

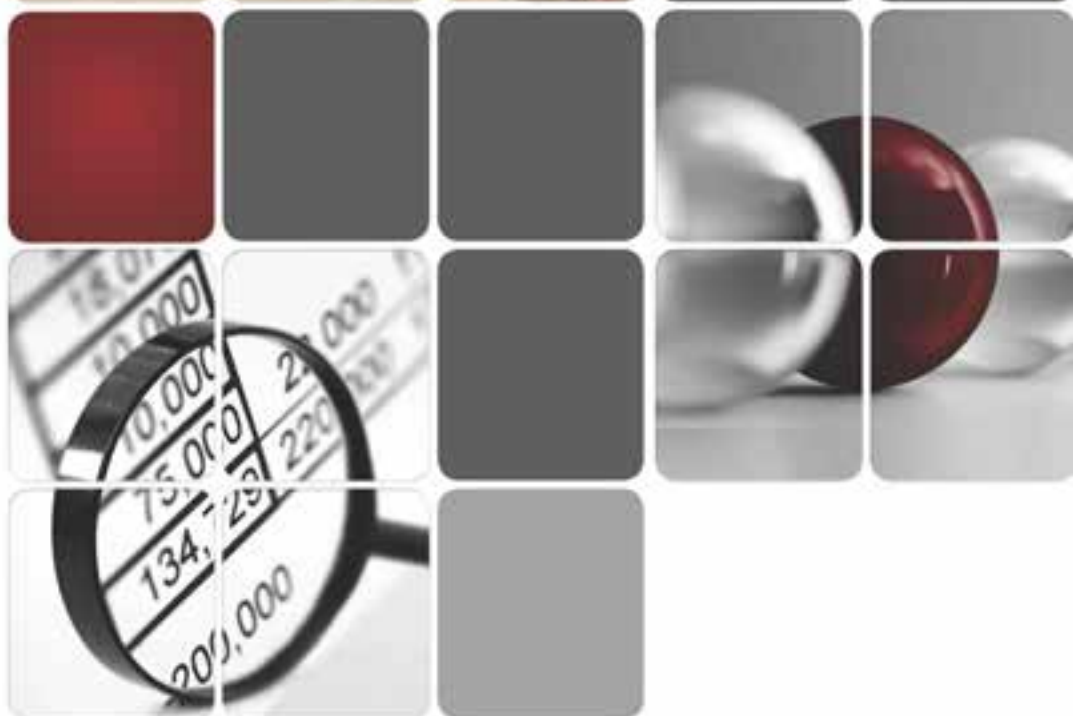
RAPPORT D'ACTIVITE

2

0

1

2





Sa Majesté le Roi Mohamed VI, que Dieu L'Assiste.

Rapport d'Activité 2012



1

ORGANISATION
AMDI

6

2

STRATÉGIE
AMDI

12



3

AMDI
EN CHIFFRES

14



SOMMAIRE

4

ACTIVITÉS
AMDI

16



6

ANNEXES

42



5

IDE EN 2012

38



ORGANISATION AMDI



MISSIONS

L'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

L'AMDI est l'organe national chargé de la prospection, du démarchage, de la promotion et du développement des investissements au Maroc.

C'est aussi une structure d'accueil, d'information, d'orientation et d'assistance technique au service des investisseurs marocains et étrangers.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale en matière de développement des investissements, l'agence est chargée de :

- entreprendre toute action de promotion et de communication afin de faire connaître les opportunités d'investissement au Maroc

- assurer la veille concurrentielle et stratégique, notamment dans les activités des métiers mondiaux du Maroc, tels qu'ils sont définis dans le pacte national pour l'émergence industrielle

- organiser des événements à caractère commercial ou institutionnel, au Maroc ou à l'étranger, de nature à promouvoir l'investissement

- mener toute action de communication, de sensibilisation et d'information afin d'attirer les investisseurs

- proposer des mesures législatives et réglementaires à même de stimuler et d'encourager l'investissement.

Elle est chargée, par ailleurs, d'assurer le secrétariat de la Commission des Investissements.

LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'AMDI

dans le processus d'investissement

1 VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE	2 STRATEGIE ET MARKETING	3 PROMOTION DE L'OFFRE MAROC	4 DÉMARCHAGE COMMERCIAL	5 ACCOMPAGNEMENT DES INVESTISSEURS	6 AFTER CARE	7 FORCE DE PROPOSITION AUX POUVOIRS PUBLICS
Veille ➤ Concurrentielle ➤ Sectorielle ➤ Entreprises	Packaging de l'Offre Maroc	Communication Et Événementiel	➤ Equipe AMDI Passat ➤ GRE ➤ Agents Commerciaux	➤ Assistants Technique ➤ Préparation des CI ➤ Coordinateur CTPS	➤ Visites d'entreprises ➤ Questionnaire à remplir ➤ Analyse des réponses	➤ CI ➤ ONEA ➤ Autres instances



1

ORGANISATION ET STRUCTURE

L'AMDl est administrée par un Conseil d'Administration (qui se réunit au moins deux fois par an) et gérée par un Directeur général.

Elle est organisée en 3 Directions et 2 départements (Ressources Humaines et audit Interne) rattachés directement à la Direction Générale. Chaque Direction compte à son tour 3 départements.

De même, l'AMDl a étendu sa présence à l'étranger en ouvrant des Bureaux de représentation dans les pays cibles.

Ces bureaux, au nombre de 6, sont rattachés à la Direction de Développement.





CHARTRE DES VALEURS

La réussite d'une entreprise repose sur une force fédératrice, une forme de langage commun qui permet à tous de se comprendre et de travailler efficacement ensemble.

En effet, la formalisation d'une identité d'entreprise claire à travers la définition de valeurs communes spécifiques est devenue une priorité pour l'AMD.

Grâce à ces valeurs, chaque collaborateur peut se reconnaître et se mobiliser avec un fort sentiment d'appartenance.

Ainsi, en partageant des valeurs communes, les collaborateurs de l'AMD expriment leur engagement autour d'une vision partagée et d'une recherche permanente d'amélioration, ce qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'agence et au développement de chacun.

A cet effet et avec pour objectif d'identifier les concepts clés représentatifs de ses ambitions, l'AMD a engagé en 2012 une réflexion collective sur les valeurs institutionnelles de la structure et a connu l'émergence de sa charte des valeurs qui constitue aujourd'hui le socle commun partagé par l'ensemble des collaborateurs.

Cette charte s'articule autour de 4 valeurs:

- Esprit d'équipe
- Réactivité et efficacité
- Sens de l'initiative
- Responsabilité





RESSOURCES HUMAINES

Dans le cadre du développement du capital humain, l'AMDI a mis en place une stratégie qui a impulsé une grande dynamique au sein de l'agence.

L'année 2012 a été marquée par la réalisation de plusieurs actions en faveur des collaborateurs, articulées autour de 4 axes fondamentaux :

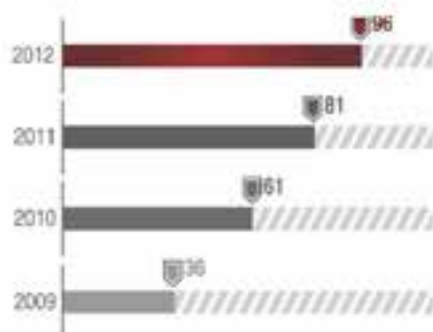
- Recrutement de candidats à fort potentiel
- Une formation continue bien ciblée
- Management de la performance
- Une communication interne efficace

RECRUTEMENT

Face aux exigences et à la nature de la mission de l'AMDI, celle-ci recherche des profils à fort potentiel ayant la capacité d'adaptation, l'esprit d'innovation, le sens du professionnalisme et du travail en équipe.

A cet effet, l'AMDI a adopté une nouvelle procédure de recrutement basée sur un processus de sélection rigoureux en conformité avec la circulaire du Chef du Gouvernement, qui organise les recrutements et les concours dans la fonction publique.

L'AMDI a procédé ainsi au recrutement de 21 collaborateurs durant l'année 2012, ce qui a fait croître l'effectif de près de 24%.



Évolution de l'effectif

FORMATIONS

Dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Compétences, il a été procédé en 2011, en concertation avec les différents responsables de l'agence, à une analyse des besoins en formation, afin que le plan de formation soit en parfaite adéquation avec les attentes de l'organisation et les exigences de ses missions.

Le programme de formation, dont l'exécution a commencé en 2011, a continué d'être mené conformément au calendrier établi, et l'année 2012 a connu la concrétisation de sa deuxième partie.

Au total, 24 formations ont été réalisées. Celles-ci couvrent l'ensemble des métiers de l'agence autour de 8 thématiques différentes: commercial, juridique, stratégie, management, finance, communication, audit et informatique.

MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

L'année 2012 a vu la mise en place d'un nouveau système de mesure et d'appréciation des performances des collaborateurs.

Basé sur des objectifs clairs et mesurables fixés d'un commun accord avec les cadres de l'agence, il se matérialise par un contrat d'objectifs, qui fait l'objet d'une mise au point biannuelle lors des entretiens d'évaluation.

Ce système a pour but d'aligner les objectifs spécifiques de chacun des collaborateurs aux objectifs stratégiques de l'agence.



SYSTÈMES D'INFORMATION

L'AMDl a acquis, installé et paramétré en fonction de ses besoins, un logiciel de Gestion de la Relation Client (CRM) pour assurer un suivi efficace des prospects et y reporter l'ensemble des activités de démarchage commercial.

Son utilisation est assurée aussi bien par les équipes commerciales du siège, à Rabat, qu'au niveau des bureaux de représentations à l'étranger.

Ce système est actuellement opérationnel et utilisé par l'ensemble du personnel de l'Agence.

En 2012, la dématérialisation de la gestion du courrier est devenue une réalité au sein de l'AMDl. Désormais, l'ensemble des courriers entrants et sortants sont numérisés au niveau du bureau d'ordre et pris en charge de manière automatique dans une application de gestion du courrier.

Les courriers numérisés peuvent être étudiés directement sur les écrans d'ordinateurs, même à distance via des lignes internet sécurisées.

La sauvegarde automatique des données a été mise en place afin de garantir la sécurité des informations stockées au niveau des trente serveurs opérationnels au niveau de l'Agence.

L'AMDl s'est dotée d'un espace de stockage supplémentaire de 20 téraoctets et d'un robot de stockage qui permet l'archivage des données directement sur des bandes magnétiques destinées à être externalisées.

Afin d'assurer une mobilité interne et un accès internet facile depuis les salles de réunion de l'AMDl, un réseau WIFI sécurisé a été déployé au niveau du siège de l'agence.

Il permet une gestion centralisée des bornes ainsi qu'une sécurité accrue contre les éventuelles tentatives d'accès non autorisé au réseau local.

Les invités peuvent également se connecter à ce réseau pour les besoins du travail moyennant un accès autorisé.

AUDIT INTERNE

CONDUITE DE LA MISSION D'AUDIT DES ACHATS PAR BONS DE COMMANDE « MISSION 0 »

Une mission d'audit a été conduite en février 2012 au sein du Service Achat et Logistique, avec pour objectif la revue du processus de passation, d'exécution, d'enregistrement et de règlement des achats par bons de commande.

La mission a porté sur l'analyse des procédures d'achat afin de vérifier leur conformité avec les règles de contrôle interne ainsi que la vérification de leur application, à travers l'examen d'un échantillon de bons de commandes passés entre 2009 et 2011.

La version finale du rapport d'audit et le Plan d'Action de mise en œuvre des recommandations issues de la mission ont été arrêtés en date du 19 octobre 2012.

CONDUITE DE LA MISSION D'AUDIT DES ACHATS PAR MARCHÉS « MISSION 1 »

Une mission d'audit a été conduite en mars 2012 au sein du Service Achat et Logistique, avec pour objectif la revue du processus de passation, d'exécution, d'enregistrement et de règlement des achats effectués par marchés.

La mission a porté sur l'analyse des procédures d'achat afin de vérifier leur conformité avec les règles de contrôle interne et la réglementation en vigueur ainsi que la revue de l'application correcte de ces procédures. Cette mission s'est étendue sur la totalité des marchés passés (achevés ou en cours d'exécution) depuis la création de l'AMDl.

La version finale du rapport d'audit et le Plan d'Action de mise



en œuvre des recommandations issues de la mission ont été arrêtées en date du 19 octobre 2012.

CONDUITE DE LA MISSION D'AUDIT DES DÉLÉGATIONS DE SIGNATURES « MISSION 2 »

Une mission d'audit a été conduite en juin 2012, avec pour objectif la revue de l'ensemble des délégations de signatures, établies et attribuées à certains responsables de l'AMDI en 2011 et 2012.

La mission a porté sur la revue générale du système de délégation de signature, mis en place depuis l'année 2011 et a été articulée autour des deux principales étapes décrites ci-après :

- La revue de conformité des actes de gestion (administratifs, financiers, juridiques contractuels) par rapport aux délégations de signatures établies en 2011 et 2012
- La revue critique des délégations de signatures établies à la fin du premier trimestre de l'année 2012 par rapport aux habilitations données à chaque délégataire.

CONDUITE DE LA MISSION D'AUDIT DES BUDGETS « MISSION 3 »

Une mission d'audit a été conduite en août 2012, avec pour objectif la revue du processus d'élaboration, d'approbation, d'exécution, de suivi et de modification des budgets de l'AMDI des années 2009, 2010, 2011 et 2012.

La mission a porté sur l'appréciation du respect des procédures réglementaires et celles décrites dans le manuel des procédures et régissant les aspects d'élaboration, d'approbation, d'exécution, de suivi et de modification des budgets de l'AMDI.

La version finale du rapport d'audit a été arrêtée en date du 14 décembre 2012.

CONDUITE DE LA MISSION D'AUDIT DES FRAIS GÉNÉRAUX « MISSION 4 »

Une mission d'audit a été conduite en novembre 2012, avec pour objectif la revue des processus d'engagement et d'enregistrement des frais généraux de l'AMDI enregistrés entre 2009 et 2012.

La mission a porté sur l'appréciation du respect des procédures réglementaires et celles décrites dans le manuel des procédures et régissant tous les aspects correspondants à l'engagement et l'enregistrement des dépenses relatives aux frais généraux.

La version finale du rapport d'audit a été arrêtée en date du 05 mars 2013.

ELABORATION DES RAPPORTS D'AUDIT SEMESTRIELS ET ANNUEL

Suite à la réalisation des missions d'audit prévues dans le cadre du Plan d'Audit Annuel de l'année 2012, il a été procédé à l'élaboration des livrables suivants :

- Le premier rapport d'audit semestriel qui présente le bilan d'activité, la synthèse des missions d'audit accomplies ainsi que le planning des missions réalisées au titre du premier semestre et celles programmées durant le deuxième semestre de l'année 2012.
- Le deuxième rapport d'audit qui comprend la synthèse des missions d'audit réalisées ainsi que le planning des actions réalisées au titre du deuxième semestre de l'année 2012.
- Le rapport d'audit annuel qui présente l'ensemble des missions réalisées au titre du même exercice ainsi qu'une projection sur le premier semestre de l'année 2013 en termes de missions d'audit à effectuer.

SUIVI DES DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DES RISQUES « DMR »

Un suivi des Dispositifs de Maîtrise des Risques a été assuré au cours du premier et deuxième semestre de l'année 2012 auprès des responsables de processus concernés, afin de s'assurer de la mise en œuvre des actions prioritaires préconisées suite à la mise en place, en 2011, de la cartographie des risques opérationnels de l'Agence.

Le suivi des actions prioritaires a été réalisé en avril, juin et décembre 2012.



LES 4 AXES DE LA STRATÉGIE

RENFORCEMENT DU PARTENARIAT AVEC LES PARTENAIRES TRADITIONNELS ET DIVERSIFICATION DES SOURCES D'IDE

Ce premier axe consiste:

- d'une part, à renforcer les investissements en provenance des partenaires traditionnels, à savoir la France, l'Espagne et certains pays arabes
- et, d'autre part, à diversifier les sources d'IDE, à travers le démarchage d'investisseurs en provenance de marchés porteurs à fort potentiel tels que l'Allemagne, l'Italie, la Grande-Bretagne en Europe, les USA et le Canada dans le continent américain, le Japon et la Corée du Sud en Asie, ainsi que les BRIC.

UNE APPROCHE COMMERCIALE PULL & PUSH

L'approche commerciale de l'AMDI est bidimensionnelle:

- **Pull** : Cette approche consiste en l'organisation d'événements de promotion commerciale pour identifier et attirer des investisseurs potentiels afin d'organiser des B2B et présenter l'offre Maroc
- **Push** : Il s'agit d'une démarche proactive et personnalisée consistant à contacter par mail et/ou téléphone les prospects issus d'une liste de contacts qualifiée, dans le but d'obtenir un rendez-vous en face à face pour la présentation de l'offre Maroc.



2

La force commerciale de l'AMDI est assurée par:

- ses bureaux de représentations à l'étranger
- ses agents commerciaux régionaux et sectoriels
- ainsi que par son équipe commerciale de Rabat, constituée autour de 3 départements régionaux, Europe 1 (comprenant notamment la France, l'Italie et la Grande Bretagne), Europe 2 (comprenant notamment l'Espagne et l'Allemagne), et Rest of the World (comprenant les pays du Golfe, la Turquie et les pays des continents asiatique et américain).

L'efficacité commerciale est mesurée sur la base d'objectifs clairs et mesurables en termes de B2B et de prospects à convertir.

UNE FORCE COMMERCIALE MULTICANAL

En tant que levier de la mise en œuvre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle, l'AMDI mène sa stratégie d'attraction et de promotion des IDE dans le cadre d'une approche de concertation globale et approfondie avec de nombreux partenaires institutionnels et privés.

Pour atteindre ses objectifs, elle collabore notamment avec les ministères, les CRI, les collectivités locales, les autres agences sectorielles, ainsi qu'avec les associations et fédérations représentatives du secteur privé.

Pour chacune de ces démarches, l'AMDI élabore des plans d'actions spécifiques.

UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

AMDI EN CHIFFRES



RESSOURCES HUMAINES

- **96 collaborateurs**
dont 10 représentants dans les 6 Bureaux de Représentation à l'Étranger (BRE)
- **24 formations** autour de 8 thématiques

Évolution de l'effectif



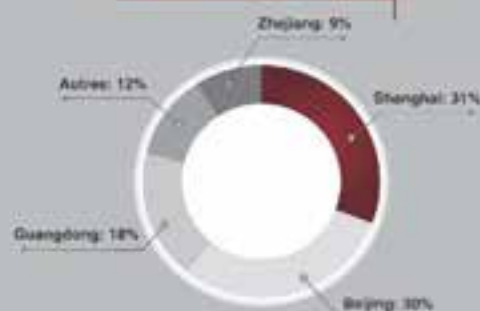
Répartition de l'effectif



COMMUNICATION

- **Publications**
 - 4 Newsletters Internes
 - 4 Newsletters externes
 - 2 Newsletters dédiées au marché US
 - 50 fiches thématiques formant le Guide de l'investisseur en 4 langues : arabe, français, anglais et espagnol et téléchargeables sur le site www.invest.gov.ma
 - 12 rapports de veille et suivi des actions identifiées (veille concurrentielle et sectorielle)
- **Site Internet**
 - 231 736 Visites soit 682 Visites/Jour
 - 170 492 Visiteurs soit 501 Visiteurs /Jour
 - 646 038 Pages Vues soit 2,79 Pages/Visite
 - 187 Pays
- **Site Internet en chinois** (lancement en août 2012)
 - 50 pages
 - 195 832 visites soit 1399 Visites /Jour
 - 30 127 Visiteurs soit 215 Visiteurs /Jour

Répartition des visiteurs





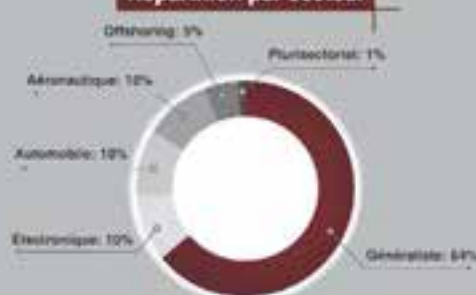
PROMOTION PROSPECTION DÉMARCHAGE COMMERCIAL

- ▶ 62 événements institutionnels et commerciaux au Maroc et à l'étranger
- ▶ 293 rencontres B2B réalisées
- ▶ 21 sociétés converties : investissement global de + 150 Millions d'Euros et création de +8000 emplois
- ▶ 79 prospects avancés (avec lesquels un plan d'action commun a été défini en vue d'un investissement au Maroc)

Répartition par pays



Répartition par secteur



ACCOMPAGNEMENT DES INVESTISSEURS ET COMMISSION DES INVESTISSEMENTS

- ▶ 999 demandes d'informations traitées
- ▶ 110 projets conventionnés suivis et 101 requêtes traitées
- ▶ 23 réunions du Comité Technique de Préparation et de Suivi de la Commission des Investissements
- ▶ 51 visites After Care et 60 requêtes recueillies
- ▶ 63 projets de conversions et d'Avenants validés en 2012
- ▶ 46,28 MM MAD d'investissement
- ▶ 10 000 emplois directs et indirects

Répartition Sectorielle



Répartition Géographique

Taux de réalisation:
95% des montants prévus



ACTIVITES AMDI



ATTRACTION DES IDE

RENFORCEMENT DE LA PRÉSENCE INTERNATIONALE

Les Bureaux de Représentation à l'Étranger (BRE) constituent de réelles plateformes commerciales délocalisées, proches de leurs cibles, ce qui favorise les contacts avec les entreprises et facilite les prises de rendez-vous et les processus de démarchage.

Ils travaillent en totale synergie avec les équipes de l'AMDI à Rabat et ont pour mission principale d'aller au contact direct des décideurs d'entreprises, préalablement identifiées comme ayant un potentiel de développement au Maroc.

En 2012, l'AMDI a procédé à l'ouverture d'un bureau de représentation à Abu Dhabi aux Emirats Arabes Unis, ce qui ramène le nombre total des BRE à 6.

DÉMARCHAGE COMMERCIAL

L'année 2012 a été consacrée à la poursuite de la structuration de l'activité de démarchage commercial de l'AMDI, notamment à travers :

- Le renforcement des équipes commerciales aussi bien au siège à Rabat, qu'à travers la création de nouveau bureau de représentation à l'étranger. Cela a permis d'augmenter de manière significative le nombre de B2B (293 rendez-vous réalisés contre 210 en 2011 soit une évolution de près de 40%)
- La collaboration avec des agents commerciaux régionaux pour les nouveaux marchés (Allemagne, Brésil, Inde, Chine, Corée du Sud, USA et Canada)
- L'élaboration de feuilles de route géographiques et sectorielles

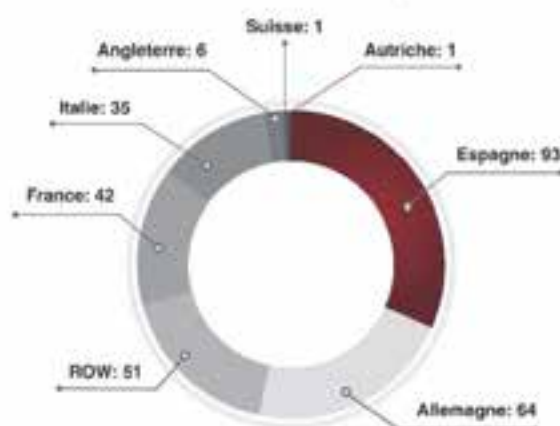
Les activités de démarchage commerciale ont abouti à la conversion de 21 sociétés, devant générer un investissement global de plus de 150 millions d'Euros et créer plus de 6000 emplois. Les efforts de prospection ont permis par ailleurs la définition d'un plan d'action commun avec 79 prospects en vue d'un investissement au Maroc.

Invest in Morocco

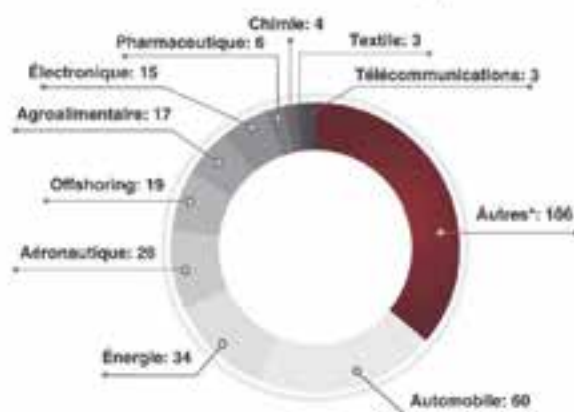


4

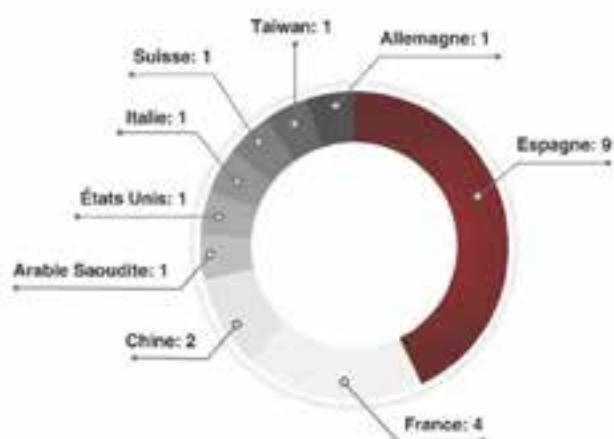
B2B 2012 par pays



B2B 2012 par secteur



Sociétés converties par pays



Sociétés converties par secteur





SOCIÉTÉS CONVERTIES EN 2012

SECTEUR D'ACTIVITÉ	PAYS	MONTANT D'INVESTISSEMENT EN K€ *	NOMBRE D'EMPLOIS*
Aéronautique	France	500	12
Automobile	Taiwan	30 000	300
Automobile	Espagne	500	5
Automobile	Espagne	20 000	100
Automobile	Espagne	5 000	175
Automobile	Espagne	10 000	40
Automobile	Allemagne	22 000	3 000
Électronique	États Unis	10 000	300
Électronique	Chine	5 000	200
Consumer electronic	Chine	5 000	100
Offshoring	Espagne	500	12
Offshoring	Espagne	500	40
Offshoring	Espagne	500	20
Offshoring	France	500	20
Agribusiness	Italie	1 500	20
Agribusiness	France	200	15
Énergie	Suisse	20 000	307
Franchise distribution	Arabie Saoudite	23 000	1 468
Service/Formation	France	100	20
Autre Industrie	Espagne	1 000	8
Autre Industrie	Espagne	1 000	12
TOTAL		156 800	6 180



4

MISE EN ŒUVRE D'ÉVÉNEMENTS PROMOTIONNELS

Dans le cadre de son plan d'action de communication et de promotion de l'offre Maroc au titre de l'année 2012, l'AMDI a organisé et/ou pris part à 62 événements institutionnels et commerciaux, aussi bien au Maroc qu'à l'étranger.

L'ensemble des événements organisés ont permis de présenter à un public ciblé, les atouts du Maroc en tant que terre d'accueil des investissements, ainsi que les avancées enregistrées par le Royaume en matière d'amélioration de l'environnement des affaires.

Le format adopté par l'AMDI pour chaque catégorie d'événements varie en fonction de la destination et du public, sachant qu'il s'agit en général d'une journée pour les séminaires, une journée et demi pour les conférences avec au programme : l'organisation d'une plénière le matin suivie de réunions d'affaires avec les prospects l'après midi.

L'AMDI participe aussi à de nombreux salons d'exposition avec une présence sur Stand ou Pavillon.

Ci-après, une sélection d'événements qui ont marqué l'année 2012 en termes d'impact sur l'image économique du Maroc, d'importance de couverture médiatique et de concrétisation des affaires.

ÉVÉNEMENTS	LIEU	DATES	THÈME
CONFÉRENCE CGEM-CEOE	Madrid-Espagne	22 mars	Généraliste
SALON AEROSPACE MEETINGS	Séville-Espagne	14 au 17 mai	Aéronautique
CONFÉRENCE PATROCINIO FORO DE INVERSIONES	Casablanca-Maroc	18 au 20 juin	Généraliste
SALON FARNBOROUGH	Farnborough-UK	09 au 14 juillet	Aéronautique
CONFÉRENCE	Rome-Italie	17 juillet	Généraliste
SINGAPOUR AFRICA FORUM 2012	Singapour-Asie	29 au 30 août	Généraliste
EUROPEAN AUTOMOTIVE CONGRESS	Madrid-Espagne	13 et 14 septembre	Automobile
CONFÉRENCE FIEEC	Paris-France	26 septembre	Électronique
CONFÉRENCE AUTOMOBILE AVEC USINE NOUVELLE	Paris-France	13 novembre	Automobile
PETIT DÉJEUNER UNIDAD EDITORIAL	Madrid-Espagne	14 novembre	Énergie - Agro alimentaire + Offshoring
CONFÉRENCE AÉRONAUTIQUE AVEC USINE NOUVELLE	Toulouse-France	22 novembre	Aéronautique
CONFÉRENCE MEDEF-COEM	Casablanca-Maroc	12 décembre	Généraliste
BUSINESS DEVELOPMENT CONFERENCE	Washington-États Unis	04 décembre	Généraliste
ROAD SHOW EN PARTENARIAT AVEC TMSA	Tokyo-Japon	18 au 21 décembre	Généraliste

PRÉSENCE DE L'AMDI DANS LE MONDE



Maroc - Rabat

32, rue Hounaine, angle avenue Michlifin, Agdal
Tel.: +212 5 37 22 64 00
Fax: +212 5 37 67 34 17/42
Email: info@invest.gov.ma



Espagne - Madrid

Paseo de la Castellana, 141, Planta
20 Edificio Cuzco IV - 28046
Tel.: +34 917 893 441
Fax: +34 915 707 199
Email: amd.madrid@invest.gov.ma



Émirats Arabes Unis - Abu Dhabi

Tel.: + 971 503 383 295
Email: amd.dubai@invest.gov.ma



Allemagne - Francfort

Bockenheimer Lands street 17/19-60325
Tel.: +49 69 710 455 222
Fax: +49 69 710 455 450
Email: amd.frankfurt@invest.gov.ma



France - Paris

14, Avenue d'Eylau 75116
Tel.: +33 1 73 02 15 09
Fax: +33 1 77 72 64 99
Email: amd.paris@invest.gov.ma



États Unis - New York

Rockefeller Groupe Business Centers
1221 Avenue of The Americas, Suite 4200
Tel.: +121 2 899 55 77
Fax: +121 2 899 54 03
Email: amd.newyork@invest.gov.ma



Italie - Rome

Via Boezio, 6 - 00192 Roma
Tel.: +39 0632 803 204/07
Fax: +39 0632 803 227
Email: amd.rome@invest.gov.ma



PROCESSUS DE GESTION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT

ACCUEIL DES INVESTISSEURS ET TRAITEMENT DE LEURS DEMANDES D'INFORMATIONS ENTRANTES

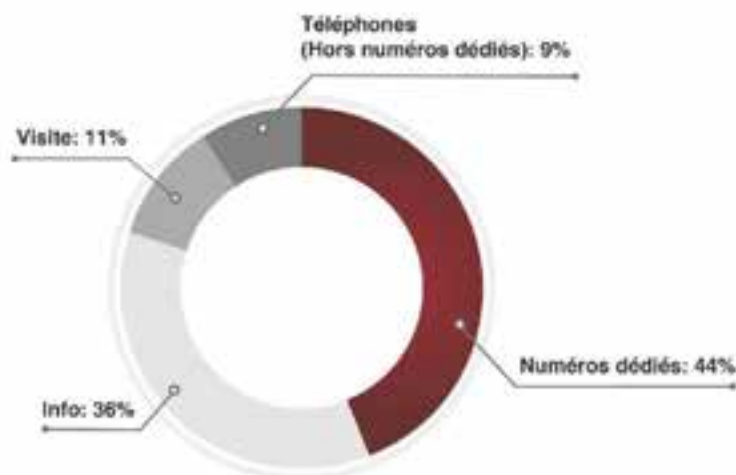
En février 2011, l'AMDÎ a mis en place 3 numéros dédiés à l'investisseur :

- un numéro pour les appels entrants de la France,
- un numéro pour les appels entrants de l'Espagne,
- un numéro international pour toutes les autres sources d'appel.

La gestion des appels entrants avait été externalisée auprès d'un centre de traitement d'appels.

En 2012, l'AMDÎ a traité au total 999 requêtes d'informations dont 44% provenaient des numéros dédiés à l'investisseur et 36% de la page web, à travers l'adresse info@invest.com

Répartition des demandes par canal de réception





En 2012, 111 ouvrages ont été acquis pour alimenter le centre documentaire de l'AMDI mis à la disposition des visiteurs et des collaborateurs de l'agence.

Un catalogue en ligne avec des fiches descriptives des ouvrages a été mis sur intranet pour consultation de ce fonds documentaire.

L'AMDI a poursuivi ses efforts d'enrichissement de sa base de ressources documentaires grâce, notamment, au travail de compilation et de thésaurisation des réponses aux requêtes reçues et traitées.

Toutes les requêtes entrantes sont désormais classées et référencées avec leurs réponses.

Des statistiques sont, par ailleurs, périodiquement générées afin d'apprécier la nature des requêtes, leur répartition par canal de réception, par profil d'émetteur ou par pays d'origine.

COMMISSION DES INVESTISSEMENTS

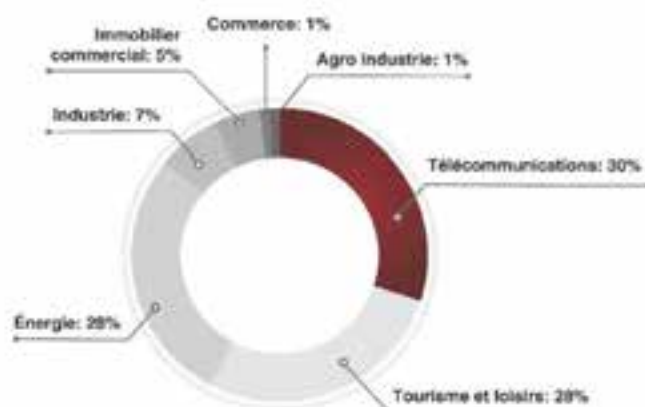
Avec 3 réunions tenues respectivement en mai, novembre et décembre 2012, la Commission des Investissements (CI) a instruit un total de 63 projets d'un montant global d'investissement de 46,28 milliards de MAD devant générer près de 10 000 emplois directs et stables.

Répartition des investissements par secteur: Forte présence des secteurs des télécommunications, du tourisme et loisirs et de l'énergie.

La répartition des investissements validés par la CI au courant de l'année 2012 fait ressortir la prédominance du secteur des télécommunications avec 30% du montant global.

Les secteurs du tourisme et loisirs et de l'énergie se partagent la 2^{ème} position avec 28% des investissements chacun. Ils sont suivis par les secteurs de l'industrie 7% et de l'immobilier commercial 5%.

Répartition des investissements par secteur



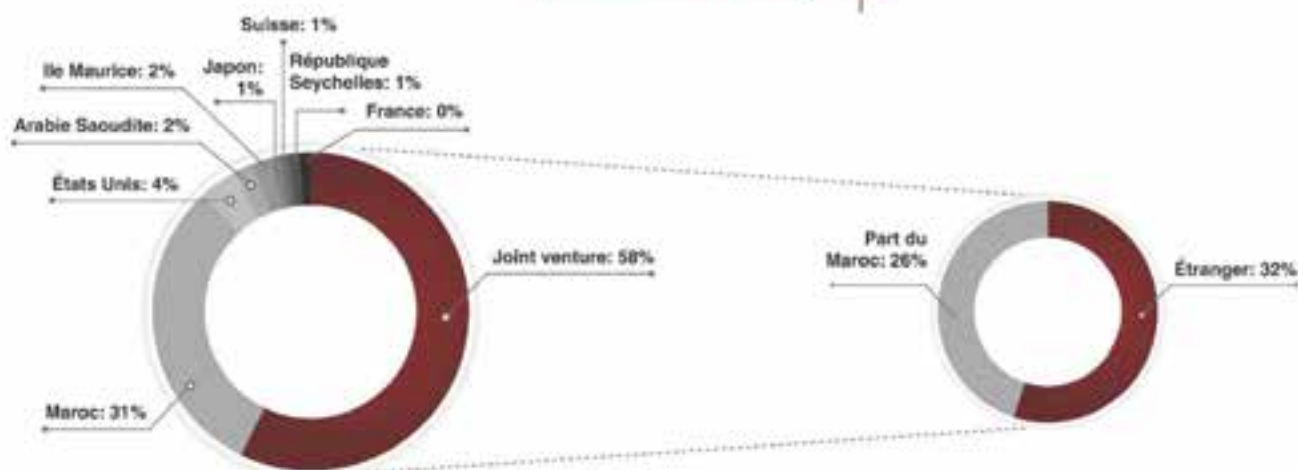
Répartition des investissements par origine: Prédominance des JV et des investissements à capitaux nationaux

Avec plus de 56 % du montant total, les investissements à capitaux mixtes sous forme de JV arrivent en 1^{ère} position des investissements soumis à la CI en 2012, suivis des projets à capitaux nationaux avec 31% du montant total des investissements.

Les Etats-Unis arrivent en 3^{ème} position avec 4% du montant global.



Répartition des investissements par origine



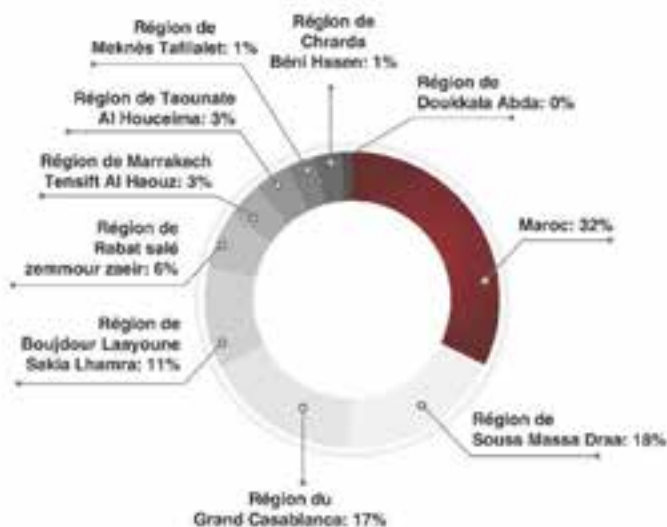
Répartition des investissements par destination: Une bonne répartition territoriale (projets éclatés sur l'ensemble du Royaume)

Les projets d'investissement avec une présence sur plusieurs régions du Royaume représentent 32% du montant total des investissements soumis à la CI en 2012.

La ventilation des projets selon leur région de localisation fait ressortir une bonne performance de la région de Souss Massa Drâa puisqu'elle attire 18% des investissements, essentiellement grâce au programme d'investissement du consortium Acwa Power Ouarzazate pour la construction et la gestion de la première centrale électrique de Ouarzazate.

La région du Grand Casablanca arrive en 2^{ème} position avec 17% des investissements suivie de la région de Boujdour Laayoune Sakia Lhamra avec 11% du montant global.

Répartition des investissements par région





SUIVI DES CONVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Au titre de l'année 2012, 110 projets conventionnés ont été suivis par les équipes du département Gestion des Projets d'investissement, 101 requêtes ont été traitées et plus de 215 listes de biens d'équipement ont été examinées, pour validation et signature.

Un bilan d'étape des projets conventionnés a été fait depuis la création de la Commission des Investissement en 1999. Une base de données de plus de 400 projets d'investissement a ainsi été constituée pour son exploitation statistique pour les besoins présents et futurs de la Commission.

AFTER CARE

Présentation

En avril 2011, l'AMDl a initié en phase pilote, le chantier «After Care» pour le suivi des projets d'investissement relevant du régime conventionnel. Ce chantier s'inscrit dans le cadre du renforcement des missions de l'agence et vise à assurer un suivi efficace et de proximité des projets d'investissement.

Pour mener à bien cette initiative, l'AMDl s'est faite accompagner par le Cabinet Conseil Deloitte, dont la contribution a permis de mettre en place les outils de travail nécessaires au bon déroulement des visites et à l'exploitation des données collectées sur le terrain.

Après cette 1^{re} phase de test, l'AMDl a mis en place en 2012 un plan d'action After care qui a consisté en la visite sur le terrain de 51 projets et l'organisation de réunions de travail avec les dirigeants des entreprises concernées.

L'objectif du processus After Care est d'apporter aux investisseurs un service de proximité à travers l'écoute, l'assistance technique directe pour la résolution de problèmes simples en collaboration avec les CRI et les autorités locales ainsi que la collecte d'éventuelles doléances spécifiques et leur transmission aux autorités compétentes pour leur traitement.

Champs d'intervention de la mission After Care

Les visites After care ont concerné aussi bien des projets déjà réalisés et opérationnels, que des projets conventionnés en cours de réalisation.

Aussi, est-il à signaler que la mission After Care a été étendue à d'autres projets d'investissement ne relevant pas du régime conventionnel et qui rencontrent des difficultés particulières de nature à compromettre leur bon déroulement.



Approche adoptée

Les visites After care ont été effectuées, majoritairement, auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises ayant signé des conventions/contrats avec le Gouvernement. Un rationnel de choix des sociétés a été opéré combinant quatre critères:

- Secteur d'activité
- Avantages du régime conventionnel dont elles ont bénéficié
- Lieu d'implantation
- Degré d'importance des projets.

Les missions After Care ont privilégié une approche axée sur la proximité à travers les visites in-situ en collaboration avec les départements ministériels concernés (CPI, Industrie, Commerce, Finance en cas de besoin) et des entretiens personnalisés avec les représentants des sociétés.

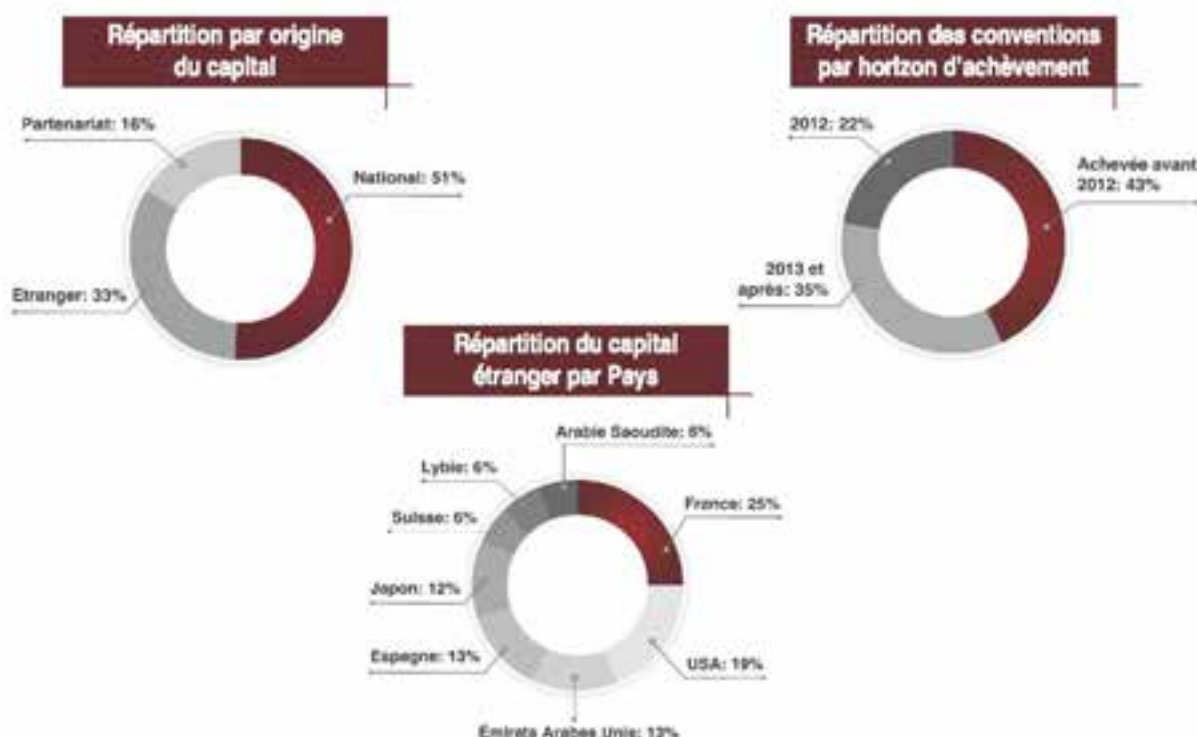
L'appréciation des réalisations et la collecte des doléances et recommandations ont été réalisées sur la base d'outils comprenant des guides d'entretien adaptés, des questionnaires de satisfaction ainsi que des documents renseignant sur l'état d'avancement du projet.

Réalisations

51 projets conventionnés touchant divers secteurs d'activité (infrastructures d'accueil, automobile, aéronautique, électronique, énergie et mines, tourisme et loisirs, franchise, grande distribution, sidérurgie et métallurgie, textile, télécommunications, secteur pharmaceutique, transport urbain, cimenterie, nanotechnologie et biotechnologie) ont fait l'objet de visites After Care.

Ces visites ont permis de dresser un bilan précis de l'état d'avancement de leur réalisation et d'identifier d'éventuels problèmes qui entravent leur déroulement normal. 80% des projets visités ont été soit complètement achevés, soit leur finalisation était prévue pour l'année 2012.

La répartition des visites par secteur, région, origine du capital et horizon d'expiration de la convention est comme suit :





Traitement des requêtes

Les visites réalisées ont permis de constater sur le terrain l'existence de quelques problèmes et de recueillir des doléances de la part des investisseurs. Celles-ci ont donné lieu à des requêtes qui ont été transmises par le Service After Care aux départements ministériels concernés pour leur traitement.

Ainsi, 60 requêtes ont été formulées et traitées dans le cadre d'actions précises, suivies directement par les services de l'AMDJ auprès des administrations concernées par les problématiques soulevées.

30% des requêtes concernaient des difficultés spécifiques liées à la nature des projets d'investissement ou à l'activité exercée (cadre réglementaire ou normatif du secteur en question, conjoncture sectorielle, etc.), alors que 70% portaient sur des questions à caractère transversal, en relation avec l'environnement des affaires.

La répartition des requêtes par nature ressort comme suit :





Requêtes traitées dans le cadre du comité technique de préparation et de suivi (ctps)

16 requêtes ont été traitées dans le cadre du CTPS. Elles concernaient notamment des demandes d'avenants prorogatifs et/ou modificatifs du programme d'investissement ainsi que des demandes d'accélération des processus de traitement des listes d'importation et de déboursement de la contribution du Fonds de Promotion des Investissements.

Requêtes traitées dans le cadre du comité after care

En raison de la nature de certaines requêtes, notamment celles ayant trait à l'environnement immédiat du projet et à l'existence de divergence dans l'interprétation de certaines réglementations, il s'est avéré nécessaire de mettre en place un cadre plus approprié que le CTPS, plus réduit en terme d'effectif et qui privilégie un contact direct entre l'administration et l'investisseur.

C'est à cet effet qu'un Comité After Care, piloté par l'AMD, a été mis en place pour traiter ces requêtes. Cette approche, saluée par les investisseurs, a permis de mettre au clair certaines situations de blocage et de faire faire converger les positions des différents intervenants vers des solutions pratiques au bénéfice de l'investissement.

Requêtes traitées dans le cadre de la commission de suivi des projets d'investissement en difficulté

Les doléances formulées par les investisseurs relatives à l'environnement des affaires en général ont été soumises à la Commission de Suivi des projets en difficulté, présidée par le Ministre de l'Economie et des Finances.

Il s'agissait notamment de problèmes liés aux procédures administratives et à la délivrance d'autorisations spécifiques.

Rapports de visites

Les visites After Care réalisées durant l'exercice 2012 ont fait l'objet de rapports semestriels. Aussi, un rapport final annuel a été préparé pour être soumis à monsieur le Chef du Gouvernement et aux membres de la Commission des Investissements.

BANQUE DE PROJETS

Avec l'assistance d'une expertise externe, l'AMD a poursuivi le processus de mise en place d'une banque de projets d'investissement à promouvoir auprès d'investisseurs potentiels à la recherche d'opportunités ou de partenariat au Maroc.

Ainsi, durant l'exercice 2012, 12 projets d'investissement identifiés et documentés sous forme de Teaser (document de synthèse) sont venus compléter la liste déjà existante, portant ainsi le nombre total de projets dans la banque à 47.

CHANTIERS TRANSVERSES

Harmonisation des canevas des conventions d'investissements

Un important travail d'harmonisation des textes des conventions d'investissements a été mené par les équipes du département Gestion des Projets d'investissement au cours de l'année 2012. Des modèles standards ont été préparés pour l'ensemble des documents ci-après: convention d'investissement, memorandum d'entente, accord cadre, avenant modificatif et avenant prorogatif.

Ce travail a permis la rédaction de clauses résolutoires suffisamment fortes, claires et précises afin d'éviter des situations de flou d'interprétation. Une place particulière a également été accordée au suivi des conventions, rendant celui-ci plus contraignant et engageant, aussi bien pour l'investisseur que pour l'AMD et les administrations signataires.



4

Analyse coûts et avantages

Initiée dans le cadre du projet d'appui à la compétitivité de l'économie marocaine de la banque mondiale au profit du Maroc, la circulaire d'analyse des coûts et des avantages, vient en appui aux efforts visant à améliorer la transparence et l'efficacité des incitations publiques accordées aux investisseurs dans le cadre du régime conventionnel.

Elle a pour objet de préciser les conditions dans lesquelles l'AMD, qui assure le Secrétariat de la CI, évalue, avec l'assistance des départements ministériels concernés, les coûts et les bénéfices des projets d'investissement conventionnés et prépare un rapport annuel à cet effet.

La circulaire est accompagnée d'une fiche de présentation des coûts et bénéfices pour l'Etat, des conventions d'investissement,

sur laquelle sont indiquées les informations à collecter pour établir une estimation approximative des incitations à l'investissement octroyées par l'Etat par ce biais (subventions explicites et implicites).

Pour chaque type d'avantage octroyé, il est précisé sommairement, le principe de calcul des subventions induites et, quand cela est nécessaire, l'hypothèse ou l'approximation proposée. Cette fiche, ainsi que la méthodologie de calcul des subventions seront revues selon les cas de conventions qui se présenteront.

Aussi, il est prévu qu'un guide d'analyse des coûts et bénéfices des conventions d'investissement soit élaboré en collaboration avec la Banque Mondiale.



COMMUNICATION

COMMUNICATION INTERNE

La communication interne est un outil de management au service du développement de l'organisation. Au-delà du choix de la pertinence de l'information de sa production et de sa diffusion à tous les niveaux de l'organisation, son rôle est de créer un fort sentiment d'appartenance des collaborateurs à la structure et de les fédérer autour du projet d'entreprise, qui se trouve ainsi au cœur du dispositif de communication.

Elle les aide par ailleurs à être au fait de la situation générale de l'entreprise et contribue à les stimuler dans l'atteinte de leurs objectifs.

En 2012, le département des ressources humaines a conçu un plan de communication interne adapté aux besoins et à l'environnement de l'agence et développé de nouveaux canaux de diffusion de l'information.

En application de celui-ci, plusieurs outils ont été mis en place tels que :

- **La Newsletter interne :**
4 éditions publiées trimestriellement afin de traiter un thème d'actualité et partager avec l'ensemble des collaborateurs les faits marquants internes de la période.
- **Le Flash Info :**
Il a pour objectif de partager avec l'ensemble des collaborateurs des informations en fonction de leur caractère urgent et qui ne peuvent pas attendre la parution de la Newsletter.
- **L'Intranet :**
La refonte de l'intranet a permis de disposer d'un portail unique, attractif et d'utilisation facile, permettant d'accéder à l'ensemble des applications et outils de travail communément utilisés au sein de l'agence.

COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

En 2012, l'AMDI a conçu et produit de nouveaux supports de communication, à caractère promotionnel et institutionnel, afin de renforcer ses actions de démarchage commercial et de promotion de l'offre Maroc auprès des investisseurs, aussi bien Maroc qu'à l'étranger.

Production de supports

- Production du nouveau Kit institutionnel de l'AMDI (brochure, dépliant et fiches sectorielles) en 6 langues (arabe, français, espagnol, anglais, allemand et italien).
- Production d'un nouveau visuel institutionnel « Invest in Morocco » en 6 langues et utilisé pour la campagne de communication au Maroc à travers un affichage aux niveaux des aéroports de Casablanca et Marrakech.
- Production du Guide de l'investisseur: 50 fiches thématiques en 4 langues (arabe, français, anglais et espagnol) téléchargeables sur le site www.invest.gov.ma
- Production du Rapport d'activités 2011 en Arabe, Français, Anglais et Espagnol.
- Production de 4 newsletters trimestrielles et envoi à toute la base de prospects (version française: 1800 destinataires; version espagnole: 400; version anglaise: 600).
- Production de 2 newsletters dédiées aux USA.
- Production d'un guide Doing Business in Morocco en partenariat avec Mediaside/OCDE édité en 3 langues (français, anglais et espagnol).
- Production d'un Dossier Spécial Maroc dans l'édition de janvier 2012 du FDI Magazine (filiale du Financial Times).
- Production du nouveau spot TV « Invest in Morocco » en 3 langues (français, anglais et espagnol) pour le lancement des campagnes de communication à l'international.



Production de nouvelles pistes créatives

De nouvelles pistes créatives sectorielles pour la promotion de l'offre Maroc ont été créées pour habiller les stands, les salles de conférence et autres espaces dédiés aux événements « Invest in Morocco ».

Ces créations ont par la suite été déclinées sur plusieurs supports de communication : Affiches, Roll-up, Autoportants, Kakémonos, totems, etc.

Ces mêmes pistes créatives ont fait l'objet d'une adaptation pour la communication dans le cadre d'insertions publicitaires sur la presse nationale et internationale.

CAMPAGNE MÉDIA À L'INTERNATIONAL

En Asie

- Afin de mieux faire connaître l'offre du Maroc en matière d'investissement aux investisseurs potentiels chinois, il a été procédé à la mise en ligne du site web AMDI en mandarin. Celui-ci est accessible sur l'adresse www.china-invests.net/ma/InvestMorocco.

- S'inspirant du contenu du site web www.invest.gov.ma, il en reprend les principales rubriques. Lancé le 23 août 2012, le site est disponible sur le China Wide Web pour un meilleur accès aux utilisateurs chinois.

En Europe et Afrique et au Moyen Orient

- Lancement, en septembre 2012, de la 4ème vague média en France et en Espagne (TV, presse et digital).
- Lancement de la campagne média en Europe/Middle East/Africa à travers la diffusion du spot TV Invest in Morocco sur CNN international (octobre/novembre 2012) avec diffusion de 105 spots à une audience internationale de plus de 181 millions de foyers et à travers le monde.

Au niveau digital, 100 619 impressions de bannières « Invest in Morocco » ont été communiquées à une audience de plus de 443 millions d'internautes.



COOPÉRATION

COOPÉRATION INSTITUTIONNELLE

Conventions de partenariat

Dans le cadre du renforcement de la coopération avec d'autres organismes de promotion à l'international, l'AMDl a procédé en 2012 à la signature de 5 conventions de partenariat avec :

- La Chambre de Commerce et d'Industrie de Caen Normandie (CCIN), le 9 février 2012 à Paris
- Upline Corporate Finance, le 27 février 2012 à Casablanca
- Le Gujarat Maritime Board (Inde), le 20 septembre 2012 à Casablanca
- La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME, France), le 23 octobre 2012 à Rabat
- La Micro, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya (PIMEC), le 20 décembre 2012 à Barcelone.

Ces conventions ont pour objectif de définir un cadre de collaboration entre les parties et prévoient notamment des mécanismes pour l'échange d'informations, l'organisation conjointe d'événements promotionnels ainsi que la mise en relation des réseaux de prospects.

Projet de jumelage institutionnel

Dans le cadre du renforcement des capacités techniques de l'AMDl, un jumelage institutionnel léger financé par l'UE pour une période de 6 mois avec le Ministère fédéral de l'Economie et de la Technologie allemand a été initié.

Ce jumelage a pour objectif :

- Le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles et techniques de l'AMDl
- L'amélioration de l'efficacité de l'AMDl au service des investisseurs

- Le renforcement des échanges de bonnes expériences entre l'AMDl et les institutions européennes.

Trois composantes ont été identifiées comme axes de travail dans le cadre de cette initiative :

- Le renforcement des capacités de l'AMDl en matière d'études et de veille
- La mise en place d'Indicateurs de performance pour le suivi des activités de l'AMDl
- Le renforcement du processus After-Care

Commissions mixtes

Dans le cadre du renforcement de la coopération bilatérale, l'AMDl a pris part en 2012 à 3 commissions mixtes organisées par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération :

- Commission mixte maroco-allemande, Berlin, octobre 2012
- Commission mixte maroco-conférence, Rabat, octobre 2012
- Haute Commission mixte maroco-tunisienne, Rabat, juin 2012.

La participation à ces commissions mixtes a permis d'inscrire des actions de coopération communes entre l'AMDl et les institutions de ces pays telles que la signature de conventions de coopération, la mise en place de visites d'hommes d'affaires et l'organisation de conférences dans le domaine de la promotion de l'investissement.

Missions d'Etudes

Dans le cadre de l'acquisition des « Best Practices » dans le domaine de la promotion des investissements, des visites d'études ont été menées au sein des API suivantes :

Visite d'étude en Malaisie MIDA

Classée 8^{ème} destination en termes d'IDE par l'International Business Report 2010, la Malaisie est l'un des pays les plus dynamiques de la région ASEAN.



La Malaisie a réussi à s'imposer comme une destination compétitive, où les investisseurs se sentent en « sécurité » et protégés (4^{ème} rang dans le rapport de la compétitivité 2012) et où les procédures administratives ainsi que leurs coûts comptent parmi les plus avantageux (18^{ème} dans le classement du rapport Doing Business 2012).

La visite d'étude en Malaisie, dont l'objectif était de bénéficier de l'expérience réussie de MIDA en matière d'attraction des investissements étrangers, a permis également d'échanger sur les meilleures pratiques dans le domaine de la promotion de l'investissement.

Visite d'étude en Irlande IDA

L'objectif principal de cette visite d'étude était d'établir un premier contact avec cette API européenne, de s'enquérir de ses meilleures pratiques dans le domaine de la promotion de l'investissement en vue de s'inspirer de son modèle. L'Agence Irlandaise de Développement des Investissements (IDA) figure parmi les meilleures APIs au niveau mondial selon le rapport « Global Investment Promotion Best Practices 2012 ». La stratégie de promotion des investissements d'IDA a connu une évolution remarquable ces trente dernières années, en développant sa force commerciale, en améliorant ses méthodes de gestion de projets, et en modernisant ses outils de promotion.

Grâce aux réformes engagées et à la stratégie mise en place, l'Irlande a réussi à entrer dans le peloton de tête des pays européens en termes de PIB et de valeur ajoutée industrielle.

Le modèle de l'API Irlandaise a réussi son pari : une excellente coordination entre les institutions chargées de la promotion de l'investissement, le choix de secteurs à forts potentiels (hub pour l'innovation et les NTIC) et l'utilisation de la diaspora comme moyen de lobbying très fort auprès des communautés d'affaires à l'étranger. Grâce à sa politique de formation, à sa stratégie et outils marketing, sa présence à l'international, IDA réussit aujourd'hui à maintenir son rythme de croisière malgré les difficultés économiques que connaît la région.

Visite d'étude en Andalousie EXTENDA/Invest in Andalusia

L'objectif de cette mission d'étude était de s'enquérir de l'expérience régionale espagnole dans le domaine de la promotion des investissements.

Dotée de moyens limités, Invest in Andalusia a développé une capacité réelle d'adaptation à la situation difficile de crise économique que traverse actuellement l'Espagne, notamment à travers sa flexibilité (politique et stratégies : « push more than pull »), la polyvalence et l'esprit innovant de ses compétences (formation). Certains concepts développés par Extenda méritent une attention particulière tels que le « soft landing » qui consiste en une assistance très personnalisée de l'investisseur, ou l'After-care, approche plus groupée qui consiste à collecter un maximum de retour d'informations sur le climat des affaires en Andalousie de la part des investisseurs, lors de rassemblements et événements organisés spécifiquement dans ce cadre.

COOPÉRATION RÉGIONALE

Dans le cadre ses actions de coopération et en vue de dynamiser et consolider ses relations de partenariat avec des organismes au niveau régional et international, l'AMDI a pris part en 2012 à un certain nombre d'événements dont :

- Réunion du conseil d'affaires maroco-Turc, Istanbul, 3 et 4 mai 2012
- Assemblée Générale d'ANIMA, Marseille, 25 mai 2012
- Cinquantenaire de l'établissement des relations diplomatiques entre le Maroc et le Canada, Ottawa, 29 et 30 mai 2012
- Conférence sur l'investissement, organisée par l'Amb British Chamber of Commerce, Londres, 11 juin 2012
- Conférence sur l'investissement dans les pays du Maghreb, organisée par la Middle East Association, Londres, 12 juin 2012
- Africa Singapour Business Forum 2012, Singapour, 29 et 30 août 2012
- Table ronde sur les opportunités d'investissement au Maroc en Autriche, 4 et 5 octobre 2012
- Conseil d'Administration d'ANIMA, Marseille, 16 octobre 2012

Ces différentes rencontres qui constituent de réelles plateformes d'échange d'information et d'expertise ont permis à l'AMDI de présenter les opportunités d'investissement qu'offre le Maroc ainsi que les réformes entreprises par le Gouvernement pour l'amélioration du climat des affaires.



CLIMAT DES AFFAIRES

VEILLE STRATÉGIQUE

Toujours articulée autour de 3 axes, veille concurrentielle, veille sectorielle et veille entreprises, l'action de l'AMDl dans ce domaine a permis de dresser :

- Les grandes tendances mondiales dans les secteurs intéressant le Maroc (automobile, aéronautique, électronique, BPO/ITO, etc...)
- Les stratégies marketing des principaux pays concurrents pour la promotion de leurs offres respectives en matière d'investissement
- Les nouveaux cadres incitatifs dans les pays concurrents
- Les best practices en matière d'amélioration de l'environnement des affaires.

L'agence a également poursuivi sa surveillance des politiques de développement et d'investissement des entreprises cibles, en faisant un monitoring de leurs stratégies d'expansion et d'internationalisation.

L'AMDl a assuré la continuité du processus à travers l'élaboration des différents livrables périodiques internes inscrits dans son plan d'action. Il s'agit notamment de :

➤ Rapport de Veille

Produit mensuellement. Ce rapport, fruit d'un travail de collecte et d'analyse d'informations stratégiques, s'adresse aux divers collaborateurs de l'AMDl pour donner un éclairage sur l'environnement opérationnel et concurrentiel du Maroc. 12 rapports ont été publiés lors de l'année 2012.

➤ Profiling Entreprise

Sous forme de fiches qui permettent de retracer l'identité des entreprises cibles de l'AMDl en disposant d'une

photographie de leur profil. 23 fiches sociétés ont été réalisées en 2012.

➤ Revue de presse

Quotidienne, elle constitue une synthèse de la presse économique et un recueil des principaux faits marquants économiques liés au Maroc dans le monde.

POINT DE CONTACT NATIONAL MAROCAIN

Suite à l'adhésion du Maroc en novembre 2009 à la déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales, le Maroc s'est engagé à mettre en œuvre les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, faisant partie intégrante de cette Déclaration, et à instaurer un point de contact national ¹.

Ces Principes directeurs sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales exerçant leurs activités dans les pays adhérents ou à partir de ces derniers.

Ils contiennent des principes et des normes non contraignants destinés à favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans un environnement mondialisé, en conformité avec les législations applicables et les normes internationalement admises.

Ils constituent, en matière de conduite responsable des entreprises, le seul code exhaustif convenu à l'échelon multilatéral que les gouvernements se sont engagés à promouvoir. Ils ont été adoptés par les pays de l'OCDE en 1976 et mis à jour en 200 puis en 2011. Ils portent sur :

¹ La totalité des pays membres de l'OCDE, et 9 pays non membres (l'Argentine, le Brésil, la Colombie, l'Égypte, la Lettonie, la Lituanie, le Maroc, le Pérou, la Roumanie et la Slovaquie), ont adhéré aux Principes directeurs

POINT DE CONTACT NATIONAL MAROCAIN

Pour les Principes directeurs de l'OCDE
à l'intention des entreprises multinationales

4

- Les droits de l'homme
- L'emploi et relations professionnelles
- L'environnement
- La lutte contre la corruption, la sollicitation de pots de vins et d'autres formes d'extorsion
- Les intérêts des consommateurs
- La science et la technologie
- La concurrence
- La fiscalité

La souscription à cette déclaration, et par conséquent, à ses principes dits « Principes Directeurs » nécessite l'établissement d'un Point de Contact National « PCN » ayant pour rôle de :

- promouvoir les principes directeurs et les diffuser auprès des milieux d'affaires et des organisations représentant les travailleurs
- mener des actions de sensibilisation aux principes directeurs
- répondre aux demandes de renseignement sur les principes directeurs
- contribuer à la résolution des questions soulevées par la mise en œuvre des principes directeurs dans des circonstances spécifiques
- établir un rapport chaque année au comité de l'investissement de l'OCDE

Les pays adhérents doivent doter leur Point de Contact National de ressources humaines et financières de manière à ce qu'ils puissent s'acquitter efficacement de leurs responsabilités, en tenant compte de leurs priorités et pratiques budgétaires internes.

Le Point de Contact National Marocain a été confié à l'AMD qui en assure la présidence et son secrétariat.

Durant l'année 2012, Le PCN marocain a participé à un Atelier de formation pour délégués syndicaux marocains et tunisiens sur les Principes directeurs, et ce, à l'occasion d'un événement organisé par la Fédération internationale des Organisations de Travailleurs de Métallurgie, tenu du 24 au 26 janvier 2012 à Casablanca.

L'objectif étant :

- D'échanger des informations sur les expériences syndicales avec les entreprises multinationales (ENM) opérant dans la région « Afrique du Nord »
- D'accroître la sensibilisation et la compréhension pour un meilleur usage des principes ENM de l'OCDE.

Une autre action d'information sur les principes directeurs a été menée dans le cadre de la Newsletter N°6 de l'AMD: une page entière (en langue française, espagnole et anglaise) de cette revue a été réservée à la promotion de ces principes.

Cette revue électronique a été adressée à plus de 1500 entreprises, notamment des multinationales opérant dans différents secteurs (banque, industrie, télécommunication, informatique, tourisme...).

En juin 2012, le PCN marocain a adressé au comité de l'investissement de l'OCDE son bilan d'activité au titre de la période s'étalant de juin 2011 à juin 2012.

Il a également pris part à l'OECD Workshop on Mediation for NCPs qui s'est déroulé à Salzbourg en Autriche du 23 au 25 septembre 2012. Cet atelier était une occasion pour le PCN marocain de s'enquérir de l'expérience des autres PCNs quant au traitement des circonstances spécifiques.



CHARTRE DE L'INVESTISSEMENT

La réforme de la loi cadre 18-95 relative à la Charte de l'investissement constitue un des principaux chantiers prévu dans le cadre des travaux du Comité National de l'Environnement des Affaires.

Durant toute l'année 2012, l'AMDI a présidé un comité de rédaction, composé de représentants des départements ministériels concernés et de la CGEM, pour la finalisation du projet de loi et de son décret d'application. Le Comité a tenu des réunions hebdomadaires au cours desquelles les avis et observations des uns et des autres ont pu être intégrés en vue de l'obtention d'une version la plus consensuelle possible.

Le comité de rédaction s'est basé sur le retour d'expérience de ses membres en matière de gestion des projets d'investissement soumis à la Commission des Investissements, ainsi que des analyses extraites des visites "After Care" effectuées par les équipes de l'AMDI auprès des sociétés signataires de conventions d'investissement avec le Gouvernement.

La réforme proposée vise la mise en place d'un régime conventionnel à même de renforcer l'attractivité du Maroc pour faire face à la compétitivité internationale offrant ainsi aux investisseurs un cadre incitatif portant sur un appui budgétaire et financier de l'Etat accompagné de procédures claires et simplifiées.

Ledit projet de loi est accompagné d'un projet de décret d'application dont l'objectif est d'apporter plus de précisions sur les avantages accordés dans le cadre du régime conventionnel et sur leurs modalités d'octroi, tout en définissant le mode de fonctionnement des instances de gouvernance et des processus de traitement des dossiers.



RELATIONS INTERNATIONALES

Accords Internationaux

Dans le cadre du renforcement des relations internationales du Maroc avec ses partenaires économiques, l'AMDl a pris part aux négociations portant sur la conclusion de divers textes :

Partenariat de Deauville

L'AMDl a pris part, les 7 et 8 mai 2012, au Caire, à la Conférence de haut niveau sur le « Renouveau de l'investissement dans les pays du Partenariat de Deauville: les politiques de l'investissement en faveur de la création d'emploi ».

De même, l'AMDl a participé aux négociations qui ont mené à l'adoption des déclarations élaborées dans le cadre des travaux du Partenariat de Deauville :

- La Déclaration des Principes pour l'Investissement International ("Statement of Principles for International Investment").
- La Déclaration des Principes Commerciaux pour les Services des Technologies d'Information et de Communication ("Trade Principles for Information and Communication Technology Services").

Relations Maroc-UE

L'AMDl a pris part, le 9 octobre 2012, à Bruxelles, aux négociations portant sur les règles relatives au « Marché intérieur » dans le cadre de l'Accord de Libre Echange Approfondi et Global entre l'Union Européenne et le Maroc.

Relations bilatérales Maroc-USA

L'AMDl a participé aux travaux menant à l'adoption, du Plan d'action bilatéral dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord de Libre Echange Maroc-USA.

Celui-ci a été finalisé, à l'occasion de la visite de la délégation marocaine, présidée par M. Abdelkader Amara, ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, à Washington, le 5 décembre 2012.

Relations avec les organisations internationales

Dans le cadre des travaux menés par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) en matière d'investissement, l'AMDl a pris part en 2012, aux missions suivantes :

- Réunions du Comité de l'Investissement de l'OCDE, Paris, 8 au 12 octobre 2012
- Réunion du comité de pilotage du programme régional de l'OCDE pour le Moyen Orient et l'Afrique du Nord (MENA), Paris, 22 novembre 2012
- Travaux du Comité de l'Investissement de l'OCDE, Paris, 3 au 5 décembre 2012.

Par ailleurs, l'AMDl a pris part aux travaux de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) et à la 4ème Session de la Commission Investissement, Entreprise et Développement qui s'est tenue du 26 au 30 novembre 2012, à Genève.

Ces réunions d'experts internationaux de l'investissement permettent de présenter, sur la scène internationale, les différentes actions menées par le Maroc en matière de réforme de lois ayant un impact sur les opérations d'investissement ainsi qu'en matière d'amélioration du climat des affaires.

Ces plateformes sont également l'occasion pour le Maroc d'être au fait des dernières tendances des mesures prises au niveau international en matière d'investissement.

IDE EN 2012



IDE AU MAROC

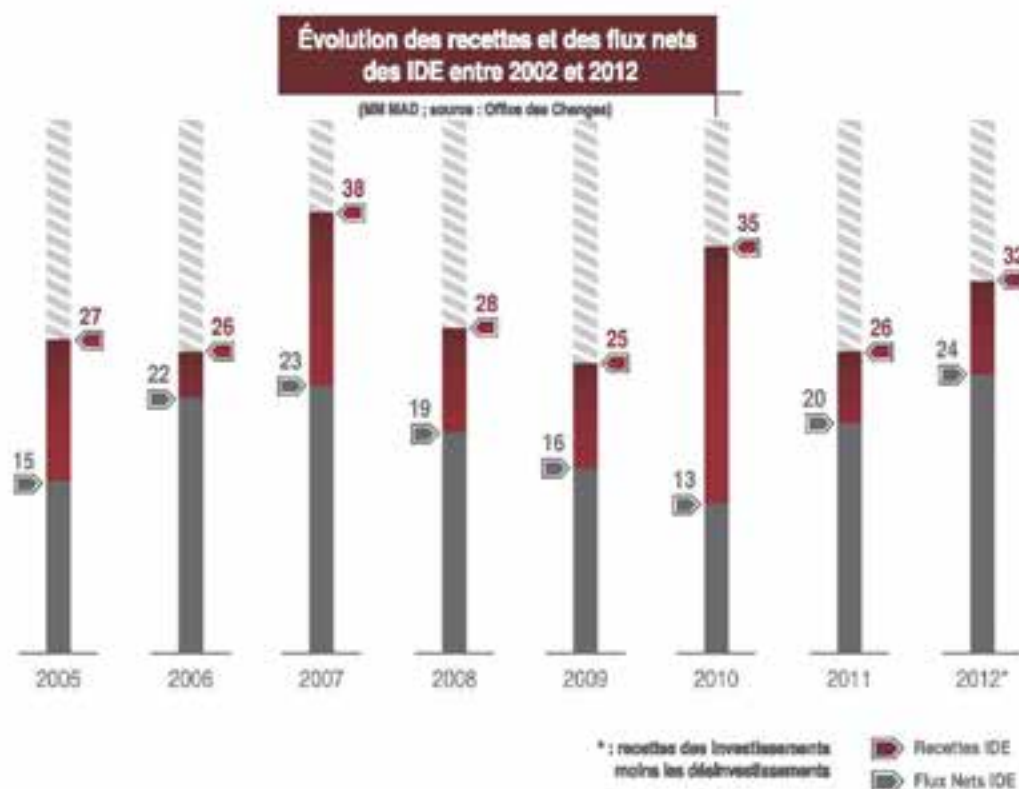
ANALYSE DES RECETTES ET DES FLUX NETS D'IDE À FIN 2012

À fin 2012, les recettes des IDE au Maroc ont atteint 32 MM MAD contre 26 MM MAD en 2011, soit une hausse de 25%.

Les flux nets* des IDE continuent à croître pour une 2ème année consécutive.

Le montant enregistré en 2012 est de 24,5 MM MAD contre 20 MM MAD en 2011, soit une hausse de 22%.

Cette croissance, accompagnée d'une augmentation des dépenses d'investissement, est le résultat de la hausse des recettes.





5

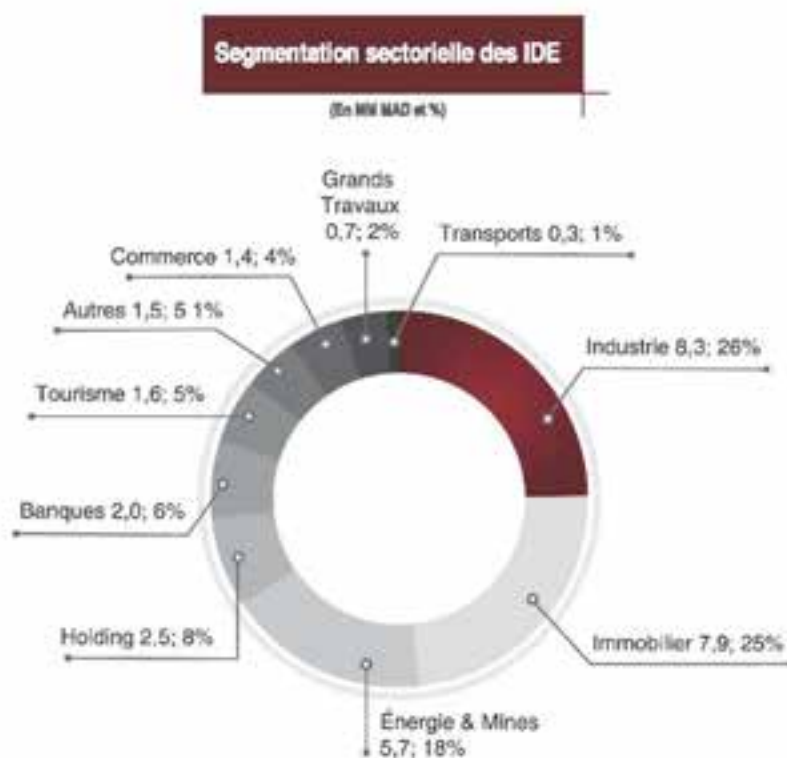
ANALYSE DES IDE PAR SECTEUR

Les IDE Industriels sont en hausse pour la 4^{ème} année consécutive et ont occupé pour la première fois le 1^{er} rang des IDE sectoriels.

Ce secteur a enregistré un taux de croissance de 34,9% par rapport l'année précédente pour atteindre 8,3 MM MAD.

Cette tendance positive au cours de l'année 2012 trouve son explication dans le dynamisme de l'industrie automobile qui a attiré plus de 3 MM MAD.

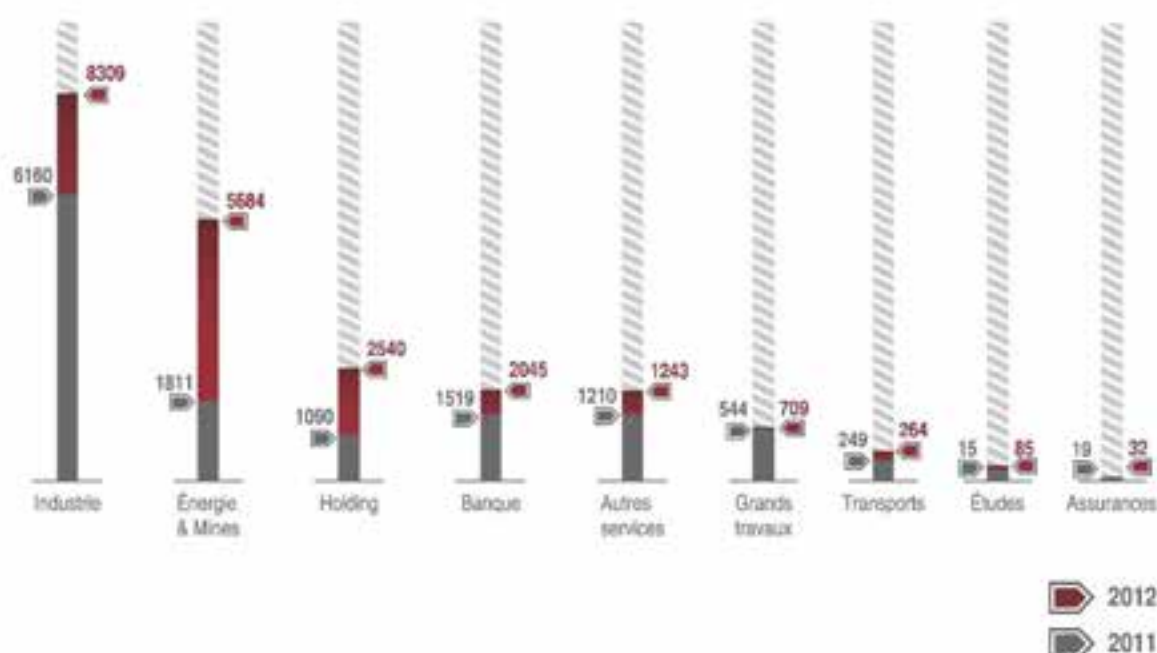
Le secteur de l'énergie et des mines a enregistré une hausse significative de 3,9 MM MAD par rapport à 2011.





Secteurs à forte progression

(En MM MAD)



ANALYSE DES IDE PAR PAYS D'ORIGINE

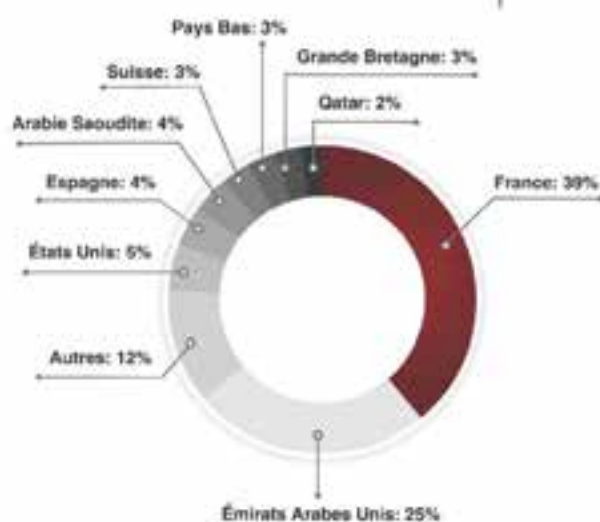
L'année 2012 a connu une forte reprise des IDE en provenance de la France avec une hausse de 47% par rapport à l'année précédente, ainsi qu'une forte présence des IDE arabes représentant 32,3% du total.

De plus 3 pays arabes figurent parmi le top 10 des pays investisseurs : les Émirats Arabes Unis sont classés à la 2^{ème} position, l'Arabie Saoudite et le Qatar se placent respectivement à la 5^{ème} et 9^{ème} position.

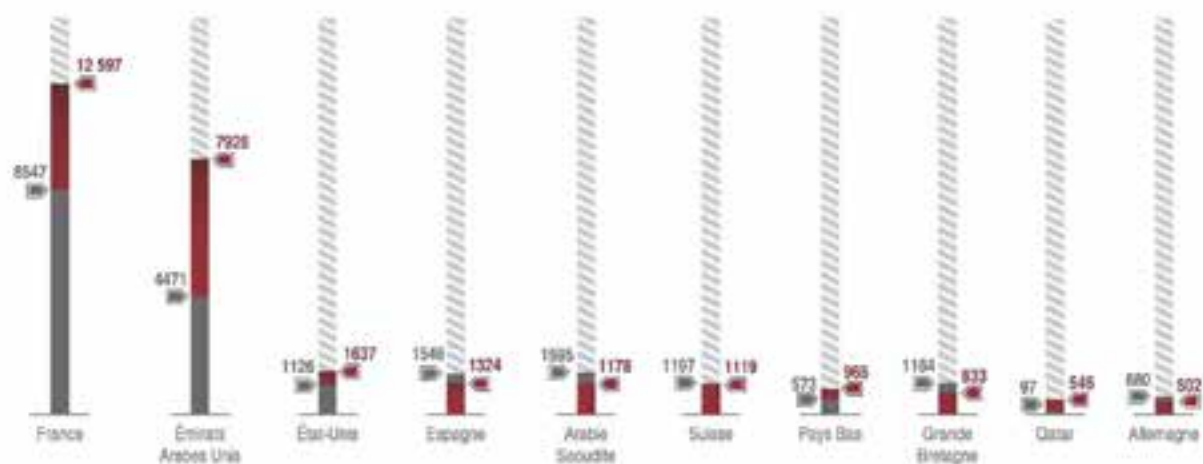


5

Segmentation des IDE par pays



Évolution des principaux pays investisseurs (En M\$ MAD)



2012
2011

BILAN ACTIF

DÉTAIL DES POSTES	VALEURS BRUTES	AMORTIS. ET PROVISIONS	NET AU 31.12.2002	NET AU 31.12.2011
ACTIF IMMOBILISÉ				
IMMOBILISATIONS EN NON-VALEURS (A)	0,00	0,00	0,00	0,00
Frais préliminaires				
Charges à répartir sur plusieurs exercices	0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (B)	173 168,50	24 945,93	148 222,57	12 048,38
Brevet, Marq. droit et val. similaires	173 168,50	24 945,93	148 222,57	12 048,38
Autres immo. incorporelles				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (C)	9 470 353,54	3 230 032,65	6 240 320,89	6 529 051,39
Terrains				
Constructions	208 777,72	47 362,46	161 415,22	1 063 158,75
Inst. techniques, matériels & outillages				
Matériel de transport				
Mobilier, Mat. de bureau & Aménag. divers	9 261 575,82	3 182 670,25	161 415,22	5 465 893,64
Autres immo. corporelles				
Immo. corporelles en cours				
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (D)	79 611,41	0,00	79 611,41	79 611,41
Prêt immobilisés				
Autres créances financières	79 611,41		79 611,41	79 611,41
Autres titres immobilisés				
ÉCARTS DE CONVERSION-ACTIF (E)				
TOTAL I (A+B+C+D+E)	9 723 133,45	3 254 978,58	6 488 154,57	8 629 711,18
ACTIF CIRCULANT HORS TRÉSORERIE				
STOCK (F)	0,00		0,00	0,00
Opérations en cours				
Produits finis				
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT (G)	73 986 785,75		73 986 785,75	73 953 135,57
Fourn. clients, avances et acomptes				
Clients et comptes rattachés				
Personnel débiteur				
État débiteur	73 916 000,00		73 916 000,00	73 916 000,00
Autres débiteurs	8 325,75		8 325,75	8 325,75
Comptes de régularisation-Actif	63 460,00		62 460,00	28 809,00
TITRES ET VAL. DE PLACEMENT (H)			0,00	0,00
ÉCARTS DE CONVERSION-ACTIF (I)	23 957,23		23 957,23	7 899,00
TOTAL II (F+G+H+I)	74 010 742,98		74 010 742,98	73 951 035,57
TRÉSORERIE ACTIF	74 900 435,75		74 900 435,75	35 997 756,97
Chèques et valeurs à encaisser				
Banques, Trésorerie gte et chèques postaux	74 900 435,75		74 900 435,75	33 048 621,88
Caisse, Régies d'avances et crédits				2 951 135,09
TOTAL III	74 900 435,75		74 900 435,75	35 997 756,97
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III)	158 634 312,18	3 254 978,58	155 379 333,60	116 579 493,72

BILAN PASSIF

DÉTAIL DES POSTES	NET AU 31.12.2012	NET AU 31.12.2011
FINANCEMENT PERMANENT		
CAPITAUX PROPRES (A)	-11 176 685,91	-3 695 697,90
Capital social		
Report à nouveau		
Résultats nets en instance d'affectation	-3 695 697,90	10 488 619,95
Résultat net de l'exercice	-7 480 989,01	-14 184 317,85
CAPITAUX PROPRES ASSIMILÉS (B)	83 434 027,45	81 646 329,34
Subventions d'investissement		
DETTES DE FINANCEMENT (C)	0,00	0,00
Autres dettes de financement		
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (D)		
Provisions pour risques	9 261 575,82	3 182 670,25
Provisions pour charges		
ÉCARTS DE CONVERSION-PASSIF (E)		
TOTAL I (A+B+C+D+E)	72 257 341,54	77 950 631,44
PASSIF CIRCULANT HORS TRÉSORERIE		
DETTES DU PASSIF CIRCULANT (F)	82 906 728,77	38 323 375,01
Fournisseurs et comptes rattachés	49 242 880,34	34 231 644,09
Clients créditeurs, avances et acomptes		
Personnel créditeur	589 830,54	2 475 071,48
Organismes sociaux	937 582,32	561 689,49
Etat créditeur	1 218 034,87	959 477,34
Autres créanciers	1 931 300,69	95 392,61
Comptes de régularisation passif	26 948 096,00	
AUTRES PROVISIONS POUR RISQUE ET CHARGES (G)	23 957,23	7 890,00
ÉCARTS DE CONVERSION-PASSIF (H)	129 311,87	297 497,27
TOTAL II (F+G+H)	83 054 990,67	38 628 602,28
TRÉSORERIE PASSIF	66 995,19	0,00
Crédits d'escompte		
Crédits de trésorerie		
Banques (soldes créditeurs)	66 995,19	
TOTAL III	66 995,19	0,00
TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III)	155 379 333,60	116 579 493,72

COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES

NATURE	PROPRES À L'EXERCICE 31-12-12 (1)	CONCERNANT LES EXERCICES PRÉC. (2)	TOTAUX DE L'EXERCICE 3=1+2	TOTAUX DE L'EXE. PRÉCÉDENT 4
I/ PRODUITS D'EXPLOITATION	96 621 282,67	337 900,00	96 958 782,67	197 285 221,78
Ventes de marchandises en l'état				
Ventes de biens et services produits		337 900,00	337 900,00	0,00
CHIFFRES D'AFFAIRES				
Variation des stocks de produits (+) - (-) (1)				
Subventions d'exploitation	96 613 880,44		96 613 880,44	197 285 221,78
Autres produits d'exploitation				
Reprises d'exploitation transferts de charges	7 402,23		7 402,23	0,00
II/ CHARGES D'EXPLOITATION	105 807 453,90	623 587,95	106 431 041,85	212 782 700,48
Achats inventés (2) de marchandises				
Achats consommés (2) de matières et fournitures	2 280 630,41	-255 948,84	2 024 681,57	10 417 725,79
Autres charges externes	71 445 178,62	2 103 903,24	73 549 081,86	173 452 503,89
Impôts et taxes				
Charges de personnel	30 903 023,57	-1 224 368,75	29 678 654,82	27 499 873,87
Autres charges d'exploitation	1 998 621,45		1 998 621,45	1 382 397,13
III/ RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I-II)	-9 186 171,23	-285 687,95	-9 471 259,18	-15 477 478,70
IV/ PRODUITS FINANCIERS	410 650,07	106 547,46	517 197,53	236 306,05
Gain de change	410 650,07	98 657,46	509 307,53	230 901,47
Intérêts et autres produits financiers			0,00	0,00
Reprises financières transferts de charges		7 890,00	7 890,00	7 404,58
V/ CHARGES FINANCIÈRES	191 204,57	18 003,32	209 207,89	237 551,81
Charges d'intérêts				
Pertes de change	167 247,34	18 003,32	185 250,66	329 461,81
Autres charges financières				
Ordonances financières	23 957,23		23 957,23	7 890,00
VI/ RÉSULTAT FINANCIER (IV-V)	219 445,50	88 544,14	307 989,64	-99 245,76
VII/ RÉSULTAT COURANT (III+VI)	-8 966 725,73	-197 143,71	-9 164 269,44	-15 576 724,46
VIII/ RÉSULTAT COURANT (report)	-8 966 725,73	-197 143,71	-9 164 269,44	-15 576 724,46
IX/ PRODUITS NON COURANTS	1 683 281,48	0,00	1 683 281,48	1 332 406,61
Produits des cessions d'immobilisations				
Subventions d'équilibre				
Reprises sur subventions d'investissement	1 598 621,45		1 598 621,45	1 382 397,13
Autres produits non courants	84 660,03		84 660,03	9,48
Reprises non courantes transferts de charges				
X/ CHARGES NON COURANTES	0,00	0,00	0,00	0,00
VNA des immobilisations cédées				
Subventions accordées				
Autres charges non courantes				
XI/ RÉSULTAT NON COURANT (VIII-X)	1 683 281,48	0,00	1 683 281,48	1 332 406,61
XII/ RÉSULTAT AVANT IMPÔTS (VII+XI)	-7 283 444,25	-197 143,71	-7 480 587,96	-14 184 217,85
XIII/ IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	0,00		0,00	0,00
XIV/ RÉSULTAT NET (XII + XIII)	-7 283 444,25	-197 143,71	-7 480 587,96	-14 184 217,85
XV/ TOTAL DES PRODUITS (I+IV+VIII)	98 715 214,22	444 047,46	99 159 261,68	198 915 934,44
XVI/ TOTAL DES CHARGES (II+V+IX+XIII)	105 998 698,52	641 591,17	106 640 289,69	213 100 252,25
XVII/ TOTAL NET (XIV - XV)	-7 283 444,25	-197 143,71	-7 480 587,96	-14 184 217,85

ÉTAT DES SOLDES DE GESTION (E.S.G)

Tableau de formation des résultats (T.F.R)

DÉTAIL DES POSTES	NET AU 31.12.2012	EXERCICE PRÉCÉDENT
V MARGE BRUTE SUR VENTE EN L'ÉTAT (+)	0,00	0,00
1/ Ventes de marchandises en l'état (+)		
2/ Achats revendus de marchandises (-)	0,00	0,00
III PRODUCTION DE L'EXERCICE (+)	337 500,00	0,00
2/ Ventes de biens et services produits	337 500,00	0,00
4/ Variation stocks de produits		
5/ Immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même		
IV CONSOMMATION DE L'EXERCICE (-)	-15 833 796,52	-183 470 329,48
8/ Achats consommés de matières et fournitures	2 064 883,77	10 437 725,79
11/ Autres charges externes	73 549 081,75	173 432 803,69
IV Valeur ajoutée (+/-)	-15 496 296,52	-183 470 329,48
9/ Subvention d'exploitation (+)	98 813 890,44	197 289 221,79
9/ Impôts et taxes (-)	0,00	0,00
10/ Charges de personnel (-)	29 278 954,82	27 490 973,87
V EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE) OU INSUFFISANCE BRUTE D'EXPLOITATION (IMB)	-7 681 896,01	-14 589 087,57
11/ Autres produits d'exploitation (+)		
12/ Autres charges d'exploitation (-)		
13/ Reprises d'exploitation transferts de charges (+)	7 402,33	0,00
14/ Dotations d'exploitation (-)	1 388 621,45	1 392 397,13
VII RÉSULTAT D'EXPLOITATION (+ ou -)	-8 472 259,13	-15 477 478,79
VIII RÉSULTAT FINANCIER (+ ou -)	307 989,64	-95 245,76
VIII RÉSULTAT COURANT (+)	-8 164 269,49	-15 579 724,46
IX RÉSULTAT NON COURANT (+ ou -)	1 683 291,48	1 362 406,81
15/ Impôts sur les résultats		
X RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE (+ ou -)	-7 480 988,01	-14 194 317,85

Capacité d'autofinancement (C.A.F) - Autofinancement

Résultat net de l'exercice :		
➔ Résultat +		
➔ Perte -		
	-7 480 988,01	-14 194 317,85
Dotations d'exploitation (1) (+)	1 388 621,45	1 392 397,13
Dotations financières (2) (+)		
Dotations non courantes (3) (+)		
Reprises d'exploitation (2) (-)	7 402,33	0,00
Reprises financières (2) (-)	7 800,00	
Reprises non courantes (2) (3) (-)	1 388 621,45	1 392 397,13
Produits de cessions d'immobilisations (-)		
Valeur nette à amortissements des immobilisations cédées (-)		
Y CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT (C.A.F)	-7 496 289,24	-14 194 317,85
13/ Contributions de bénéficiaires		
AUTOFINANCEMENT (+)	-7 496 289,24	-14 194 317,85

(1) A l'exclusion des dotations relatives aux actifs circulants et à la trésorerie.

(2) A l'exclusion des reprises relatives aux actifs et passifs circulants et à la trésorerie.

(3) Y compris reprises sur subventions d'investissement.



Agence Marocaine de Développement
des Investissements (AMDI)

Siège :

32, Rue Houssein Angin Avenue Michliten
Agdal - Rabat - Maroc

Tel : + 212 537 22 64 00
Fax : + 212 537 67 34 17/ 42

www.invest.gov.ma