

Espaces d'accueil industriels

Les espaces d'accueil industriels (EAI) sont des espaces délimités à une localité bien définie, dédiés à accueillir des activités industrielles et commerciales, en mettant à disposition des entreprises industrielles un certain nombre d'infrastructures et de services.

Le Maroc a élaboré depuis les années 1980 plusieurs plans afin de promouvoir ces EAI : Programme national d'aménagement des zones industrielles (PNAZI), le Plan Emergence, le Pacte national d'émergence industrielle (PNEI) et le plan d'accélération industrielle (PAI). L'intervention du gouvernement a concerné la mobilisation du foncier, l'octroi de subventions, la mise en place d'incitations fiscales et douanières ainsi que des aides pour la formation de profils répondant aux besoins des industries.

Les différentes stratégies sectorielles adoptées par notre pays, notamment le plan Emergence ou le Programme d'accélération industrielle (PAI) à l'horizon 2020 dans les six métiers mondiaux du Maroc (automobile, aéronautique, Offshoring, électronique, agroalimentaire et textile/cuir) ont mis en exergue l'importance de disposer d'une offre en EAI qui soit suffisante, adaptée, attractive et compétitive.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

L'évaluation des aspects relatifs aux EAI a été effectuée par la Cour selon la structure suivante :

- Etat des lieux des EAI ;
- Appréciation de la mise en œuvre de plans relatifs aux EAI ;
- Analyse du processus de mise en place des EAI ;

Cet examen a conduit aux observations et recommandations ci-dessous :

A. Etat des lieux des espaces d'accueil industriels

Au Maroc, les EAI peuvent être catégorisés en quatre types à savoir :

- Les Zones industrielles (ZI) : Ce sont des espaces équipés et aménagés conformément aux lois et règlements en vigueur en matière d'urbanisme et destinés à l'implantation des unités industrielles. Ces espaces sont censés être dotés de toutes les infrastructures et équipements de base indispensables au bon fonctionnement des unités industrielles ;
- Les Parcs industriels (PI) : Ce sont des espaces qui, en plus des aménagements et équipements de base exigés pour les zones industrielles, offrent un environnement d'activité qualitatif tant en ce qui concerne la sécurité du site, la qualité de l'offre de bâtiments prêts à l'emploi, ceux des équipements d'accompagnement ainsi que les services rendus au profit de l'investisseur ;
- Les Zones d'activités économiques (ZAE) : Ce sont des lotissements régis par les documents d'urbanisme d'un territoire donné (ville ou commune) et aménagés en vue d'accueillir des petites et moyennes entreprises industrielles, artisanales ou professionnelles. Elles se situent près de zones urbaines, sans qu'elles soient à l'intérieur de quartiers résidentiels, de sorte que les employés de ces zones y accèdent facilement via les transports publics disponibles dans le territoire concerné. La superficie de ces zones, varie entre 5 et 10 hectares et est fixée à travers la réalisation des études de faisabilité. Ces zones sont équipées d'infrastructures nécessaires (eau potable, assainissement, électricité, télécommunications, éclairage, routes, etc.) et disposent d'une entité de gestion qui veille sur la durabilité de la zone, la maintenance et entretien des différents équipements et l'animation ;

- Les Plateformes Industrielles Intégrées (P2I) : Ce sont des espaces qui visent à massifier les efforts et les investissements de l'Etat sur les métiers mondiaux du Maroc (MMM) et apporter de la visibilité à cette offre en destination des opérateurs industriels. Ces P2I sont vouées à être de véritables pôles de compétitivité intégrés regroupant les activités suivantes : activité industrielle, activité commerciale, centres de formation et de recherche ainsi que tous les services faisant de la Plateforme une zone d'excellence, qu'ils soient de base (administratifs, télécoms, logistiques, restauration...), ou spécifiques aux secteurs industriels.

L'analyse de l'état des lieux des EAI a été effectuée à travers des données géographiques, foncières, financières et environnementales ainsi que des indicateurs de performance.

➤ **Insuffisances en termes de nombre d'EAI, de répartition régionale et de connectivité**

Le nombre total des EAI tous types confondus est de 109 EAI d'une superficie globale de 8659 ha répartis comme suit :

- 14 P2I d'une superficie brute totale de 1992 ha dont 5 P2I Offshoring et 9 autres à diverses vocations ;
- 12 PI d'une superficie brute totale de 1648 ha ;
- 69 ZI d'une superficie totale de 4758 ha ;
- 14 ZAE d'une superficie brute totale de 261 ha.

Les ZI constituent 63% des EAI en termes de nombre et 55% en termes de superficie. Les P2I et les ZAE représentent chacune 13% du nombre d'EAI mais la superficie des P2I constitue 23% de la superficie totale contre seulement 3% pour les ZAE. Les PI forment les 11% restants du nombre d'EAI mais avec une part de 19% de la superficie globale.

A titre de comparaison, la Tunisie dispose de 204 ZI d'une superficie totale de 5888 ha, de onze technopoles, de deux parcs d'activités économiques (zones franches) en plus de quinze cyberparcs. Pour la Turquie, le nombre d'espaces d'accueil industriels est de 366 répartis entre 63 zones de développement technologique, 284 zones industrielles organisées et 19 zones franches

La répartition régionale de ces EAI révèle que la région de Casablanca-Settat arrive en 1^{er} rang avec un nombre de 22 EAI, suivie de celle de Rabat-Salé-Kénitra avec 20 EAI puis celle de Fès-Meknès avec 17 EAI. Ce qui engendre une concentration des EAI sur le Nord Ouest du territoire national avec 38% des EAI concentrés dans les alentours de l'axe Kénitra-Casablanca et par conséquent un déséquilibre régional.

L'examen de la connectivité des P2I et des PI par rapport aux infrastructures de transport (autoroutes, aéroports, ports, gares) montre que :

- Les P2I sont surtout éloignés des ports (entre 11 et 300 km pour les ports). C'est le cas notamment pour Kenitra Automotive City (la KAC) et la Technopole d'Oujda. La proximité des autoroutes (Entre 0 et 18 km) et des gares de train (0 et 40 km pour les gares) ne pose pas problème pour la quasi-totalité de ces P2I.
- Les PI se situent entre 1 et 82 km (PI Selouane) des autoroutes, entre 0 et 127 km (PI Jorf Lasfar) pour les aéroports, entre 0 et 60 km (Tetouan Parc) pour les ports et entre 0 et 60 km pour les gares.

➤ **Prédominance des terrains domaniaux et aménagement de la majorité des EAI par des organismes publics**

Pour minimiser les coûts, le choix des terrains devant accueillir les EAI est souvent dicté par le statut juridique du terrain (domanial, collectif). Ainsi, la majorité des terrains ayant accueilli les

EAI sont des terrains domaniaux. Ceci a eu des répercussions négatives sur la performance de certains EAI vu leur localisation inadaptée aux besoins des investisseurs industriels.

L'examen de la situation des organes aménageurs montre que 92% des EAI ont été aménagés par des organismes publics. Ainsi, Al Omrane a aménagé 34% du total des EAI (qui sont tous des ZI) représentant 25% de leur superficie totale. La CDG, par le biais de ses filiales (MEDZ notamment), a aménagé 21% des EAI (essentiellement des P2I) représentant 36% de la superficie globale des EAI.

➤ **Prépondérance du financement public**

Les coûts globaux des aménagements et développements des P2I et PI, selon les estimations de leurs business plans, sont de 11,87 Mds DH pour les P2I hors agropoles et de 3,86 Mds DH pour les PI.

La décomposition des dépenses relatives aux P2I hors Offshoring montre que ce sont les travaux in site, qui représentent les coûts les plus importants avec un pourcentage de 41% suivis par les travaux hors site, qui constituent 22%. Les frais relatifs à la gestion et à la promotion sont de 15% alors que le foncier ne représente que 14% des dépenses.

Pour les P2I Offshoring (hors Oujda shore dont le coût est intégré dans celui de la Technopole d'Oujda), le coût total de l'aménagement est de l'ordre de 7 Mds DH. Les dépenses de construction accaparent 83% de ce montant vu que ces P2I sont destinées à la location de plateaux de bureaux.

Hormis les frais d'aménagement in site, les organismes publics ont participé aux dépenses relatives à l'infrastructure hors site (l'alimentation électrique et en eau potable, l'assainissement et les infrastructures d'accès au site) pour un total de 1,12 Mds DH.

La ventilation de ces financements montre que le MIICEN a contribué avec la plus grande part avec 34% en finançant essentiellement les PI (60%) et la réhabilitation des ZI (38%). Le Fonds Hassan II (FHII), à travers ses subventions, arrive en seconde position avec une part de 27% et a surtout participé aux dépenses des P2I à hauteur de 65% du total des contributions et aux dépenses relatives aux ZI (59%). La contribution des collectivités territoriales (région, province ou préfecture, commune) a surtout concerné la réhabilitation des ZI avec 34% des subventions aux dépenses de réhabilitation.

➤ **Faible compétitivité des prix de commercialisation**

Concernant les prix de vente ou de location, ceux-ci sont fixés en commun accord entre le MIICEN et l'aménageur développeur pour les EAI qui ont été développés suite à des conventions et cahier des charges avec le MIICEN (notamment les P2I et les PI).

Ainsi, les prix de vente au niveau des PI varient entre 150 DH/m² (Sidi Bouathmane à Marrakech) et 650 DH/m² (PI Nouaceur à Casablanca) alors que ceux appliqués pour les P2I non offshoring varient entre 300 et 450 DH/m² (Technopole Oujda) et 2000 DH/m² pour TFZ extension.

Pour les prix de location, ceux-ci sont de l'ordre de 75 DH/m² pour les bâtiments prêts à l'emploi dans les P2I non offshoring et varient entre 90 et 110 DH/m² pour les locaux dans les P2I Offshoring. La comparaison entre les prix de location de bâtiment à TFZ et ceux pratiqués à la zone franche Zarzis en Tunisie, par exemple, révèle que les prix sont moins compétitifs au Maroc : 20 Euro/m²/an contre 66 et 75 Euro/m²/an.

➤ **Problèmes au niveau des stations d'épuration et faible application du programme d'efficacité énergétique**

Le Maroc ne dispose pas d'EAI écologique, le premier sera l'Ecoparc de Berrechid qui est en cours d'aménagement par la CFCIM.

Concernant le traitement des eaux polluées, il a été relevé que plusieurs EAI n'ont pas mis en place de station d'épuration des eaux usées (STEP). C'est le cas, par exemple, des PI de Nouacer,

d'Ain Johra, de Sidi Bouathmane et de Selouane. D'autres EAI sont en exploitation avec des STEP provisoires. C'est le cas de Tanger Automotive City (TAC) par exemple.

Quant à l'application du « Programme national d'efficacité énergétique » en Industrie qui vise l'intégration de mesures d'efficacité énergétique au niveau du secteur industriel et la réalisation d'une économie d'énergie de 12 à 15% dans ce secteur à l'horizon 2020, il a été constaté l'existence d'un seul programme de réhabilitation comprenant un volet mis à niveau énergétique et environnementale au niveau de la ZI Sidi Bernoussi à Casablanca.

➤ **Compétitivité insuffisante en matière d'incitations à l'investissement et d'offre de services**

L'indice de la performance en compétitivité industrielle 2016 établi par l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) qui donne un classement de 143 pays révèle que le Maroc est classé 67^{ème} et se positionne derrière d'autres pays concurrents tels que la Tunisie (58^{ème}) et la Turquie (30^{ème}).

Le volet de compétitivité des EAI a été appréhendé à travers l'offre en ressources humaines, les incitations à l'investissement ainsi que l'offre de service.

Pour la compétitivité des ressources humaines, il a été constaté que les filières scientifiques, technologiques et d'ingénierie constituent uniquement 18% des filières de formation au Maroc contre 30% en Asie et 23% pour les pays arabes. En Tunisie, ce pourcentage est de 35%. *De plus, en termes de disponibilité sur le marché du travail de scientifiques et d'ingénieurs, la Tunisie se classe à la 48ème position selon le Global Competitiveness Report 2016-2017 du World Economic Forum* devant le Maroc qui est dans la 67^{ème} position.

Concernant les incitations fiscales, la comparaison de l'offre du Maroc par rapport à celle de la Tunisie et la Turquie révèle que les incitations de ces dernières sont plus agressives sur divers plans :

- Territorial : le régime préférentiel au Maroc concerne uniquement 20 provinces et préfectures alors qu'il concerne des zones territoriales plus élargies pour la Tunisie (zones régionales) et la Turquie (6 zones régionales) ;
- Temporel : les réductions fiscales concernent uniquement les 5 premières années au Maroc alors qu'elles s'étendent à 10 ans pour la Tunisie et n'ont pas de limite temporelle pour la Turquie (zones de développement) ;
- Taux de réduction : le taux se limite à 50% pour le Maroc alors qu'il atteint 100% pour la Tunisie et 90% pour la Turquie.

Pour le volet des aides apportées par l'Etat, le benchmark de l'offre du Maroc par rapport à la Tunisie et la Turquie montre que le niveau de contributions dans ces deux pays est plus important sur plusieurs niveaux :

- Foncier : l'aide au Maroc est dans la limite de 30% (pour les investissements très importants) alors qu'elle peut atteindre 85% en Tunisie et 100% en Turquie ;
- Investissement : les contributions à l'investissement sont plafonnées à 30% pour le Maroc (à l'horizon 2020 : PAI) alors qu'elles peuvent atteindre 55% en Turquie ;
- Financement bancaire : le Maroc n'accorde aucune contribution pour les prêts alors que la Turquie peut supporter jusqu'à 7 points du taux d'intérêt ;
- Salarial : la prise en charge de la cotisation à la sécurité sociale des salariés concerne uniquement le secteur de l'Offshoring et les stagiaires pendant 24 mois au Maroc alors qu'elle concerne tous les salariés pour une période allant jusqu'à 10 ans en Tunisie et 12 ans en Turquie.

L'examen de l'offre de services des P2I, supposées disposer de services de classe mondiale (selon le PNEI), montre qu'elle est limitée aux services d'exploitation, à la gestion des divers réseaux ainsi que certains services de base alors que plusieurs autres services prévus par les cahiers de charges ne sont pas assurés tels que l'offre de services business (business center, outsourcing des fonctions administratives) et celle liée à l'industrie (laboratoire, entretien et réparation).

➤ **Faible performance de plusieurs EAI**

Pour les P2I Offshoring, le taux d'occupation (locaux loués par rapport aux locaux aménagés) est autour de 43% pour les P2I de Fès et Tétouan, les emplois effectifs sont faibles par rapport aux prévisions : respectivement 1,5% et 3% pour ces deux P2I. Pour Oujda shore, le taux d'occupation est nul. Seul Casanearshore réalise le meilleur taux d'occupation (98%) mais qui n'a permis de créer que 60% des emplois et du chiffre d'affaires prévus.

Concernant les P2I hors Offshoring, le taux de valorisation est de l'ordre de 20% sauf pour TFZ (82%). Le taux de commercialisation varie entre 30% et 67% à l'exception de TFZ qui est commercialisée à 98%. Ces taux ne concernant que la 1ère tranche pour la KAC, la NAC et la TAC.

Le nombre d'entreprises installées varie entre 10 et 20 pour la NAC, TFZ extension, la KAC et la TAC. Le nombre d'emplois réels par rapport aux prévisionnels est de 18% et de 24% respectivement pour la TAC et la NAC. Alors que l'investissement réel par rapport au prévisionnel varie entre 24% et 50,5% pour la KAC et la TAC.

Les PI affichent des taux de commercialisation plus importants que les P2I, ces taux varient entre 33% et 100% avec une moyenne de 81%. Les taux de valorisation, par contre, varient entre 1% et 93% avec une moyenne de 33%. Les PI aménagés par la CFCIM se distinguent par un taux moyen de commercialisation de 90% et un taux de valorisation moyen de 67%.

Quant au stock de lots industriels non encore écoulés au niveau national, il est d'environ 3137 lots dont 40% au niveau des ZI, 24% au niveau des PI et 18% pour les ZAE et les P2I

Il ressort de cet état des lieux des EAI au Maroc que les résultats sont mitigés. Si certains EAI ont réalisé des performances satisfaisantes (TFZ et PI de la CFCIM), d'autres affichent des taux de commercialisation et de valorisation très bas qui posent des questions sur la pertinence des choix et du niveau d'investissement engagé.

B. Appréciation de la mise en œuvre des plans de réalisation des EAI

Les plans de réalisation des ZI ont commencé dans les années 1980 avec le Programme National d'Aménagement des Zones Industrielles (PNAZI) qui a permis la création de 65 zones. Dès l'année 1995, une nouvelle approche a été adoptée et se basait sur le partenariat avec des opérateurs privés, des collectivités locales, des chambres professionnelles et des organismes publics ainsi que l'offre d'un package constitué de terrains, de bâtiments et d'un ensemble de services d'accompagnement.

A partir des années 2000 et notamment avec le Plan Emergence en 2005, l'approche adoptée reposait sur le développement de nouveaux projets de parcs et zones industriels et la réalisation des zones d'activités économiques. En 2009, le PNEI (2009-2015) visait la réalisation de parcs industriels nouvelle génération (P2I) et le développement des Métiers Mondiaux du Maroc (MMM). En 2014, le PAI (2014-2020) a apporté une nouvelle vision axée sur la mise en place d'écosystèmes industriels et de parcs industriels locatifs.

L'évaluation de l'exécution de ces plans par la Cour s'est faite sur deux niveaux : l'appréciation de la réalisation des actions planifiées et le niveau d'atteinte des objectifs socio-économiques. Cette évaluation a concerné la période débutant des années 2000 et s'est intéressée notamment au PNEI et au PAI.

➤ **Faible taux de réalisation des actions planifiées**

Pour le PNEI, l'Etat s'est engagé à la mise en place d'un réseau de 16 P2I. Or, seules 9 P2I ont été réalisées sur les 16 prévues durant la période du PNEI. Les 7 P2I qui n'ont pas été réalisées sont : 1 P2I Offshoring, 4 P2I généralistes, 2 P2I quartier régional (regroupe des entreprises industrielles originaire d'un même pays étranger) ainsi que 2 agropoles.

Le pourcentage global aménagé jusqu'à 2017 en P2I (hors agropoles) est de 22% par rapport à la superficie prévue dans le PNEI. Ainsi, le taux d'aménagement moyen des P2I non Offshoring réalisées n'a pas atteint les 50% alors que pour les P2I Offshoring à l'exception de Casanearshore et Technopolis qui étaient déjà lancées avant le PNEI, les autres n'ont globalement pas dépassé le seuil de 20% d'aménagement.

Concernant le PAI, les EAI devant accueillir les écosystèmes sont censés être des parcs industriels locatifs mais aucun parc industriel locatif (PIL) n'est encore prêt dans ce cadre alors que toutes les actions et incitations apportées par le PAI s'achèvent en 2020 et que le processus d'aménagement et de développement de parcs s'étale sur plusieurs années.

➤ **Ecarts par rapport aux objectifs socio-économiques**

En termes de valeur, le PIB industriel a augmenté de 40 milliards de DH entre 2009 et 2015 alors que le PNEI visait une augmentation de 50 milliards de DH, d'où une réalisation atteinte de 80% de l'objectif. Néanmoins, la part du PIB industriel dans le PIB national, qui est de 16%, n'a pas changé pour la période 2009-2015.

Les investissements industriels ont augmenté de 32% entre 2009 et 2014 mais ont décliné en 2015 de 43% par rapport à 2014. En termes de montants, le PNEI avait fixé un objectif, à fin 2015, de 50 milliards d'investissements de plus dans le secteur industriel alors que ce montant a diminué de 5,8 Milliards de DH par rapport à 2009. Cet objectif n'a donc pas été atteint.

Les investissements directs étrangers (IDE) en industrie ont été en augmentation continue entre 2009 et 2013 avant d'entamer un déclin en 2014 et ce, en termes de valeur et de pourcentage des IDE en général. L'examen de cette évolution comparativement avec celle de l'investissement industriel qui a été de 187% entre 2000 et 2014 révèle que les investissements industriels réalisés n'ont pas pu générer les emplois escomptés. En 2015, les IDE en industrie ne représentaient que 22% des IDE et 48% du total des investissements industriels.

Le nombre d'emplois industriels a connu une augmentation de 63.056 entre 2009 et 2015 alors que le Pacte Emergence visait une augmentation de 220.000 emplois, soit un taux de réalisation à hauteur de 29%.

Pour la période 2009-2015, les exportations industrielles, celles-ci ont augmenté de 62 milliards de DH alors qu'il était prévu une augmentation de 95 milliards. L'objectif est atteint à hauteur de 65%. Cette évolution peut être mise en corrélation avec la mise en place des P2I (dont la majorité a pour vocation le développement des MMM). En effet, le secteur automobile a connu la plus grande évolution avec une augmentation de 300% du chiffre d'affaires à l'export entre 2008 et 2016, suivi du secteur de l'aéronautique avec une augmentation de 173%. Quant aux recettes de l'Offshoring, elles ont augmenté continuellement avec une variation de 97% entre 2008 et 2015.

Concernant le nombre d'entreprises industrielles, il a très légèrement évolué passant de 7593 en 2000 et de 7643 en 2013. Quant au nombre d'entreprises exportatrices, celui-ci est passé de 1782 en 2000 à 1371 en 2014 soit une diminution de 23%. Cette diminution a été de 10% pour l'ensemble des entreprises et de 19% pour celles exportatrices durant la période 2009-2013 (derniers chiffres disponibles au niveau de la Direction des statistiques du MIICEN).

Il ressort de cette appréciation que plusieurs actions prévues dans le PNEI n'ont été que partiellement réalisées et les objectifs socio-économiques n'ont été que faiblement atteints. Ceci appelle à une analyse de tout le processus de mise en place des EAI pour déceler certaines lacunes ayant conduit à cette situation.

C. Analyse du processus de mise en place des EAI

Le processus de mise en place des EAI se compose de quatre grandes phases qui sont la planification, l'aménagement et développement, la gestion et commercialisation puis la réhabilitation et requalification. L'examen du processus relatif aux EAI a révélé les observations suivantes :

1. Planification

➤ Planification sans évaluation des plans précédents

Les plans consécutifs du MIICEN relatifs aux EAI ont été élaborés sans évaluation préalable de l'exécution des plans précédents. L'évaluation permet d'améliorer le processus de planification et de mise en œuvre des actions et d'éviter de répéter les mêmes erreurs ou omissions relevées lors de la mise en œuvre des plans précédents.

Il a été relevé, dans ce cadre, que le PAI a prévu la mobilisation de 1000 ha en PIL hors les EAI existants alors que 3.137 lots sont disponibles au niveau de divers EAI, que seul 21% des P2I ont été aménagés et que les taux de commercialisation et de valorisation dans plusieurs EAI sont faibles. La location a été identifiée comme une option alternative au mode classique de cession des terrains.

➤ Insuffisances dans les études relatives aux EAI

Le nombre d'études préalables à la mise en place d'EAI disponibles au MIICEN est très limité. Il s'agit des études relatives à 3 ZI, 2 PI, une étude de positionnement pour la région de Rabat ainsi qu'une étude relative aux P2I.

Des études sur les EAI ont été initiées par divers organismes publics, chaque étude étant abordée d'un angle intéressant le domaine de compétence de l'organisme concerné. Ces études restent cloisonnées au niveau de chaque entité initiatrice et sans exploitation efficace ni capitalisation par les autres acteurs. Cette situation est en contradiction avec les orientations de la charte nationale d'aménagement du territoire et de développement durable qui a recommandé « L'intégration spatiale des projets et la coordination des interventions au niveau d'une aire territoriale pour offrir suffisamment de conditions de cohérence et de fonctionnalité ».

L'étude de McKinsey de 2008 relative au PNEI n'a pas intégré les industriels potentiels (entreprises et groupes industriels opérant dans les MMM) dans le processus de consultation préalable à la fixation du programme des P2I. Concernant le PAI, les industriels étaient plus impliqués en amont dans le volet des écosystèmes vu que la structuration du tissu industriel en écosystèmes a été faite en collaboration avec les fédérations relatives à chaque secteur et les actions retenues ont été traduites dans des contrats de performance retraçant les engagements réciproques de l'Etat et de ces fédérations.

Le secteur privé devrait être davantage associé dans la phase de planification et de conception des stratégies industrielles pour plus de garantie l'adhésion des parties prenantes concernées, mais également pour bénéficier en amont d'un retour d'expérience terrain essentielle pour valider l'applicabilité future des politiques.

➤ Manque d'intégration et de coordination entre les plans des diverses parties prenantes

Le projet d'EAI est un projet de territoire et devrait être l'aboutissement d'une démarche participative impliquant toutes les parties prenantes tout au long du processus. Or, il a été constaté que plusieurs parties prenantes ne sont pas impliquées dans la phase de planification mais plutôt dans la phase d'exécution et de suivi.

C'est le cas notamment de la coordination avec les organismes chargés de l'aménagement du territoire et du respect des documents de planification urbaine dont le SDAU qui est un document d'orientation du développement urbain qui définit les choix et les options d'aménagement pour un développement économique et social harmonieux et fixe la destination générale des sols (dont

les zones industrielles). Or, ce document n'a pas été pris en considération lors de la planification de certains EAI, ce qui a induit des divergences avec plans du MIICEN comme il a été relevé au niveau de la région de Casablanca.

En effet, le SDAU de Casablanca (2010-2030) prévoit le dédoublement de la surface dédiée aux activités industrielles et tertiaires pour atteindre 5000 hectares (soit 200 ha par an) alors que le PAI a prévu une réserve foncière pour les écosystèmes de 495 ha en PIL dans la région de Casablanca. Ce qui montre un important écart entre les prévisions du SDAU et celles des plans du MIICEN. En outre, le SDAU a recommandé d'organiser le développement économique le long de nouveaux axes (L'axe technopolitain : Anfa-Sidi Maarouf, le corridor industriel et logistique Mohammédia – Nouaceur, le centre tertiaire de Zenata; et les plateformes logistiques de fret) alors que les PIL en cours d'aménagement les plus proches de Nouaceur sont Settapark (à 80 km par autoroute) et l'Ecopark de Berrechid (à 40 km par autoroute).

Une autre divergence entre les plans du MIICEN et les documents d'urbanisme et notamment les plans d'aménagement, a été constaté au niveau de la région de Rabat. En effet, l'étude de positionnement stratégique de la région RSZZ a révélé que plus de 900 hectares sont planifiés par les plans d'aménagement homologués de 2015 et 2016 dans la région. Alors que pour le PAI, les besoins en foncier pour les écosystèmes de la région ont été estimés à 125 ha en PIL. Les superficies prévues en EAI sont très en deçà de celles prévues par les plans d'aménagement et les localisations ne sont généralement pas les mêmes.

De plus, Les attributions du MIICEN fixées par voie réglementaire lui donnent le rôle de développer et de coordonner les EAI au niveau national. Or, de nombreux EAI ont été créés sans son implication. C'est le cas de ZI aménagées par des opérateurs publics (AI Omrane, Communes, autres ministères), de Tétouan Park programmé par TMSA et d'EAI aménagés dans le cadre de plans d'aménagement sectoriels notamment les villes nouvelles : Tamesna et Tamanssourt.

Il a été constaté la dispersion des données et le manque de coordination et de communication non seulement entre les divers acteurs mais également au niveau du MIICEN. En effet, les documents de planification et les informations sur les EAI ont été puisés au niveau de diverses structures du MIICEN et des discordances ont été relevées au niveau de certaines données (Direction des espaces d'accueil, Observatoire de l'industrie, Site Web « zones industrielles.ma »).

2. Aménagement et développement

Concernant l'aménagement et le développement, il a été relevé :

➤ Programmation ambitieuse de plusieurs EAI

Il a été constaté que pour l'exécution de ses plans, le MIICEN procède au lancement simultané de plusieurs EAI : 4 PI et 3 P2I en 2009, 4 P2I en 2010. Ceci se répercute négativement sur l'efficacité des actions vu que le lancement de ces EAI nécessite la mobilisation du foncier, la disponibilité du financement, l'établissement des conventions et cahiers des charges, la validation des études de mise en place, du lotissement et de la grille de commercialisation ainsi que la constitution de comités de suivi au niveau central et local.

Concernant le PAI, il a été relevé un décalage entre la programmation des actions du PAI et la disponibilité des parcs industriels locatifs (PIL). En effet, les mesures prises, les aides prévues ainsi que les contrats et conventions signées concernent la période 2014-2020 alors qu'aucun PIL n'est encore disponible.

➤ Insuffisances lors du placement des EAI auprès des aménageurs

Le processus d'aménagement d'un EAI commence par son placement auprès d'un aménageur et la signature de conventions et de cahier des charges. Cette contractualisation n'a débuté que dans les années 2000. Les EAI réalisés avant cette année n'étaient basés ni sur des conventions ni sur des cahiers des charges.

Les documents contractuels ont évolué au fil des années. Ils se composaient de conventions et cahiers des charges pour les EAI lancés dans les années 2000 et dans le cadre du Plan Emergence puis ils ont été étoffés au niveau du PNEI pour comprendre un protocole d'accord, une convention d'application, un cahier des charges ainsi qu'une convention de financement.

Il est à préciser que le placement auprès d'un aménageur s'est toujours fait de gré à gré avec un opérateur même pour le cas des P2I qui sont des zones franches et ce, suite à l'amendement de la loi 19-94 relative aux zones franches d'exportation qui prévoyait le recours à un appel d'offres pour sélectionner l'aménageur. Il en a résulté que la majorité des placements ont été effectués auprès du même opérateur.

Il est à souligner que pour le cas des P2I qui sont destinées à accueillir des investisseurs étrangers, à promouvoir les MMM et à offrir une offre de valeur aux standards internationaux, l'opérateur devrait avoir des compétences intégrées d'aménagement, développement, gestion et promotion. Or, le Market Testing de l'étude de Mckinsey concernant le choix des opérateurs pour les P2I a conclu qu'il n'existe aucun opérateur possédant des compétences intégrées de développement, gestion et promotion pour des zones spécialisées et qu'il est nécessaire de créer des consortiums d'acteurs spécialisés afin de rassembler l'ensemble des compétences. Néanmoins, ces consortiums n'ont pas été créés.

De plus, le placement de plusieurs EAI auprès du même opérateur a au moins deux inconvénients : la répétition des mêmes problèmes au niveau des EAI gérées par le même opérateur ainsi que l'absence de concurrence entre les EAI pour attirer les investisseurs.

➤ **Faiblesses du mode de gouvernance des EAI**

Il est constaté l'absence d'un cadre juridique régissant les EAI, leur mode de gouvernance et les rôles des parties prenantes. Ceux-ci sont déterminés par les clauses contractuelles définies pour chaque EAI. Le projet de loi sur les EAI est en cours de préparation.

Le suivi de l'exécution des projets d'EAI et du respect des engagements contractuels a été prévu dans les conventions par le biais de deux comités de suivi central (CCS) et local (CLS).

Les rôles des CCS et les CLS, prévues dans les conventions relatives aux PI et aux P2I, sont quasiment les mêmes. De plus, la représentativité est quasiment la même entre les CCS et les CLS. Ainsi, les CCS et les CLS ont plusieurs rôles et membres en commun et les fréquences des réunions sont trimestrielles ou semestrielles.

Il a été noté aussi que le MIICEN siège dans les deux comités mais que le reporting régulier sur le suivi fait défaut. Par conséquent, plusieurs états et données relatifs à l'avancement des travaux ne sont pas disponibles au MIICEN, ce qui ne lui permet pas de disposer d'une situation actualisée de l'état d'avancement du projet.

L'examen de la composition des membres des comités de suivi a révélé que des acteurs locaux ne sont pas toujours représentés au niveau de ces comités. Il s'agit notamment de la commune et des agences urbaines dont les rôles sont importants au niveau local. C'est le cas par exemple de la KAC et de la technopole Oujda.

3. Gestion et commercialisation des EAI

La gestion et commercialisation concerne les aspects relatifs à la promotion, la commercialisation ainsi que les services offerts aux investisseurs.

➤ **Lacunes dans la promotion des EAI**

L'accès de l'investisseur à l'information sur les EAI est possible à travers les sites web relevant de divers acteurs. Néanmoins, ces sites présentent plusieurs insuffisances qui réduisent l'efficacité des actions de promotion, tel qu'il est illustré ci-dessous :

- Le site « zones industrielles.ma » relatif au foncier industriel est un site de géolocalisation des EAI pour identifier les lots disponibles. Mais les données sont limitées et ne concernent que les PI, les P2I, 3 ZI et 2 ZAE. Ainsi, la consultation de ce site par un investisseur en quête de foncier ne lui permet pas d'accéder à 60% des lots disponibles au niveau territoire national ;
- Les sites Web de Tanger Med zones, MEDZ et de MEDZSourcing présentent les procédures d'installation d'un nouvel investisseur, les services offerts (théoriquement prévus par les cahiers des charges mais pas les services réels). Les informations sur la procédure d'implantation nécessitent de servir un formulaire en ligne sans aucune indication d'un point de contact ni de délai de réponse. Les données demandées dans ces formulaires sont des données personnelles (Nom, numéro de téléphone, ...) et les connexions à ces sites ne sont pas sécurisées. De plus, des efforts en matière de langues et de commercialisation méritent d'être fournis : le site Web de TFZ est disponible uniquement en français, celui de la TAC en anglais et celui de Tétouan shore est en français alors que les clients potentiels sont hispanophones ;
- L'AMDI, organe de promotion institutionnelle de l'investissement, ne présente dans son site Web qu'un faible pourcentage des zones d'investissement et les informations y afférentes sont de plus incomplètes, non à jour et parfois erronées ;
- Les sites de certains CRI sont très variables quant à la nature de l'information présentée, sa richesse ou son exactitude. Le CRI de Casablanca par exemple ne cite que 3 PI et 3 ZI comme parcs d'activités alors que la région dispose d'une vingtaine d'EAI. D'autres sites web de CRI apportent des informations plus structurées, plus détaillées et plus complètes (CRI Oujda, CRI Tanger à titre d'exemples).

Concernant le site web de l'organe de promotion de l'investissement (AMDI), une comparaison a été effectuée avec les sites web des agences de promotion tunisienne et turque. Ceci a révélé des insuffisances notamment au niveau des rubriques suivantes :

- Exploration du pays : les sites tunisien et turc offrent une carte interactive avec un moteur de recherche alors que celui marocain se limite à l'énumération de quelques EAI et leur localisation par rapport à des infrastructures de transport ;
- Secteurs porteurs : les sites tunisien et turc présentent les données clés par secteur avec la possibilité de télécharger des rapports sectoriels et de contacter des responsables alors que les informations sur le site marocain se limitent aux plans gouvernementaux par secteur ;
- Comparateur : les sites tunisien et turc disposent d'un comparateur avec d'autres pays relativement à des critères de concurrence en investissement alors que le site marocain n'offre pas ce service.

➤ **Problèmes dans la coordination et la répartition des actions promotionnelles**

Concernant les P2I, les clauses contractuelles relatives à la promotion sont explicites et chargent l'aménageur de la promotion et ce, en collaboration avec l'AMDI.

Néanmoins, l'examen d'un échantillon de comptes rendus de réunion des comités de suivi a permis de relever des problèmes dans la coordination des actions de promotion. Ceci se manifeste notamment par la non harmonisation des plans promotionnels, le manque de communication entre les divers acteurs ainsi que la non transmission des données.

Cette situation a pour conséquences la dispersion et le manque d'efficacité dans les actions de promotion en faveur des EAI.

Il a été relevé que les rôles de promotion ne sont pas bien clarifiés et répartis entre l'aménageur, l'AMDI et les CRI pour une meilleure efficacité et efficacité des actions notamment la présence dans les salons, le démarchage des investisseurs ainsi que la publicité. Il est à noter que l'étude

de McKinsey, qui avait souligné le manque d'opérateurs de promotion industrielle, avait recommandé une clarification des rôles de promotion en amont et en aval.

Si les cahiers des charges prévoient la coordination entre l'aménageur et l'AMDI, certains acteurs clés tels que les CRI ne sont pas suffisamment impliqués. D'autre part, le MIICEN est représenté par le DEA au niveau des comités de suivi sans faire intervenir la direction de l'industrie alors que c'est la structure du Ministère qui est en contact avec les industriels.

➤ **Offre de services limitée à quelques services de base**

L'offre de services dans les EAI est limitée et variable selon le type d'EAI. En effet :

- Les ZI n'offrent pas de services aux industriels même dans les ZI qui sont gérées par des associations d'industriels
- Concernant les PI, ils sont en général gérés par des sociétés et offrent des services de gardiennage, de restauration ou de formation (Selouane, Jorf Lasfar, Tetouan Park). Certains, comme le PI de Nouaceur, souffrent de manque de services de base. C'est l'offre de services des PI aménagés par la CFCIM qui se distingue par une offre étoffée de services : gestion des parcs, services business, organisation d'événements et de salons ...
- Concernant les P2I, elles offrent une gamme plus large de services. Elles assurent essentiellement la gestion des services d'exploitation, la gestion des réseaux et quelques services de base. L'offre de services business est limitée à des centres d'affaires pour certaines P2I (KAC, NAC, TFZ). Toutefois, les autres services prévus dans les cahiers des charges (outsourcing des fonctions administratives et financières et le support à l'agencement des locaux) ne sont pas assurés. Quant à l'offre de services liés à l'industrie (laboratoire, métrologie) et l'offre logistique, celles-ci ne sont pas disponibles.

Les services *aftercare* qui sont offerts au niveau international sont de trois types : administratifs, opérationnels et stratégiques. Or, il a été relevé que les services *aftercare* de l'AMDI, qui n'ont commencé qu'en 2012, se limitent à des services réactifs à des problèmes et des réclamations relevés lors de visites sur place d'investisseurs installés et non pas à des services actifs et proactifs tels qu'ils sont offerts par d'autres agences de promotion.

➤ **Manque de transparence sur les prix de commercialisation pour plusieurs EAI**

Concernant les ZI, le MIICEN ne dispose pas de situations relatives aux prix de commercialisation des lots de terrains.

Pour les 12 PI, le MIICEN n'a produit que trois états de commercialisation : celui de Jorf Lasfar, d'Ouled Saleh et de Bouskoura mais sans indication des prix de vente.

Quant aux P2I, le MIICEN a produit la situation des lots commercialisés mais sans indication des prix. Il est à signaler, dans ce cadre, que la convention d'application et la convention de financement du Fonds Hassan II exigent que le gestionnaire respecte la grille des prix arrêtée avec le Ministère.

➤ **Insuffisances liées à la valorisation des EAI**

La moyenne des taux de valorisation des P2I est de 20% et celle des PI (hors PI de la CFCIM) est de 30% alors que les données sur les taux de valorisation des ZI sont rarement disponibles au niveau du MIICEN. Les EAI qui se distinguent par des taux de valorisation de plus de 80% sont les PI de la CFCIM et TFZ.

Les conventions entre le MIICEN et les aménageurs prévoient la production d'états trimestriels d'avancement de la commercialisation et de la valorisation. Néanmoins, ces états ne sont généralement pas produits, ce qui ne permet pas au MIICEN d'avoir une situation actualisée.

Les cahiers des charges relatifs aux ZI qui ont fait l'objet de conventions entre le MIICEN et l'aménageur prévoient la récupération des lots non valorisés après expiration des délais convenus.

Néanmoins, la procédure de récupération des lots non valorisés n'a concerné qu'un nombre réduit de ZI : ZI de Mohammadia et la ZI Gueznaya à Tanger.

4. Réhabilitation et requalification

La réhabilitation constitue un des axes prioritaires des actions du MIICEN en matière d'infrastructures d'accueil industrielles, et ce, en raison du nombre important de zones industrielles souffrant d'un problème de détérioration des équipements. Les programmes de réhabilitation ont déjà concerné 1875 ha de zones industrielles. A partir de 2010, le Ministère de l'Industrie lance annuellement un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) pour sélectionner les projets de réhabilitation de zones existantes pouvant bénéficier de l'appui financier. Concernant les programmes de réhabilitation et leur mise en œuvre, il a été relevé :

➤ Non parachèvement de nombreux programmes

Il a été constaté que plusieurs programmes de réhabilitation n'ont pas été achevés. C'est le cas notamment de la ZI d'El Jadida où seul l'éclairage public a été réalisé la ZI et de la ZI Sidi Bernoussi où l'extension du réseau d'assainissement et la résorption des bidonvilles n'ont pas encore été effectués.

➤ Nécessité d'améliorer la réhabilitation des anciens EAI

La majorité des programmes de réhabilitation se rapportent uniquement à la mise à niveau de la voirie, du réseau électrique ou d'assainissement, de l'éclairage ou de la signalétique. Une seule ZI a bénéficié d'une mise à niveau énergétique alors qu'il existe un programme national d'efficacité énergétique au niveau du secteur industriel.

Les aspects relatifs au renforcement des capacités, à l'appui aux structures de gestion, à la promotion de ces zones devraient accompagner ces réhabilitations. D'autre part, les volets relatifs à la gestion environnementale et à l'efficacité énergétique devraient être également abordés pour assurer la durabilité de ces zones.

Sur la base de l'analyse précédente, la Cour recommande ce qui suit :

- *Assurer un pilotage d'ensemble des espaces d'accueil industriels (EAI) par le département chargé de l'investissement et un suivi rapproché des EAI au niveau de chaque Région, par l'entité régionale chargée de l'investissement ;*
- *Etablir un inventaire exhaustif et un suivi régulier des toutes les catégories d'EAI par le MIICEN ;*
- *Utiliser les outils modernes facilitant la prise de décision tels que les tableaux de bord, les SIG et prévoir à l'interconnexion des systèmes d'information des parties prenantes ;*
- *Veiller à la bonne intégration des EAI dans la politique d'aménagement du territoire et à ce que chaque Région soit dotée d'EAI adaptés à son potentiel et à sa vocation ;*
- *Précéder le développement de nouveaux EAI par des études de positionnement et de faisabilité en associant le secteur privé ;*
- *Aménager les EAI d'une manière modulable et progressive afin de disposer d'une offre flexible selon la taille des investissements ;*
- *Accorder la vigilance nécessaire à l'accumulation de stocks de lots industriels non commercialisés ;*
- *Revoir certains modèles actuels d'attribution de lots favorisant la spéculation et contribuant aux faibles taux de valorisation. L'octroi devrait se faire par une commission transparente sur la base d'un business plan et avec possibilité de récupérer les terrains non valorisés. Dans ce sens, le recours à une fiscalité dissuasive et à une réforme du cadre législatif relatif à l'immatriculation foncière sont fortement recommandés ;*

- *Prévoir pour l'investissement industriel un mécanisme incitatif évolutif, qui tient compte des pays concurrents, et qui soit différencié selon le degré de maturité économique des régions ciblées ;*
- *Clarifier les responsabilités et rôles de promotion des divers acteurs et veiller à la coordination des plans et actions de promotion ;*
- *Faire preuve de la plus grande transparence et d'une communication adaptée, en plusieurs langues, à travers un site web offrant des informations exhaustives, fiables et actualisées ;*
- *Améliorer la compétitivité des EAI à travers l'élargissement de l'offre de services ;*
- *Accélérer le programme de réhabilitation des EAI existants en impliquant toutes les parties prenantes (bénéficiaires, communes, Région...) et étendre la mise à niveau aux aspects environnementaux, d'efficacité énergétique et de gestion.*

II. Réponse du Ministre de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie numérique

(Texte réduit)

A. Etat des lieux des espaces d'accueil industriels

Il est demandé d'intégrer également au niveau des définitions, celles des Parcs Industriels locatifs et des Zones Franches d'Exportation :

- Instituées par la loi 19-94, les zones franches d'exportation sont des espaces déterminés du territoire douanier où sont autorisées, en dispense de la réglementation douanière, du contrôle du commerce extérieur et des changes, toutes activités exportatrices industrielles et de service qui y sont liées. Chaque zone est créée et délimitée par un décret qui fixe la nature et les activités des entreprises pouvant s'y implanter. Le concessionnaire de la zone franche d'exportation assure l'aménagement et la gestion de la zone ainsi que la présentation des dossiers des investisseurs à l'approbation de la commission locale des Zones Franches d'Exportation. La société gérante se comporte à l'image d'un guichet unique vis-à-vis de l'investisseur.
- Les PIL sont des infrastructures d'accueil dédiées à la location, créés pour contrecarrer la spéculation sur les terrains et améliorer les taux de valorisation en mettant en place une structure de gestion « guichet unique » présentant une multitude de services.

➤ Insuffisances en termes de nombre d'EAI, de répartition régionale et de connectivité

Il est annoncé qu'au Maroc, le nombre total des EAI tous types confondus est de 109 EAI d'une superficie globale de 8659 ha, alors que la Tunisie dispose de 204 ZI d'une superficie totale de 5888ha.

Ces données montrent que la superficie dédiée aux ZI au Maroc est plus grande que celle en Tunisie. Pour la Turquie la superficie des EAI n'est pas citée, ce qui rend le nombre des EAI sans importance.

De façon générale, et afin que la comparaison du cas marocain avec d'autres pays soit pertinente, les indicateurs de comparaison doivent être étoffés en prenant en considération les budgets relatifs au développement des EAI pour chaque pays durant les 30 dernières années, le taux de valorisation selon la tranche d'âge des EAI, le CA, le nombre d'emploi créés par ha et la qualité des services rendus et l'attractivité des IDE.

Aussi, on remarque que certains EAI au Maroc ne sont pas pris en considération dans cette évaluation (locaux professionnels, grand complexe industriel.) alors que leurs équivalents sont cités pour la Tunisie par exemple (cyber parc, technopoles, etc.).

(...)

Les distances par rapport aux infrastructures de transport doivent être revues en regroupant les parcs selon les connectivités souhaitées au départ. En effet la proximité par rapport à ces infrastructures est définie selon la vocation de la zone en question.

Par exemple :

- Le parc de Jorf lasfar est dédié aux industries lourdes ce qui rend crucial sa localisation près d'un port.
- Midparc est dédié à l'industrie aéronautique ce qui impose sa localisation près d'un aéroport.

➤ **Prédominance des terrains domaniaux et aménagement de la majorité des EAI par des organismes publics**

Le statut juridique occupe une place importante dans le choix des localisations des EAI, pas uniquement pour des raisons de prix mais également en tenant en considération le critère de facilité de mobiliser les terrains en question.

➤ **Faible compétitivité des prix de commercialisation**

Le Gouvernement marocain a voulu promouvoir l'implication des acteurs privés dans la réalisation des ZI depuis les années 90 et ce dans le cadre de partenariat public-privé. Malheureusement, cette volonté a été confrontée à l'absence d'acteurs privés intéressés vu l'importance des investissements et la lenteur du retour sur investissement. C'est ainsi que la CDG et TMSA ont été mobilisés pour réaliser ces projets.

A ce titre, il importe de signaler qu'une nouvelle approche sera adoptée dans le cadre du compact II du Millenium Challenge, afin de maximiser l'apport du Privé et de minimiser celui du Public.

➤ **Prépondérance du financement public**

Le Gouvernement marocain a voulu promouvoir l'implication des acteurs privés dans la réalisation des ZI depuis les années 90 et ce dans le cadre de partenariat public-privé. Malheureusement, cette volonté a été confrontée à l'absence d'acteurs privés intéressés vu l'importance des investissements et la lenteur du retour sur investissement. C'est ainsi que la CDG et TMSA ont été mobilisés pour réaliser ces projets.

A ce titre, il importe de signaler qu'une nouvelle approche sera adoptée dans le cadre du compact II du Millenium Challenge, afin de maximiser l'apport du Privé et de minimiser celui du Public.

➤ **Faible compétitivité des prix de commercialisation**

Les prix pratiqués à TFZ des lots industriels se situent entre 600 et 850 dh/m². Les 2000 dh/m² correspondent aux prix des lots logistiques et commerciaux situés dans la zone libre dans la partie extension.

La comparaison des prix de location faite au niveau du rapport concerne uniquement deux zones franches de taille différente. En effet, Zarzis est zone portuaire sans fibre optique, sans STEP, seules 12 entreprises y sont installées majoritairement dans les services pétroliers alors que TFZ (classée 4^{ème} au niveau mondial et 1^{ère} en Afrique) a une autre vocation avec plus de 500 entreprises installées.

Ainsi, la comparaison devrait être étalée en intégrant, les services fournis et les coûts de développement dont le foncier. Le coût de location dépend de la qualité des services, de la superficie des lots, de la proximité des clients (Europ, etc).

Aussi, la comparaison s'est limitée aux prix pratiqués à TFZ et ZARSIS. Les conclusions de cette comparaison ne peuvent alors être généralisées.

➤ **Problèmes au niveau des stations d'épuration et faible application du programme d'efficacité énergétique**

Pour la ZI sidi Bouathmane, les travaux d'installation de la STEP ont atteint un taux de réalisation de 35%. L'achèvement de ces travaux est prévu au mois de juin 2018.

Pour le PI Ain Johra, la STEP sera réalisée incessamment. La société de gestion dudit parc lancera la réalisation des études y afférentes.

Il y a lieu de signaler, qu'actuellement, seules 4 entreprises qui exercent leur activité au niveau du PI (projet en cours de commercialisation) et que la STEP nécessite un débit minimal des eaux usées pour pouvoir fonctionner.

(...)

➤ **Faible performance de plusieurs EAI**

De point de vue méthodologique, si nous voulons extraire le taux de valorisation le plus haut du calcul de la moyenne pour ne pas tirer l'appréciation générale vers le haut, il devient important d'enlever également, du calcul, le taux de valorisation le plus bas.

B. Appréciation de la mise en œuvre des plans de réalisation des EAI

➤ **Faible taux de réalisation des actions planifiées : Réalisation de 8 stations industrielles intégrées au lieu parmi les 16 planifiées**

Il importe de noter les éclaircissements suivants quant aux facteurs ayant entravé la réalisation de certaines P2I :

- P2I de Casablanca et Marrakech Shore : Difficulté de mobiliser le terrain en termes d'emplacement et de coût ;
- P2I de Fès : Les études réalisées par MEDZ (aménageur) ont révélé que la demande sur le foncier industriel dans la région de Fès est limitée et que les EAIs réalisés à proximité (KAC et Agropole de Meknès) présentent une concurrence immédiate ;
- P2I Dakhla : les études sur le projet ont révélé des contraintes majeures du site identifié qui sont liées au manque d'eau et à des impacts négatifs sur l'environnement ;
- P2I de Settat : Le groupement DITEMA n'a pas prouvé sa capacité financière à réaliser le projet et les risques de non achèvement des travaux et de non valorisation du projet étaient très importants.

Dans le cadre du PAI, 2 projets de PIL ont été lancés, dont le PIL de Settatparc (en cours de commercialisation) et le PIL Ecoparc (en cours d'aménagement).

➤ **Ecarts par rapport aux objectifs socio-économiques**

Le constat relatif à la stagnation de la part du PIB industriel dans le PIB national durant la période 2009-2015 (16%) ne peut pas être justifié par le manque d'impact du PNEI, vu que ce dernier a contribué à l'augmentation du PIB industriel de 40 Milliard de dirhams en valeur (c'est plutôt l'évolution de plusieurs secteurs en parallèle du secteur industriel qui a causé cette stagnation de la part du PIB, notamment le secteur de l'agriculture).

C. Analyse du processus de mise en place des EAI

1. Planification

➤ **Planification sans évaluation des plans précédents (mobilisation de 1000 ha en PIL en dessous des EAI existants)**

Il importe de préciser que la convention relative à la mise en œuvre de la stratégie de développement des PIL (02/04/2014) prévoit la mobilisation de 1000 ha en foncier locatif à travers la mobilisation de terrains collectifs et domaniaux et l'acquisition auprès des aménageurs d'une partie ou de la totalité d'EAI déjà réalisés et présentant des difficultés de commercialisation pour être mis en location.

De surcroît, cette nouvelle approche adoptée dans le cadre du Plan d'accélération industrielle 2014-2020 et qui consiste à mettre en œuvre des projets de parcs industriels locatifs, vise principalement à répondre efficacement aux besoins du marché en fournissant le foncier industriel demandé par les organismes professionnels impliqués dans l'opération de création des écosystèmes industriels.

➤ **Insuffisances dans les études relatives aux EAI**

Le MIICEN a également réalisé les études suivantes :

- L'Etude du cadre juridique, du montage financier et des modalités d'aménagement de la zone industrielle Ouled Hadda ;
- L'Etude de faisabilité du parc industriel de Ain Cheggag, dans la Province de Sefrou, lancée en septembre 2014 ;
- Etude de positionnement et de programmation des Ecosystèmes OCP.
- L'étude menée actuellement par MCA Morocco et suivi par la DIICTRD pour l'opérationnalisation du partenariat public-privé pour le développement des projets pilotes suivants :
- La ZI d'Had Soualem.
- La ZI de Sahel lekhyayta.
- La ZI de Bouznika.

Aussi il est prévu de réaliser, incessamment, les études suivantes :

- Les Etudes de faisabilité à réaliser pour les projets retenus dans le cadre de l'AMI.

L'étude de besoin à mener pour la mise en œuvre de la nouvelle approche de développement et de revitalisation des parcs industriels, en partenariat avec MCA morocco.

Il importe de signaler que le MIICEN, exige au niveau des études de marché des enquêtes auprès des industriels pour sonder d'une manière ponctuelle leurs attentes par rapport au projet en question, dont notamment le prix, les services d'accompagnement, et la nature de l'offre.

C'est le cas par exemple de :

- L'Etude de faisabilité du parc industriel de Ain Cheggag, dans la Province de Sefrou, lancée en septembre 2014 ;
- L'Etude de positionnement et de programmation des Ecosystèmes OCP.

➤ **Manque d'intégration et de coordination entre les plans des diverses parties prenantes**

Il convient de préciser que le MIICEN tient compte de plusieurs critères pour la planification des EAI (disponibilité de foncier mobilisable, connectivité, raccordement aux réseaux d'eau et d'électricité) et que la vocation urbanistique est consultée à travers les notes de renseignement délivrées par les Agences urbaines.

De surcroit, le décalage entre les documents urbanistiques et les stratégies sectorielles se justifie parfois par le décalage entre la durée de ces documents (10 à 30 ans) et le rythme d'évolution des stratégies industrielles (5 ans) qui évolue en fonction de l'évolution des circonstances économiques et des besoins du marché.

A noter également, que la planification des EAI par les documents d'urbanisme omet parfois l'impact du statut juridique et de la connectivité des sites sur le coût de revient du foncier industriel ce qui impose le recours aux dérogations.

En ce qui concerne Casablanca, il convient de noter que le besoin ponctuel identifié en partenariat avec les organismes professionnels, pour les écosystèmes industriels au niveau de la région de Casablanca Settat est de 512 ha net.

Face à cette demande, le MIICEN a identifié dans la Région de Casablanca-Settat, une offre de 645 ha répartie comme suit :

- 77 ha net disponible,
- 261 ha : Extension contractualisée de ZIs existantes ou de projets en cours d'aménagement ;
- 307 ha de nouveaux projets en cours de concrétisation.

2. Aménagement et développement

➤ Insuffisances lors du placement des EAI auprès des aménageurs

Il importe de souligner le fait que les projets de développement d'EAI sont à faible rentabilité comparativement à d'autres secteurs et leur commercialisation dépend fortement des fluctuations du secteur. C'est ainsi que les AO lancés pour sélectionner des aménageurs pour certains projets ont été infructueux et que l'Etat place ces projets auprès d'aménageurs publics ou privés en mesure de supporter ces contraintes.

➤ Faiblesses du mode de gouvernance des EAI

Les membres des comités de suivi sont institués au niveau des conventions de partenariat de chaque projet, selon l'apport de chaque membre. L'ensemble des membres sont invités aux réunions de suivi des projets, toutefois, certains membres ne répondent pas à l'invitation, notamment, la Commune de Kenitra pour le projet de la P2I KAC, El Omrane Agadir (Ex Al Omrane Janoub) pour le projet de réhabilitation de la ZI Essalam à Dakhla.

3. Gestion et commercialisation des EAI

➤ Lacunes dans la promotion des EAI

Le site « zonesindustrielles.ma » est un site de géolocalisation des EAI disposant d'une offre de lots/bâtiments industriels commercialisables et qu'il affiche des informations en langues arabe, française et anglaise. Ce dernier sera élargi en seconde phase pour couvrir la majorité les EAI du Maroc qui présentent des disponibilités et dont les aménageurs développeurs veulent s'impliquer dans ce projet.

➤ Insuffisances liées à la valorisation des EAI

Le taux de valorisation présenté est sous-estimé pour deux raisons à savoir :

- Le calcul de la moyenne du taux de valorisation doit être calculée par rapport à la superficie en prenant en considération les valeurs minimum et maximum.
- Le calcul de ce taux doit se faire sur la base de la superficie commercialisée et non pas la superficie aménagée (la superficie restante, non valorisée, est déjà calculée au niveau de la superficie non commercialisée).

La procédure de récupération des lots non valorisés n'a pas seulement été appliquée au niveau de la ZI de Mohammedia et la ZI de Gueznaya, mais aussi, à titre d'exemple, pour les ZI de Mejjat et la ZI de Sidi Slimane Moul Kifane et la ZI de Taza.

4. Réhabilitation et requalification

➤ Non parachèvement de nombreux programmes

En ce qui concerne le projet de réhabilitation de la zone industrielle d'El Jadida, le MIICEN avec les partenaires du projet est en cours de signature d'un avenant à la convention de partenariat pour compléter les travaux qui restent.

Quant aux travaux de réhabilitation de la zone industrielle de Sidi Bernoussi, ces derniers sont achevés à 100%. Seul le projet de relogement des bidonvilles est en cours de réalisation dans un cadre de partenariat entre la préfecture de Sidi Bernoussi et certains propriétaires de terrains. A ce jour, 300 ménages ont été relogés.