

Société « MEDZ »

MEDZ²⁷, filiale du groupe Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), est une société anonyme à directoire et à conseil de surveillance. Elle a pour principale mission l'aménagement, le développement, la commercialisation et la gestion des zones d'activités économiques (ZAE) dans l'industrie, le tourisme et l'offshoring.

En termes de réalisations, le tableau suivant présente, à fin 2016, les principaux indicateurs :

Principales réalisations en matière d'aménagement des zones

Indicateur	Industrie	Offshoring	Tourisme	Total
Investissement (en MMDH)	5,77 ²⁸	3,6	1,95	11,32
Nombre de zones aménagées	13	4	5	22
Superficie brute aménagée (en ha)	459	311 500 ²⁹	572	-
Chiffre d'affaires (en MMDH)	1,96	0,83 ³⁰	2,43	4,77

Le portefeuille de MEDZ se compose de 17 filiales et participations dont quatre sont staffées. Chaque filiale ou participation se charge de porter un ou plusieurs projets de ZAE comme le montre le tableau suivant :

Filiales et participations de MEDZ

	Secteur d'activité	Participation au capital
CNS	Offshoring	100%
TRS Rabat-shore		100%
Nemotek technologie	Nouvelles technologies	100%
MEDZ Industrial Park (MIP)	Gestion des P2I	100%
Oued Fès	Aménagement	100%
MEDZ Sourcing	Gestion des actifs offshoring	100%
Midparc Investment	Aménagement	100%
TRS Oujda	Réalisation, promotion, commercialisation et gestion	100%
Agropolis		100%
AFZI		89%
Atlantic free zone management (AFZM)	Développement des zones	89%
Société d'aménagement du parc de Selouane (SAPS)	Aménagement	68%
Haliopolis	Gestion	51%
Midpark sa.	Gestion de plateformes industrielles	34%
Société de valorisation de cala iris (SAVCI)	Valorisation des zones touristiques	34%
Camerounaise des eaux	Exploitation de l'eau potable	32%
SOGÉPOS	Aménagement	15%

²⁷ MEDZ a été créé sous forme de société à conseil d'administration ne faisant pas appel public à l'épargne le 29 septembre 1967 sous la dénomination Marrakech Motel SA, devenue « Maroc Hôtels et Villages », en 2001 puis « MEDZ » en 2006.

²⁸ Coût prévisionnel hors zone industrielle de Rabat.

²⁹ Dans le cas de l'offshoring, ce chiffre correspond à la superficie locative en m².

³⁰ Dans le cas de l'offshoring, ce chiffre correspond au chiffre d'affaires locatif à fin 2017.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

Le contrôle de la gestion de MEDZ a concerné la période 2012 à 2016 et a permis de relever des observations et d'émettre des recommandations en relation principalement avec les aspects suivants :

- stratégie, business model et situation financière ;
- degré de réalisation des missions dans les zones d'industrie, d'offshoring et du tourisme ;
- impact socioéconomique des zones d'activités.

1. Stratégie, business model et situation financière de MEDZ

Depuis sa création, le business model de MEDZ n'a cessé d'évoluer. Depuis 2002, elle a débuté son activité dans le secteur touristique. A partir de 2005, elle a élargi son domaine d'intervention aux activités industrielles, Offshoring et urbaines. Jusqu'à 2007, MEDZ a été considérée comme la locomotive dans les domaines du lancement, la conception et l'aménagement de ZAE.

A partir de 2010, MEDZ a mis en place un nouveau business model caractérisé par son positionnement sur toute la chaîne de valeur, depuis la conception des ZAE jusqu'à la gestion en passant par l'aménagement, la construction et la commercialisation.

Ce business model vise à faire un équilibre entre l'intérêt général et la rentabilité économique et financière. Autrement dit, il ambitionne la conciliation entre les impératifs d'accompagnement des politiques sectorielles, de développement territorial inclusif et la rentabilité financière des projets dans le cadre d'un mode partenarial entre MEDZ et les pouvoirs publics.

L'examen de ce business model a révélé les carences suivantes :

➤ Limite du business model

L'examen du business model de MEDZ a révélé son essoufflement et est devenu non adapté aux spécificités de certains projets notamment ceux réalisés hors Casablanca au niveau des zones destinées à l'offshoring. Il y a lieu de noter que ces zones relèvent de la propriété de MEDZ via sa filiale Casa-Near-Shore (CNS) et sont soumises à sa gestion par le biais de sa filiale MEDZ-Sourcing.

➤ Fragilité de la situation financière

La situation financière de MEDZ s'est fragilisée à cause de certains facteurs notamment :

- rendement modeste des investissements : mesuré par le rendement des capitaux investis, il a enregistré 2% à fin 2016 ;
- financement d'une partie des investissements par des dettes à court terme ;
- niveau faible des fonds propres : rapportés au total du bilan, de 2012 à 2016, ils représentent un taux moyen annuel de 15% ;
- niveau élevé d'endettement : de 2012 à 2016, il a enregistré une moyenne annuelle de 3,29 MMDH ;
- évolution négative du chiffre d'affaires : de 2012 à 2016, le chiffre d'affaires consolidé a enregistré un TCAM négatif de 8,25% ;
- déficit de trésorerie relativement élevé : à fin 2016, la position nette de trésorerie de MEDZ se situe à (-364) MDH contre (-710) MDH en 2012.

2. Zones d'activités industrielles

MEDZ a adopté une logique d'accompagnement des pouvoirs publics dans l'opérationnalisation des plans et des programmes nationaux et régionaux d'aménagement et de développement des zones industrielles (P2I).

Depuis sa création, MEDZ a aménagé 13 plateformes industrielles intégrées (P2I), avec un coût global prévisionnel de 5,77 MMDH, hors coût d'aménagement des zones de « Gueznaya » et la Technopole de Rabat.

L'examen des projets réalisés dans ce cadre a permis de relever les constats suivants :

➤ **Insuffisances en matière de conception des aménagements des zones industrielles**

L'aménagement des P2I est précédé par un protocole d'accord et une convention de valorisation. L'examen des projets réalisés par MEDZ a permis de relever les constats suivants :

- non réalisation des études de marché pour le cas des projets AFZI, Midparc, P2I d'Ait Kamra, P2I de Boujdour et le parc de Selouane ;
- absence de l'étude de positionnement des projets haliopolis et agropole d'Agadir ;
- absence du protocole d'accord relatif aux projets d'ait kamra, Boujdour et haliopolis.

L'examen des dossiers de 13 projets a montré que la période s'étalant entre la date de signature du protocole d'entente entre les parties et la date de conclusion des contrats d'exploitation reste relativement longue par rapport à ce qui a été convenu. Cette période contractuelle ne devrait pas dépasser six mois à compter de la date de signature du protocole d'accord. Or, il a été observé que le décalage enregistré varie entre 8 et 28 mois de retard.

Par ailleurs, dans le cas des projets « Agropolis Meknès », « Technopole Oujda », « Agropole de Berkane » et « AFZI », les travaux d'aménagement ont démarré avant la signature de la convention de valorisation.

➤ **Difficultés de commercialisation des P2I**

L'examen de cet aspect a permis de relever les constats suivants :

- retard dans la réalisation du chiffre d'affaires prévu : entre 2015 et 2017, un écart total négatif entre les objectifs escomptés et les réalisations d'un montant de 255 MDH a été constaté. Cet écart a atteint 173 MDH pour le projet « Midparc » et 129 MDH pour la technopole d'Oujda.
- En ne considérant que les projets dont le début de commercialisation dépasse six ans, et en neutralisant les projets nouvellement commercialisés, le taux de commercialisation est de 71%. Ce taux est de 41% pour la technopole d'Oujda, 37% pour la ZI de selouane et 38% pour la ZAE d'ait kamra à Al Hoceima.
- faible taux de valorisation des superficies vendues : sur 459 ha commercialisés, 187 ha ne sont pas encore valorisés, soit un taux de commercialisation de 41%, quoique le délai contractuel de valorisation soit dépassé.
- délais d'instruction des dossiers des clients : l'examen des dossiers de certains clients voulant s'installer dans la zone AFZI a permis de constater que la durée moyenne pour statuer sur le dossier du prospect varie de quatre à sept mois.

➤ **Coûts de gestion des zones industrielles continuent à être supportés par MEDZ**

La gestion des zones relève de la responsabilité de MEDZ sourcing, filiale de MEDZ. Cette gestion concerne la prestation des services au niveau des zones industrielles, notamment ceux de gardiennage, de jardinage et de sécurité ainsi que la coordination avec les autorités territoriales.

La société MEDZ Sourcing, et en l'absence de rémunération par les clients des zones libres, facture ces prestations à MEDZ, qui, en attendant la constitution d'association de professionnels au sein des zones est obligée de programmer ce budget de gestion afin de maintenir ces zones en bon état. De 2014 à 2017, le montant des dépenses de gestion des zones libres s'élève à 26,4 MDH. Celles-ci sont à la charge de MEDZ, ce qui alourdi davantage sa trésorerie.

3. Zones d'activités offshoring

Dans le cadre d'un partenariat public-public avec l'Etat, MEDZ s'est engagée à développer quatre parcs offshoring totalisant plus de 602.000 m² d'espaces bureaux et services dans quatre villes à savoir Casablanca, Rabat, Fès et Oujda.

Depuis, et avec un investissement qui atteint 3,62 MMDH, MEDZ a aménagé et construit quatre P2I dédiées à l'offshoring dont elle assure la commercialisation et la gestion. Le tableau suivant illustre le bilan de réalisation en matière de zones d'activités offshoring.

Bilan de réalisation pour l'activité offshoring

Zones d'activités offshoring	Investissement prévu (En MDH)	Investissement réalisé (En MDH)	Superficie locative prévue (En m ²)	Superficie locative réalisée (En m ²)	Superficie commercialisée (En m ²)
Casaneashore (CNS)	2 498	2 299	270 000	220 000	154 149
Technopolis Rabat-Shore (TRS)	2 430	1 031	205 000	68 000	44 520
Fès-Shore (FS)	1 144	194,33	107 000	16 000	8 280
Oujda-Shore (OS)	120	108,33	20 000	7 500	388
Total	6 192	3632,66	602 000	311 500	207 337

Source : MEDZ

Pour assurer la gestion des parcs offshoring, MEDZ a mis en place une organisation basée sur la filialisation de ses activités en créant « MEDZ Sourcing », à côté d'autres filiales qui se chargent du portage des actifs des parcs à savoir Casaneashore s.a et Technopolis s.a.

L'examen de l'activité « offshoring » a permis de relever les constats suivants :

➤ **Engagement de MEDZ dans la réalisation d'investissement dépassant sa capacité financière**

Depuis 2006, MEDZ s'est engagée à développer quatre stations couvrant une superficie de 602.000 m² de plateaux de bureaux et de locaux de service dans quatre villes (Casablanca, Rabat, Fès et Oujda). A fin 2017, MEDZ n'a réalisé que la moitié de la superficie prévue.

Le choix par les pouvoirs publics de MEDZ comme accompagnateur pour réaliser la stratégie offshoring a poussé cette dernière à s'engager dans des projets dépassant ses capacités financières ce qui a fragilisé sa situation financière. A fin 2016, la société a investi 3,6 MMDH pour l'acquisition du foncier, l'aménagement et la construction des ZAE P2I dédiées à l'offshoring.

L'accélération des investissements et les retards de commercialisation se sont traduits par une détérioration de la rentabilité et de la trésorerie (trésorerie nette consolidée à -710 MDH en 2012. A fin 2016, la position nette de trésorerie de MEDZ se situe à -364 MDH).

➤ **Carences en matière de planification, d'aménagement et de construction des parcs offshoring**

Ces carences sont illustrées à travers les insuffisances suivantes :

• **Absence d'études préalables à la réalisation des projets**

Dans le cadre des conventions de partenariat avec l'Etat³¹ et selon les cahiers de charges des zones offshoring y afférents, MEDZ s'est engagée à élaborer les études préalables notamment de

³¹ - Convention d'investissement entre l'Etat et MEDZ du 14/06/2007 et la convention modificative du 12/06/2009

marché, de positionnement, techniques et financières, etc. Toutefois, ces études n'ont pas été relaissées. En outre, MEDZ ne conserve pas la documentation retraçant l'aspect planification, conception et programmation.

Par ailleurs, le choix du lieu d'implantation de l'ensemble des zones offshoring aménagées et développées par MEDZ n'a pas été justifié par des études de faisabilité exigées par les cahiers des charges des zones offshoring. Ceci présente, généralement, un risque concernant l'attractivité des entreprises et des investissements par ces zones (exemples de Fès-shore, et Oujda-shore).

- **Non atteinte des objectifs de construction des parcs offshores**

MEDZ s'est engagée à réaliser une superficie globale des parcs offshoring de 602.000 m². Toutefois, à fin 2017, le taux global de réalisation n'a pas dépassé 46 % ; soit une superficie de 311.500 m².

Aussi, il est noté un dépassement des délais contractuels. En effet, à fin 2017 et malgré le non achèvement des travaux, des retards ont été constatés dans la réalisation des projets de Casanearshore, le Technopolis Rabat et de Fès shore. De plus, MEDZ n'a pas pu respecter le délai contractuel convenu pour l'achèvement des projets d'offshoring fixé à 72 mois à compter de la date de début des travaux. Ce retard s'est élevé à 72 mois pour le projet Casanearshore, 60 mois pour projet Technopolis Rabat et 48 mois pour le projet Fès Shore.

En outre, à fin 2017, une superficie globale approximative de 287.244 m² a été aménagée mais non construites et non valorisées. Ce qui va à l'encontre des engagements de MEDZ avec l'Etat.

Par ailleurs, en 2009 et 2011, des modifications apportées aux plannings de réalisation des parcs offshoring ont été effectuées. Toutefois, MEDZ n'a produit à la Cour des comptes aucun planning modificatif approuvé par le comité technique de l'offshoring comme prévu par les circulaires du Chef de Gouvernement de 2007 et 2016.

- **Non maitrise du coût global de construction**

MEDZ a bénéficié d'une assiette foncière pour la réalisation des P2I offshoring notamment l'acquisition des terrains relevant du domaine privé de l'Etat et du domaine communal avec des prix préférentiels moyennant des conditions de réalisations prévues dans des cahiers des charges d'investissement. Le tableau suivant montre le coût d'acquisition du foncier des quatre parcs.

Coût d'acquisition du foncier

	TRS	CNS	Fès-Shore	Oujda-Shore
Coût du foncier (en MDH)	149,81	129,81	21,48	30,76
Superficie (en ha)	107	38	20	-

Source : MEDZ

En outre, en 2017, le coût des parties construites des parcs offshoring varie entre 7.644,16 DH/m² et 10.250,4 DH/m².

Selon les responsables de MEDZ, la maitrise des coûts de construction a connu une forte amélioration notoire. En effet, à partir de 2012 et grâce à l'expertise acquise, MEDZ a mis en place une stratégie d'optimisation des coûts de construction à travers l'amélioration des conceptions tout en respectant les exigences de la réglementation, les besoins de ses clients et des clauses des cahiers des charges.

-
- Convention d'investissement entre l'Etat et la société CNS du 14/06/2007 et la 1^{ère} convention modificative du 03/06/2009 et la 2^{ème} convention modificative du 17/05/2011
 - Convention d'investissement entre l'Etat et la société Technopolis Rabat du 12/06/2009 et la convention modificative du 17/05/2011
 - Convention d'investissement entre l'Etat et la société Fès-Shore du 06/05/2009 et la convention modificative du 17/05/2011

La Cour des comptes prend acte des affirmations de MEDZ concernant les coûts de construction et les efforts déployés pour la réduction progressive de ces coûts. A titre d'exemple, entre 2006 et 2017, le coût de construction du parc Casanearshore a été réduit de moitié.

- **Retard dans la réalisation et non atteinte des objectifs de développement des parcs offshoring**

Dans le cadre de partenariat avec les pouvoirs publics, MEDZ a acquis des terrains domaniaux aux prix préférentiels en contrepartie de leur valorisation dans un délai prévisionnel fixé par les contrats de vente, les cahiers des charges y afférents et la convention d'investissement. Néanmoins, MEDZ n'a pas respecté ses engagements pour l'ensemble des projets offshoring notamment les échéanciers de réalisation des projets et le programme d'investissement.

A fin 2017, un retard est constaté dans la réalisation des projets Casanearshore (CNS), Technopolis Rabat-shore (TRS) et Fès-shore. Aussi, aucun projet offshoring lancé par MEDZ n'est achevé dans les délais contractuels fixés à 72 mois, à compter de la date de lancement des travaux. Le retard a atteint 72 mois pour CNS, 60 mois pour TRS et 48 mois pour Fès-shore.

Pour les programmes d'investissement, MEDZ n'a pas réalisé tous les programmes d'investissement auxquels elle s'était engagée dans le cadre de son partenariat avec les pouvoirs publics. Le tableau suivant montre les investissements réalisés par rapport à ceux programmés dans le cadre des quatre projets des zones offshoring.

Taux de réalisation des projets d'investissement

Zones d'activités offshoring	Investissement prévu (En MDH)	Investissement réalisé (En M DH)	Taux de réalisation (En %)
Casanearshore (CNS)	2 498	2 299	92,03
Technopolis-Rabat-Shore (TRS)	2 430	1 031	42,43
Fès-Shore (FS)	1 144	194,33	16,99
Oujda-Shore (OS)	120	108,33	90,28
Total	6 192	3 629	58,61

- **Création insuffisamment justifiée d'une zone franche au sein de Technopolis Rabat**

Le parc Technopolis de Rabat (TRS) destinée à une zone offshore relative aux TIC à haute valeur ajoutée, la formation et la recherche et développement, a vu l'installation d'activités tertiaires et des zones franches. Par conséquent, la vocation de la zone a substantiellement changé en autorisant des activités industrielles sans relation avec la vocation initiale. En effet, un avenant modificatif de la convention initiale Etat-MEDZ du 12 juin 2009 a autorisé la mise en place d'une zone tertiaire et zone technologique (629.966 m²) à côté de la zone offshore (325.698 m²).

En 2015, une zone franche a été créée au TRS en donnant un nouveau statut à ce parc, en passant d'une zone pour activité à fort contenu technologique à une zone générale pour toutes les activités industrielles. Ce changement a été mis en place en l'absence d'études économiques et de faisabilité le justifiant et d'un plan d'accompagnement de cette nouvelle configuration du projet. Ceci risque de dénaturer l'écosystème du projet.

En outre, le choix du site TRS pour aménager une zone franche afin d'installer des entreprises industrielles n'est pas justifié puisque, pas loin de ce site (moins de 30 KM), MEDZ a aménagé la P2I AFZ à Kénitra qui comprend une zone libre et une zone franche d'une superficie globale de 345 ha dédiée à l'industrie, l'automobile et autres activités industrielles. Cette zone contient encore des superficies non commercialisées et non valorisées.

➤ **Difficultés de commercialisation et gestion des parcs offshoring**

La mission de contrôle a révélé des difficultés pour la commercialisation et la gestion des zones destinées à l'offshoring et ce, en raison des facteurs suivants :

- **Multiplicité des intervenants et insuffisance des procédures**

A côté de MEDZ et ses filiales, d'autres partenaires de MEDZ interviennent dans le processus de promotion des espaces offshoring notamment le comité technique d'offshoring, le Ministère chargé de l'Industrie et l'ex. AMDI (Agence marocaine de développement des investissements). Cependant, cette intervention se fait en l'absence d'une procédure formelle retraçant le rôle et les responsabilités de chaque partie. Ce qui pose un problème de coordination entre les intervenants.

Par ailleurs, MEDZ a mis en place une procédure interne qui définit les tâches de chaque structure qui intervient dans le processus de commercialisation notamment la direction commerciale offshoring, la direction parc de MEDZ « Sourcing », la direction finances & ressources de MEDZ « Sourcing » et le porteur d'actifs Casanearshore sa.

Toutefois, il a été constaté que la procédure existante ne définit pas les formalités de location des superficies, les délais d'étude des dossiers, la négociation du contrat de bail et d'attribution et la publication des locaux vacants, etc.

- **Non développement des spécialités prometteuses à haute valeur ajoutée dans les domaines KPO³² et ESO³³**

Afin 2017, les parcs offshoring de MEDZ a accueilli 107 entreprises spécialisées, principalement, dans trois domaines d'activités : ITO (Information Technology Outsourcing ou externalisation des services d'ingénierie) (48%), CRM (Customer Relationship Management ou gestion de la relation client) (18%) et BPO (Business Process Outsourcing ou externalisation des processus métiers) (15%).

Par ailleurs, bien que les filières KPO et ESO soient à fort potentiel au niveau international, elles ne sont pas suffisamment développées dans les parcs offshoring de MEDZ. La filière ESO ne représente que 8%, alors que la filière KPO est absente.

Pour pallier cette situation, les contrats de performance (2016-2020), ont donné un intérêt particulier à ces deux filières en prévoyant la création d'environ 14.000 emplois additionnels pour la filière ESO et environ 6.000 emplois additionnels par la filière KPO.

- **Difficultés de commercialisation de certains espaces offshoring**

La commercialisation des espaces offshoring dans les parcs MEDZ a connu une croissance moyenne de 14% sur la période 2009-2016. Cette période a connu deux niveaux de croissance : Le premier (2009-2012) avec une croissance moyenne de 25% et le second (2013-2016) avec une croissance moyenne de 5%.

L'occupation des espaces offshoring a été multipliée par trois en l'espace de sept ans, passant de 67.217 m² en 2009 à 198.670 m² à fin 2016. A fin 2017, la superficie livrée des espaces offshoring dans les quatre parcs a atteint 227.446 m² sur une superficie locative de 228.446 m² en réalisant un taux d'occupation qui varie entre 6% à Oujda-Shore et 99% à Casanearshore.

Par ailleurs, la demande en location baisse en s'éloignant de Casablanca et Rabat vers Fès et Oujda. De ce fait, les parties construites des parcs de Fès-Shore et Oujda-Shore sont restées complètement non occupées plusieurs années après leur livraison et mise en exploitation (trois ans pour le premier et quatre ans pour le deuxième).

Ces deux cas poussent à s'interroger sur le choix des sites d'implantation des zones offshoring, le dimensionnement des projets, l'effort de promotion et de commercialisation, et le prix de location et les charges locatives.

³² Knowledge Process Outsourcing ou externalisation des processus métiers stratégiques/ externalisation

³³ Engineering Service Outsourcing

- **Chiffre d'affaires concentré au niveau du parc Casanearshore**

L'état de commercialisation et de réalisation des objectifs de construction en matière d'offshoring ont impacté l'évolution et le volume de l'activité dans les parcs de MEDZ et la croissance du chiffre d'affaires. Entre 2013 et 2017, le TCAM³⁴ du chiffre d'affaires locatif cumulé a atteint 7,65% avec une augmentation annuelle moyenne de 24 MDH. Ce chiffre reflète la situation de stagnation de commercialisation des espaces offshoring hors Casablanca notamment Oujda, Fès et Rabat et la saturation du parc Casanearshore, le plus attractif parmi les parcs offshoring de MEDZ.

Par ailleurs, le chiffre d'affaires offshoring est concentré au niveau du parc Casanearshore qui a réalisé 253 MDH en 2017, soit environ 80% de celui annuel. En d'autres termes, l'activité offshoring des trois autres parcs ne génère qu'environ 20% du chiffre d'affaires offshoring.

A fin 2017, l'examen de la composition du chiffre d'affaires correspondant aux charges locatives et accessoires du parc Casanearshore montre que le régime collectif d'allocation des retraites (RCAR), en tant que propriétaire d'une partie de ce parc, a réalisé 21,18 MDH, et Casanearshore s.a. a généré 42,93 MDH représentant 80% du chiffre d'affaires de l'année (soit respectivement 27% et 53%).

- **Gestion des parcs offshoring peu rentable**

En 2017 MEDZ Sourcing a réalisé un chiffre d'affaires de 80,89 MDH, et les charges relatives à la gestion des parcs offshoring ont atteint 87,48 MDH dont les charges variables s'élèvent à 58,28 MDH³⁵ et les charges fixes³⁶ s'élèvent à 29,20 MDH. En outre, à fin 2017, les charges globales des parcs offshoring, qui s'élèvent à 59,50 MDH³⁷, représentent 74% du total du produit de l'offshoring qui s'élève à 80,89 MDH³⁸.

En conséquence du retard constaté dans la réalisation des parcs offshoring qui a impacté négativement la commercialisation et le chiffre d'affaires relatif aux zones TRS, Fès-Shore et Oujda-Shore, la Cour des comptes s'interroge sur la rentabilité de la gestion de ces zones.

- **Non atteinte des objectifs relatifs à l'impact socio-économique des parcs offshoring**

L'évaluation de l'impact socio-économique du secteur de l'offshoring en général et des parcs offshoring relevant de MEDZ en particulier a concerné trois aspects essentiels :

- l'aspect économique lié aux indicateurs de PIB additionnel, la balance commerciale et le bilan financier ;
- l'aspect social relatif au développement humain : création de l'emploi, perfection de la formation et amélioration du climat social ;
- l'image du Maroc en matière d'infrastructure, de notoriété, de classement mondial et d'attraction des IDE.

Cette évaluation a montré que les objectifs de la création de ces parcs n'ont pas été atteints, notamment au niveau de leurs impacts sur les domaines suivants :

³⁴ TCAM : Le taux de croissance annuel moyen

³⁵ Dont les charges variables l'électricité client car celle-ci fait l'objet d'une facturation à part qui ne figure pas dans la ligne "chiffre d'affaires charges locatives et accessoires"

³⁶ Il y a lieu de rappeler que certaines charges fixes sont en fait variables car liées au périmètre sous gestion de MedZ Sourcing comme par exemple les charges du personnel affecté aux parcs, les charges du service facturation dédié aux parcs, etc.

³⁷ Hors charges variables /électricité client qui s'élève à 27,97 MDH

³⁸ Charges locatives et accessoires facturées aux clients

- **Impact de l'offshoring sur le marché de l'emploi et les recettes à l'export**

MEDZ domine 40% de la part du marché de l'offshoring au Maroc. Cela signifie que 40% des emplois créés et du chiffre d'affaires de ce secteur à l'échelle nationale sont réalisés par les parcs relevant de cette société.

En 2015, le secteur de l'offshoring a réalisé un chiffre d'affaires de 8 MMDH contre 7,21 MMDH en 2013, et a généré une hausse importante des emplois créés qui ont atteint 70.000 postes contre près de 40.400 postes en 2009. En 2016, le secteur a réalisé une croissance de plus de 6%.

Toutefois, les résultats réalisés concrètement demeurent en deçà des objectifs de la stratégie offshoring arrêtés par l'Etat. En effet, les emplois créés du secteur ont atteint 70.000 en 2015, soit un écart de 30% par rapport aux 100.000 prévus par "l'offre offshoring Maroc".

Par ailleurs, les recettes à l'export du secteur ont atteint 8 MMDH en 2015, ne représentant, ainsi que 40% de l'objectif fixé par la stratégie 2015 qui est de 20 MMDH.

- **Impact direct des parcs offshoring relevant de MEDZ**

Depuis 2006, MEDZ a réalisé des zones offshoring (non encore achevés) totalisant plus de 270.000 m² d'espaces bureaux et services sachant que l'objectif escompté était d'atteindre environ 600.000 m² à terme.

En termes d'investissement, MEDZ a investi plus de 3,6 MMDH dans l'aménagement et la construction des zones d'activités dédiées à l'offshoring en partenariat avec les pouvoirs publics alors que l'objectif prévu était d'investir 6,1 MMDH. En 2017, les parcs offshoring de MEDZ accueillent 107 entreprises, comptent plus de 32.000 emplois directs et génèrent près de 45% de chiffre d'affaires du secteur de l'offshoring.

Il est à signaler qu'il existe d'autres impacts des parcs offshoring qui peuvent être évalués notamment leur rôle d'animation socio-économique des villes d'installation (transport public, secteur immobilier, infrastructures, etc.). Dans ce cadre, MEDZ s'est engagée pour réaliser une étude d'impacts socio-économique, territorial et environnemental de ses parcs industriels et offshoring avant fin 2018 et qui fera l'objet d'une actualisation régulière.

4. Zones d'activités touristiques

A fin 2017, MEDZ a initié et réalisé une dizaine de zones d'activités touristiques (ZAT) d'un coût s'élevant à 2 MMDH dont cinq projets réalisés et huit restés en phase d'études. La décision de s'engager dans ces projets s'est faite dans le cadre soit de la vision touristique 2020 initiée en 2001, soit dans le cadre des plans de développement touristiques régionaux (PDTR) initiés par les collectivités territoriales.

Dans ce cadre, la cour des comptes a relevé ce qui suit :

- **Suspension des investissements dans le secteur touristique**

A ce titre, MEDZ a initié ou réalisé une dizaine de projets touristiques par le biais de ses deux filiales Oued Fès (projet Oued Fès City) et la société d'aménagement et de valorisation de Cala Iris (SAVCI).

La décision d'investir dans des projets touristiques reste du ressort du groupe CDG, MEDZ se charge de la réalisation en assurant la conception, l'aménagement, le pilotage des projets et la commercialisation. Cependant, cette activité n'a pas connu de développements significatifs puisque MEDZ a décidé délibérément, à partir de 2004, d'arrêter d'investir dans ce secteur et veiller à achever les projets lancés. Cette décision a été reprise dans le cadre de la nouvelle stratégie du groupe CDG 2018-2022.

De façon générale, il y a une volonté affichée de MEDZ de sortir de cette activité dans la mesure où depuis 2007, les nouveaux projets lancés n'ont pas dépassé la phase "étude de faisabilité". Par ailleurs, pour certains projets, pour lesquels MEDZ reçoit une participation de la part du fonds Hassan II pour la réalisation d'une partie des projets, généralement, pour les travaux hors-site, il a été constaté que le reste à verser représente 10,6 MDH dont 6 MDH pour le projet « Aguedal »

à Marrakech et 4,6 MDH pour le projet « Ghandouri » à Tanger. Par rapport aux coûts globaux des deux projets, ces participations représentent 19% pour le projet « Aguedal » et 10% pour le projet « Ghandouri ».

➤ **Lancement de certaines zones ne répondant pas à une demande**

La création de zones touristiques est régie par une procédure ayant pour objet de définir les dispositions à respecter, depuis l'identification de l'opportunité d'affaires jusqu'à la prise de décision d'investir et l'étude d'opportunité et de rentabilité du projet, et durant la phase « études ou travaux » lorsque des modifications de conception sont identifiées.

Toutefois, durant cette phase, l'identification de l'opportunité et la décision de s'engager dans un investissement est du ressort, en premier lieu, des instances de gouvernance du groupe CDG. Pour le développement d'une zone touristique, MEDZ se charge de la réalisation. Les choix préalables tels que la vocation, le dimensionnement de la zone, l'emplacement, etc., sont arrêtés généralement dans le cadre d'une vision du Gouvernement et les PDTR par les collectivités territoriales concernées.

Dans le cas de certaines zones d'activité touristique, il est relevé que les ventes des lots aménagés n'étaient pas réalisées selon les prévisions. Ceci a eu des conséquences sur le processus de valorisation des zones en question. C'est le cas du projet « Oued Fès », pour lequel 108 lots ont été cédés sur un total de 847 lots et le projet « Annakhil » à Marrakech où 65 lots ont été cédés sur un total de 75 lots.

Ceci a poussé MEDZ à redimensionner certaines zones et même revoir la vocation de certains lots. L'exemple en est le projet « Oued Fès » pour lequel, MEDZ a fait recours à une assistance externe pour chercher des investisseurs, mais sans résultats concrets.

MEDZ a redimensionné le projet par rapport à sa version initiale qui consistait à céder les ilots à des promoteurs qui se chargeront de la vente aux particuliers. Vu les difficultés de commercialisation, MEDZ a transformé les ilots en lots pour faciliter leur vente aux particuliers. Malgré cet effort, les ventes restent en deçà des prévisions.

➤ **Retard de transfert des équipements de certaines zones aménagées aux collectivités territoriales**

Après réception provisoire des travaux, MEDZ procède au transfert à la collectivité territoriale concernée des dossiers relatifs aux ouvrages exécutés. Après une année, la réception définitive est prononcée. MEDZ procède alors à l'établissement du procès-verbal de cession des équipements collectifs à la commune. Toutefois, aucune zone aménagée n'a encore fait l'objet de réception définitive.

Comme première conséquence de cette situation, les installations collectives ne sont pas transférées aux collectivités territoriales et sont toujours gérées par MEDZ qui reste responsable du maintien de leur qualité et de celle des espaces verts, etc.

➤ **Délais d'aménagement du projet « Oued Fès » relativement longs**

Le projet « Oued Fès » a connu des difficultés diverses qui ont été à l'origine de l'enregistrement de délais de réalisation relativement longs. En effet, la signature du protocole d'accord entre la CDG, le Ministère du tourisme, le Conseil de la ville de Fès et l'ONCF a eu lieu en 2005. Le lancement du projet a eu lieu en 2007 et les travaux d'aménagement du golf durant la période 2008 à 2010. En 2012, le golf a été mis en service et la commercialisation des lots a commencé en 2016. Il a fallu donc presque 11 ans pour achever le projet.

Toutefois, vu les difficultés de commercialisation rencontrées, MEDZ a changé d'offre en proposant en 2014 un nouveau concept de positionnement marketing adapté et orienté vers le marché résidentiel et tertiaire de la ville de Fès. En 2015, elle a élaboré un master plan modificatif, autorisé par les autorités compétentes en 2016.

➤ **Difficultés de commercialisation et de valorisation de certaines zones**

L'examen des demandes formulées par les investisseurs et l'attribution des lots de terrains sont assurées par la Commission locale de suivi (CLS) nommée par le Wali de la région concernée et présidée par l'autorité de la wilaya. Cette commission assure le suivi de la valorisation de la zone touristique concernée.

L'examen de la commercialisation de certaines zones d'activités touristiques, notamment le projet « Oued Fès », a permis de relever un faible taux de commercialisation ne dépassant pas 22% à fin 2016, ainsi que le retard de lancement de la commercialisation. Celle-ci a débuté à partir du deuxième semestre de 2016 alors que la zone a été aménagée en juin 2010. Selon les responsables du projet, cette difficulté vient du fait que l'offre du foncier est abondante dans cette ville.

En ce qui concerne les ventes des lots aménagés, MEDZ a encaissé 2.433MDH sur 3.404,5 MDH soit 71%.

Sur le plan de la valorisation des projets touristiques, il ressort que le taux global moyen de valorisation des zones d'activités touristiques (hors la station pinède) est de 33%. Hors zone d'activité touristique « Oued Fès golf city », ce taux enregistre 44%.

➤ **Difficultés de valorisation effective de certaines zones**

Selon les conventions liant MEDZ à ses partenaires, il est entendu que la valorisation signifie la présence et l'implication de MEDZ jusqu'à la valorisation effective du projet sur le dernier lot de la zone aménagée. Or, MEDZ reste impliquée dans le suivi de certains projets qui ont été entièrement commercialisés à travers les réunions des CLS et l'engagement de négociations avec les clients pour les inciter à la valorisation des lots de terrains dont ils sont devenus propriétaires. Ce qui peut engendrer des coûts et des efforts supplémentaires au niveau de la gestion.

Il est aussi relevé un retard de mise en place, dans certaines zones aménagées, par les collectivités territoriales de certains préalables pour l'exploitation des zones touristiques créées tels que l'alimentation en électricité, la collecte des ordures, etc. Par conséquent, MEDZ se voit dans l'obligation de le faire par ses propres moyens.

Ce retard de valorisation a eu comme conséquence la dégradation des équipements et espaces verts réalisés comme c'est le cas de la zone « Annakhil » à Marrakech. Il est à noter que les cahiers des charges de valorisation et de commercialisation ainsi que les contrats de vente prévoient une clause suspensive et la reprise du lot ainsi que l'application d'une retenue dans le cas de non valorisation dans le délai convenu. Toutefois, cette clause n'est pas actionnée malgré un retard de valorisation qui dépasse une dizaine d'année dans certains cas.

➤ **Retard de mise en place des associations en charge de la gestion des zones**

Après l'achèvement de l'aménagement des zones touristiques, MEDZ continue à gérer ces zones pour assurer la fonctionnalité et la qualité des installations collectives. Cette gestion occasionne des frais difficiles à estimer.

Par ailleurs, les conventions prévoient la mise en place d'une association des propriétaires chargée de gérer la zone et donc supporter les charges occasionnées. Toutefois, aucune zone ne dispose encore d'association combien même la zone serait totalement cédée par MEDZ.

Compte tenu de ce qui précède, la Cour des comptes recommande aux pouvoirs publics ce qui suit :

- ***impliquer MEDZ à l'amont dans le processus de choix des zones à aménager et leurs caractéristiques (consistance, emplacement géographique, vocation, etc.) ;***
- ***doter les zones industrielles d'un cadre juridique spécifique à l'instar de la loi sur les zones franches.***

La Cour des comptes recommande également à MEDZ ce qui suit :

- ***En matière de stratégie, du business modèle et de la situation financière :***

- *revoir son business model en l'adoptant à sa situation actuelle ;*
- *réaliser les études de faisabilité préalablement à la création des zones (étude de marché, de positionnement, techniques, financières, etc.);*
- *dimensionner et phaser la réalisation des projets en terme de superficie en fonction de la demande réelle du marché ;*
- *mettre en place, en coordination avec les partenaires, une politique de promotion et renforcer les moyens pour améliorer la rentabilité des zones d'activités économiques ;*
- *encourager les investisseurs, en concertation avec les collectivités territoriales concernées, à prendre en charge la gestion des zones commercialisées ;*
- *évaluer la demande potentielle et prendre les mesures appropriées pour développer et commercialiser les zones à difficultés.*

En matière de zones d'activités industrielles : œuvrer, en concertation avec les différents intervenants, à délimiter les responsabilités incombant à chaque partie quant aux aspects de financement, de commercialisation et de suivi de valorisation.

- *En matière de zones d'activités offshoring :*
 - *mettre en place une procédure définissant les formalités de location, les délais d'étude des dossiers, de négociation des contrats de bail et d'attribution ainsi que la publication de la liste des locaux vacants ;*
 - *développer, à côté des segments classiques de l'offshoring, les filières à fort potentiel au niveau international notamment "KPO" et "ESO".*
- *En matière de zones d'activités touristiques :*
 - *transférer les équipements des zones aménagées aux collectivités territoriales concernées pour maintenir leur qualité et leurs fonctionnalités ;*
 - *œuvrer, en concertation avec les collectivités territoriales concernées, à la prise de mesures appropriées à fin d'encourager les acquéreurs à valoriser les lots aménagés achetés.*

II. Réponse du Président du directoire de MEDZ

(Texte réduit)

Dans le cadre de la procédure de réponse aux rapports de la Cour des Comptes, et après réexamen de la nouvelle version dudit rapport, MEDZ signale que l'ensemble des explications et précisions ont été prises en considération, selon une nouvelle structuration qui préserve l'esprit des réponses apportées.

D'ailleurs, il est important de préciser que les recommandations incombant à MEDZ ont été intégrées dans ses processus opérationnels et connaissent déjà des déclinaisons sur ses différents projets.

A. Stratégie, Business Modèle et situation financière de MEDZ

➤ Positionnement stratégique

MEDZ s'est positionné depuis sa création en tant qu'acteur majeur du développement territorial au Maroc, accompagnant les pouvoirs publics dans la mise en œuvre des différentes stratégies sectorielles ; à savoir le Plan Emergence, le plan d'accélération industrielle, le Plan Maroc Vert, le Plan Rawaj, Halieutis, le Plan Azur, et Stratégie Nationale dans le domaine des Energies Renouvelables...

Cette mission, de par son positionnement, lui a assigné la lourde mission de devoir en permanence faire un équilibre entre l'intérêt général et la rentabilité économique et financière en cherchant à concilier entre les impératifs d'accompagnement des politiques sectorielles et de développement territorial inclusif d'une part et la rentabilité financière des projets d'autre part.

En fait, l'action de MEDZ, était de pouvoir répondre à la volonté de l'Etat de mettre en place des infrastructures aux normes internationales, ainsi que d'offrir aux investisseurs une visibilité sur le moyen et le long terme sur la disponibilité du foncier et des plateaux de bureaux.

Pour l'industrie, l'idée était de sécuriser un important foncier industriel pour les investissements à venir.

Le deuxième objectif de cette vision était de diversifier l'offre en foncier industriel en implantant des zones dans toutes les régions du Royaume, d'aller au-delà de l'axe Rabat-Casablanca, dans une logique d'aménagement du territoire et d'équité territoriale.

C'est ainsi que des plateformes ont été implantées dans les régions de l'Oriental et du Sud avec l'objectif d'avoir un maillage industriel équilibré et homogène sur l'ensemble du territoire.

Sur une assiette globale de 1600 ha, MEDZ a aménagé plus de 1300 ha bruts de terrains industriels viabilisés (ce qui correspond à une superficie cessible de 827 ha), soit une offre près de 10 ans des besoins du marché en infrastructures d'accueil industriels. Plus de 55% de ce volume de foncier industriel a été commercialisé, en l'espace de 5 ans.

En raison des dynamiques de certains secteurs, MEDZ a ainsi lancé l'extension d'Atlantic Free Zone sur près de 100 hectares, pour accompagner le développement soutenu du secteur automobile.

Avec ce succès, l'Etat a décidé aussi de confier à MEDZ la concession de la zone PSA et sa zone fournisseurs de proximité sur une superficie de 137 ha, qui ont été intégrés dans le périmètre de la concession d'Atlantic Free Zone. Cette nouvelle extension a été réalisée dans un délai record de 7 mois.

Par ailleurs, MEDZ s'apprête par ailleurs à engager l'extension de la zone franche Midparc, sur 62 ha, et ce, pour donner de la visibilité aux investisseurs dans le secteur aéronautique, et se préparer à l'arrivée de l'écosystème Boeing annoncé. Le succès de sa commercialisation

auprès de grands constructeurs tels Bombardier, Stelia (filiale d'Airbus), Excel (Géant mondial du composite), etc. et de grosses PME, illustre bien la dynamique que connaît ce secteur.

A côté de cela, MEDZ prépare le lancement de la 3ème tranche du parc de Jorf Lasfar sur 135 ha. Ce parc industriel abrite les activités supports dans des secteurs réputés Métiers Mondiaux du Maroc, à savoir les industries mécaniques, métallurgiques, chimiques et parachimiques.

Pour l'Offshoring, MEDZ s'est vu confié la mission de bâtir la destination Maroc, à travers la mise en place d'un réseau de plateformes aux standards internationaux. Ces parcs étant également dotés de services d'accompagnement et de proximité afin d'assurer un cadre de travail et de vie des plus favorables aux clients et employés.

La création de parcs à Fès et à Oujda participe de cette volonté de faire du développement territorial inclusif et d'amener des métiers créateurs d'emplois et à haute valeur ajoutée dans des régions éloignées de l'axe Casa-Tanger.

C'est ainsi que MEDZ a investi plus de 4 Milliards de DH dans les plateformes Offshoring. Plus de 300 000 m2 de bureaux sont opérationnels et accueillent près de 200 entreprises internationales et 35 000 emplois. Plus de 100 000 m2 supplémentaires sont en cours de livraison d'ici début 2020 avec à la clé 15 000 emplois supplémentaires.

Par ailleurs, le business model de l'Offshoring, conçu et adopté par MEDZ en 2006, dans le respect de ses engagements de partenariat institutionnel avec l'Etat, a évolué. C'est ainsi qu'en 2011, de nouvelles dispositions convenues avec l'Etat (signature d'avenants aux conventions d'investissements) allaient permettre de monétiser une partie des actifs : un mécanisme reconnu et recommandé pour toute foncière immobilière, afin de permettre un renouvellement et une rotation de ses actifs et ainsi auto-financer la croissance et les développements futurs.

Cette évolution du business model, conjuguée à l'atteinte d'une taille critique, à la nette amélioration des taux d'occupation et à l'optimisation continue des charges, a permis :

- Une forte baisse de l'endettement
- Une nette amélioration des fonds propres
- Une amélioration significative de la santé financière de la filière

Aujourd'hui, l'ensemble des mesures prises ont permis une création de valeur très importante pour la filière offshoring. La valeur marché des structures offshoring dépasse largement les capitaux initialement investis.

➤ Situation financière de MEDZ

La situation financière de MEDZ a connu une amélioration importante depuis 2016. En effet, les indicateurs financiers ci-après, démontrent la performance globale des activités de MEDZ opérée entre 2014-2016 et traduisent la volonté de MEDZ d'améliorer ses fonds propres consolidés :

- Une amélioration continue du chiffre d'affaires entre 2014 et 2017.

En MDH	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'Affaires Consolidé	523	728	767	970	1 035

- Des résultats consolidés en forte amélioration, traduisant l'excellente performance de MEDZ à partir de 2015.

En MDH	Social/consolidé	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Résultats net	Social	-222	-586	-140	69	37	95	56
	Consolidé	-262	-230	-132	32	134	71	280

- Une amélioration des fonds propres consolidés de MEDZ, à partir de 2015, grâce d'une part à l'amélioration des résultats nets consolidés de MEDZ et d'autre part aux opérations d'augmentation du capital de MEDZ.
- Une tendance baissière des dettes financières consolidées suite aux remboursements de dettes à partir de 2015. Ainsi, l'endettement consolidé a évolué comme suit :

En MDH	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dettes consolidées	2 955	3 212	3 454	3 358	3 006	2 724
Fonds propres consolidés	515	1 119	943	970	1 777	1 763
Ratio d'endettement	85%	74%	79%	78%	63%	61%

- Une maîtrise des charges financières consolidées grâce à une politique de réduction du coût de l'endettement.

- **Evolution du chiffre d'affaire**

Le chantier renforcement de « l'orientation client » depuis fin 2013 a eu un impact bénéfique sur le CA consolidé de MEDZ. En effet, le CA a par la suite évolué comme suit :

En MDH	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'Affaires Consolidé	523	728	767	970	1 035

Le CA n'a pas cessé de croître depuis cette période sur l'ensemble des activités de MEDZ.

- **Evolution des résultats consolidés**

Des chantiers d'amélioration ont été engagés depuis 2014 et ont concerné l'ensemble des fonctions de MEDZ. Ils ont eu un impact significatif sur les résultats de MEDZ.

Ainsi, les résultats nets de MEDZ ont évolué comme suit :

Les résultats MEDZ (Social et consolidé) ont évolué comme suit :

En MDH	Social/consolidé	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Résultats net	Social	-222	-586	-140	69	37	95	56
	Consolidé	-262	-230	-132	32	134	71	280

- **Evolution des fonds propres et la rentabilité des fonds propres**

L'évolution du Résultat net consolidé a permis une amélioration continue de la rentabilité des fonds propres consolidés.

Ainsi, le ROE « consolidé » a atteint 13% en 2018, chiffre élevé compte tenu de la nature des activités de Medz et ses contraintes d'investissements.

	2014	2015	2016	2017	2018
ROE (consolidé)	-14%	3%	8%	4%	13%

- **Evolution de l'Endettement et du cout de financement,**

Dans le cadre de la réalisation de ses divers projets d'investissements, MEDZ s'appuie sur une politique de financement combinant capitaux propres et dette.

En effet, les diverses levées de dettes opérées par MEDZ ont le double objectif :

- Moins de recours au Fonds propres du groupe
- Bénéficier de l'effet de levier positif de l'endettement, qui permet d'améliorer la rentabilité des capitaux investis

Ainsi, l'endettement consolidé a évolué comme suit :

En MDH	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dettes consolidées	2 955	3 212	3 454	3 358	3 006	2 724
Fonds propres consolidés	515	1 119	943	970	1 777	1 763
Ratio d'endettement	85%	74%	79%	78%	63%	61%

Le taux d'endettement consolidé de MEDZ a été important en 2012, car il intègre les différents emprunts contractés pour faire face aux investissements lourds nécessaires pour le démarrage des projets de MEDZ et particulièrement Casanearshore et Technopolis, et également lié aux retards d'encaissements par MEDZ des subventions pour les parcs industriels.

En effet, en vue de la réalisation des parcs offshoring, les sociétés Casanearshore et Technopolis ont effectué deux levées de dette détaillées comme suit :

- Une levée de dette de 2 700 MDH réalisée par Casanearshore auprès d'un consortium de banques marocaines en 2007
- Une levée de dette de 800 MDH par Technopolis auprès du même consortium bancaire en 2007

Ce taux connaît une tendance baissière pour arriver à un taux de 61% en 2017 (venant de 85% en 2012). Cette baisse se poursuivra sur les prochaines années du fait des remboursements annuels importants auxquels MEDZ fait face (Cf. Business Plan).

Cette stratégie de financement par la dette s'est révélée pertinente du fait des éléments ci-dessous :

- **Une baisse importante et voulue du niveau de la dette consolidée**, passant de 3,5 MMDH en 2014 à 2,7 MMDH en 2017
- Bien que la dette soit importante, **MEDZ a démontré sa capacité à faire face au service de la dette** (plus 500 MDH en 2017)
- Le recours à la dette en devise a permis à MEDZ **de baisser de manière importante son coût de financement** (ex : le taux du dernier tirage de la dette AFD est de 0,83 %. A titre de comparaison, il est à rappeler que le trésor marocain a levé une dette en euro en 2014 sur 10 ans à un taux de 3,5%)
- Le recours à la dette en devises a fait que les banques marocaines aient aujourd'hui un **appétit important sur le risque MEDZ** et souhaitent avec insistance l'accompagner dans le financement de ses projets futurs.

- **Financement par la trésorerie passive (Facilité de caisse)**

La facilité de caisse est un complément de financements à l'endettement long terme. Il est à préciser que le recours de MEDZ à cette facilité de caisse, ligne de financement court terme, n'a jamais été subi par MEDZ, mais bien au contraire, est **un choix délibéré de son management**.

Le financement par facilité de caisse offre les avantages suivants :

- Permettre une agilité dans la gestion des besoins en trésorerie des diverses filiales.
- Offrir un coût inférieur à celui d'un financement classique moyen et long terme. (MEDZ a réussi à lever des facilités de caisse à 3,83 % auprès d'une banque de la place)
- Garder une plus grande marge d'agilité financière afin de pouvoir saisir rapidement des opportunités d'investissement.

- Un outil de financement adéquat face au profil de génération de cash de MEDZ.
- MEDZ a pu négocier avec ses partenaires financiers de mettre en place des lignes de facilité de caisse sans recours à aucune garantie (hypothèque, engagements, ...), ni de sa part ni de la part de sa maison mère.

Dans tous les cas, cette facilité de caisse pourra être transformée à tout moment en crédit moyen terme ou long terme.

En résumé, la facilité de caisse ne représente aucunement une situation subie par MEDZ, mais plutôt, un moyen de financement tout à fait adapté au business modèle de MEDZ.

B. Zones d'activités industrielles

➤ En matière de planification et de positionnement des parcs

En effet, en matière de zones d'activités industrielles, nous pouvons, notamment, citer Atlantic Free Zone, qui a fait l'objet de plusieurs changements au niveau du processus de contractualisation avec l'Etat. Des changements ont été ainsi opérés au niveau du plan de lotissement sous forme de plans modificatifs, appuyés par les partenaires institutionnels, pour arrimer l'offre de valeur aux attentes exprimées par les investisseurs (typologie de lot, taille, spécifications urbanistiques etc...).

De même et par rapport à la région de l'Oriental, la Cleantech d'Oujda positionnée initialement sur les industries liées aux énergies renouvelables, qui n'a pas pu être commercialisée sur une période de 5 ans en raison de l'absence d'une offre régionale, avait connu depuis 2016, l'élargissement de sa vocation et son repositionnement sur d'autres industries (textile, ...). Aujourd'hui, MEDZ avec ses partenaires a entrepris une action de reconsidération du périmètre de la zone Franche, en reversant une partie de cette zone franche dans la zone PME qui est aujourd'hui totalement commercialisée et ce pour ne pas perdre des opportunités d'investissement.

Un troisième exemple illustrant l'intégration des préconisations de la Cour des Comptes concerne le projet de la zone franche de Souss Massa, le premier nouveau projet lancé juste après la mission de la Cours des Comptes.

Un protocole d'accord a été signé en Janvier 2018 devant Sa Majesté, qui assigne d'une part à l'Etat les missions d'apurement du foncier du projet libre de toutes occupations, contraintes ou charges et d'autre part à MEDZ la mission de mener les études de faisabilité et les études de positionnement, les études techniques, topographiques et géotechniques jusqu'à proposition d'un business plan. L'objectif étant de définir les secteurs présentant un potentiel pour la région et les mesures à mettre en place par l'ensemble des parties prenantes pour permettre la concrétisation d'investissements au niveau de ces secteurs dans la région.

De même, la définition du concept, le dimensionnement du projet, la planification des tranches ont été faites selon la demande réelle du marché. Les principes d'octroi de la subvention d'équilibre ont été reconsidérés par rapport aux projets antérieurs en introduisant, un TRI contractuel et une clause de rendez-vous qui permet de corriger le TRI par l'augmentation de la subvention lorsqu'il y a déphasage par rapport au TRI cible, et enfin la mise en place par les partenaires institutionnels des offres d'accompagnement qui différencient la zone par rapport aux autres régions et augmentent son attractivité.

De même, en termes de portage de la zone franche de Souss Massa, et pour être en phase avec les orientations stratégiques du Groupe et donner à la région le rôle structurant qui lui est assigné dans le cadre de la régionalisation, nous avons opté pour un portage à travers la Société Haliopolis SA dans laquelle la Région est un actionnaire important.

➤ En matière de réalisation des études relatives aux projets lancés

Par ailleurs, le rapport signale que parmi les carences, enregistrées au niveau des processus de réalisation des zones d'activités industrielles, la non réalisation des études de marchés pour

plusieurs projets de zones industrielles ; à savoir Atlantic free Zone, Midparc, Zone d'activité industrielle d'Ait Kamra, zone industrielle de Boujdour, et parc industriel de Sélouane -Nador.

A ce sujet et par rapport aux études de marché (...), il convient de préciser ce qui suit.

Les projets pour lesquels une étude de marché a été réalisée par MEDZ sont :

- Agropolis de Meknès
- Agropole de Berkane
- Haliopolis d'Agadir
- Agropole d'Agadir
- Technopole d'Oujda

Pour le Parc de Selouane, MEDZ s'est basée sur l'étude économique appelée PDIRO « Plan de Développement Industriel de la Région de l'Oriental », cofinancée par le Ministère de l'Industrie et l'Agence de l'Oriental.

Pour les projets AFZ et MidParc, MEDZ s'est basée sur les recommandations opérationnelles (Pitch Packs) de l'étude stratégique élaborée par le Ministère de l'Industrie dans le cadre du Pacte national pour l'Emergence Industrielle (Cabinet McKinsey).

Pour Ait Kamra, une étude de Marché a été réalisée par le CRI de la Région Taza Hoceima Taouate.

Pour Boujdour, un Test de concept a été élaboré, après la signature de la convention de valorisation pour vérifier l'acceptabilité des prix par les industriels ciblés.

Il n'était pas justifié de faire de nouvelles études de marché, sachant que celles réalisées permettait de définir un programme, définir les filières industrielles cibles et mettre en place une offre de valeur en termes de taille du foncier, prix, services....

Pour ce qui est du temps important séparant la date de signature des protocoles d'accord des conventions de valorisation (...), il peut être dû à plusieurs raisons, notamment :

- Apurement et assainissement du foncier nécessaire à la réalisation des infrastructures hors site et in site,
- Validation des options techniques avec les organismes en charge de la gestion des réseaux d'eau, d'électricité et d'assainissement
- Négociation des business plan et la définition du niveau de subvention à réserver par l'Etat au projet.

➤ **En matière de commercialisation des parcs industriels**

Le rapport évoque par ailleurs (...) les difficultés de commercialisation de certains projets, il est important de préciser que la Société MEDZ filiale du groupe CDG accompagne plusieurs régions dont le niveau de Développement nécessite un effort particulier de la part de l'Etat. On peut citer le cas de la zone d'activité d'Ait Kamra, la Technopôle d'Oujda, le parc industriel de Sélouane et l'agropole de Berkane

En vue de dynamiser l'investissement et créer une dynamique économique dans les différents territoires concernés, les partenaires institutionnels ont mis en place une série de mesures, portant sur des incitations à l'investissement, des primes à la création d'emplois, des mesures relatives au transport du personnel. Ces actions ont impacté positivement la commercialisation et une amélioration de la commercialisation au niveau des régions difficiles a été constatée.

Il est à noter que hormis la Cleantech, la zone libre de la Technopole d'Oujda affiche un taux de commercialisation avoisinant 70% détaillée comme suit : 55% pour la zone commerciale, 96% pour la zone PME PMI et 100% pour la zone logistique libre.

C. Zones d'activités d'offshoring

Par ailleurs et en matière de zones d'activités d'offshoring, MEDZ signale également que l'ensemble des explications et précisions fournies ont été prises en considération par la Cour des Comptes et que les recommandations de cette dernière ont été intégrées ou sont en cours d'implémentation.

Il est important de rappeler que MEDZ a joué un rôle essentiel dans la création de la destination Maroc et dans l'essor que le secteur a connu. En effet, le Secteur a bouclé l'année 2018 sur un taux de croissance de 8% et un CA à l'export de plus 10 MMDH. Le nombre d'emplois créés entre 2014 et 2018 s'élève à près de 70 000, ce qui place l'Offshoring au 2^{ème} rang des secteurs créateurs d'emplois, juste derrière l'automobile.

2019 s'annonce encore plus prometteuse. Nous tablons sur une confirmation de l'embellie avec une croissance de près de 10%. Les parcs MEDZ continuent de contribuer à cette embellie, ils ont connu une forte attractivité aussi bien à travers la croissance organique de la base installée qu'avec l'arrivée de nouveaux entrants. Le parc de Fès a définitivement pris son envol. Celui d'Oujda a accueilli ses premiers clients en 2018. Le taux d'occupation national moyen a été ainsi porté à 93%. Nos parcs concentrent aujourd'hui près de 40% des emplois et plus de 45% du CA du secteur.

Au plan mondial, Le marché de l'externalisation poursuit sa croissance avec une accélération dans les métiers de l'IT et du BPO. La circulaire Offshoring 2016-2020 prend en compte cette réalité et table sur le développement de nouvelles filières comme l'ESO et le KPO. Sous l'impulsion de MEDZ, les parcs ont connu un fort développement de l'ESO sur les années 2017-2018. Ce dernier a représenté 42% des contrats signés. Le KPO est une filière en devenir, qui pourrait bien se développer par les acteurs déjà présents sur nos parcs.

Le manque de ressources humaines qualifiées risque cependant d'être un frein à l'embellie actuelle. C'est pourquoi, la CDG, à travers MEDZ, a investi le champ de la formation et lancé l'initiative « Job_In_Tech » en partenariat avec le Ministère de l'Industrie et les Entreprises leaders du secteur, afin d'améliorer l'employabilité des lauréats bac+2/+3 en informatique et mettre à terme sur le marché entre 2000 et 2500 candidats par an.

➤ En matière de planification et de positionnement des parcs

Plusieurs études préalables et revues stratégiques ont été effectuées par le Ministère de l'Industrie et MEDZ :

- Etudes lancées par le ministère de l'industrie : McKinsey : 2005, AT Kearney : 2007
- Etudes d'opportunités lancée par MEDZ : Valyans : 2013 pour un parc Offshoring dans la ville d'Agadir
- Revues stratégiques lancées par le Ministère : McKinsey : 2008, Monitor : 2010, NAOS : 2016
- Revues stratégiques lancées par MEDZ : BCG : 2013

Ces études ont permis de positionner la destination Maroc, de définir la proposition de valeur, de réajuster régulièrement le positionnement pays, de faire une revue stratégique de son offre, de réévaluer les perspectives de création d'emplois et par conséquent, le plan de développement des parcs Offshoring.

➤ En matière de développement et de délais de réalisation des parcs Offshoring

MEDZ s'est vue confier par l'Etat la mission d'opérationnalisation de la stratégie sectorielle de l'Offshoring en mettant en place des P2I aux standards internationaux. MEDZ a alors mobilisé les moyens nécessaires et consenti les investissements qu'il fallait pour mettre en œuvre cette opérationnalisation. Cela a nécessité plus de 3,6 MMDH pour mettre sur le marché

plus de 311 000 m² à fin 2017, dans quatre parcs : Casanearshore, Technopolis, Fès Shore et Oujda Shore.

Quant au rythme de développement de ces parcs Offshoring, il n'a pas connu de retard. Il a suivi la demande du marché dans le pays, elle-même tributaire de la dynamique mondiale de l'Offshoring et de l'attractivité de la destination Maroc. Ces paramètres ont été soulignés dans les avenants 2011 aux conventions d'investissement.

De plus, depuis 2013, les investisseurs ont commencé à revoir leurs plans d'aménagement pour passer d'une personne sur 10 m² à 1 personne sur 7 m², soit une baisse de la surface locative nécessaire de 30% tout en maintenant les mêmes effectifs.

Tous ces éléments ont bien sûr affecté les besoins en matière de surfaces supplémentaires à construire par rapport aux prévisions initiales.

A partir de 2017, la demande marché a connu une nette accélération. Le taux d'occupation moyen sur les 3 parcs Casanearshore, Fès shore et Technopolis a atteint le seuil de 90%. Pour accompagner cette embellie et répondre aux besoins des clients, MEDZ a mis en chantier près de 100 000 m² de plateaux supplémentaires pour être livrés entre mi 2018 et début 2020, ce qui représente une augmentation de la capacité actuelle de +33% (près de 410 000 m² au total) et un total investissement de 4,1 milliards de DH.

Dans ce plan, Casanearshore s'accapare les 2/3 de la capacité projetée. En effet, Casanearshore est et restera le porte-drapeau de l'offre Offshoring marocaine et continuera de constituer l'essentiel de la capacité en plateaux bureaux de MEDZ et une grosse part du chiffre d'affaires généré dans les Parcs.

➤ **En ce qui concerne le coût de construction dans les parcs**

Les coûts de construction de l'Offshoring ont connu une forte évolution à la baisse, sous l'effet d'une part du processus d'optimisation des coûts et d'autre part de l'adaptation de l'offre, opérés par MEDZ à partir de 2014. C'est ainsi que cette baisse est évaluée à près de 50% à partir de 2017.

➤ **En ce qui concerne la création de la Zone franche de Technopolis**

Après analyse et concertation entre MEDZ et les pouvoirs publics, une nouvelle convention d'investissement entre l'Etat et Technopolis a été signée le 12 juin 2009. De nouvelles activités tertiaires et industrielles sont venues compléter l'écosystème autour de l'Offshoring, vu la disponibilité d'assiette foncière et l'inexistence d'activités aux alentours de Technopolis.

Le Décret n° 2-12-01 du 23 Joumada II 1433 (15 mai 2012) est venu matérialiser la création de la zone franche d'exportation de Technopolis et a précisé les activités éligibles dans cette zone : « *les entreprises de manufacture utilisant des activités scientifiques et techniques spécialisées et/ou de recherche et développement ...* »

Cette zone est complémentaire de celle de Kénitra (AFZ). Les entreprises qui y sont installées ont déjà créé près de 3 000 emplois.

➤ **En matière de commercialisation des parcs**

Depuis le lancement du plan Emergence en 2006 avec la volonté d'ériger l'Offshoring comme pilier de ce plan, MEDZ, partenaire privilégié de l'Etat en matière de déclinaison des stratégies sectorielles, a énormément investi dans la promotion de la destination Maroc. Plans de communication, efforts commerciaux et actions marketing, ont été multipliés pour construire la destination et attirer les majors mondiaux. D'importants moyens humains et financiers ont été mobilisés pour y parvenir.

En ce qui concerne les procédures d'accès aux parcs, il est tout d'abord à noter que les circulaires Offshoring de 2006 et 2016 définissent clairement les critères d'éligibilité à une installation dans les P2I Offshoring, ce qui constitue une étape du processus commercial. MEDZ en tant que Commercialisateur des parcs Offshoring a en outre établi un processus de gestion commerciale pour couvrir toutes les autres phases de l'activité. Ce processus beaucoup

plus complet et détaillé comprend différentes phases : analyse de l'opportunité, qualification de l'éligibilité, négociation des termes du contrat de bail, étude du dossier juridique, analyse du risque client, réalisation de l'état des lieux, remise des clés, accompagnement à l'installation....

Par ailleurs, dans la suite de la mise en place des écosystèmes Offshoring et dans le cadre de l'opérationnalisation des contrats de performance signés en 2016, une cellule d'animation du secteur par la profession, constituée de l'APEBI, de l'AMRC et de MEDZ, vient d'être mise en place. Tout en poursuivant son action, MEDZ va contribuer fortement au travail de promotion et d'accompagnement des investisseurs par cette Cellule, en partenariat avec l'AMDIE et l'ADD, afin de consolider la destination Maroc et réaliser les objectifs que le pays s'est fixés à l'horizon 2020 et au-delà.

➤ **En matière de Gestion des parcs**

Consciente de l'importance de la Gestion dans la préservation des infrastructures des parcs, le maintien de leur attractivité, la sauvegarde des investissements des clients, la mise en place d'un cadre de vie et de travail favorables, MEDZ a dédié dès 2010 une filiale à ces services : MedZ Sourcing.

Ce sont ces éléments qui ont également poussé MEDZ à continuer à supporter les frais de cette gestion dans les zones industrielles libres, dans l'attente de la création des associations des industriels pour prendre la relève (Sous l'impulsion de MEDZ et avec l'aide des autorités locales, quelques associations ont commencé à voir le jour, notamment à Jorf Lasfar, à Agropolis et à la Technopole d'Oujda ...) et dans l'attente de la mise en place d'un cadre réglementaire favorable pour pérenniser ce schéma de gestion.

MedZ Sourcing, filiale de MEDZ, en charge de la Gestion des Parcs, a poursuivi l'extension de son périmètre d'action depuis sa création en 2011, en le portant à fin 2018 à plus de 500 000 m² de plateaux bureaux et plus de 1600 Ha de lots industriels et tertiaires, ce qui représente près de 18 MMDH d'actifs sous gestion, tout en préservant ses bonnes performances opérationnelles et financières.

L'évolution du résultat net de MedZ Sourcing depuis 2013 conforte ses performances. Il est passé de 8,7 MDH à cette date à 13,4 MDH en 2017, soit une croissance de 54%. Le RN 2018 a été de 23 MDH pour un CA de 196 MDH, donnant ainsi lieu à une rentabilité de 12%.

MedZ Sourcing va amorcer en 2019 un virage dans son développement pour porter l'ambition du Groupe CDG de disposer d'un « bras services » à même de préserver et de valoriser son patrimoine immobilier et industriel et de l'accompagner dans sa nouvelle stratégie de développement régional en tant qu'expert.

➤ **En matière d'impact socio-économique de l'Offshoring**

Le Secteur de l'Offshoring a un fort impact socio-économique qui se manifeste à travers notamment une importante contribution au PIB, un apport important à la balance commerciale, des recettes fiscales significatives pour l'état et les collectivités locales, une forte contribution à la création d'emplois, l'animation socio-économique des villes d'installation des parcs (...).

D. Zone d'activités touristiques

➤ **Nouvelle stratégie de Groupe CDG**

Le groupe CDG a adopté une nouvelle stratégie (2017-2022) par laquelle, il a restructuré ses domaines d'intervention en centralisant l'investissement touristique au sein de la branche Tourisme. De ce fait, après avoir assuré l'exécution de cinq projets touristiques, MEDZ est engagé dans le cadre de cette nouvelle stratégie d'achever le projet Oued Fès golf city et ne plus investir dans de nouveaux projets touristiques. Il s'agit d'un projet résidentiel et touristique adossé à un golf 18 trous, déjà opérationnel.

➤ Suivi de valorisation des zones touristiques

De manière générale les parties du rapport relatives aux zones touristiques décrivent fidèlement la situation que vivent les projets touristiques et relate les différents efforts déployés par MEDZ pour stimuler le rythme de valorisation et préserver la qualité de leurs équipements et maintenir leurs attractivités

Au sujet de la valorisation des lots par les investisseurs qui n'ont pas concrétiser leur investissement des actions ont été entreprises par les comités locaux de suivi de ces projets tenant compte d'une part d'une conjoncture particulière qui a impacté le secteur touristique à l'échelle mondial et au Maroc en particulier et d'autre part des contraintes spécifiques à chaque projet

Ces actions se sont articulées autour des aspects suivants :

- Faciliter les démarches administratives permettant l'obtention des autorisations de construire
- Proroger les délais de valorisation selon les contraintes (financière, partenariat, etc.) de chaque projet
- Etudier la possibilité de transfert des terrains à de nouveaux investisseurs dans le cas où les premiers acquéreurs sont dans l'impossibilité de concrétiser leur projet et ce sous condition de la reprise de l'ensemble des dispositions des cahiers des charges des projets.

Les comités locaux de suivi de valorisation ont invité MEDZ à engager des actions en justice à l'encontre des investisseurs n'ayant pas honoré leur engagement malgré les différentes actions d'accompagnement accordées

A ce titre les jugements prononcés par les tribunaux n'étaient pas en faveur de MEDZ pour la reprise des terrains.

➤ Le projet Oued Fès

Une première phase à travers le premier plan d'aménagement de la zone touristique et résidentielle oued Fès n'a pas eu le succès escompté et ceux en raison d'une part de la conjoncture qui a impacté le secteur touristique à l'échelle mondiale et au Maroc en particulier et d'autre part de la taille des parcelles qui rendait difficile leur commercialisation.

Sur la base du programme autorisé oued Fès a entamé la commercialisation de la première tranche zone Nord qui comporte 381 lots et a atteint un taux de commercialisation de 22% durant les trois premiers mois de commercialisation ce qui reflète l'intérêt du marché pour ce nouveau produit.

Le lancement de la deuxième tranche zone sud constituée uniquement de lots villas 460 lots sera mise en commercialisation dès atteinte d'un taux de commercialisation satisfaisant de la zone Nord.

E. Impact des projets de MEDZ

Par ailleurs et en termes d'impacts des projets de MEDZ et les externalités positives générées sur son environnement, nous pouvons citer :

➤ Impacts économiques et sociaux

- **Emplois créés et clients installés :** à aujourd'hui, 85.000 emplois directs ont globalement été créés dans les différentes zones d'activités MEDZ. Plus de 300 clients ont été installés dans les zones d'activités MEDZ (multinationales, grands comptes nationaux, PME marocaine et étrangère, ...)

➤ Impacts sur les Régions & Territoires

Les projets MEDZ ont permis de diversifier l'offre en foncier industriel en implantant des zones dans toutes les régions du Royaume, d'aller au-delà de l'axe Rabat-Casablanca, dans une logique globale d'aménagement du territoire et d'équité territoriale.

C'est ainsi que des plateformes industrielles ont été implantées dans les régions de l'Oriental (Technopole d'Oujda, Agropole de Berkane et Parc de Selouane-Nador), la Province d'Al Hoceima (Zone d'activités d'Aït Kamra) ainsi que la Région du Sud (Haliopolis, Agropole de Souss Massa et la Zone industrielle de Boujdour) avec l'objectif d'avoir un maillage industriel équilibré et homogène sur l'ensemble du territoire.

➤ Contribution à l'économie

En réussissant à attirer de grands opérateurs dans ses zones d'activité, MEDZ a contribué à l'amélioration des performances de divers secteurs exportateurs (Ex. 70 MMDH de CA du secteur Automobile, 10 MMDH pour l'Offshoring, 10 MMDH pour l'Aéronautique, 35 MMDH pour l'Agro-industrie, ...) et à contribuer fortement au PIB du pays. Ce trend haussier de croissance reste structurellement soutenu.

➤ Autres impacts socioéconomiques

Au-delà des impacts économiques quantifiables, certains indices d'impacts qualitatifs ont pu être appréciés. Nous pouvons citer :

- Ascenseur social : 7000 à 8000 personnes passent chaque année par l'Offshoring pour accéder à un deuxième emploi, en ayant bénéficié d'une formation solide et acquis les soft skills nécessaires.
- Impact insufflé par l'installation des investisseurs dans nos parcs sur l'investissement de proximité (Offre immobilière, restauration, transport, maintenance, ...)
- Hausse de la scolarisation des filles en milieu rural compte tenu des opportunités d'emplois qu'offrent des secteurs comme l'automobile à AFZ et l'Agro-industrie, ...
- Mise en place d'infrastructures Hors site importantes mutualisées, ou pouvant bénéficier aux collectivités territoriales. Il s'agit principalement de STEP, de postes électriques sources, renforcement des routes, ...

➤ Impact d'image

Nos projets impactent positivement l'image du Maroc à l'international, en matière d'infrastructure (offre aux standards internationaux), de notoriété (présence de MEDZ dans les plateformes commerciales et les conférences mondiales, visites de Présidents et de CEO de multinationales), de classement mondial (prix de la meilleure destination Offshoring en 2012, citations régulières dans leurs rapports par les grands cabinets de consulting : Gartner, Everest, IDC, BCG, ...).

➤ Contribution de MEDZ à création de la « destination Maroc »

Nous considérons donc que notre plus grande réalisation est le fait d'avoir contribué à la création de la « destination Maroc », par des investissements structurants dans des domaines comme l'automobile, l'Offshoring, l'aéronautique, ou encore l'agro-industrie. Ceci, à travers une offre de plusieurs plateformes industrielles et offshoring intégrées qui offrent aux entreprises une infrastructure aux standards internationaux, des coûts de facteur de production compétitifs, une politique de formation et R&D adaptée, des services d'accompagnement et de proximité, un assouplissement de l'environnement administratif ainsi que plusieurs autres avantages.

F. Recommandations

➤ Industrie

Plusieurs actions, qui ne sont pas du ressort de MEDZ, pourraient être entreprises afin d'améliorer l'environnement global de l'investissement. Elles se déclinent comme suit :

- Loi sur les espaces d'accueil industriel – Zones libres
- Taxes & Frais
- Taxes sur les services communaux : exonérer de la TSC les clients installés dans les parcs, dans le cas où la gestion est assurée par un opérateur désigné.
- TTNB : Etant donné que les espaces d'accueil sont aménagés à la demande de l'Etat, il est proposé d'exonérer les aménageurs développeurs à l'image de certains organismes tels que TMSA, les Agences territoriales, ...,
- Subventions et appui financier
- Fluidification des procédures des projets portés par des stratégies sectorielles réalisés à la demande de l'Etat
- Mises en place des offres régionales en plus des mesures incitatives sectorielles (primes à l'emploi, coût logistiques, formation)
- Subventions directes aux industriels
- Mettre en place des structures de portages d'actifs (bâtiments) avec des niveaux de Loyers adaptés à la PME / TPE ou subvention du loyer pour les régions les moins compétitives.
- Promotion
- Plan d'actions concerté avec les aménageurs développeurs (MEDZ)
- Mise en place de plans d'actions annuels de promotion de l'offre territoriale dans les différentes régions du Royaume.
- Flexibilité de vocation

Permettre au sein des zones industrielles une souplesse de vocation entre filières industrielles compatibles en adoptant des zones généralistes et non exclusives.

➤ Offshoring

Considérant le rôle essentiel que joue MEDZ dans le développement de ce secteur majeur pour le pays, compte tenu des efforts et investissements déjà réalisés et ceux à venir, étant donné les résultats très probants que le secteur a atteints grâce aux parcs, Il est essentiel de préserver ces zones et d'améliorer leur compétitivité, à travers les mesures suivantes :

- Exonérer les parcs Offshoring de la taxe sur les services communaux (TSC) vu que les clients paient des charges locatives en contre partie des prestations de services assurées par la société de gestion.
- Améliorer la connectivité de ces zones en mettant en place des moyens de transport de qualité et à des prix compétitifs.
- Les coûts des télécoms restent élevés par rapport à ceux pratiqués dans les pays concurrents. Un effort important sur les prix est nécessaire pour améliorer la compétitivité du pays au niveau international.
- MEDZ a développé depuis 2012 de nouveaux parcs (Fès shore et Oujda shore) en dehors de l'axe Casa/Rabat, dans une logique d'aménagement territorial, et afin de contribuer à la création d'emplois des jeunes de ces villes. Il serait primordial que ces parcs puissent bénéficier de mesures spécifiques importantes allouées par les régions, à l'image de ce qui se fait dans des pays concurrents (Europe de l'Est, ...etc.)
- Force est de constater que ces dernières années, de fortes tensions sur les RH menacent de compromettre la compétitivité du Maroc (surchauffe des salaires, turnover excessif, fuite de cerveaux). Il est urgent que les pouvoirs publics prennent conscience de ce danger et mettent en place les mécanismes adéquats afin d'améliorer

l'employabilité des lauréats des organismes de formation et permettre ainsi aux acteurs de se fournir aisément et dans les meilleures conditions sur le marché.

- Etant donné leur effet sur la redynamisation du marché de l'Offshoring, il est essentiel de reconduire et d'améliorer les mesures incitatives inscrites dans les contrats de performances 2014 – 2020 au-delà de 2020. Il serait d'ailleurs judicieux que la nouvelle proposition de valeur soit annoncée avant fin 2019, pour donner de la visibilité aux investisseurs avant l'échéance du PAI.