

Agence Marocaine de Développement des Investissements

La mission de contrôle de la gestion de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI) a porté essentiellement sur le cœur du métier de l'Agence, à savoir la promotion de " l'offre Maroc ", la communication ainsi que le démarchage commercial. Au regard du cadre juridique de l'Agence, le diagnostic a également concerné son articulation avec les différentes composantes de l'environnement institutionnel régissant l'investissement. De même, la contribution de la gouvernance et de la fonction support à la réalisation de la mission principale a été examinée.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

A. Constats majeurs par rapport au Pacte National pour l'Emergence Industrielle 2009-2015

Il a été constaté que la gestion de l'Agence n'est pas clairement appréhendée par rapport aux agrégats du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI) 2009-2015 bien qu'elle en soit l'émanation. Raison pour laquelle un diagnostic de fond a été engagé au sujet de l'environnement institutionnel régissant l'investissement au même titre que le cadre statutaire de l'Agence.

Ainsi, les essais d'identification de l'impact direct des actions menées par l'Agence se sont heurtés à la non programmation par le conseil d'administration d'un point spécifique liant les indicateurs de gestion aux objectifs du PNEI. A cet égard, à l'occasion des assises nationales de l'industrie, le rôle de l'AMDI en tant qu'instrument du pacte ne ressort pas clairement par rapport aux résultats des Investissements Directs Etrangers (IDE) et des rencontres organisées (B2B). A ce sujet, il est à rappeler que l'Agence est membre d'un des organes de gouvernance prévus par le pacte et qui n'est pas opérationnel, à savoir le comité de pilotage pour la partie relative aux Métiers Mondiaux du Maroc et les IDE.

En se basant sur l'indicateur clé " flux nets d'IDE ", les années 2012 et 2013 ont continué sur le trend haussier de 2011 : +22% en 2012 par rapport à 2011 et +28% à fin juin 2013 par rapport au même mois de 2012. Quant à l'évolution de la Formation Brute du Capital Fixe (FBCF), elle a connu une dynamique soutenue entre 2006 et 2012 en dépit de la mauvaise performance enregistrée en 2009. La contribution des IDE dans cet investissement global est de 13,6% entre 2006 et 2012 et la contribution annuelle moyenne est de 4,2%.

Il convient de mentionner que l'industrie occupe la première position sur la liste des IDE avec 26% du total en 2012 et, par activité, l'industrie manufacturière devance l'activité immobilière avec une hausse de 36% par rapport à 2011. La part industrielle des IDE est passée de 2,7 MMDH en 2009 à près de 12 MMDH pour le 1er semestre 2013, soit de 11% à 52%. Les emplois dans les métiers mondiaux du Maroc (MMM) sont passés de 366 834 en 2009 à 445 000 en 2012, soit une création nette de 78 000 emplois. Quant aux exportations, elles sont passées pour cinq secteurs (l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, l'offshoring et le textile) de 53,1 MM DH en 2009 à 76,9 MM DH en 2012, avec une forte augmentation pour l'automobile de 109% (25,1 MMDH en 2012 contre 12 MMDH).

B. Environnement institutionnel et cadre juridique

1. Environnement institutionnel

Jusqu'à une date récente, le positionnement institutionnel de l'autorité chargée de l'investissement n'était pas précisé. Si cette question a été résolue depuis la nomination du nouveau gouvernement, le conflit d'attributions en matière d'investissement demeure entre le ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance et le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de

l'investissement et de l'Economie Numérique. De même, des chevauchements d'attributions ont été relevés entre la commission chargée du suivi des projets d'investissement créée en mai 2013 et pilotée par le Ministre de l'Economie et des Finances et un comité similaire mis en place avant cette commission appelé " comité after care " piloté par l'AMDI.

Il convient également de signaler que les conditions dans lesquelles l'Agence a été créée ne concourent pas à la clarification de son champ d'action. L'Agence est l'émanation directe du pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI), à obédience sectorielle, bâtie toutefois sur l'ex-Direction des Investissements qui a toujours eu une mission transverse. En outre et par rapport aux prévisions du PNEI, ce champ d'action a été étendu à d'autres secteurs ne faisant pas partie des métiers mondiaux du Maroc (pharmacie, chimie...).

Les activités de l'Agence sont placées dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale en matière d'investissement. A ce titre, elle est chargée de proposer au gouvernement le plan de développement des investissements à caractère sectoriel (industries, commerce et nouvelles technologies). Enfin, l'AMDI est chargée du secrétariat de la commission des investissements traitant des investissements toutes catégories confondues.

2. Cadre juridique

La loi n°41-08 portant création de l'Agence n'a pas été modifiée pour tenir compte des changements de ses missions et attributions, d'abord après transfert de la mission liée au développement des zones d'activités au MICNT et ensuite après la désignation de l'Agence comme "point de contact national" de l'OCDE sur le degré de respect par les sociétés multinationales des principes directeurs de l'investissement. A ce niveau, il serait difficile de soutenir durablement le rôle de juge et partie.

C. Processus décisionnel et marketing stratégique

1. Processus décisionnel

L'Agence tarde à se positionner valablement en tant que plateforme de coordination entre les diverses institutions intervenant dans le processus d'investissement. Elle reste handicapée par la maîtrise partielle d'une partie du processus décisionnel devant aboutir à la concrétisation des projets d'investissement. L'Agence traite des dossiers transverses sans pouvoir décisionnel correspondant. Elle participe à des événements ou les organise bien qu'ils ne figurent pas sur son plan d'action et ses propositions demeure non contraignantes.

Par ailleurs, la vacance du poste de Directeur Général de février 2012 jusqu'à septembre 2013 a retardé la prise de décisions concernant certains actes de gestion stratégiques qui ne pouvaient être pris par le directeur par intérim. Elle a également freiné le développement du rôle de l'Agence en tant que force de propositions.

2. Marketing stratégique

Au regard du positionnement de cette fonction au sein de sa chaîne de valeur, l'Agence est appelée à alimenter toutes les actions menées aussi bien lors des campagnes de promotion que lors des actions de démarchage et procéder à l'évaluation ex post. Les points sensibles identifiés concernent la définition et le profilage, les besoins spécifiques à chaque catégorie d'investisseur et l'impact recherché par type d'IDE.

Les outils de travail des équipes engagées dans la promotion et le démarchage ne sont pas organisés en fonction de la catégorie d'investisseurs cibles d'un côté, ceux qui visent le marché intérieur et, de l'autre, les investisseurs relevant de la logique "exporter depuis le Hub Maroc " nécessitant un financement local.

Le benchmark laisse apparaître que le panorama des investisseurs potentiels est très diversifié. Il comprend des fonds souverains, des fonds d'investissement (holdings), des groupes industriels et de services, des gestionnaires de fortunes, des PME de taille variable et des fonds spéculatifs. De

même, l'origine des projets impliquant directement l'AMDI est large et hétérogène en termes d'approches d'investissement (investissement direct, investissement financier indirect, fonds d'investissement, partenariats...).

Les outils mis en place par l'Agence pour la vérification de la pertinence des choix sectoriels ne comprennent pas la veille positive et le référentiel des effets, qui renseignent sur l'effectivité de l'attractivité de l'offre Maroc et l'effet de levier pour l'action de l'État.

D. Promotion et démarchage commercial

1. La promotion

L'activité de promotion menée par l'AMDI se matérialise essentiellement par l'organisation et la participation à des événements nationaux et internationaux ainsi que par le lancement de campagnes de communication.

1.1. La mise en œuvre

La stratégie se focalise essentiellement sur le niveau international, comme en témoignent l'effort budgétaire consenti et l'absence de stratégies spécifiques d'une part, pour les Grands Comptes dont le témoignage est décisif pour l'image de marque du Maroc ; et, d'autre part, pour fidéliser les investisseurs de référence à travers l'encouragement du réinvestissement.

Ainsi, les parts respectives des grandes entreprises et des PME dans le portefeuille cible des opérations de promotion et de communication a influé sur l'opérationnalisation de la démarche commerciale de l'Agence vis-à-vis des Grands Comptes.

De plus, le réexamen de la stratégie de promotion n'a pas été effectué à temps pour l'adapter à l'essoufflement progressif des avantages comparatifs du Maroc en matière d'offshoring.

1.2. Supports et canaux utilisés

Bien qu'ils fassent l'objet d'une adaptation continue, les supports promotionnels laissent apparaître la prépondérance des plans médiatiques au moyen de spots télévisés au détriment du rédactionnel. Ils ne sont pas alimentés systématiquement de témoignages directs d'investisseurs déjà installés au Maroc. En outre, le canal du partenariat ne concourt pas suffisamment à l'optimisation de la stratégie de communication.

Le benchmark laisse apparaître le délestage des spots télévisés dans les plans média des agences des pays concurrents et la prépondérance du rédactionnel mettant en avant les expériences réussies assorties de témoignages (Brésil, Turquie...).

1.3. Zones géographiques couvertes

L'Agence maintient la France et l'Espagne en tête des pays couverts par les actions de promotion commerciale et de démarchage en dépit de la crise. D'ailleurs, la campagne de sensibilisation menée par les pouvoirs publics sur la co-localisation n'a pas encore abouti.

Les actions de promotion orientées vers des pays alternatifs prometteurs (comme le Japon) ne sont pas proportionnelles à leur poids par rapport à certains indicateurs clés d'évaluation de l'impact des investissements. Il en est de même des actions de promotion engagées auprès des pays du golfe peu adaptées de par l'identité des émetteurs de projets (fonds souverains).

1.4. Campagnes France-Espagne et Allemagne-Italie

Concernant les campagnes France-Espagne, et à l'exception du film institutionnel, tous les livrables des consultants ne véhiculant pas l'image industrielle du Maroc ont été abandonnés à partir de 2012 au profit d'annonces publicitaires plus adaptées.

Concernant l'Allemagne, les évaluations des campagnes ont montré qu'une large proportion des entreprises ne perçoit pas le Maroc comme un pays attractif et disposant d'un tissu industriel. Par

contre et au bout de la quatrième vague, la perception de la dynamique économique du Maroc est devenue positive en Italie.

Ces évaluations ont été effectuées par des agences choisies par les consultants en communication, ce que l'AMDI devait proscrire afin de garantir l'objectivité de ces évaluations. Par ailleurs, dans le cas de la France et l'Espagne, le taux de réponse obtenu est peu représentatif (préciser). Quant à l'Allemagne et l'Italie, l'évaluation a été réalisée essentiellement par téléphone non appuyée de focus groupes.

2. Le démarchage

Le démarchage est mené par les agents commerciaux, les équipes du siège et les bureaux de représentation à l'étranger (BRE).

2.1. Les agents commerciaux

Pour accélérer l'exécution du plan de promotion et de commercialisation, l'AMDI a développé une stratégie commerciale qualifiée " d'innovante et agressive " reposant sur l'utilisation d'agents commerciaux chargés de démarcher les entreprises cibles. Quatre contrats négociés ont été conclus à ce titre entre 2011 et 2013.

L'analyse des résultats obtenus laisse apparaître des performances différenciées. Sur les quatre prestataires engagés, seul l'agent commercial pour la zone Allemagne a été rétribué sur la partie variable du contrat, en sus de la part fixe, pour le démarchage réussi d'une entreprise qui a effectivement délocalisé au Maroc une partie de sa production. Sur la période 2011-2013, la rémunération prévue est la moins chère parmi les quatre.

Des interrogations se posent sur le degré de mise en œuvre par les autres consultants de leurs atouts, notamment leur connaissance du potentiel des IDE dans le monde et la disponibilité de réseaux propres. Le contrat d'un prestataire a d'ailleurs été résilié. Le suivi des prospects est désormais assuré par les équipes de l'Agence.

2.2. Les bureaux de représentation à l'étranger (BRE)

La création des bureaux de représentation à l'étranger est considérée comme complément institutionnel de la politique commerciale agressive de proximité. Cependant, elle a abouti à des résultats mitigés faute de mesures d'accompagnement intégrant les aspects juridique et administratif devant faciliter leur fonctionnement normal. Il en est de même pour les conditions de recrutement de certains chefs de BRE.

La création des six bureaux n'a pas tenu compte de la spécificité et de la nature du milieu d'accueil. Tel est le cas des investisseurs des pays du golfe qui préfèrent passer par le canal institutionnel au lieu du BRE.

Le fonctionnement desdits bureaux est soumis aux dispositions de la circulaire 2.4786 du 26.11.2008 relative aux régies de dépenses et de recettes, ce qui pose des problèmes de justificatifs appuyant les demandes d'approvisionnement.

Des leçons peuvent être tirées des expériences des autres pays en matière des représentations à l'étranger. En Irlande par exemple, toutes les agences de promotion siègent dans un même local à la capitale et leurs représentations à l'étranger partagent souvent le même bâtiment. En cas d'absence d'un bureau de représentation, il est fait recours, comme c'est le cas pour le Mexique, aux services des conseillers économiques des ambassades.

2.3. Les équipes du siège

En liaison avec le nouveau schéma organisationnel adopté pour la direction de développement basé sur le critère région, le portefeuille de prospects est réparti entre les équipes moyennant le suivi sur le dispositif de la gestion de la relation client CRM (Customer Relationship Management) et extraction pour les besoins des tableaux de bord mensuels.

2.4. Capacités professionnelles

En l'intervalle de quatre années d'existence de l'AMDI, la chaîne des valeurs s'est formalisée et une démarche proactive axée sur le résultat s'installe progressivement, comme en témoigne tout le travail de recadrage et de requalification des fichiers d'entreprises cibles reçus des consultants engagés par l'Agence et la tutelle, dans le cadre de l'opérationnalisation de la stratégie commerciale de l'Agence.

L'analyse de la structure des sources de contact des 1618 prospects pris en charge par les équipes commerciales de l'Agence, selon l'extraction faite du CRM en date du 18 Juillet 2013, a révélé le marquage de 606 prospects comme étant de source interne, soit 38% du total des prospects.

Par ailleurs, l'approche analytique en cours de test pour évaluer la contribution réelle de chaque partie prenante (équipe AMDI, agents commerciaux, autres partenaires) va combler le vide constaté à ce niveau. Toutefois, le caractère imprévisible du comportement de l'investisseur est à prendre en considération.

A titre de comparaison, le président de l'Agence turque de promotion remet au chef de l'exécutif de son pays un rapport mensuel sur la gestion qui est orientée " résultat ". Des réajustements sont opérés en cas de non atteinte des objectifs. Quant à l'Agence Malaisienne, les objectifs liés à la stratégie de promotion sont généralement chiffrés.

2.5. Nombre de sociétés converties

Entre 2010 et 2013, le nombre de sociétés converties s'élève à 57. Au regard de la multitude des variables qui conditionnent la décision d'investir, il est difficile d'imputer la totalité des conversions sus indiquées au travail effectué par les équipes de l'AMDI. Par ailleurs, il est à noter que les secteurs couverts par les sociétés converties dépassent le cadre strict des métiers mondiaux du Maroc.

2.6. Sociétés installées dans les P2I (plateformes industrielles intégrées)

En guise de test de la capacité de l'Agence à concourir à la réalisation de certains objectifs complémentaires du PNEI, la Cour a calculé le taux d'occupation des P2I. Il s'est avéré que seules 10 sur 21 sociétés converties en 2011 se sont installées dans une P2I. Le nombre est de 12 sur 24 sociétés pour 2012. La relative attractivité desdites zones qui ne dépasse pas 50% est due, d'après les responsables de l'Agence, aux prix élevés des terrains.

2.7. L'effort commercial

2.7.1. Les profils

Bien que les équipes soient fortement montées en compétence avec le temps, les profils spécialisés par secteur d'activité sont rares. Dans certains secteurs clés comme l'aéronautique ou l'automobile, ce manque d'expertise est partiellement comblé par les associations professionnelles qui sont associées aux actions commerciales.

Au niveau international, les ressources des agences similaires sont généralement réparties par secteur et non par région, favorisant l'émergence de l'expertise sectorielle requise.

2.7.2. La répartition du portefeuille

La répartition du portefeuille de prospects varie fortement d'un responsable à un autre et d'une région à une autre, ce qui n'est pas sans conséquences sur la répartition par département. En continuant à concentrer l'effort commercial sur les zones classiques, l'Agence n'arrive pas à dégager des ressources suffisantes pour les nouvelles zones géographiques prometteuses : BRICs, Asie, USA et Canada. A cela s'ajoute l'insuffisante adaptation du démarchage commercial engagé.

2.7.3. L'argumentaire

Les besoins à la fois communs et spécifiques par catégorie d'investisseurs ne se retrouvent pas clairement dans les offres commerciales. Ces dernières impliquent (1) des critères de sélection communs à tous les secteurs : coûts, main d'œuvre ; (2) des critères spécifiques par secteur : les langues pour l'offshoring ; le tissu industriel et la logistique pour l'automobile, l'aéronautique et l'électronique ; (3) des éléments différenciateurs : stabilité, accès à des grands marchés régionaux liés au Maroc par des accords de libre-échange en plus de la proximité.

2.7.4. La veille et l'intelligence économique

Les écueils à ce niveau viennent de la difficulté d'alimenter suffisamment les actions de démarchage par des données fines et à jour à partir de la veille commerciale et stratégique. Il en est de même de la délimitation non encore clairement établie du périmètre et du champ d'action de l'Agence, empêchant de faire le lien direct entre les efforts consentis par ses équipes et le nombre d'investisseurs installés. En outre, la non institutionnalisation du calcul du coût de conversion par société, par secteur et par pays ne permet pas de mettre continuellement l'effort budgétaire consenti en corrélation avec la stratégie de démarchage.

Le jumelage institutionnel avec le ministère fédéral allemand de l'économie et de la technologie ainsi que l'assistance technique de la JICA sont de nature à renforcer les capacités opérationnelles de l'Agence en matière d'intelligence économique et de mesure de la performance.

E. Bilan de la commission des investissements

Les travaux de la commission des investissements, dont l'AMDI assure le secrétariat, se sont soldés au titre de la période 2010-2013 par la validation de 283 projets totalisant un investissement prévisionnel global de 240,75 milliards de dirhams. La commission pourrait fluidifier davantage le circuit de validation et de signature des conventions si les points de non performance identifiés sont éliminés.

1. Prépondérance des investissements d'origine nationale

De l'analyse de la répartition des investissements par origine, il ressort la prédominance des investissements d'origine nationale. L'enseignement tiré n'est pas convenablement pris en considération lors de la programmation des actions de promotion et de démarchage.

2. Cadre incitatif et délai de signature des conventions

La charte de l'investissement (loi n°18-95), promulguée le 8 novembre 1995, qui définit le cadre de l'action de l'Etat en matière de développement et de promotion des investissements n'est plus d'actualité. Par ailleurs, et comparativement aux incitations proposées par les pays concurrents, celles prévues par la Charte de l'Investissement restent peu attractives.

Sur un autre plan, le délai de signature des conventions d'investissement approuvées par la Commission des Investissements impacte négativement le processus conventionnel.

En guise de comparaison, l'autorité Malaisienne de développement des investissements (MIDA) affiche solennellement l'engagement de répondre à toute demande des investisseurs dans un délai maximum de 7 jours.

3. Évaluation des projets d'investissement conventionnés

En vertu de la circulaire du Chef du Gouvernement du 4 septembre 2012, l'AMDI a été chargée de (1) l'évaluation des coûts et bénéfices des projets de conventions d'investissement, et de (2) la production d'un rapport annuel public. Aussi, la Banque Mondiale a-t-elle été sollicitée pour lancer, en collaboration avec l'Agence, un processus d'élaboration d'un guide pour l'évaluation. Le projet a été intégré au programme d'appui à la compétitivité de l'économie marocaine visant à améliorer la transparence et l'efficacité des incitations publiques accordées aux investisseurs.

4. Suivi des projets (After Care)

Le suivi des projets (After Care) fait partie des bonnes pratiques adoptées par les agences de promotion des investissements à l'échelle internationale. Ce mode opératoire vise plusieurs

objectifs dont la fidélisation des investisseurs et l'amélioration continue de l'attractivité et du climat des affaires.

La Cour a relevé qu'il n'intègre pas suffisamment tous les acteurs de développement local et régional pouvant servir de passerelle avec les investisseurs, à même d'identifier plus d'opportunités et de recueillir plus d'avis sur le cadre incitatif. De même, les actions de suivi ne sont pas accompagnées d'enquêtes de satisfaction et des sondages d'opinions.

Le benchmark effectué a mis en évidence l'impact positif de l'exercice de cette attribution sur l'image de marque de toute Agence de promotion des investissements. Par ce moyen et à titre d'exemple, l'Agence de promotion andalouse est devenue l'interlocuteur privilégié des investisseurs installés au sud de l'Espagne, ce qui lui permet de remonter rapidement l'information au niveau décisionnel. De son côté, l'Agence turque en fait un des éléments de sa stratégie de communication.

F. Gouvernance et gestion de la fonction support

1. Gouvernance

L'Agence a exploité le questionnaire distribué par le Ministère des Finances pour se positionner par rapport aux recommandations du code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des EEP.

Le plan d'action arrêté ne s'est pas accompagné d'un travail de réflexion sur les capacités d'adaptation interne de l'Agence et sur ses besoins éventuels en ressources. Aussi, les instances de gouvernance interne ainsi que celles prescrites par le conseil d'administration ne sont pas toutes opérationnelles : Comité de Direction, Comité Stratégique...

2. Gestion de la fonction support

Bien que la mission ait constaté des tendances à l'amélioration, les capacités de l'Agence demeurent entachées d'insuffisances en matière de gestion financière, la tenue de la comptabilité, la fiscalité, la gestion de la trésorerie et des carrières.

3. Gestion financière

La subvention de fonctionnement inscrite annuellement sur la morasse budgétaire depuis l'exercice 2010 est de 32 MDH alors que le budget de fonctionnement, visé par le Ministère de l'Economie et des Finances, est nettement supérieur (39,3 MDH en 2010, 45 MDH en 2011 et 59,7 MDH en 2012). Comme les débloques ne permettent pas, par ailleurs, de couvrir toutes les dépenses engagées et vu que l'Agence dispose d'un seul compte bancaire, le reliquat des dépenses de fonctionnement est couvert par une partie de la subvention d'investissement.

En outre, la non facturation par l'Agence de tous les services rendus, à l'occasion des diverses manifestations organisées, ne concourt pas à l'amélioration de sa situation financière.

3.1. Gestion des marchés

Les critères de confidentialité et d'urgence justifiant le recours aux marchés négociés, bien que permis par le règlement propre, sont difficiles à apprécier en l'absence d'une définition claire du cadre et des conditions d'application. De même, les rapports d'achèvement des marchés ne sont pas souvent établis et le contrôle a posteriori n'est pas systématisé.

3.2. Paiements

Les principales observations relevées concernant les paiements portent sur les conventions de participation aux foires et salons internationaux, les marchés d'achats d'espaces publicitaires et la qualité des pièces justificatives des dépenses engagées par les BRE.

Pour la participation aux salons et foires internationales, les paiements sont effectués au vu de factures certifiées " service fait " par l'ordonnateur antérieurement à la participation effective. Les organisateurs conditionnent toute participation au paiement anticipé.

Quant aux paiements relatifs aux campagnes publicitaires, l'attestation du consultant de la réservation d'espaces dans des chaînes de télévision ou sur d'autres espaces sont considérés comme suffisants pour effectuer le règlement. Le procès-verbal de réservation desdits espaces ne figure pas parmi les pièces justificatives de paiement des dépenses des établissements publics soumis au contrôle préalable et au contrôle spécifique énumérées par l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n° 780-12 du 8 mai 2012 (BO n°6058 du 21.06.2012).

Concernant les pièces justificatives produites par les chefs des BRE, les factures ne répondent pas souvent aux exigences de forme et de fonds définies par l'instruction sur les régies de 1969, telle qu'amendée et des autres textes qui s'appliquent en la matière. Par ailleurs, il se pose également le problème de la langue de rédaction des contrats avec les tiers.

3.3. Fiscalité

Le statut fiscal de l'AMDI n'est pas clarifié. Actuellement, elle demeure soumise à l'IS et à la TVA et aucun dépôt de déclarations fiscales n'a été fait. Par ailleurs, la retenue à la source n'est pas souvent effectuée au titre des prestations rendues à l'étranger par les agences de communication engagées. De même, la TVA n'est pas facturée.

3.4. Tenue de la comptabilité

La totalité du processus relatif à la tenue de la comptabilité est sous-traitée par des prestataires externes et une procédure claire traitant de la comptabilisation des subventions n'est toujours pas mise en place. En plus de l'exhaustivité des immobilisations inscrites à l'actif du bilan qui n'est pas assurée et des provisions pour risques et charges qui ne sont pas constituées, certaines dispositions de l'arrêté portant organisation financière et comptable de l'Agence ne sont pas appliquées, notamment celles afférentes à l'information financière et comptable des membres du Conseil d'administration.

3.5. Système d'information

La principale observation concerne l'absence d'une stratégie globale de sécurité du CRM de l'Agence sachant que les informations qui y sont stockées et traitées sont confidentielles. Une réflexion sur tous les aspects liés à la sécurité du contenu du CRM est en cours.

3.6. Organisation et gestion des ressources humaines

L'organigramme mis en place par l'Agence ne correspond pas à l'organigramme officiel visé par le ministère des finances. De surcroît, aucune note administrative portant sur la mise à jour des attributions des différentes structures n'a été constatée. Quant au personnel, la diversité des statuts ne permet pas l'équité entre les différentes catégories ni une gestion saine des carrières.

Eu égard à ce qui précède, la Cour des comptes recommande à l'AMDI ce qui suit :

- *Compléter la clarification du cadre institutionnel régissant l'investissement et adapter les textes de l'Agence et la charte de l'investissement en conséquence, de préférence suite à un large benchmarking international ;*
- *Adopter l'approche "intelligence économique" et introduire de nouveaux instruments de veille afin d'élargir l'intervention de l'AMDI au-delà des besoins ponctuels de démarchage ;*
- *Continuer à diversifier et à adapter le packaging de "l'Offre Maroc" ainsi que l'argumentaire industriel et commercial à chaque profil de porteurs de projets et selon le pays cible ;*
- *Saisir le maximum d'opportunités d'investissement, aussi bien d'origine nationale qu'étrangère. La consolidation de fournisseurs de composants autour des investisseurs de grande envergure déjà installés pourrait être retenue comme priorité moyennant notamment l'encouragement de partenariats entre les investisseurs étrangers et les PME marocaines.*

- *Consolider les tendances récentes consistant en l'adaptation des plans média en fonction des pays et la diversification des supports de communication ;*
- *Mettre en avant les éléments différenciateurs de "l'Offre Maroc" et revoir la démarche d'évaluation des campagnes promotionnelles afin de proposer les mesures d'ajustement nécessaires en temps opportun ;*
- *Améliorer l'opérationnalisation des conventions de partenariat par le partage effectif des plans d'action avec les différents acteurs dans le domaine de la promotion économique (ambassades, RAM, aménageurs, agences sectorielles de promotion ...) favorisant ainsi la complémentarité et la mutualisation des moyens ;*
- *Adapter les plans d'action aux mutations économiques internationales, notamment en ce qui concerne le régime à suivre sur les deux premières sources d'IDE à destination du Maroc (France et Espagne) et le rythme à donner aux efforts de diversification. En parallèle, procéder à une réorganisation des ressources de l'Agence entre marchés historiques et nouveaux marchés ;*
- *Institutionnaliser l'approche analytique en matière commerciale en vue d'évaluer la contribution réelle de chaque type d'intervention dans la quête des investissements (équipes de l'AMDI, agents commerciaux, partenaires) ainsi que pour mesurer l'impact global de l'effort promotionnel de l'agence ;*
- *Renforcer les actions d'accompagnement "after care" pour l'ensemble des entreprises installées, qu'elles soient marocaines ou étrangères et intégrer les enquêtes de satisfaction dans une démarche globale d'assurance qualité ;*
- *Continuer les efforts en cours pour la mise en conformité de l'Agence avec le "Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics".*