Production manufacturière de pointe
- Finance et assurance
- Technologies de l'information et de la communication
- Services d'accompagnement technique (architectes, avocats, ingénieurs, etc.)
- Logistique incluant transports, approvisionnements, radiofréquence, sécurité

Le Bureau du développement économique de Virginia Tech (Virginia Tech Office of Economic Development, OED).

www.vt.edu

www.richmond.vt.edu

www.vtconnect.vt.edu

Personne rencontrée : John. Aughenbaugh Associated Director VT Richmond Center
aughie@vt.edu

L'OED fait partie de l'Université Virginia Tech, située à Blacksburg et qui est la plus grande université de l'État de Virginie. Le Bureau collabore avec les groupes de travail sur le développement économique régional et local notamment les autorités locales, les entreprises et les leaders communautaires.

Le Centre universitaire mène des recherches sur les tendances en matière de développement économique, de variables relatives à la qualité de vie, de développement durable, etc. Par ailleurs, le Centre offre à ses partenaires des services d'assistance technique, notamment des études de faisabilité, des évaluations d'impact économique et des études comparatives entre les différents Comtés. Le Centre universitaire offre également des programmes de leadership pour les professionnels et les organisations oeuvrant en faveur du développement économique, et diffuse des informations relatives au développement économique local et régional.

3.0 Evaluation

Au terme de la mission, les 8 participants ont répondu à un questionnaire d'évaluation qui fait ressortir les résultats suivants :

A. Appréciation de la préparation, de la logistique et de l'organisation :

- L'organisation et l'appui logistique préalables au départ étaient très utiles (7/8) ou utile (1/8)
- La durée du programme était appropriée à 8/8
- La Logistique :
 - Très utile 6/8
 - Modérément utile 2/8

- Les Supports documentaires sont jugés Très utiles 8/8
- L'hébergement est jugé excellent (3/8) ou normal (5/8)
- Le voyage par avion est jugé excellent (3/8) ou normal (5/8) ;
- Le Transport routier est le point noir de cette session avec plusieurs retards répercutés sur nos rendez-vous et une panne sur la route Washington - Richmond. Aussi, il a été jugé normal par un participant et mauvais par les 7 autres.
- L'interprétariat, assuré par deux dames (Stéphanie et Dominique), était parfait si ce n'était l'absence de ces deux dames pendant 2 jours et leur remplacement par deux retraités complètement fatigués et incapables de suivre le rythme des intervenants. Aussi, la traduction a été jugée excellente par 5 et normale par 3 participants.

Généralement, les participants ont jugé très favorablement le contenu du programme et sa préparation. Ils auraient aimé être préalablement informés du détail du contenu et du déroulement du programme avant le départ aux USA. Seul le transport routier a posé problème. En revanche, le professionnalisme et la disponibilité de M. O'Sullivan ont été bien appréciés.

Il est proposé une prise en charge totale du voyage par le projet et un accueil digne d'une délégation officielle au niveau des douanes et de la police de frontière.

Les participants auraient préféré prendre le vol Casablanca New York.

B. Objectifs de la mission

Les principaux objectifs de la mission énoncés par les participants sont :

- Connaître les agences de promotion des investissements opérant sur le territoire américain et les agences de développement économique, leur organisation, leur structure, leur fonctionnement, leurs outils et leurs pratiques en matière de promotion des investissements et de développement régional.
- Maîtriser les outils de communication utilisés.
- Etudier les opportunités de coopération et de partenariat avec des organismes ayant les mêmes préoccupations que les CRI et avec les institutions internationales basées à Washington.
- Profiter de l'expérience américaine pour améliorer les performances du CRI et promouvoir l'investissement dans la région.
- S'informer sur les possibilités d'attirer des investissements américains vers nos régions.
- Faire connaître le travail accompli par les CRI.
- Benchmarking et évaluation des pratiques marocaines par rapport à celles des API américaines, notamment en matière de d'assistance aux investisseurs, aux entreprises existantes et de relations publiques – privé- université.

Les Huit participants ont jugé que leurs objectifs ont été atteints.

Les informations recueillies auprès des organismes de financement tels notamment MIGA, ont été très appréciées aussi bien en termes de possibilités de financement qu'en termes de sources de formation et d'information sur l'évolution et la promotion des investissements.

C. Les enseignements tirés

Tous les participants estiment avoir acquis de nouvelles compétences lors de ce voyage.

Tels qu'ils ressortent des questionnaires d'évaluation, complétés ou confirmés par les propos tenus lors de la réunion de synthèse que nous avons organisée à la fin du séjour, les principaux enseignements retenus sont:

- L'éducation est le facteur le plus important dans le processus de développement.
- Il ne peut y avoir de développement économique sans planification stratégique régionale et sectorielle, même dans l'économie la plus libérale du monde.
- Le partenariat public privé (PPP) est aussi important dans la planification que dans la mise en œuvre.
- Le Maroc est dans la bonne direction, mais doit accélérer et parfaire, sur le plan méthodologique, les processus de développement initiés.
- Pratique de la politique des grappes ;
- Utilisation des TICS pour la promotion des investissements.
- Maîtrise des réseaux et utilisation du lobbying.
- Les expériences les plus intéressantes sont celles engagées dans le cadre d'un PPP (partenariat public privé).
- Relation triangulaire et liens très étroits et de complémentarité entre des organismes publics, privés et l'université.
- Confier à l'université la conception et l'utilisation de modèles économiques permettant de réaliser des prévisions économiques sectorielles et d'évaluer l'impact des décisions importantes au niveau régional.
- La formation et la qualification des ressources humaines sont primordiales pour attirer des investisseurs internationaux.
- Le rôle déterminant du système éducatif, de la recherche et de l'innovation dans l'attraction de l'investissement
- Utilisation des informations fournies par les sites Internet des organismes tels que la Banque mondiale et MIGA qui donnent des renseignements très utiles sur les investissements et les économies de différents pays.
- Le rôle des incubateurs, parrainés par l'université, dans le développement de l'entrepreneuriat régional.
- Les agences de développement régional sont aussi un grand acteur de la promotion de l'investissement.
- Le développement régional et la promotion de l'investissement impliquent de multiples acteurs. Mais, cette multiplicité est accompagnée d'une spécialisation et d'une complémentarité des intervenants.
- Il est aussi important de créer de nouvelles entreprises, d'attirer des investisseurs nouveaux que d'entretenir des liens et de maintenir les firmes existantes
- L'outil marketing doit être davantage utilisé par les CRI qui doivent mobiliser des moyens financiers conséquents.
- Nécessité d'avoir une politique marketing bien élaborée et une action commerciale très agressive pour pouvoir attirer des investisseurs.
- La gestion des ressources humaines des agences de promotion de l'investissement et de développement régional est basée sur la définition d'objectifs clairs, la définition des tâches et la mise en place d'un système d'évaluation des performances pour la motivation du personnel.
- Il faut faire mieux connaître le Maroc des Américains pour pouvoir bénéficier des retombées de l'ALE.

D. Les pratiques transposables au Maroc

Tous les participants pensent avoir identifié des pratiques qu'ils peuvent mettre en œuvre dans leurs structures respectives au Maroc. Sur cette base, des actions ont été énoncées pour les prochains mois par les uns et les autres :

- Préparer une note sur l'utilité et la nécessité de concevoir des modèles économiques régionaux par le biais d'un accord de partenariat entre les CRI, la DCAE et le Haut Commissariat au Plan.
- Tisser des relations de partenariat avec les chambres professionnelles de la région.
- Améliorer le contenu du site web des CRI, en y insérant les informations recueillies auprès de différents organismes visités.
- Reprendre le contact avec toutes les organisations américaines et les organismes internationaux visités.
- Formaliser le partenariat public privé université.
- Mettre en œuvre une stratégie plus agressive pour la promotion des investissements.
- Développer l'entrepreneuriat à travers la création des incubateurs.

NB : Il est à noter qu'aucun des participants ne s'est engagé à partager son expérience avec ses collègues et collaborateurs ou avec ses partenaires régionaux. Toutefois, il a été souligné que ces pratiques nécessitent un développement des compétences au sein des CRI à travers des actions de formation du personnel. Le programme est vivement sollicité dans ce sens.

E. Appréciation Générale

Globalement ce programme a été jugé très satisfaisant (6/8) ou satisfaisant (2/8) et tous les participants le recommanderaient soit à leurs collègues, aux élus locaux, aux Universités, aux décideurs régionaux, aux responsables des Chambres de Commerce, aux Agences de Développement des Provinces du Nord et du Sud du Royaume.

Toutes les composantes du programme ont été bien appréciées à l'exception du Département de commerce et, dans une moindre mesure, l'Ambassade du Royaume Uni. Les visites rendues aux Agences de développement économique et de promotion des investissements de Fairfax, de Richmond et d'Arlington ainsi que les rencontres à George Mason University et à la Banque Mondiale ont été plus particulièrement appréciées de tous.

Les participants auraient souhaité compléter ce programme par des visites de firmes privées américaines particulièrement performantes à l'export, des « success story », des sociétés du secteur financier privé et rencontrer des investisseurs potentiels. Une visite de la Silicone Valley ou l'équivalent a également été suggérée. De même, les participants auraient aimé visiter une région moins riche et plus problématique (plus proche du cas marocain) que la région de Washington.

Enfin, les participants regrettent l'absence de l'attaché économique de l'Ambassade du Maroc aux différentes rencontres. Sa présence avec le groupe aurait pu être très bénéfique pour le suivi de ces rencontres et pour la promotion du Maroc auprès de ces interlocuteurs.

6. Quelques suggestions d'actions de suivi

Outre la réponse au questionnaire d'évaluation, nous avons organisé, à la fin du séjour, un débriefing de synthèse au cours duquel les participants ont émis d'importantes idées et suggestions, complétant celles énoncées au questionnaire :

- Il serait souhaitable d'organiser d'autres visites spécialisées (par domaine d'activité) au profit des autres cadres du CRI (Guichet création, Guichet investissement, Marketing communication, responsables d'information, gestionnaire de projets). L'expérience des CRI ne fait que commencer, aussi il convient de prolonger le programme d'appui de l'USAID au-delà 2005, pour au moins 3 autres années pour bien accompagner les CRI dans la mise en œuvre de leurs actions.
- Il serait souhaitable que les prochaines visites soient conçues sous forme de stage d'une semaine au même endroit (université, chambre de commerce, organisme de promotion) pour des bénéficiaires plus ciblés.
- Mettre en œuvre les moyens nécessaires à la concrétisation des relations de partenariat avec les organismes qui ont manifesté un intérêt à collaborer avec les CRI. La constitution d'un comité de suivi des résultats de cette mission fructueuse est vivement souhaitable.
- Des niches de partenariat entre les CRI et certains organismes visités ont été identifiés et doivent être exploités.
- Désigner un comité de suivi, chargé de l'application des enseignements tirés de ces voyages d'étude.
- Saisir l'opportunité offerte par MIGA d'introduire les CRI dans les références de son Site Internet.
- Les CRI doivent se mettre immédiatement à niveau en matière d'anglais économique et de droit des affaires américain pour se préparer à l'exploitation des opportunités offertes par l'ALE Maroc USA.
- Tenir des réunions régulières entre les CRI et la DI d'une part, et les missions économiques auprès des ambassades au Maroc d'autre part. L'objectif est d'explorer avec eux les besoins et les possibilités d'investissement de leurs entreprises.

Dans l'ensemble, les participants sont revenus très satisfaits de leur mission. Ils en remercient infiniment l'USAID et félicitent l'équipe CHEMONICS pour sa bonne organisation.

4.0 Conclusion

La présente mission est très riche en enseignement pour la DI, la DCAE, les CRI, et l'ensemble de leurs partenaires. Elle est semblable à la première au niveau des objectifs, mais elle en diffère par les régions et quelques organismes visités.

Les conclusions et leçons tirées des deux voyages se complètent par le fait que la Région de Washington Virginie est plutôt centrée sur les activités à forte valeur ajoutée intellectuelle, alors que la Georgie et la Caroline du Sud ont des activités plus diversifiées (services, tourisme et industrie).

La région de Washington table particulièrement sur sa proximité des administrations fédérales qui constituent de gros clients pour des secteurs tels que l'armement, la sécurité ou le conseil. Les aéroports constituent leur principal atout. En Caroline du Sud c'est le commerce extérieur qui prime et c'est le port de Charleston qui est le plus mis en avant pour la promotion de la région.

Autrement les grands principes du développement régional de la promotion des investissements restent identiques. Les structures chargées de ces missions sont organisées de la même façon (structures légères et performantes, gestion par objectifs et outsourcing).

La particularité du voyage à Washington réside dans les rencontres que nous avons eues avec les organismes de garantie des financements américains et internationaux. Les possibilités qu'ils offrent peuvent constituer un complément à l'offre faite aux investisseurs et lever quelques-unes de leurs objections. Les possibilités d'information et de formation données par le site de MIGA a été la plus grande découverte de tous les participants.

Pour une meilleure exploitation des résultats de ces deux voyages, il serait opportun d'organiser des groupes de travail, lors d'une prochaine réunion des directeurs en vue de dégager quelles sont les pratiques les plus intéressantes de mettre en œuvre, comment les réaliser, avec quels moyens et à quelle échéance. Ces Groupes de travail peuvent être répartis autour des thèmes suivants :

- Structure et organisation des CRI
- Outils marketing et communication
- Organisation du PPP pour la promotion des investissements
- Système d'information et intelligence économique
- Le développement de l'entrepreneuriat
- Les relations avec l'entreprise existante

Ces groupes de travail peuvent être constitués lors de la prochaine réunion et travailler séparément par la suite sur la base d'un calendrier arrêté lors de cette réunion.