

# Evaluation de l'expérience des Centres régionaux d'investissement

Le Maroc a connu la création de (16) Centres Régionaux de l'Investissement (CRI) sous la responsabilité des Walis des régions en exécution des directives de la lettre de Sa Majesté le Roi Mohammed VI adressée au Premier Ministre en date 09 janvier 2002 relative à la gestion déconcentrée de l'investissement.

Ces CRI visent à assurer deux missions principales, à savoir l'aide à la création d'entreprises et l'aide à l'investissement, et ce à travers deux guichets.

## I. Observations et recommandations de la cour des comptes

### A. Stratégie, gouvernance et systèmes d'information

#### 1. Stratégie des CRI

##### ➤ Non mise en place d'une stratégie commune aux CRI

Depuis la mise en place des centres régionaux d'investissement, aucune stratégie commune des CRI n'a été mise en place. Cette stratégie devait arrêter et actualiser les objectifs à moyen et long termes ainsi que les moyens à leur consacrer pour concrétiser les orientations Royales.

L'absence de cette stratégie n'a pas permis d'améliorer le fonctionnement de ces organismes et de résoudre les difficultés rencontrées notamment au niveau de la mise en place des guichets uniques relatifs à la création des entreprises, de l'accompagnement et du suivi des investissements, de la clarification de leur statut juridique ainsi que dans l'allocation des ressources (humaines et financières).

##### ➤ Adoption de plans d'actions propres à chaque CRI

Certains CRI ont adopté des plans d'actions qui arrêtent les objectifs à suivre à moyen terme (3 à 4 années). A titre d'exemple, on peut citer le cas du CRI du Grand Casablanca et le cas du CRI du Souss Massa Draa.

Toutefois, hormis le cas du CRI du Grand Casablanca, ces plans ne disposent pas d'indicateurs de performance et de budgets nécessaires à leurs réalisations.

Pour les autres CRI, des plans annuels sont élaborés. Ces derniers s'inspirent des différentes stratégies sectorielles mises en place au niveau national (il s'agit des CRI de Taza Taounate Al-Hoceima, de Tanger-Tétouan, de Fès-Boulomane, Tadmora-Azilal).

L'analyse de ces plans d'actions établis par les CRI permet de conclure que ces centres ne disposent pas d'une vision claire au niveau national et en harmonie avec les plans de développement régionaux, étant donné que cette stratégie nationale devrait être déclinée en stratégies propres à chaque CRI qui tiennent compte des contraintes et des besoins propres à chaque région.

#### 2. Gouvernance

Depuis leur mise en place, les CRI jouissent du statut de Service de l'Etat géré de manière autonome (SEGMA).

##### ➤ Mise en place limitée des organigrammes

Bien que les organigrammes de la majorité des CRI aient été visés par le Ministère de l'Intérieur, une bonne partie d'entre eux n'est pas opérationnelle. Et ce, pour les raisons suivantes :

- Manque des ressources humaines ayant les compétences requises pour occuper les postes proposés ;

- Non adéquation du statut administratif du personnel présent au niveau des CRI avec les normes fixées pour exercer la responsabilité ;
- Retard et difficultés dans le lancement des appels à candidature ;
- Absence d'un statut propre au personnel des CRI.

➤ **Absence d'un statut particulier du personnel et insuffisance des ressources humaines déployées au niveau des CRI**

Bien que la Lettre Royale de 2002 ait incité à la mise en place d'un statut motivant pour les CRI, aucune initiative n'a été prise dans ce sens, sachant que la Cour des comptes avait recommandé, dans son précédent rapport en 2009, la mise en place d'un statut particulier pour le personnel de ces organismes.

En effet, le personnel exerçant au sein des centres régionaux d'investissement relève de statuts juridiques variés. De ce fait, l'absence du statut du personnel ne permet pas d'assurer une gestion efficace de ces ressources, d'assurer leur adhésion aux objectifs arrêtés et ne favorise pas le renforcement du sentiment d'appartenance.

De plus, les besoins en ressources humaines sont parmi les contraintes soulevées au niveau des CRI, notamment le manque des profils pointus et des compétences dans les domaines techniques, juridiques et économiques. Il est à souligner, à ce titre, l'absence d'une véritable identification des besoins portant sur les compétences dont ces organismes doivent être dotés.

➤ **Défaut de généralisation du système de management qualité**

Plusieurs centres ont adopté un système de management qualité (SMQ) afin d'obtenir la certification de la qualité des services et les activités, et ce, suivant la norme ISO 9001 version 2008. A ce jour, cette certification a concerné 12 centres parmi les 16 centres existants (les centres non certifiés sont Dakhla Oued-Eddahab, Tanger-Tétouan, Guelmim-Tata et Laayoune Boujdour).

Il est à souligner, à cet égard, que la mise en place d'un système de management qualité a été menée de manière différente malgré la similitude du statut juridique et organisationnel des CRI. Chaque centre a effectivement lancé son propre appel d'offres. Ainsi, l'absence de coordination ou d'approche commune n'a pas permis de disposer du SMQ suivant des conditions optimales et avantageuses.

➤ **Rôle limité de la direction de coordination des affaires économiques dans le pilotage des activités des CRI**

La direction de coordination des affaires économiques (DCAE) a joué un rôle de premier plan dans le démarrage des activités des CRI. Actuellement, elle est considérée comme l'interlocuteur et le coordonnateur de ces centres au niveau du Ministère de l'intérieur.

L'étude des relations entre les CRI et la DCAE montre que le rôle de cette dernière reste toutefois très limité compte tenu de la non formalisation des relations entre celle-ci et les CRI.

Ainsi, la DCAE n'intervient pas au niveau de la programmation stratégique, et son action est plutôt axée sur le suivi opérationnel. Cette situation n'a pas permis à la DCAE d'assurer l'homogénéisation des bonnes pratiques et l'optimisation des effets de synergie entre les CRI.

➤ **Moyens financiers des CRI tributaires des subventions de l'Etat**

Les ressources budgétaires des CRI proviennent, essentiellement, du budget général de l'Etat sous forme de subventions aussi bien pour le fonctionnement que pour l'investissement.

Ces ressources ne subissent pas de changement significatif d'année en année. C'est ainsi que les CRI considèrent que les moyens financiers dont ils disposent ne sont pas suffisants pour mieux réussir les missions qui leur sont confiées compte tenu de l'absence de ressources propres.

Il convient de noter que les CRI sont des SEGMA, et que l'article 2 du décret n°2.03.728 instituant une rémunération des services rendus par les Centres régionaux d'investissement avait prévu que "la liste des services rendus par chaque centre régional d'investissement et leurs tarifs sont fixés par arrêté conjoint du ministre de l'Intérieur et du ministre chargé des Finances". Toutefois, la non publication de cet arrêté a fait que les CRI continuent de dépendre exclusivement des subventions accordées par le budget général de l'Etat.

### **3. Systèmes d'information**

#### **➤ Limites dans l'exploitation des systèmes d'information**

L'amélioration de l'efficacité des centres régionaux d'investissement est tributaire de la mise en place d'un système d'information adapté. Dans ce cadre, les CRI utilisent la solution informatique "SI-INVEST" qui permet le suivi des dossiers d'investissement par les centres et par le ministère de tutelle et la communication des informations sur les étapes franchies par chaque dossier.

D'autres applications internes ont été mises en place par les CRI. Elles diffèrent d'un centre à un autre, et font que les centres travaillent à plusieurs vitesses et à différents degrés d'efficacité, et ce selon l'environnement et les moyens dont ils disposent.

#### **➤ Insuffisances de l'interconnexion informatique des CRI avec les départements partenaires**

L'interconnexion informatique avec les départements partenaires joue un rôle très important dans l'amélioration de la coordination des acteurs qui interviennent dans le processus de l'investissement. En effet, les CRI insistent sur le rôle de l'interconnexion informatique dans l'amélioration des délais, et considère son absence comme une contrainte qui entrave l'atteinte des objectifs. A ce titre, il a été relevé que l'état actuel de cette interconnexion présente des insuffisances qui ne permettent pas d'optimiser les prestations offertes par les CRI.

Ainsi, parmi les seize CRI, sept ne disposent d'aucune interconnexion informatique avec les administrations partenaires, tandis que six disposent d'une interconnexion avec une seule administration à savoir l'OMPIC. En revanche, trois (CRI) disposent d'une interconnexion avec plus de deux administrations. De plus, Il a été noté que les connexions informatiques avec les administrations partenaires, quand elles existent, présentent des défaillances fréquentes qui ne permettent pas le traitement des dossiers avec un maximum de célérité.

Par ailleurs, l'examen des sites internet des CRI, durant la mission, a révélé l'existence d'un contenu consistant en termes de données et d'informations présentées aux investisseurs. Toutefois, certains sites étaient soit non actualisés au niveau de leurs activités soit en état permanent de maintenance, soit hors état de fonctionnement.

## **B. Evaluation des réalisations des CRI**

### **1. Evaluation de la mission d'aide à la création d'entreprises**

Les CRI sont chargés de faciliter, à travers un guichet unique, l'acte de création des entreprises en réduisant les formalités juridiques et les délais. Ils mettent à la disposition des demandeurs un formulaire unique dans lequel figure tous les renseignements exigés par la législation ou la réglementation.

Le guichet d'aide à la création des entreprises doit, selon la Lettre Royale susmentionnée, regrouper toutes les administrations compétentes qui interviennent dans le processus de création. Il s'agit notamment de l'OMPIC, du tribunal de première instance, de l'administration des impôts, de la CNSS et du service communal de légalisation.

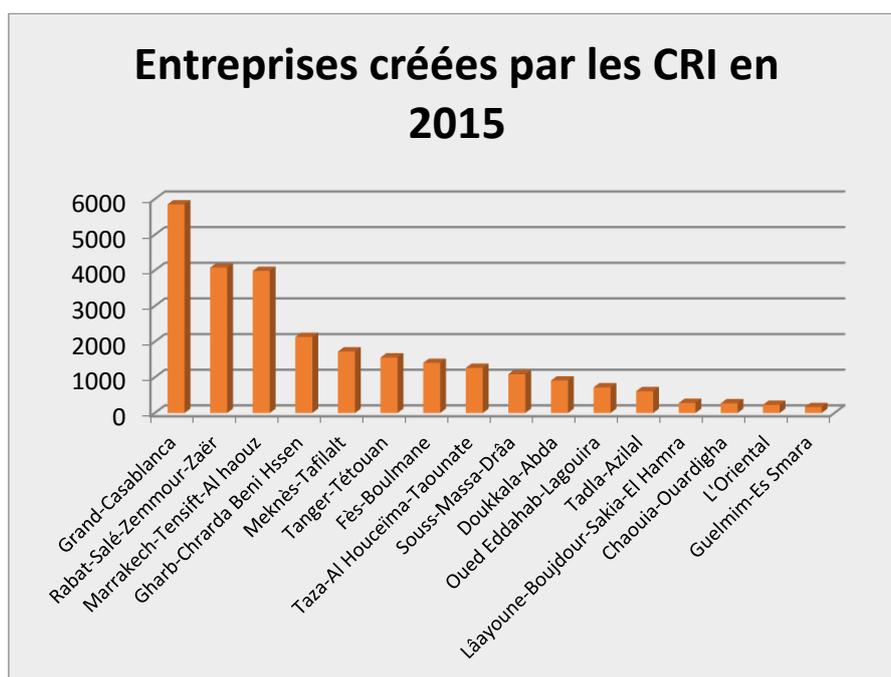
## 1.1 Bilan de la mission d'aide à la création des entreprises par les CRI

### ➤ Evolution significative dans la création des entreprises

L'analyse des données relatives à la création des entreprises recueillies auprès des CRI indique que ces derniers ont joué un rôle important dans l'accroissement du nombre de créations d'entreprises dans notre pays depuis 2002.

Ce constat a été, d'ailleurs, souligné dans plusieurs rapports établis sur le climat des affaires au Maroc, et qui ont mentionné le saut qualitatif en la matière. A cet effet, le Rapport Doing Business de 2016 a classé le Maroc au 43ème rang concernant l'indicateur relatif à la création d'entreprise, alors qu'il a été au 52ème rang en 2015.

Ci-après un graphique sur les créations des entreprises au Maroc par chaque CRI en 2015 :



Source :CRI

### ➤ Concentration au niveau de la répartition géographique et sectorielle des créations d'entreprises

Au niveau de la répartition géographique, en 2015, la majorité des créations sont faites dans les régions de l'axe Casablanca-Rabat-Kénitra. En effet, le CRI du Grand Casablanca a réalisé 22% du nombre de créations, suivi principalement par les CRI de Rabat Salé Zemmour Zaers (16%), de Marrakech Tensift Al Haouz (16%), et de Gharb Chrarda BeniHssen (15%).

Aussi, au niveau des secteurs d'activités, l'analyse de la répartition des entreprises créées montre que les secteurs des services et du commerce représentent la majorité des créations, suivis du secteur du bâtiment et travaux publics.

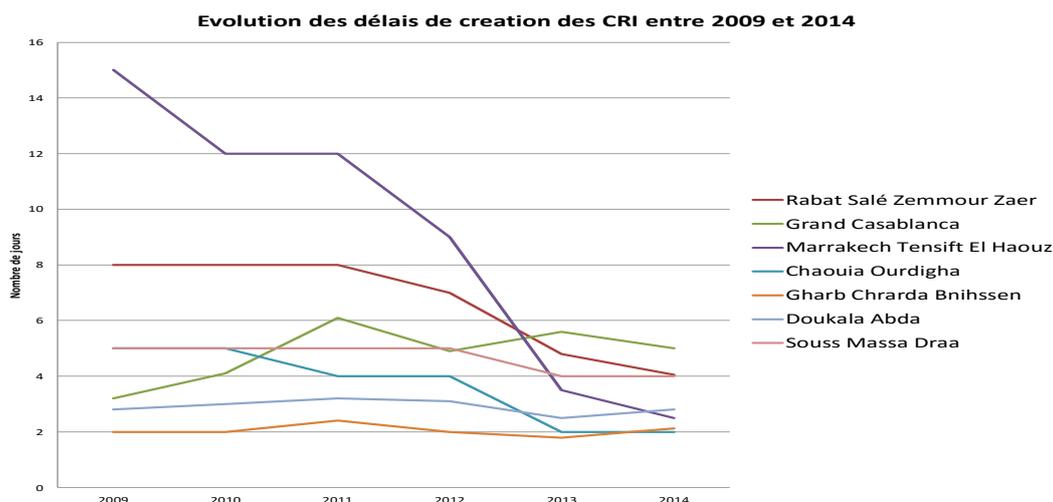
### ➤ Amélioration dans les délais de création d'entreprises

La revue des réponses aux questionnaires adressés aux CRI montre que le délai de création des entreprises n'est pas uniforme et diffère d'un CRI à un autre. Certains CRI ont fixé des objectifs à ne pas dépasser, notamment ceux disposant de la certification "ISO" de leurs procédures de travail (12 parmi 16).

Toutefois, les conditions propres à chaque CRI et à chaque région influent sur les délais de création. Il s'agit, entre autres, de la représentation des administrations partenaires au niveau du centre, de l'interconnexion informatique avec les administrations, de l'existence d'annexes et de l'étendue géographique du territoire. La variation des délais, au sein du même CRI, dépend de la nature juridique de l'entité à créer (SA, SARL...), et de l'éloignement géographique des administrations compétentes.

Actuellement, les délais de création réalisés par les différents CRI varient entre 2 et 6 jours. L'ensemble des CRI considère qu'ils ont amélioré leurs objectifs en matière de délai pour accomplir les formalités.

Ci-après un schéma relatif à l'évolution des délais moyens de création au niveau de certains CRI pour la période 2009-2014 :



Source : Synthèse des réponses des CRI

## 1.2 Contraintes relatives à la mission d'aide à la création d'entreprises

### ➤ Représentation limitée des administrations au sein du guichet unique

La représentation effective des administrations auprès des CRI est considérée comme l'une des principales contraintes obligeant parfois les CRI ou les personnes qui comptent créer des entreprises à faire le tour auprès des différentes administrations concernées. Il est à noter que sur l'ensemble des CRI, seuls quatre centres (Rabat, Casablanca, Marrakech et l'Oriental) disposent d'un guichet unique où sont représentées toutes les administrations concernées.

Dans les autres CRI, le nombre des Administrations représentées varie en général entre un et quatre. Dans l'ensemble, l'OMPIC est présent dans 12 CRI, l'administration des impôts est présente dans 9 CRI, le tribunal de première instance dans 8 CRI et la CNSS dans 6 CRI. Alors que, dans quatre CRI aucune administration n'est représentée (CRI de Doukala Abda, de Taza Taounate Al Hoceima, de Tadla Azilal et de Chaouia Ouardigha). Dans ce cas, soit les CRI traitent les dossiers de création d'entreprises en effectuant des déplacements quasi-quotidiens auprès des partenaires en vue d'accomplir les formalités, soit obligent les créateurs à se déplacer eux-mêmes pour effectuer certaines démarches.

Même dans les centres où des représentations existent, il a été noté l'insuffisance du personnel affecté par les administrations concernées (en moyenne une personne par administration) eu égard à la masse de travail, au besoin de mettre en place des annexes ou pour gérer les périodes de congés (administratif ou de maladie). Cette situation est considérée par les CRI comme un handicap à l'amélioration de leur performance.

### ➤ **Absence d'un système unique de paiement des frais de création**

Actuellement, le paiement des droits, taxes et autres frais se fait de manière séparée auprès de chaque représentant des administrations. Il convient de rappeler, à ce titre, que la Cour des comptes avait recommandé, dans son rapport de 2009, la nécessité d'accélérer l'élaboration d'un dispositif relatif à la centralisation du paiement des droits et taxes.

En effet, l'absence, à ce jour, d'un système unique de paiement ne permet pas une gestion optimale du personnel et présente le risque de défaillance du contrôle interne et de sécurisation des fonds collectés.

### ➤ **Insuffisances dans l'aide à la création des sociétés de personnes physiques**

Certains CRI ne procèdent qu'occasionnellement à l'aide à la création de certaines formes juridiques d'entreprises, notamment le cas des sociétés de personnes physiques. Tandis que, la création de cette forme juridique est quasi-inexistante au niveau des CRI du Grand Casablanca et de Rabat Salé Zemmour Zaer.

Pour la période 2009-2014, certains CRI ont permis la création d'un nombre limité de sociétés de personnes physiques (23 au niveau du CRI de Rabat Salé Zemmour Zaer, 59 au CRI de l'Oriental, 458 au CRI de Tanger Tétouan). En revanche, ces créations ont été plus importantes dans d'autres CRI (6841 au niveau du Gharb Cherrarda BeniHssen et 5514 au niveau du CRI Taza Taounate Al-Hoceima).

### ➤ **Absence de suivi des entreprises créées**

Le suivi des entreprises créées n'est pas assuré par la majorité des CRI du fait qu'il ne figure pas parmi leurs attributions.

Or, le suivi des entreprises est de nature à permettre de recenser les difficultés rencontrées par les investisseurs et les pistes d'amélioration à envisager. Il est à rappeler que la Cour, dans son rapport de 2009, avait recommandé d'adopter un système de suivi, et ce, dans un souci d'amélioration de l'efficacité des CRI.

### ➤ **Résultats mitigés du guichet unique dédié à l'aide à la création des entreprises**

Bien que les CRI aient connu une évolution très importante dans l'aide à la création des entreprises, l'analyse des données au niveau national montre que la part des sociétés créées hors circuit des CRI est plus importante en nombre que la part des sociétés créées au niveau des CRI. D'après les données recueillies auprès des CRI et celles provenant de l'OMPIC, la part des créations au niveau des CRI a représenté 40% du total des créations réalisées en 2014.

Aussi, la comparaison des créations en 2014 avec les créations réalisées au niveau de chaque CRI a permis de constater que certains CRI ont des taux de réalisation très importants, notamment au niveau des CRI de Oued Eddahab Lagouira, Gharb Chrarda BeniHssen, Taza Al houceima Taounate Marrakech Tensif AlHaouz et Rabat Salé Zemmour Zaer qui arrivent à avoir une part qui dépasse 50%. En revanche, les réalisations de certains autres CRI sont très faibles, notamment au niveau de l'oriental, Tadla Azilal, Laayoune Boujdour sakia ElHamra, Tanger Tétouan, Souss Massa Draa, Chaouia Ourdigha et Guelmim Essmara.

## **2. Evaluation de la mission d'aide à l'investissement**

Les CRI ont pour mission de faciliter le travail des promoteurs et de les aider à réaliser leurs projets dans les meilleures conditions. Ainsi, en vertu de la lettre Royale susmentionnée, un guichet d'aide aux investisseurs (GAI) a été instauré auprès des CRI en vue d'apporter toutes les informations nécessaires pour accompagner l'investissement régional.

En outre, le Centre est habilité à étudier, à son niveau, toutes les demandes d'investissements dont le montant est inférieur à 200 millions de dirhams.

## **2.1 Evolution de la mission d'aide à l'investissement**

L'analyse des données relatives à la mission d'aide à l'investissement révèle des résultats mitigés en la matière, et ce, en raison d'un environnement en perpétuel changement en ce qui concerne l'attractivité des investissements. Néanmoins, les CRI ont pu initier des dispositifs vis-à-vis des investisseurs en vue d'accomplir leurs missions relatives à la facilitation des démarches et le renforcement de l'attractivité de l'investissement.

Par ailleurs, au niveau de l'évolution des investissements ayant transités par les CRI, une variabilité très importante d'année en année est constatée. Ainsi, le nombre de projets autorisés et le montant des investissements n'ont pu s'inscrire dans une tendance haussière et soutenue. Les causes évoquées sont dues à des facteurs propres aux CRI, ainsi qu'à d'autres facteurs externes en relation direct avec le contexte national et international (crise mondiale dans certains secteurs, offre inadéquate du foncier ou d'infrastructures, accès au financement et prêts, contraintes administratives...).

## **2.2 Rôle des CRI dans l'élaboration et exécution des politiques nationales de développement**

### **a. Elaboration et exécution des politiques nationales de développement**

D'après les CRI et le département ministériel chargé du commerce et de l'industrie, le rôle des CRI n'intervient qu'après la mise en œuvre des politiques et le commencement de leur exécution. Et malgré le fait que les CRI jouent, dans certains cas, son rôle comme source d'informations sur l'activité économique de la région au moment de l'élaboration des politiques nationales et sectorielles, toutefois, les CRI ne sont pas systématiquement sollicités lors de l'élaboration de ces politiques.

Or, l'implication des centres dans ce processus est de nature à permettre de contribuer, par l'expérience qu'ils ont capitalisée, à la mise en œuvre de ces politiques au niveau régional et de prendre en considération le potentiel et les contraintes de leurs régions respectives.

Selon les CRI, la politique sectorielle sur le tourisme (vision 2020) a été la seule politique sectorielle dans laquelle les CRI ont été impliqués tout au long des processus d'élaboration, de pilotage et de finalisation.

### **b. Rôle des CRI dans la mise en œuvre des politiques nationales au niveau de l'ensemble du territoire**

L'existence des CRI au niveau des régions constitue un relais facilitant la mise en œuvre des politiques nationales et sectorielles. Toutefois, selon certains CRI, ces derniers ne prennent connaissance de l'existence de ces politiques qu'à travers les médias, et collectent les informations y afférentes à travers des sources non officielles en vue d'alimenter leurs propres sites internet et de promouvoir ces politiques auprès des investisseurs nationaux et internationaux.

Ce constat interpelle les administrations en charge de ces politiques à développer des initiatives visant à associer davantage les CRI aux mécanismes de leur mise en place, et à les doter des données nécessaires sur ces politiques, leurs objectifs, et les administrations qui en sont en charge, ...

Par ailleurs, il faut souligner que les CRI ne sont pas suffisamment informés sur les politiques sectorielles ne relevant pas des secteurs entrant dans leur compétence. Cela se traduit par un manque d'informations dans les bases des données des centres, et par une méconnaissance de certains dispositifs et incitations aux investissements. L'objectif étant de mettre une information fiable et utile à la disposition des investisseurs.

### **c. Implication des CRI dans la mise en place de la politique de développement local**

Bien que le CRI possède déjà un champ d'intervention à étendue régionale, les multiples contraintes, qui en découlent ne lui ont pas permis d'atteindre les objectifs escomptés en matière

de développement et d'aide à l'investissement. C'est pourquoi, son repositionnement devrait se traduire par une implication territoriale plus élargie (régions et communes) en vue de relever les défis à venir.

Par ailleurs, le CRI ne dispose pas des moyens et de la qualité juridiques requis pour plaider la mobilisation et la prise en compte des besoins en foncier pour le développement futur de l'activité économique.

Aussi, il a été constaté que l'implication des collectivités territoriales reste limitée et dépend des priorités des élus. Cette situation s'explique par une faible réactivité par rapport à l'élaboration des études visant la promotion des investissements dans la région. Le faible nombre d'études réalisées dont dispose les CRI, en est l'illustration.

En outre, l'évaluation globale des actions de territorialisation des politiques et de promotion des régions révèle certaines limites. Il s'agit de contraintes liées à plusieurs facteurs, dont le manque de stratégie claire, l'offre foncière limitée, le manque de coordination de suivi et d'évaluation des actions réalisées, ainsi que la communication insuffisante sur les potentialités économiques de la région, le développement déséquilibré entre les différentes zones du territoire de la région, et la limite des moyens humains et financiers.

## **2.3 Participation des CRI dans la Promotion et le marketing territorial**

### **a. Rôle des CRI dans l'attractivité des régions**

L'attractivité traduit la capacité des régions à attirer des investissements nationaux et étrangers. Elle est devenue un élément incontournable dans toute approche d'aménagement des territoires.

Ainsi, pour la promotion de la région, et malgré l'absence d'attribution propre dans ce cadre, le CRI contribue par des actions opérationnelles à l'attractivité du territoire par quelques mécanismes du marketing territorial. Ce qui lui permet de proposer des offres attrayantes aux investisseurs<sup>1</sup>.

Dans ce cadre, l'approche actuellement adoptée par les CRI consiste à mettre en avant le potentiel de la région et son image en présentant les projets programmés et les investissements réalisés. Selon les CRI, aucune politique de communication basée sur une approche globale n'a été développée par les professionnels du domaine.

### **b. Attributions non précises des CRI en matière de marketing territorial**

La promotion de l'investissement comme compétence des CRI n'a pas été clairement définie dans les actes de déconcentration de l'investissement. D'autant plus qu'aucun CRI ne dispose d'une véritable stratégie de promotion, et les actions entreprises restent ponctuelles, sachant que les moyens humains et budgétaires dont il dispose sont limités.

Néanmoins, dans la pratique, certains CRI ont rempli implicitement cette fonction selon les besoins exprimés par les acteurs locaux dans la promotion des investissements. Cela s'est traduit par leur contribution et participation à des manifestations locales, nationales et internationales (foires, rencontres thématiques, B to B avec des investisseurs, exposés et interventions...) en vue de promouvoir le potentiel de leur région.

## **2.4 Procédure et modalités de traitement des dossiers d'investissement**

Le centre régional d'investissement est sollicité par les investisseurs désireux d'obtenir les autorisations pour réaliser leurs projets ou de conclure des conventions avec l'Etat (investissements inférieurs à 200 millions de dirhams).

---

<sup>1</sup>Le marketing territorial : "Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents".

Pour ce faire, les processus d'instruction des dossiers d'investissements sont codifiés et communiqués. Et ils sont mis en application au niveau des centres régionaux d'investissement à travers les commissions chargées d'instruire les demandes des investisseurs selon leurs compétences.

Par ailleurs, l'existence de commissions et de procédures multiples se traduit dans la pratique par un engorgement dans le traitement des dossiers et l'allongement des délais y afférents. Ainsi, le respect des procédures formalisées, ainsi que la réduction de leur nombre permettraient leur bonne maîtrise par l'ensemble des acteurs, et permettraient, également, d'assurer l'efficacité et la célérité dans l'exécution des actes liés à l'investissement.

#### **a. Commission régionale d'investissement**

La mise en place de la commission régionale d'investissement est considérée, par les CRI, comme une avancée importante dans les démarches adoptées pour faciliter l'investissement. En effet, cette structure a permis de dépasser plusieurs entraves relatives à la prise de décision et à la coordination entre les différentes administrations, étant donné que les réunions de la commission sont sanctionnées par la signature, séance tenante, des procès-verbaux relatant les décisions prises et les réserves y afférentes. Par ailleurs, cette commission a cumulé un savoir-faire en la matière, notamment, par la maîtrise des montages des dossiers d'investissement et par le suivi et le contrôle des engagements pris.

#### **b. Cadre juridique de la commission régionale d'investissement**

La commission régionale d'investissement a été prévue par la Lettre Royale du 09 Janvier 2002. Et deux circulaires du Ministre de l'intérieur n°20/2002 du décembre 2002 et n°61 du 25 d'octobre 2010 ont précisé son rôle opérationnel.

Néanmoins, ces dispositifs juridiques ne déterminent pas sa composition, son organisation et son fonctionnement. Cette situation a engendré des problèmes liés à la périodicité des réunions, à la représentation des membres et aux modes d'évaluation des projets.

Au niveau de la présence des membres de la commission, certains CRI évoquent la difficulté d'assurer la présence de certains présidents de communes, et doivent faire face aussi à la sous-représentation de certaines administrations déconcentrées.

Quant au niveau de l'évaluation des projets d'investissements, la commission ne dispose pas d'outils et de méthodes d'évaluation préalablement définis (grille ou charte d'évaluation), et qui permettent de mieux apprécier la qualité des projets. De même, aucun délai n'est préétabli pour le traitement des dossiers.

D'autre part, bien que les dossiers d'investissement soient traités par la commission régionale, ils doivent se soumettre aux procédures classiques d'autorisation. En effet, l'avis favorable de la commission ne dispense pas l'investisseur de s'adresser aux administrations pour obtenir les autres autorisations nécessaires en vue de démarrer son activité (procédures de mobilisation du foncier public, obtention de dérogation aux dispositions des documents d'urbanisme, procédures d'autorisation de construire ou de lotir, décision de conformité...). Ainsi, la validation des dossiers au niveau de la commission n'est pas une fin en soi puisque l'investisseur est amené à suivre d'autres étapes en vue de finaliser les procédures de mise en place de son projet.

En outre, malgré les efforts consentis, le rôle de la commission régionale d'investissement présente certaines limites. Par conséquent, les CRI n'arrivent pas encore à mettre en place un véritable guichet unique d'aide à l'investissement, à l'instar du guichet d'aide à la création des entreprises.

En revanche, les CRI s'impliquent dans les travaux de plusieurs commissions dont certaines ne relèvent pas de leurs attributions. Cette situation peut devenir, au-delà d'un certain niveau, un obstacle à la réalisation de ses propres missions.

### **c. Rationalisation du travail des commissions responsables de la promotion d'investissement**

L'obtention des autorisations relatives aux projets d'investissement nécessite, dans la majorité des cas, le passage par plusieurs commissions. Cette multitude de commissions induit des coûts supplémentaires pour les investisseurs et augmente les délais de traitement de leurs dossiers, sachant même que la composition de certaines commissions est identique et que les dossiers qui leur sont présentés sont presque similaires.

Dans ce sens, la fusion de certaines commissions au sein de la commission régionale d'investissement peut constituer une avancée significative dans le bon fonctionnement des structures chargées de l'investissement.

Aussi, la multitude des commissions et des interlocuteurs a été signalé comme l'une des contraintes majeures à l'investissement par plusieurs CRI. De ce fait, l'absence d'un guichet unique d'aide à l'investissement induit une dispersion des efforts, l'allongement des délais, ainsi que le blocage des dossiers à différents niveaux et l'augmentation des coûts de l'investissement et des charges de fonctionnement pour l'administration.

A ce titre, le Ministre de l'Intérieur a attiré l'attention des Walis sur la problématique de l'éclatement du traitement des dossiers d'investissements entre plusieurs commissions (circulaire n°61 du 25 octobre 2010). Il a rappelé, en outre, la nécessité de respecter les règles de fonctionnement et de traitement des dossiers, ainsi que l'obligation de motiver les décisions prises et de les notifier officiellement à l'investisseur.

### **d. Mécanismes de coordination avec les services dédiés à l'investissement**

Au niveau de la coordination avec les autres instances chargées de l'investissement, les CRI signalent intervenir dans la limite des prérogatives qui leurs sont assignées. Cette situation ne manque pas de créer des conflits avec les autres administrations.

Dans ce cadre, la coordination avec les services de la wilaya chargés de l'investissement s'effectue au moment de l'instruction des dossiers au niveau des réunions et par échange de courrier. Quant à la coordination avec les autres services de l'Etat, elle se fait principalement à travers les commissions mises en place au niveau des Walis.

## **2.5 Suivi des projets d'investissements**

Le comité local de suivi joue un rôle fondamental pour garantir le respect des engagements pris par les promoteurs qui constitue un gage de réussite des projets. Cet accompagnement permet à l'investisseur de régler certaines difficultés lors de la réalisation (obtention de certaines autorisations, délogement des terrains illégalement occupés...).

Toutefois, le manque de ressources humaines suffisantes et qualifiées et de moyens logistiques constitue une contrainte pour l'intervention aussi bien des CRI que des comités en question.

A ce propos, le suivi de certains projets importants constitue un défi majeur surtout pour les projets ayant recours à la réalisation d'investissements industriels qui rentrent dans le cadre des politiques industrielles promues par le Maroc (aéronautique, automobile, énergie...). En effet, les secteurs à valeur ajoutée importante, et qui font appel à des technologies avancées imposent une démarche novatrice s'appuyant sur des compétences pointues.

Par ailleurs, le comité de suivi se trouve confronté parfois à un manque de coopération de la part de certains investisseurs (transmission des rapports périodiques, des rapports sur l'état d'avancement du projet, des investissements réalisés, des emplois créés, ...). Il en résulte une insuffisance des informations relatives à l'état d'exécution réelle des engagements pris par les investisseurs, ce qui ne permet pas au comité de statuer en bonne connaissance de cause.

## **2.6 Développement des services post-investissements (After Care)**

Généralement, il ne s'agit pas seulement d'attirer les investissements, mais surtout de les pérenniser. Et ce, à travers le déploiement de prestations de suivi destinées à renforcer la confiance des investisseurs et à les motiver en vue d'accroître leurs efforts d'investissement.

Parmi les problèmes soulevés figurent la multitude des intervenants dans le processus d'investissement, la complexité des procédures pour obtenir les autorisations nécessaires et la lenteur dans les prises de décision, notamment au niveau local

A ce titre, la redéfinition des rôles et les responsabilités des différents intervenants s'impose plus que jamais pour l'instauration d'un véritable guichet unique à l'instar des pratiques observées sur le plan international.

## **2.7 Contraintes locales à l'investissement**

D'après les questionnaires et les entrevues réalisées, il a été relevé que les dispositifs d'accompagnement de la gestion déconcentrée des investissements n'ont pu permettre de dépasser tous les effets des obstacles rencontrés. Plusieurs entraves, en fait, continuent à limiter le développement des investissements au niveau des régions. On peut en citer, à titre non exhaustif, les points suivants :

- Manque de mesures incitatives spécifiques à la région ;
- Manque d'études de faisabilité pour certains projets programmés ;
- Manque de financements suffisants pour certains axes des plans de développement de la région ;
- Insuffisance du ciblage des provinces de la région et focalisation sur les principales villes ;
- Faible infrastructure logistique et coût de transport élevé ;
- Faible qualification des ressources humaines ;
- Manque de coordination, de suivi et d'évaluation ;
- Offre foncière insuffisante pour les investisseurs ;
- Manque d'espaces d'activités attractifs aménagés (coût et qualité de l'infrastructure).

## **2.8 Rôle des CRI dans le règlement des différends**

Le CRI devrait être en mesure de proposer des solutions amiables aux différends entre les investisseurs et les administrations dans l'objectif de faciliter la réalisation des investissements. Toutefois, à ce jour, aucun texte juridique n'a précisé les modalités et les compétences du CRI dans ce domaine, et les interventions restent tributaires des initiatives et du réseau professionnel des responsables du CRI.

En plus, le règlement des différends impose aux CRI d'avoir une bonne maîtrise des différentes procédures et du cadre juridique régissant les différents domaines concernés par les investissements. Ainsi, l'insuffisance des compétences dans les domaines des techniques de négociation, d'interprétation des textes juridiques (urbanisme, fiscalité, droit social, ...), de communication et de relations publiques, est un véritable handicap dans ce sens.

**Vu ce qui précède, la cour des comptes recommande ce qui suit :**

- *Au niveau stratégique :*
  - *Renforcer le rôle des CRI particulièrement en matière d'accompagnement et de mise en œuvre des politiques sectorielles nationales et régionales et de leur territorialisation ;*
  - *Mettre à contribution les CRI dans les processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie spécifique de promotion de l'investissement, des plans de développement des régions et des offres territoriales intégrées en cohérence avec les stratégies sectorielles ;*
  - *Développer un système efficace de reporting basé sur des indicateurs de résultats et de performance.*
- *Au niveau de la gouvernance et de l'organisation :*
  - *Préciser les attributions et les engagements réciproques de toutes les parties prenantes (Wilayas, régions et autres collectivités territoriales, CRI, AMDI, ...) dans les domaines d'accompagnement et de promotion des investissements à l'échelon régional ;*
  - *Clarifier les relations entre les CRI et la DCAE en matière d'identification des actions stratégiques, de coordination des actions des centres, du partage des expériences et des bonnes pratiques, de la mobilité du personnel inter CRI, et de la consolidation des informations, ... ;*
  - *Recadrer et optimiser le travail de la commission régionale chargée de l'investissement et les autres commissions locales (attributions, composition, nombre, fixation des délais et des dates...) en vue de réduire les circuits administratifs et d'assurer la transparence dans l'acte d'investir ;*
  - *Adapter l'organigramme aux missions des CRI, mettre en place le statut particulier du personnel, et les doter en profils professionnels adéquats et en moyens budgétaires nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.*
- *En ce qui concerne la création des entreprises :*
  - *Doter le CRI d'antennes dans les préfectures et provinces de la région, si le besoin le justifie, avec la mise à leur disponibilité des moyens nécessaires à leur fonctionnement ;*
  - *Agir en vue d'assurer la représentation de toutes les administrations concernées au niveau des guichets uniques ;*
  - *Mettre en place un système adapté de paiement des frais de création des entreprises (régie de recettes, paiement électronique, ...) ;*
  - *Assurer le suivi des entreprises créées ;*
  - *Participer à l'animation des espaces dédiés à la vulgarisation des dispositifs incitatifs au développement de l'entrepreneuriat.*
- *En ce qui concerne l'aide à l'investissement :*
  - *Adapter les prestations servies aux différentes catégories, et ce, en fonction du statut juridique (SA, SARL, ...) et de la taille des entreprises (TPE, PME, GE, ...), en tenant compte des besoins spécifiques de chaque région ;*
  - *Prévoir un cadre de suivi qui implique tous les intervenants, et qui prend en compte le nouveau dispositif de la promotion de l'investissement ;*

- *Mettre en place une offre foncière attractive et compétitive dédiée à l'investissement, notamment, par l'amélioration des conditions de dévolution et de gestion des zones industrielles en vue de permettre aux CRI de faire des offres actualisées aux investisseurs ;*
- *Mettre en place des mécanismes de concertation et de suivi pour prévenir et résoudre les éventuels différends.*
- *Au niveau des aspects métiers des CRI : Renforcer le dispositif informationnel mis à la disposition de l'investisseur, et développer des plateformes d'échange entre les CRI d'une part, et entre les CRI et les administrations partenaires, d'autre part.*

## **II. Réponse du Ministère de l'Intérieur (Texte réduit)**

(...)

Avant de réagir aux observations et aux recommandations de la cour des comptes, il faudrait rappeler le rôle et la participation du Ministère de l'intérieur dans la concrétisation du programme du gouvernement et l'accompagnement de l'exécution des politiques publiques nationales et sectorielles au niveau territorial, en application des instructions royales. Et ce, donnant une importance considérable pour l'encouragement à l'investissement, l'amélioration du climat des affaires, et des mesures de bonne gouvernance, ainsi que l'instauration d'une culture de confiance entre les investisseurs, la préparation des conditions optimales pour l'encouragement des initiatives privées et la création des projets productifs de richesse et des opportunités d'emploi, et la participation au développement économiques sociales et environnementale.

Dans ce cadre, il y a lieu de rappeler que le Ministère de l'intérieur a fourni un énorme effort pour la mise en place des Centres Régionaux de l'Investissement (CRI) et l'opérationnalisation de ces structures. Cette démarche représente une initiative de la réforme administrative et institutionnelle, et constitue un outil efficace pour faciliter les procédures administratives et de raccourcissement des délais de création d'entreprises entre les intervenants de l'entreprise et de l'investissement.

La création de ces entités a été inscrite dans le cadre de la Vision Stratégique et de l'exécution des Très Hautes Instructions de la Lettre Royale du 9 janvier 2002 adressée au premier ministre relative à la Gestion Déconcentrée de l'Investissement.

Aussi, toutes les mesures et les dispositions nécessaires ont-elles été prises dès 2002, en coordination avec les ministères concernés, pour le lancement des CRI, la préparation et l'adoption des textes constitutifs nécessaires, la dotation de ces entités des moyens humains et matériels nécessaires pour l'accomplissement de leurs missions vis-à-vis des détenteurs de projets d'investissement et des créateurs des entreprises au niveau des différentes régions.

Une coordination centrale au niveau du ministère de l'intérieur a été assurée dans cette phase de lancement des CRI depuis 2002 pour le suivi et l'évaluation de leurs résultats avec les différents départements, nationaux et organismes et bureaux d'études spécialisés.

Partant des conclusions de ce suivi, et en confirmant les observations du rapport de la cour des comptes concernant l'évaluation de l'expérience des CRI, il est possible, objectivement, de dire que le travail de ces centres, sous le patronage des walis des régions et en partenariat avec tous les institutions et les services administratifs concernées, a permis de :

- Mettre en évidence les qualités économiques des régions, et l'amélioration de leur compétitivité en vue d'attirer les investissements et de créer des opportunités d'emploi ;
- Contribuer à l'accompagnement et l'exécution des politiques publiques et les stratégies sectorielles dans les domaines du développement économique dans les différentes régions du royaume ;
- La poursuite des efforts de simplification des procédures de création des entreprises par l'adoption du guichet unique, ce qui a permis de réduire le délai moyen de cette création de deux mois à trois jours en moyenne ;
- Amélioration sensible au niveau de la gestion et de suivi des dossiers d'investissement par les commissions régionales d'investissement, et à travers la mise en place du programme informatique de gestion des projets d'investissement SI-INVEST. Ce qui

a permis le suivi des dossiers d'investissement par les CRI et la communication des informations sur les étapes d'instruction des dossiers dans toutes les étapes de leurs études ;

- Mise en place des critères de qualité, et procéder à l'amélioration continue des services des CRI au profit des entreprises et des investisseurs, ce qui leur a permis d'obtenir le certificat ISO9001, sachant que d'autres CRI œuvrent pour avoir ce certificat ;
- Enregistrement d'une augmentation du nombre de création des entreprises et d'approbation des projets par les commissions régionales d'investissement. Ceci a été constaté à travers ce qui suit :
- Le nombre des entreprises créées au niveau des CRI a passé de 8.700 entreprises en 2003 à 26.271 entreprises en 2015. Durant cette période le nombre des entreprises créées avoisine 270.000 ;
- Le volume et l'effectif des projets approuvés a connu une augmentation remarquable depuis la création de ces centres en 2002, le nombre des projets approuvés a atteint 29.700 projets à fin 2015 avec un montant global d'investissement estimé à 1.922 milliards de dirhams.

Ce résultat positif enregistré a été confirmé par les études et les enquêtes auprès des entreprises et des investisseurs qui ont bénéficié des services des CRI, et qui ont confirmé leur satisfaction des services fournis par ces entités, tout en présentant des observations et propositions, qui ont été prises en compte, pour améliorer les services de ces centres.

En consolidation des acquis réalisés, et en se basant sur l'évaluation stratégique effectuée de l'expérience de la gestion déconcentrée de l'investissement et du système de gestion et de l'encouragement de l'investissement aux niveaux national et régional, le ministère de l'intérieur œuvre, en coordination avec tous les partenaires et secteurs concernés, à concrétiser une panoplie d'initiatives dont ce qui suit :

- Continuer la simplification des procédures relatives à la création et l'activité des entreprises ;
- Amélioration du climat des affaires et la suppression des obstacles qui entravent l'investissement et les entreprises dans toutes les régions à travers les commissions régionales de climat d'affaires ;
- Elargissement du domaine de la délégation des prérogatives relatives aux procédures concernant l'étude des dossiers d'investissement et la prise des décisions y afférentes au niveau régional ;
- Continuer à améliorer la qualité des services fournis par les CRI, et la généralisation de l'adoption du système de qualité ;
- Rendre conforme la représentativité territoriale des CRI avec le nouveau découpage régional avec l'institution de nouveaux annexes des CRI pour les rendre plus proches des investisseurs et des porteurs de projets ainsi que de ceux qui désirent créer des entreprises ;
- Accorder aux CRI de nouvelles prérogatives et missions, adapter leur statut et organigramme, et renforcer leurs capacités matérielles et humaines pour leur permettre d'accomplir leurs missions dans de bonnes conditions, et d'assurer le rôle d'impulsion économique au niveau territorial, ainsi que de contribuer à préparer et exécuter les plans régionaux de développement économique en conformité avec les objectifs de la régionalisation élargie.

En complément à ce qui a été présenté, auparavant, comme données relatives au bilan et à l'évaluation des réalisations des CRI depuis leur création, aux perspectives de ces centres et aux mesures que le ministère de l'intérieur œuvre à concrétiser en partenariat avec les autres secteurs concernés dans le cadre du renforcement des outils de la gestion déconcentrée de l'investissement et accompagner la mise en œuvre de la régionalisation élargie dans son volet économique, et les conclusions du rapport de la cour des comptes et sur la méthode adoptée et les références utilisées pour l'évaluation de l'expérience des CRI, et qui était l'objet de la note détaillée adressée par le ministère de l'intérieur à la cour des comptes en date du 13 Juin 2016 en réponse à la lettre de Monsieur le premier président de la cour des comptes n°11/2016 du 18 Avril 2016, il faut présenter quelques commentaires et éclaircissements sur le projet des observations et conclusions relatives à l'évaluation de l'expérience des CRI qui devraient être intégrées dans le rapport annuel de la cour des comptes pour l'année 2015. Et ce, selon les axes suivants :

### **3. Domaine de la stratégie :**

Dans ce cadre, et en commentant les observations de la cour des comptes qui soulignent l'absence d'une stratégie commune des CRI depuis sa création et l'inexistence d'une vision claire et des stratégies précises pour ces centres au niveau national, **il faut préciser et rappeler que la création de ces centres et la concrétisation de leurs structures se sont intégrés dès le départ dans le cadre d'une vision stratégique claire en application des hautes directives royales** contenues dans la lettre royale relative à la gestion déconcentrée de l'investissement adressée au 1<sup>er</sup> Ministre en date du 09 Janvier 2002. Cette lettre constitue le cadre stratégique et la référence principale qui ont permis de mettre en œuvre les outils et les procédures relatives à la gestion de l'investissement au niveau régional, y compris la création des CRI et la mise en place des guichets uniques relatifs à l'assistance dans la création des entreprises et l'accompagnement des investisseurs et les commissions régionales d'investissement dans toutes les régions du royaume.

Et comme il a été rappelé dans l'introduction, une attention particulière a été accordée, suite aux hautes directives royales et en coordination avec tous les départements ministériels et les administrations concernées, à la publication des décrets et des décisions relatives à la délégation des pouvoirs aux walis des régions dans plusieurs domaines liés à l'investissement et l'unification et la simplification des procédures relatives à la création entreprises, et au traitement des dossiers d'investissement dans le cadre de la gestion déconcentrée et à la prise de toutes les mesures nécessaires et la mise à disposition des ressources humaines et matérielles qui ont permis le lancement effectif de ces centres et le début de leurs services depuis 2002.

Sur le plan organisationnel, les CRI ont été placés, conformément à la lettre royale, sous l'autorité des walis des régions en raison de leurs prérogatives déléguées dans le domaine de la gestion déconcentrée, et de leurs attributions concernant la coordination entre les administrations régionales et les services décentralisés des différents départements ministériels, ainsi que l'accompagnement des collectivités territoriales.

C'est ainsi, et compte tenu de son statut juridique et sa position institutionnelle et le rattachement de ses activités dans le domaine régional et local avec toutes ses composantes et les intervenants, notamment, en ce qui concerne l'investissement, et contrairement à ce qui pourrait apparaître de l'observation y afférente insérée dans le rapport de la cour des comptes, il ne faut pas définir la stratégie de ces CRI au regard de l'administration centrale, mais il faut qu'ils soient concrétisés au niveau régional tout en prenant en considération la portée et les spécificités de chaque région et les opportunités de l'investissement et du développement offertes, et qu'ils soient intégrés dans une stratégie régionale où tous les intervenants dans la gestion régionale participent dans sa préparation et sa mise en œuvre à côté des CRI.

En ce qui concerne l'orientation stratégique et la future mission des CRI dans la gestion de l'investissement, et en étant conscient de la nécessité de moderniser et de renforcer les outils de la gestion déconcentrée de l'investissement, et de permettre aux CRI de contribuer encore plus à l'amélioration du climat des affaires et l'impulsion de l'économie régionale et l'accompagnement des investisseurs et des entreprises, le ministère de l'intérieur a œuvré, en coordination avec les départements ministériels et les institutions concernées, à réaliser une étude sur "le positionnement stratégique des CRI" en vue de diagnostiquer leur situation et évaluer leurs réalisations, ainsi que de prospector leurs perspectives et leurs orientations futures.

Et partant des conclusions de cette étude qui a été présentée et discutée en 2011, il a été procédé progressivement à la mise en œuvre d'une série de mesures relatives, notamment, au renforcement de ces centres pour qu'ils continuent leurs efforts dans le domaine de la simplification des procédures administratives et l'élargissement de leurs services et leur permettre d'assumer, à côté des institutions élues et les partenaires locaux, le rôle de l'impulseur économique au niveau territorial par la préparation et l'exécution des plans régionaux de développement économique et l'accompagnement effectif de la mise en œuvre des plans sectoriaux au niveau régional et la promotion de l'investissement, en plus du renforcement de leurs capacités matérielles et humaines, et la mise en place de programmes informatiques unifiés pour leur permettre d'accomplir leur mission convenablement.

#### **4. Domaine de la gouvernance**

**Concernant le volet relatif à la gouvernance des CRI**, le rapport de la cour des comptes a contenu quelques observations relatives à l'organigramme des CRI et leurs ressources humaines et matérielles et le système de gestion de la qualité et le rôle de la direction de la coordination des affaires économiques, ce qui amène à y apporter certains éclaircissements.

En ce qui concerne l'organisation des CRI et la situation de leur personnel, et en rapport avec les observations sous l'intitulé "mise en place limitée de l'organigramme", il faut rappeler que les autorités gouvernementales, dans le but de doter ces institutions d'organigrammes et compétences humaines capables d'accomplir leurs missions dans les meilleures conditions, ont publié, dès le début effectif des CRI, le décret n°2.03.727 du 26 décembre 2003 qui a considéré ces centres, placés sous l'autorité des walis des régions, comme des services extérieurs du ministère de l'intérieur, et les a organisé en divisions et services qui seront créés selon les fonctions qui leur seront conférées sur décision de wali de la région, conformément au paragraphe 3.5 de la lettre royale relative à la gestion déconcentrée de l'investissement. Ceci a été mis en œuvre par des arrêtés des walis des régions en instaurant des organigrammes comprenant 3 divisions et 9 services pour chaque centre, en plus des services supplémentaires pour les annexes des centres régionaux qui ont été implantés dans plusieurs préfectures et provinces. Et dans le cadre de la loi des finances de l'année 2004, les CRI ont été dotés de statut des services d'Etat gérés de manière autonome, et ont bénéficié de ressources financières directes destinées à leur gestion.

Aussi, il a été stipulé dans le décret n°2.09.435 du 11 décembre 2009 complétant le décret n°2.03.727 du 26 décembre 2003 organisant les centres régionaux d'investissement que les services et divisions des CRI sont similaires à ceux de l'administration centrale au niveau des indemnités de fonction des chefs de divisions et de services. Comme il a été procédé à faire bénéficier les employés des CRI, en plus du salaire mensuel et les indemnités de fonction, des primes annuelles dont la valeur est fixée pour chaque centre régional et chaque cadre et employé selon le rendement et les résultats réalisés. Ces motivations ont permis d'encourager le personnel des CRI à améliorer leur rendement et d'attirer de bonnes compétences à travailler dans ces centres même dans l'absence d'un statut spécifique aux salariés des CRI jusqu'à ce jour.

Il faut souligner que le ministère de l'intérieur, et en coordination avec le ministère de l'économie et des finances, a autorisé auparavant les CRI à procéder au recrutement par contrat, ce qui leur a permis de renforcer leurs ressources humaines de compétences et expertises de haut niveau.

Et dans le cadre de l'adoption de l'organisation et des structures des CRI avec le nouveau découpage régional, il a été procédé à l'actualisation du cadre organisationnel de ces centres par décision n°1046 du 28 Mars 2016 du ministre de l'intérieur relative à l'organisation des CRI. C'est ainsi qu'il a été procédé à la révision du nombre des divisions et services de ces centres, et à ouvrir la possibilité de créer des annexes des CRI avec statut de division dans les préfectures et provinces relevant de la région. Ces annexes sont chargées, en plus de l'assistance à la création des entreprises, d'accompagner les investisseurs, ainsi que d'accueillir le rythme du traitement des dossiers d'investissement, et d'œuvrer de près avec les intervenants dans le domaine de l'investissement.

En concrétisant le cadre organisationnel des CRI, objet de la décision ministérielle suscitée, il a été procédé en 2016 à l'actualisation des décisions des walis des régions relatives à l'organisation des CRI, et l'appel à candidature pour les postes de responsabilité nouvellement créées ou vacants pour adopter et compléter l'organigramme et renforcer les ressources humaines des CRI.

Concernant **la relation entre la direction de la coordination des affaires économiques et les CRI** que la cour des comptes a qualifié de limitée, il faut rappeler que ces centres, en raison de leur statut et la nature de leurs missions, sont sous l'autorité du wali de la région qui fixe leurs organigrammes, approuve leurs programmes annuels, et suit leurs activités en qualité de leur chef direct, et en qualité de président de la commission régionale de l'investissement, et au vu des missions et des délégations octroyées aux walis des régions dans le cadre de la gestion déconcentrée de l'investissement.

Ainsi, la direction de la coordination des affaires économiques, dans le cadre de cette gouvernance, n'exerce aucune tutelle ou autorité territoriale sur les CRI, mais elle accomplit le rôle de la coordination dans la limite de sa mission en qualité de liaison entre les CRI et les secteurs et les administrations centrales intéressés par l'investissement dans le but de contribuer à réunir les bonnes conditions pour qu'ils réussissent dans leurs missions. Tandis que la direction des affaires administratives au ministère de l'intérieur s'occupe de la gestion des ressources humaines et financières de ces centres.

En plus du suivi de l'activité des CRI, plusieurs réunions ont été tenues entre la direction des affaires économiques et les responsables des CRI en vue d'étudier et discuter plusieurs sujets ayant relation avec leurs missions et activités dont l'unification et la simplification des procédures administratives et l'organigramme des centres, aussi que l'étude de son positionnement stratégique et son interaction avec les administrations centrales, notamment l'agence marocaine de développement des investissements, et l'amélioration des systèmes informatiques de ces centres.

Concernant la diversité de la situation financière du personnel des CRI, le ministère de l'intérieur a œuvré durant les dernières années, dans la limite de ce qui est possible, à virer les postes budgétaires de plusieurs cadres relevant de ces centres des budgets communaux ou provinciaux au budget général de l'Etat.

Pour les ressources financières des CRI, ceux-ci restent effectivement jusqu'à ce jour, tributaires des contributions du budget de l'Etat, et ne disposent pas de recettes propres même qu'ils jouissent de la qualité de services d'Etat gérés de manière autonome qui leur confère la possibilité de la mise en place d'un système de paiement sur les services qu'ils accordent aux investisseurs et aux personnes désireuses de créer des entreprises. Pour clarifier cette situation, il faut signaler que le maintien de la gratuité des services, jusqu'à ce jour, rentre dans le cadre

des efforts des autorités publiques pour stimuler et encourager les investisseurs et entrepreneurs à accéder aux services de ces centres.

## 5. Systèmes d'information

En ce qui concerne **le domaine des systèmes d'information**, même si les magistrats de la cour des comptes ont estimé que l'exploitation des systèmes informatiques reste limitée entre les administrations intéressées par la gestion des dossiers de l'investissement, le rapport de la cour des comptes a souligné l'importante contribution du système informatique "SI-INVEST" qui permet actuellement le suivi instantané des dossiers de l'investissement de la part des CRI, des autorités régionales et des services centraux, et présente toutes les informations et données sur les projets d'investissement et les étapes de leur étude, et permet de communiquer les informations les concernant.

A ce sujet, il faut souligner que le système "SI-INVESTI" est devenu accessible et exploitable aussi par les autres services régionaux représentés au sein des commissions régionales de l'investissement, ainsi que par les départements ministériels et les administrations centrales intéressés par l'investissement (finances, tourisme, urbanisme, agence marocaine pour la promotion des investissements et la société marocaine d'ingénierie touristique). Ce qui leur permettra de s'enquérir des projets d'investissement qui rentrent dans le cadre de leurs attributions et des décisions prises à l'échelle régionale. Le ministère de l'intérieur s'active actuellement à développer un portail électronique permettant les investisseurs de suivre le traitement de leurs dossiers déposés auprès des CRI.

Et à l'instar du système informatique "SI-INVESTI", les services du ministère de l'intérieur préparent actuellement la mise en place d'un système informatique réservé au guichet unique dédié à l'assistance à la création des entreprises, ce qui permettra d'unifier les mesures relatives à cette opération, et de mettre fin à la multiplicité des systèmes informatiques qui sont en cours actuellement dans divers CRI.

## 6. Réalisations des CRI

### 6.1 Création des entreprises

Le rapport de la cour des comptes a confirmé le rôle important des CRI dans l'augmentation du nombre des entreprises créées depuis 2002, ainsi que l'amélioration constatée dans ce domaine à travers la simplification des procédures administratives et le raccourcissement des délais de création de l'entreprise, ce qui pourrait être considéré comme un bilan positif du guichet unique.

Les résultats positifs réalisés par les CRI dans le domaine de la création des entreprises, et qui ont été cités dans plusieurs rapports publiés par des institutions internationales intéressées par le climat des affaires de notre pays, ont été confirmés par des enquêtes réalisées au profit du ministère de l'intérieur, et qui ont conclu qu'une proportion importante des enquêtés ont exprimé leur satisfaction quant aux services rendus par les CRI.

Malgré ce bon comportement, certains CRI souffrent encore du **manque de représentabilité des administrations concernées** dans le guichet de l'assistance à la création des entreprises. Et pour rattraper ce manque, le ministère n'a cessé de demander aux secteurs et administrations concernés d'assurer une présence permanente avec un effectif suffisant au sein de ces centres. Et dans le cadre de la commission interministérielle chargée de la simplification et la rédaction des procédures administratives relatives à la création des entreprises, et qui a mis en place 35 mesures, il a été inséré sur proposition du ministère, des mesures obligeant tous les secteurs concernés à assurer une représentabilité au sein du 1<sup>er</sup> guichet des CRI. Un procès-verbal d'accord à ce sujet a été signé le 28 Mai 2013 sous la présence du président du gouvernement.

En ce qui concerne **le suivi et l'observation de le devenir des entreprises créées**, il faut souligner que la non insertion du suivi des entreprises créées comme une mesure systématique au niveau des CRI, est imputable au fait que cette mission ne rentre pas dans les attributions

des guichets d'assistance à la création des entreprises, en plus du nombre limité des ressources humaines de ces centres en comparaison avec le grand nombre des entreprises créées (plus de 26.000 en 2015) et la multiplicité des intervenants dans ce domaine.

Et malgré ceci, et au égard à l'importance du suivi postérieur et les conclusions tirées de cette opération, les CRI ont participé durant les dernières années, dans la préparation des études ayant trait à ce sujet. Aussi, plusieurs CRI ont institué dans leurs organigrammes un service chargé du suivi des entreprises, sachant que cette mission ne peut se limiter seulement à ces centres, mais concerne tous les intervenants dans cette opération (création et suivi des entreprises), ce qui nécessite la multiplication des efforts pour la mise en place des outils de coordination et l'échange des informations dans ce domaine.

## **6.2 Assistance à l'investissement**

Le rapport de la cour des comptes a souligné la non-participation des CRI dans la préparation des politiques nationales et sectorielles, et se contentent de l'exécution, ce qui ne leur permet pas de contribuer avec efficacité dans ce domaine en se basant sur l'expertise et l'efficacité qu'ils ont accumulé.

A ce sujet, le ministère de l'intérieur se partage les recommandations de la cour des comptes concernant la nécessité pour les administrations publiques de faire participer les CRI de manière systématique et avec plus d'efficacité dans l'élaboration des politiques nationales et sectorielles relatives à l'investissement, tout en leur octroyant toutes les données y afférentes, et en prenant en considération l'intervention des collectivités territoriales dans le processus de la mise à exécution de ces politiques au niveau régional et leur rôle primordial dans l'établissement et l'exécution d'une vision intégrée de développement convergente avec ces politiques et les spécificités de chaque région. Le centre régional d'investissement constitue à cet égard un outil important dans la facilitation de cette mission.

Concernant le rôle des CRI dans **la promotion et le marketing territorial**, il est important de souligner que cette mission est parmi les attributions confiées aux CRI dont les contenus n'ont pas été bien clairs et délimités dès le début dans la série les mesures de la gestion déconcentrée de l'investissement. Et malgré cette donnée, les CRI ont adhéré à cette mission sachant que leurs efforts et initiatives se fassent dans un climat marqué par la multiplication des intervenants opérant dans ce domaine. Ce qui nécessite plus de coordination sur les deux plans central et régional pour améliorer les mécanismes d'attraction des investisseurs et l'efficacité de la promotion et du marketing territorial.

En même temps que le rapport des observations de la cour des comptes a veillé à énumérer les aspects de faiblesse liés à l'incitation à l'investissement et à la promotion et le marketing territorial au plan régional, il n'a pas cité dans ses observations la constitution et le rôle des commissions régionales du climat des affaires qui représentent un espace opportun pour la concertation et la coordination et le suivi, ainsi que la prise des décisions dont le but est d'améliorer le climat des affaires dans la région, en plus de promouvoir les opportunités de l'investissement au niveau territorial et encourager les initiatives allant dans ce sens, sachant que ces commissions se composent notamment des autorités régionales, des administrations concernées et des élus du secteur privé, et leur secrétariat est assuré par le centre régional d'investissement. Ces commissions sont considérées comme une force de proposition pour la commission nationale du climat des affaires en ce qui concerne les attributions qui dépassent le niveau régional.

Concernant **la commission régionale de l'investissement** dont le bilan est très encourageant même si elle ne dispose pas d'un cadre juridique comme il a été cité dans les observations de la cour des comptes, elle a permis effectivement d'enregistrer un progrès notable dans les mesures prises pour faciliter l'investissement, et surtout dans le domaine de la coordination

entre les différentes administrations et leur mobilisation, et l'amélioration des délais de l'étude des dossiers.

Et malgré ce bilan positif, le ministère de l'intérieur se partage l'avis de la cour des comptes qui recommande la nécessité de mettre en place un cadre juridique pour cette commission, fixant sa composition et son mode de travail, tout en travaillant à intégrer le reste des commissions locales, qui statuent dans certains aspects des projets d'investissement, dans cette commission. Sauf que la mise en place de ce cadre juridique nécessite la révision des lois et textes organiques qui fixent les attributions des autres commissions régionales qui doivent être intégrées dans une commission régionale unique, et confier aux représentants des administrations centrales le pouvoir de décision dans le domaine de l'investissement.

En ce qui concerne le suivi des projets d'investissement, et malgré les contraintes et les difficultés liées à cette opération, les CRI œuvrent pour activer les mécanismes du suivi des projets d'investissement, et instituer des services au niveau des guichets de l'assistance des investisseurs qui seront chargés du suivi des projets approuvés et d'accompagner les investisseurs tout au long des étapes de l'exécution de leurs projets en coordination avec les autres services administratifs concernés.

Concernant **le rôle des CRI dans le règlement des litiges relatifs à l'investissement**, le ministère de l'intérieur est conscient de la nécessité de la mise en place d'un cadre juridique fixant les missions et le mode de travail des CRI dans ce domaine, tout en œuvrant à les doter des compétences qualifiées et aptes à accomplir cette mission et à répondre aux exigences des investisseurs avec efficacité.

En ce qui concerne **les recommandations** du rapport de la cour des comptes suite à l'évaluation de l'expérience des CRI, et **tout en soulignant la nécessité de clarifier certaines d'elles et d'étudier la possibilité et les modes de leur concrétisation en partenariat avec les divers secteurs concernés**, il paraît que la plupart de ces recommandations convergent avec les conclusions de l'étude réalisée par le ministère de l'intérieur sur "le positionnement stratégique des centres régionaux d'investissement".

Les recommandations de la cour des comptes constitueront, à coup sûr, un cadre de référence et une plateforme de travail commune entre tous les intervenants des départements ministériels et institutions intéressées pour la mise en place et l'adoption des mesures qui garantissent l'amélioration et le développement des mécanismes de la gestion déconcentrée de l'investissement dans notre pays et l'évolution des performances des CRI.