

## TABLE DES MATIÈRES :

- Mot du Ministre de l'Industrie et du Commerce
  - Mot du Wali de la Région de Casablanca – Settat
  - Mot du Président du Conseil de la Région de Casablanca-Settat
  - Mot du Président de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc
  - Mot du Directeur Général du Centre Régional d'Investissement de Casablanca-Settat
  - Avant-propos
  - A qui s'adresse le livre blanc ?
- I. Région de Casablanca-Settat : La locomotive industrielle du Maroc
  - II. Foncier industriel dans la Région de Casablanca-Settat : Etat des lieux
  - III. Approche participative et démarche du CRI de Casablanca-Settat
    - 1) Diagnostic du foncier industriel régional
    - 2) Benchmark international
    - 3) Recueil des besoins et attentes des industriels de la région
    - 4) Workshop sur le foncier industriel sur mesure
    - 5) Livre blanc
  - IV. Recommandations et regards des experts pour développer une offre en foncier industriel sur mesure
  - V. Feuille de route pour un foncier industriel plus attractif
  - VI. Conclusion
  - VII. Remerciements
  - VIII. Liste des abréviations



M. Ryad MEZZOUR

## MINISTRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE

Sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'Assiste, l'industrie marocaine s'est engagée dans une dynamique de croissance sans précédent. En seulement deux décennies, le Royaume s'est érigé en base industrielle de renommée mondiale.

L'industrie nationale a gagné en compétitivité grâce aux stratégies sectorielles conçues pour intégrer le Maroc dans les chaînes de valeurs mondiales. Un défi que nous continuons à relever en offrant aux investisseurs nationaux et internationaux des infrastructures d'accueil à la hauteur de leurs ambitions.

Des plans de développement ont été ainsi mis en place pour doter nos régions d'infrastructures industrielles de qualité répondant aux standards internationaux. Leur mise en œuvre a favorisé le développement d'écosystèmes performants, confirmant le rôle majeur des zones industrielles dans l'implantation d'activités

industrielles durables, génératrices de valeur et d'emploi au sein des régions.

Dans sa volonté de renforcer cette dynamique et de mettre en œuvre le processus de la régionalisation avancée, les pouvoirs publics ont mis en place des mesures d'accompagnement des investisseurs portant notamment sur la mobilisation du foncier et la formation du capital humain aux nouveaux métiers industriels visant à doter nos régions d'une croissance inclusive et durable.

La Région de Casablanca-Settat, métropole économique du Royaume, a connu, au cours des vingt dernières années, le développement de plusieurs zones industrielles, de parcs industriels locatifs et d'une zone d'accélération industrielle dédiée au secteur de l'aéronautique. Cela a contribué à renforcer l'attractivité de la Région auprès des investisseurs nationaux et étrangers.

Les acteurs marocains de l'aménagement et de la gestion des infrastructures industrielles opérant dans la Région ont développé un savoir-faire exemplaire en matière de gouvernance et de gestion de zones industrielles, permettant à ce pôle économique de diversifier ses activités et de monter en compétitivité.

Ce livre blanc a pour objectif de capitaliser sur ces atouts pour mettre en place de nouveaux outils afin de répondre de manière adéquate aux besoins évolutifs des investisseurs. Nous ne ménagerons aucun effort pour accompagner cet élan et contribuer à concrétiser les recommandations émises dans le cadre du livre blanc.

Grâce à une action commune, nous pouvons agir encore plus efficacement en faveur du développement industrielle de la Région de Casablanca-Settat.



## WALI DE LA RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT GOUVERNEUR DE LA PRÉFECTURE DE CASABLANCA

Le Maroc a engagé des réformes importantes en vue de promouvoir et faciliter l'acte d'investissement. La création de l'emploi et de la richesse demeurent les objectifs essentiels pour les autorités publiques pour le développement économique et social de notre pays.

En plus des mesures incitatives pour l'investisseur, d'autres démarches touchant le fonctionnement de l'administration et les procédures administratives ont été implémentées dans le but de simplifier au maximum les formalités administratives et de réduire le nombre des interlocuteurs de l'administration. La dématérialisation et la digitalisation des procédures est un axe important de ces réformes.

Les Centres Régionaux d'Investissement ont fait l'objet d'évaluation de leurs performances et une réforme en profondeur s'en est suivie et concrétisée par la Loi n°47-18 portant réforme des Centres Régionaux d'Investissement et

création des Commissions Régionales Unifiées d'Investissement.

Tous les diagnostics et toutes les études sur les processus d'investissement dans la Région de Casablanca-Settat font ressortir la problématique de l'accès au foncier industriel et d'activités économiques de part sa rareté et son coût élevé. En effet, le coût élevé du foncier impacte le prix de revient du produit ou service de l'entreprise, qui perd en conséquence des points de compétitivité. D'autre part, la mobilisation du foncier par l'investisseur par une acquisition crée une deuxième barrière financière : une partie importante des fonds mobilisés sont absorbés par le foncier au lieu d'être alloué au « Métier ».

En termes de gestion du foncier, d'autres acteurs institutionnels (investisseurs à long terme) pourraient être associés à ce processus, permettant ainsi de porter financièrement le foncier et le mettre à la disposition des investisseurs en location ou sous d'autres formes de partenariat.

Les processus de planification et d'aménagement du territoire devront prendre en considération et anticiper en amont les besoins des acteurs économiques et des autorités publiques.

Dans cette perspective, la réflexion stratégique initiée par le Centre Régional d'Investissement Casablanca-Settat, dans un cadre participatif, est de nature à permettre de construire une vision partagée en vue de faciliter l'accès au foncier industriel.

Cette démarche, à travers laquelle les parties prenantes publiques et privées de la région ont confronté leurs points de vue, a constitué une feuille de route dont l'objectif est de répondre aux problématiques du foncier industriel et en faire un levier pour la réussite des projets d'investissement.



## PRÉSIDENT DU CONSEIL DE LA RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT

Le débat concernant la problématique du foncier représente la question centrale en matière de développement industriel. La loi organique n°111-14, attribuée à la Région la compétence propre de domiciliation et d'organisation des ZAE, notamment des ZI. Ainsi, l'intervention de la région sur cette problématique s'est portée sur trois volets, incluant l'ensemble des parties prenantes du territoire.

Dans un premier temps, la région s'est dotée d'une vision dans le cadre du PDR, en partenariat avec les acteurs territoriaux. Elle a pour objectif le développement des territoires selon différentes perspectives, découlant de leurs potentiels et particularités propres. Celle-ci a permis d'aboutir à 5 pôles fonctionnels, correspondant à des territoires cohérents en termes de vocation et de vision économique, à savoir :

- Un pôle fonctionnel dédié à la finance et aux services à Casablanca et Mohammedia ;
- Un pôle fonctionnel dédié à la forte vocation industrielle et aux services à Nouaceur, Mediouna et Berrechid ;
- Un pôle fonctionnel dédié à l'industrie de l'export à El Jadida ;

- Un pôle fonctionnel dédié à l'agro-industrie à Settat et Sidi Bennour ;
- Un pôle fonctionnel dédié à l'industrie verte et touristique à Benslimane et Settat.

De plus, la loi 111-14 a investi le Conseil Régional de la compétence propre de se doter d'une vision de développement projetée sur 25 ans. Aujourd'hui, l'élaboration du SRAT permettra à la région d'avoir un document de planification stratégique, assurant la cohérence territoriale, la convergence des approches sectorielles et les actions des divers acteurs. Ce document définira les vocations territoriales de la région et permettra également d'avoir une vision en termes de développement et de mobilisation du foncier industriel.

Pour finir, deux projets phares illustrent le démarrage de la mise en œuvre de la compétence régionale d'organisation des ZAE. Le premier correspond à la réalisation de la ZI Ahl Loghlam, dédiée à l'industrie du Cuir, à Sidi Bernoussi, développée en partenariat avec MCA-Morocco et le Ministère de l'Industrie et du Commerce à travers le FONZID. C'est un projet représentant une expérience intéressante en termes de partenariat public-privé. Le second projet, en cours de gestation, concerne la mobilisation d'un foncier de plus de 60 ha à Settat dédié à l'industrie agro-alimentaire. C'est un foncier dont la région est propriétaire, à travers la Société de Développement Régional FIASET, et son développement aura lieu avec les intervenants concernés par la problématique.

Par conséquent, l'exercice de mobilisation du foncier ne peut se faire qu'avec l'implication des parties prenantes du développement industriel. En ce sens, la démarche participative entreprise par le CRI-CS représente une façon innovante d'aborder la question, fondée sur l'intelligence collective. Chaque intervenant, par ses compétences et son champ d'action, a mis la lumière sur les leçons à tirer des différentes expériences des institutions qui œuvrent dans ce domaine. Cette réflexion commune a pu aboutir à des conclusions et recommandations pour aborder ce sujet avec plus de sérénité dans le futur.



M. Chakib ALJ

## PRÉSIDENT DE LA CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES DU MAROC

Le foncier industriel est incontestablement un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises. L'amélioration de son accessibilité représente un enjeu majeur pour promouvoir et encourager l'investissement productif créateur de valeur ajoutée et d'emplois durables. Le nouveau modèle de développement (NMD) est d'ailleurs tranchant à ce sujet et inscrit le "foncier" parmi les facteurs de production freinant le dynamisme entrepreneurial, aux côtés de la logistique et de l'énergie.

En effet, malgré la mise en place de certaines réformes, l'accès au foncier industriel continue à être un véritable parcours de combattant pour les entreprises marocaines et ce, en raison de l'étrécissement de la réserve foncière et de l'indisponibilité d'un foncier industriel adapté, résultat d'un manque de valorisation et de la spéculation foncière sur l'existant, comme nous le constatons malheureusement dans la région de Casablanca-Settat, premier bassin d'emploi du Maroc. En conséquence, le coût en location ou en acquisition est significativement plus important de ce qui se pratique en Europe du Sud par exemple. Afin de résoudre cette problématique cruciale, la CGEM recommande de développer des zones

d'activité de qualité et à prix compétitifs accessibles, en achat et en location, au TPME en particulier. La Confédération appelle à privilégier la location de longue durée pour l'attribution du foncier public à des activités économiques, en favorisant des projets à forte valeur ajoutée locale. Aussi, nous prôtons l'adoption d'une mesure forte et coercitive visant à stimuler la valorisation du foncier existant. Cette mesure consiste en une injonction légale qui donnerait un an aux détenteurs de foncier industriel inexploité pour démarrer les investissements promis, sous peine d'être contraints de le remettre sur le marché au prix initial d'achat. Par ailleurs, nous recommandons d'adopter une approche tirée par la demande économique et non par l'opportunité foncière, pour l'identification et la priorisation des besoins en foncier industriel. Dans ce sens, la CGEM a toujours plaidé pour la définition d'une «Offre Globale Région» qui présenterait les potentialités de la région concernée, les secteurs prioritaires ainsi que les mesures d'accompagnement. Cette offre doit être soutenue par la mise en place d'une stratégie de «Marketing territorial» cohérente et par la réactivation des Comités Régionaux pour l'Environnement des Affaires (CREA). Le rôle des CREA est d'assister les investisseurs, d'améliorer la fiscalité régionale, de positionner la région en tant que maître d'ouvrage pour la gestion et l'affectation du foncier, de créer et gérer des zones à vocation économique et d'encourager des initiatives régionales en faveur du développement durable. L'amélioration du modèle opératoire des Zones Industrielles est également nécessaire pour optimiser leur niveau d'exploitation. D'une part, il est important que l'État mette à la disposition des Régions, une assiette foncière suffisante et adaptée à leurs potentialités d'investissement et d'autre part, qu'il encourage l'investissement productif par une offre de bâtiments industriels clés en main et de terrains industriels à la location. Une plus forte implication du privé dans l'aménagement et la gestion des zones doit être privilégiée, à l'instar de zones modèles comme Sapino à Nouaceur.

Enfin, il est primordial de simplifier les conditions d'accès au foncier. La multitude d'autorisations foncières pose de véritables problématiques. Une réforme des procédures de demande et d'accès au foncier industriel est donc urgente pour mettre en place des procédures simplifiées et modernisées.



## DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CENTRE RÉGIONAL D'INVESTISSEMENT DE CASABLANCA-SETTAT

Le CRI de Casablanca-Settat est au cœur d'une réforme d'envergure entérinée par la loi 47-18, qui a inscrit parmi ses prérogatives la contribution à la planification stratégique du territoire et le développement d'une offre territoriale attractive. Conscient de l'importance que revêt le chantier de la mise en œuvre de cette réforme, telle que souhaitée par Sa Majesté le Roi que Dieu L'Assiste, le CRI-CS a fédéré toutes ses ressources humaines autour de son plan d'action stratégique qui ambitionne de le propulser vers une administration axée sur la performance, orientée solution, moderne et digitalisée et qui accompagne de bout en bout.

Manifestement, le foncier représente un facteur prédominant dans l'acte d'investir. Ce constat a été corroboré par l'analyse du bilan de la 1<sup>ère</sup> année du CRI post-réforme et des travaux de la CRUI, faisant ressortir que les problématiques liées au foncier représentent la principale entrave à l'aboutissement des dossiers de projets d'investissement.

Il est d'autant plus important de rappeler que les stratégies de développement industriel ont eu un impact positif ayant permis d'approfondir l'ancrage industriel de notre territoire, et ce à travers une montée en gamme des secteurs d'activités, une création de valeur avérée et une dynamique de production plus durable. Cela dit, la crise sanitaire qui a indéniablement semé un climat d'incertitude, a ensuite laissé entrevoir une mine d'opportunités. Afin de les saisir, il est impératif de repenser les structures de production régionales en particulier les infrastructures. En vue de profiter de cette tectonique des chaînes de valeurs mondiales, de capter des investissements qui cherchent des opérations de « Plug & Play » d'où le prérequis essentiel d'un foncier industriel sur mesure.

Néanmoins, si les industriels de la région ont fait preuve de résilience pendant cette crise, le besoin d'un foncier qui suit l'industrie et non pas l'inverse est apparu comme une priorité, ce qui nous a poussé à challenger le fonctionnement actuel. Animé par le leitmotiv d'être une administration proactive qui œuvre pour développer une offre territoriale attrayante, le CRI a mobilisé toutes les parties prenantes afin de mettre en lumière cette problématique et co-construire les pistes à même de développer une offre adaptée en foncier industriel.

La dynamique de réflexion autour de laquelle le CRI-CS a réussi à fédérer tout l'écosystème régional se concrétise par la publication du présent livre blanc, afin d'apporter une contribution collective sur cette thématique et d'alimenter les actions des instances partenaires. Ce travail collaboratif met en avant des propositions dont certaines sont des « quick wins » à portée de main, et d'autres un peu plus ambitieuses dites de rupture, qui méritent d'être explorées.

Sur les 5 **F** de l'investissement, le **F**oncier est non seulement la principale porte d'entrée mais aussi un levier pour renforcer l'attractivité de Casablanca-Settat, une région que nous souhaitons positionner davantage sur l'échiquier économique mondial.

# AVANT-PROPOS

Le sujet du foncier industriel interpelle l'ensemble des acteurs territoriaux -pouvoirs publics, élus, secteur privé, société civile - puisqu'il est l'un des éléments essentiels dans la prise de décision d'investir et de se développer. Celui-ci peut être un véritable catalyseur et propulseur de l'investissement, tout comme il peut constituer un frein au développement et à la compétitivité industriels. La région de Casablanca-Settat pèse le tiers du PIB national et son industrie représente 44%<sup>1</sup> du PIB industriel national. Ces indicateurs témoignent de l'importance du secteur industriel dans l'économie régionale et nationale. Ainsi, repenser l'avenir de notre industrie et du foncier qui l'accueille est de notre responsabilité à tous afin d'améliorer la compétitivité et l'attractivité régionale, en particulier dans un contexte de crise sanitaire mondiale.

En effet, plusieurs facteurs déterminants permettent à notre région et à notre pays de jouer pleinement un rôle de plateforme industrielle compétitive :

- La tectonique des marchés, impactés par la crise de la Covid19, qui repositionne les chaînes d'approvisionnement mondiales et qui devrait bénéficier au Maroc ;
- Une stratégie industrielle ambitieuse conjuguée à une politique de substitution des produits importés ;
- Un positionnement géographique favorable ;
- Une infrastructure de base de qualité ;
- Un bassin d'emploi jeune et qualifié ;
- Une culture industrielle ancrée ;
- Un écosystème industriel multisectoriel.

Par conséquent, la réflexion stratégique lancée par le CRI-CS, matérialisée dans cette publication, a pour objectifs de :

- Proposer une contribution en réponse aux orientations du Nouveau Modèle de Développement quant à l'importance des zones industrielles dans le développement économique et industriel du Maroc ;
- Clarifier les défis pour la mobilisation du foncier industriel, son accessibilité ainsi que son adéquation aux besoins des industriels de la région de Casablanca-Settat ;
- Aboutir à la conception d'une feuille de route et de recommandations innovantes.

<sup>1</sup> Pour l'année 2019, source : Comptes régionaux, 2021, HCP.

## A QUI S'ADRESSE LE LIVRE BLANC ?

Le foncier industriel représente un enjeu majeur pour la région de Casablanca Settat et un véritable facteur d'attractivité territoriale. Pour amorcer des éléments de réponse aux problématiques actuelles, le CRI-CS a lancé une réflexion participative sur le sujet, basée sur une approche collaborative et innovante, intégrant l'ensemble des forces vives du territoire.

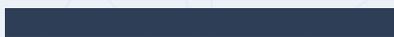
Par conséquent, le présent livre blanc vise à mettre en valeur les conclusions de ce chantier à travers :

- **Un état des lieux du foncier industriel de la région de Casablanca-Settat ;**
- **La sensibilisation sur l'intérêt d'élaborer une stratégie de programmation et de planification du foncier industriel à l'échelle régionale, basée sur une approche participative ;**
- **Des clés de lecture sur les enjeux régionaux actuels d'aménagement et de gestion des ZI et PI ;**
- **La proposition d'une feuille de route pour un foncier industriel plus attractif, en orientant vers des changements à opérer sur le court, le moyen et le long terme.**

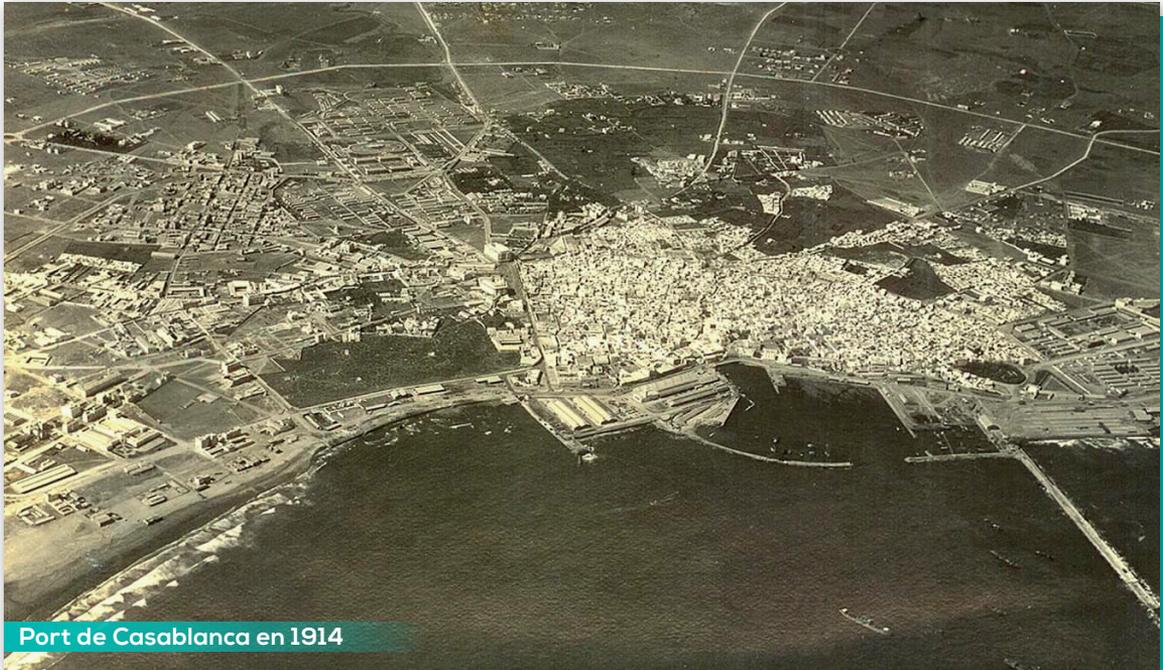
Ainsi, cette publication s'adresse à l'ensemble des acteurs du territoire régional concernés par les processus de planification, d'aménagement, de développement, de commercialisation et de gestion du foncier industriel : décideurs, élus, autorités locales, collectivités territoriales, organismes publics et privés, investisseurs et opérateurs industriels, aménageurs-développeurs, GIE, fédérations industrielles, architectes, etc. L'objectif étant la sensibilisation sur ce sujet, afin d'impliquer les intervenants dans la conception d'une offre de services adaptée et complète, intégrant les attentes du secteur privé, pour un développement économique régional plus durable et inclusif.

A background network diagram consisting of a complex web of light blue lines connecting various circular nodes of different sizes. The nodes are scattered across the page, with a higher density in the upper right and lower left areas. The overall aesthetic is clean and modern, suggesting a digital or industrial theme.

**RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT :**  
**LA LOCOMOTIVE INDUSTRIELLE DU MAROC**

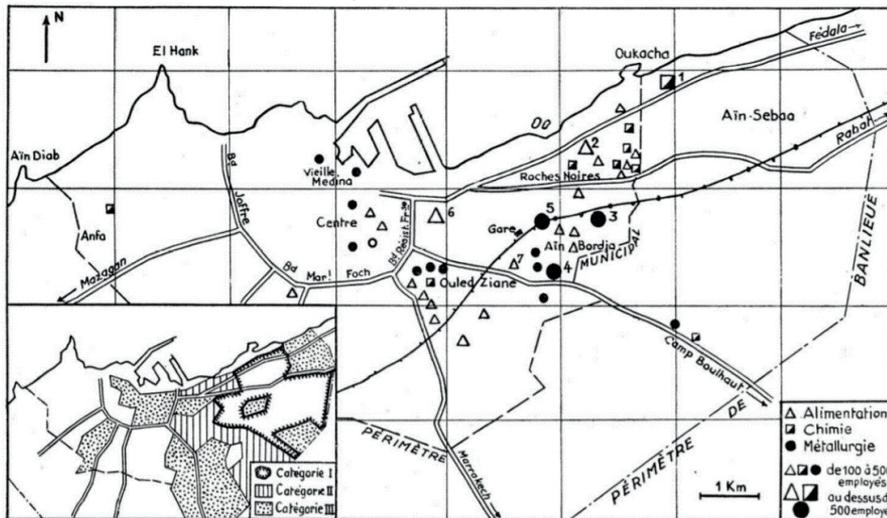


## I- RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT : LA LOCOMOTIVE INDUSTRIELLE DU MAROC



Port de Casablanca en 1914

source : Agence Nationale des Ports



### LES INDUSTRIES DE CASABLANCA

Source :  
Vassal Serge,  
Les industries  
de Casablanca.  
In: Cahiers d'outre-mer  
N° 13 - 4e année,  
Janvier-mars 1951.  
pp. 61-79

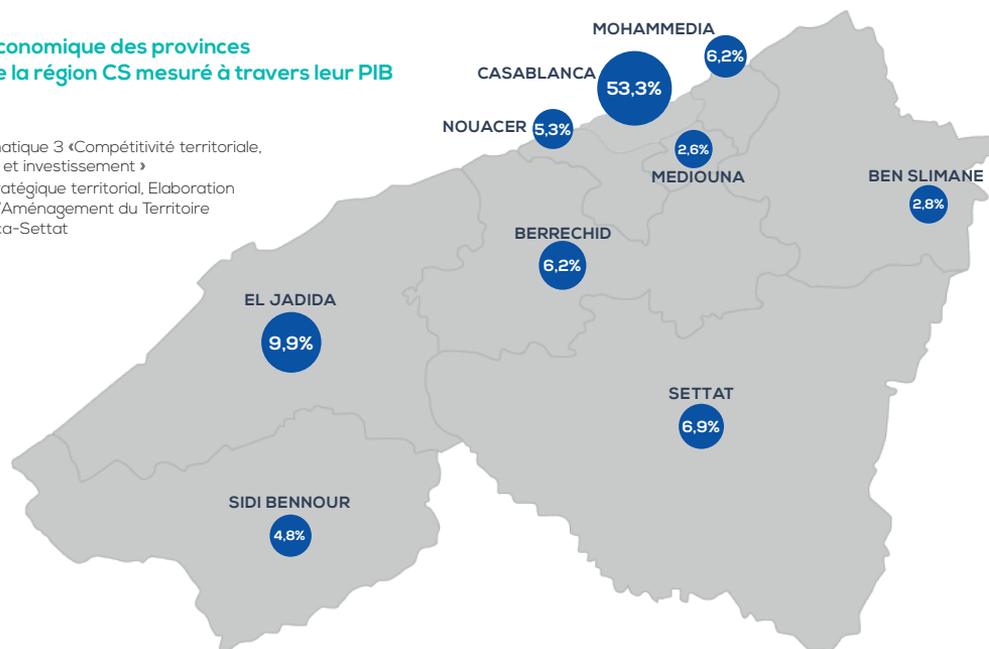
Casablanca représente le berceau du développement industriel du Maroc. En 1912, la signature du traité de Fès et la construction du port furent de puissants catalyseurs de la croissance urbaine et industrielle, attirant la quasi-totalité des usines dont le choix des emplacements répondait à différentes logiques d'intérêts. Durant la période allant de 1918 à 1932, le total des unités industrielles a considérablement augmenté de 157 à 1932 unités, de taille moyenne, principalement extractives, alimentaires et BTP.

A l'échelle de la région de Casablanca-Settat, c'est à partir de 1970 que le processus a connu une forte progression. Ainsi, entre 1980 et 1990, le territoire a connu un taux de croissance des unités industrielles de 66%, taux le plus élevé de l'industrialisation régionale.

Aujourd'hui, la région maintient sa position de plus grand pôle industriel national avec environ 3000 unités en 2018<sup>2</sup>, soit près de 40% des unités industrielles du pays et 44%<sup>3</sup> du PIB industriel national en 2019. La préfecture de Casablanca concentre à elle-seule 53% du PIB de la région en 2017 tandis que la préfecture de Mohammedia et les provinces de Berrechid, El Jadida et Settât représentent 29% du PIB de la région. Par conséquent, l'économie régionale repose sur ces territoires structurants qui se caractérisent par une certaine qualité de vie, des infrastructures de grande envergure et offrent d'importantes opportunités d'emplois. Toutefois, il est important de relever la prépondérance du poids économique de la préfecture de Casablanca en comparaison avec le reste des territoires qui présentent des poids économiques secondaires.

### Carte du poids économique des provinces et préfectures de la région CS mesuré à travers leur PIB (2017)

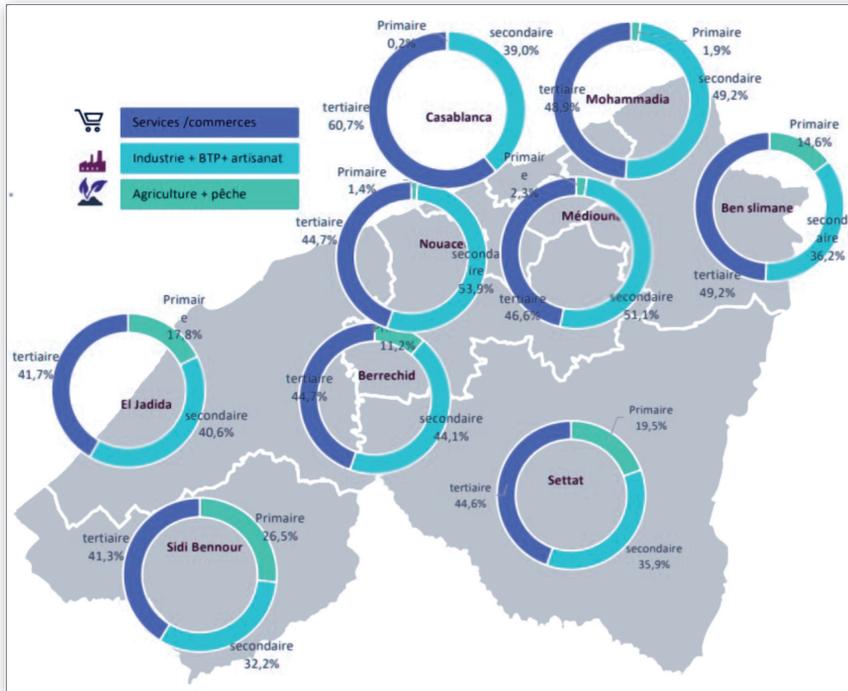
source : Rapport thématique 3 «Compétitivité territoriale, activités économiques et investissement»  
Phase I : Diagnostic stratégique territorial, Elaboration du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire de la région Casablanca-Settat



De plus, les territoires de la région de Casablanca-Settat se caractérisent par une diversification des secteurs économiques. Ainsi, le constat est qu'aucune province ne se spécialise dans une unique activité économique puisque l'économie de l'ensemble des territoires repose sur l'industrie, le commerce et les services. La part la plus importante du secteur secondaire étant concentrée en particulier à la préfecture de Mohammedia et aux provinces de Médiouna, de Nouaceur et d'El Jadida.

<sup>2</sup> Source : Direction Régionale de l'Industrie et du Commerce. // <sup>3</sup> Pour l'année 2019, source : Comptes régionaux, 2021, HCP.

## I- RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT : LA LOCOMOTIVE INDUSTRIELLE DU MAROC



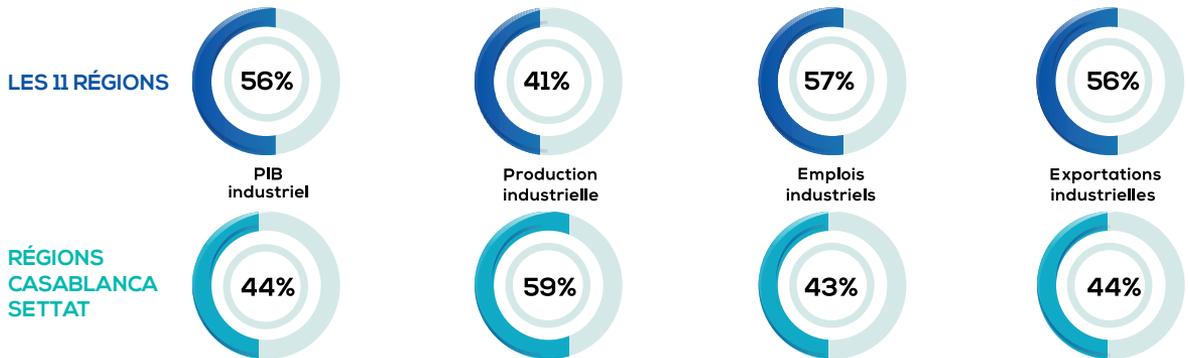
CARTE DE LA RÉPARTITION DE LA V.A DE LA RÉGION CS PAR SECTEUR ÉCONOMIQUE ET SELON LES TERRITOIRES (2017)

Source : Rapport thématique 3 « Compétitivité territoriale, activités économiques et investissement », Phase I : Diagnostic stratégique territorial, Elaboration du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire de la région Casablanca-Settat

En 2017, le territoire régional a généré une production industrielle de plus de 224 milliards de dirhams, représentant 59% de la production nationale. A l'échelle de la région, le secteur a permis la création de 320 459 emplois ce qui correspond à 43% des emplois industriels nationaux et a engendré 66 milliards de dirhams d'exportations, soit 44% des exportations nationales réalisées. En termes de création de richesse, la valeur ajoutée du secteur industriel dans la région a été de plus de 73 milliards de dirhams, ce qui représente 64%<sup>4</sup> de la VA des industries nationales (sur la base de l'enquête de 2017 réalisée par le Ministère de l'Industrie et du Commerce).



<sup>4</sup> Source des données de 2017 : Annuaire statistique du Maroc, 2020, HCP.



De plus, le nouveau découpage administratif de 2015 a étendu le territoire régional en intégrant les provinces d'El Jadida et de Sidi Bennour de l'ancienne région de Doukkala-Abda ainsi que les provinces de Settât, Benslimane et Berrechid de l'ancienne région de Chaouia-Ouadigha. Cette nouvelle reconfiguration a augmenté la superficie du territoire régional 17 fois en comparaison avec celle du Grand Casablanca, ce qui représente aujourd'hui près de 2,7% du territoire national. L'extension conséquente de ce périmètre a permis de renforcer l'infrastructure industrielle régionale, en la dotant de plusieurs filières d'excellence et de pôles de compétitivité à vocation nationale et internationale, tels que le site d'El Jorf Lasfar ou encore l'Ecoparc de Berrechid. Ce nouvel élan permettra à la région de faire perdurer son rôle de cœur industriel du pays, au minimum pour les 20 prochaines années, entre autres grâce à :

- La présence de la majeure partie des sièges sociaux des grandes entreprises qui s'y situent, en particulier à Casablanca ;
- Le port de Jorf Lasfar qui est le premier et le plus grand port minéralier d'Afrique ;
- La concentration d'environ 70% des zones logistiques du pays, secteur suiveur de l'industrie.

Par conséquent, la région s'affirme en tant que maillon fort du développement national grâce à un tissu économique diversifié : textile, automobile, chimie, parachimie et pharmaceutique, aéronautique, agroalimentaire, électrique et électronique, BTP et à des investissements soutenus. Tournée vers l'avenir grâce à des infrastructures de rang mondial, elle s'appuie notamment sur un maillage de

sous-traitants qualifiés, de la plus grande surface de ZI du pays, d'infrastructures logistiques et de pépinières d'entreprises innovantes : technoparc, incubateurs et clusters en développement pour accompagner les entreprises de tout secteur et de toute taille.





## **II- FONCIER INDUSTRIEL DANS LA RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT : ETAT DES LIEUX**

**[REDACTED]**

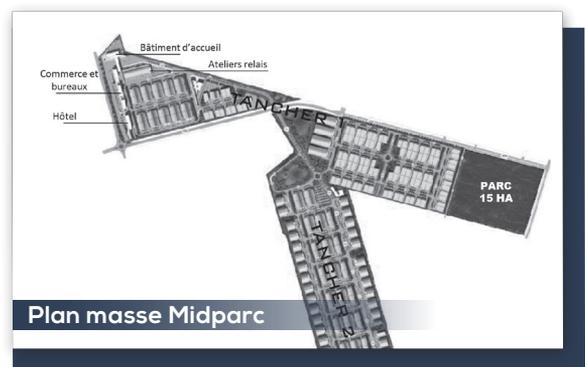
## II- FONCIER INDUSTRIEL DANS LA RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT : ETAT DES LIEUX

Avec une population de 6 861 739 habitants et 1 559 404 ménages en 2014, la région a connu un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de +1,54% entre 2004 et 2014. De plus, elle se démarque par un taux d'urbanisation de près de 74%, soit le plus élevé au niveau national. Ainsi, sur la base de l'évolution historique, la population de Casablanca-Settat devrait connaître une forte croissance témoignant d'une dynamique économique importante portée par différents facteurs : sa situation géographique privilégiée, son bassin d'emplois, ses infrastructures et son environnement industriel et financier puissant. De ce fait, elle représente un des territoires des plus attractifs du Maroc.

Or, ces dynamiques démographiques et urbaines couplées à des besoins d'expansion des activités économiques engendrent une forte pression sur le foncier urbain et périurbain. A Casablanca en particulier, l'urbanisation a empiété sur les ZI à l'instar de quartiers comme Ain Sebaa, Bernoussi ou Lissasfa entraînant une pression considérable sur le territoire en matière de foncier industriel et en infrastructures diverses : mobilité, transports, logements, équipements, etc.

Aujourd'hui, la région connaît une forte dynamique de développement industriel, avec une pression importante au niveau de Mohammedia, de Zenata et d'Ouled Saleh. Ainsi, elle regroupe 24%<sup>5</sup> des zones industrielles du pays avec un total de 53<sup>6</sup> ZI et PI sur environ 6000 ha, comprenant les zones existantes, disponibles, en cours d'aménagement et en cours d'études. Il est à noter que plus d'un tiers de l'offre se situe à Casablanca et 12 zones se caractérisent par une offre locative. Mais plus encore, sur les 6000 hectares de ZI et PI, près de 4500 ha sont aménagés, dont 72% sont portés par le secteur public. Pour le reste, il s'agit de zones développées par

des aménageurs privés. Sur les 4500 ha utilisables (cessibles) pour implanter des activités, près de 93% de ces surfaces sont vendues ou occupées, donc non disponibles pour la commercialisation. Les surfaces cessibles disponibles pour l'implantation immédiate d'opérateurs totalisent environ 250ha<sup>7</sup>, dont 60% se situent à El Jadida. Les surfaces en cours d'aménagement représentent près de 180 ha à Settat, El Jadida, Nouaceur, Mohammedia et Benslimane. Enfin, les surfaces en cours d'études correspondent à un total d'environ 1053 ha, dont 95% se trouvent à Médiouna.



<sup>5</sup> Source : appel d'offres portant sur la réalisation d'enquêtes sur les ZI au Maroc- MCINET-ONU-DI-MCA.

<sup>6</sup> Source : Diagnostic terrain, CRI de Casablanca-Settat, Mai 2021.

<sup>7</sup> Source : Diagnostic terrain CRI-CS, mis à jour par Colliers International Maroc, étude de marché, Septembre 2021.

## II- FONCIER INDUSTRIEL DANS LA RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT : ETAT DES LIEUX

Par ailleurs, le stock de terrains s'est considérablement réduit ces dernières années et la plupart des opérateurs se plaignent de la faible disponibilité de foncier opérationnel. A l'échelle de la région, le besoin en zones d'activités économiques identifié dans le PDR est de 1851 ha en 2021 et 676 ha additionnel à l'horizon 2030<sup>8</sup>.

Avec uniquement 250 hectares disponibles, l'offre actuelle est relativement limitée, face à une demande régionale forte et croissante. Cette tendance engendre un marché concurrentiel d'offre et de demande et menace d'endiguer à l'avenir le potentiel industriel de la région de Casablanca-Settat.

≈ 250 ha  
DISPONIBLES  
Dont 60% est à El Jadia

≈ 180 ha  
POTENTIEL EN COURS D'AMÉNAGEMENT  
Berrechid, Settat, El Jadida, Nouaceur, Médiouna, Mohammedia et Benslimane

≈ 1053 ha  
EN COURS D'ÉTUDE  
Don't 95% à Mediouna

**CASABLANCA**  
2100 ha aménagés / 100% occupés  
Parc industriel Ahl Loughlam City Shoes  
10 ha en cours d'aménagement

**MOHAMMEDIA**  
350 ha aménagés / 100% occupés  
ZI Echallalate  
41,5 ha en cours d'aménagement

**NOUACEUR**  
950 ha aménagés / 90% occupés  
Aéroport de Nouaceur  
13 ha disponibles  
Midparc  
14 ha disponibles  
62 ha en cours d'aménagement  
KFG  
7 ha disponibles  
Tawfik Jadida  
3 ha en cours d'aménagement

**MÉDIOUNA**  
65 ha aménagés / 100% occupés  
PIL Habous Médiouna  
143 ha en cours d'étude  
Ouled Hadda  
850 ha en cours d'étude

**BERRECHID**  
165 ha aménagés / 100% occupés  
Ecoparc  
18 ha disponibles

**BENSLIMANE**  
48 ha aménagés / 100% occupés  
Zone industrielle Cherrat  
28 ha en cours d'aménagement

**EL JADIDA**  
600 ha aménagés / 90% occupés  
Jorf Lasfer  
139 ha disponibles

**SETTAT**  
138 ha aménagés / 60% occupés  
Settapark  
4 ha disponibles  
Logintek  
50 ha disponibles  
40 ha en cours d'aménagement (en arrêt)  
Agropole  
60 ha en cours d'étude



### CARTOGRAPHIE DU FONCIER INDUSTRIEL DISPONIBLE EN COURS D'AMÉNAGEMENT ET EN COURS D'ÉTUDES

Source : Diagnostic terrain CRI-CS & rapport Colliers International Maroc, étude de marché, Septembre 2021.

<sup>8</sup> Document de synthèse : Développement des ZAE de la Région Casablanca-Settat, Conseil Régional de Casablanca-Settat, 2018.

A titre d'exemple, au niveau de la zone sud casablancaise, le territoire englobant Had Soualem et Lakhyayta connaît une rareté de transactions relatives aux terrains nus. Cette situation a engendré des difficultés d'implémentation pour les entreprises qui ne trouvent pas une offre suffisamment diversifiée et compétitive sur ce territoire.

Le développement récent d'une offre locative compétitive, portée par la CFCIM, a montré l'intérêt du modèle pour un segment d'entreprises mais reste minime en termes de surfaces concernées.

En revanche, le modèle de financement des entreprises fondées principalement sur l'hypothèque du foncier limite le développement du locatif pour la plupart des entreprises qui privilégient encore l'achat pour sécuriser leurs crédits d'investissement. Enfin, la cherté du foncier est un véritable frein à l'investissement industriel. L'offre se caractérise par la prépondérance de lots attribués mais non valorisés et de lots en arrêt.

Cette situation est induite par la forte spéculation foncière qui génère une conséquente augmentation des prix pratiqués au sein du territoire régional.

Ainsi, les spéculateurs acquièrent des lots qu'ils conservent improductifs durant de longues périodes et les vendent des années plus tard, leur permettant de réaliser d'importantes plus-values. C'est le cas également des terrains privés à vocation industrielle, en particulier ceux issus d'un changement de zonage lors de l'homologation d'un nouveau document d'urbanisme.

De ce fait, les prix de cession de terrains ont connu une forte croissance au cours des 15 dernières années, dans un premier temps, au niveau des zones nord de Casablanca, ce qui a impacté à la hausse les prix des zones sud à partir de 2015 avec une augmentation entre 40 et 80%<sup>9</sup> par rapport aux prix pratiqués entre 2009 et 2015. Le phénomène de spéculation foncière engendre donc une pression importante sur le marché régional en l'influençant à la hausse et le transformant en un marché concurrentiel, pouvant pousser au découragement de l'acte d'investir dans certains territoires.

## CASABLANCA

### AIN SEBAA

4500 - 8000 Dhs / m<sup>2</sup>

### SIDI MOUMEN / MOULAY RACHID

3000 - 4000 Dhs / m<sup>2</sup>

## NOUACEUR

### OULED SALAH (Privé)

Prix de cession : 1500 Dhs / m<sup>2</sup>

Loyer terrain : 5 à 7 Dhs / m<sup>2</sup>

Loyer bâtiment : 40 à 44 Dhs / m<sup>2</sup>

### OULED SALAH (Public)

Prix de cession : 490 Dhs / m<sup>2</sup>

## MEDIOUNA

### MEDIOUNA (Historique)

Prix de cession : 200 Dhs / m<sup>2</sup>

### TIT MELLIL

1200 - 2500 Dhs / m<sup>2</sup>

### OULED HADDA

900 - 2000 Dhs / m<sup>2</sup>

## MOHAMMEDIA

### MOHAMMEDIA

Prix de cession : 1600 Dhs / m<sup>2</sup>

### AIN HARROUDA

500 - 2000 Dhs / m<sup>2</sup>

## BENSLIMANE

### BOUZNIKA (Public)

Prix de cession : 550 - 750 Dhs / m<sup>2</sup>

## SETTAT

### SETTAT (Privé)

Prix de cession : 1100 - 1400 Dhs / m<sup>2</sup>

Loyer terrain : 5 à 6 Dhs / m<sup>2</sup>

SETTAT (Public) Historique

Prix de cession : 160 - 300 Dhs / m<sup>2</sup>

## BERRECHID

### BERRECHID (Privé)

Loyer terrain : 5 Dhs / m<sup>2</sup>

Loyer bâtiment : 40 Dhs / m<sup>2</sup>

### BERRECHID (Public)

Prix de cession : 200 - 250 Dhs / m<sup>2</sup>

### HAD SOUALEM (Privé)

Prix de cession : 900 Dhs / m<sup>2</sup>

### HAD SOUALEM (Public) Historique

Prix de cession : 350 - 700 Dhs / m<sup>2</sup>

## EL JADIDA JORF LASFAR

### PUBLIC

Prix de cession :

350 - 490 Dhs / m<sup>2</sup>



## NIVEAUX DE PRIX / LOYERS DE FONCIER À TITRE INDICATIF AU NIVEAU DE LA RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT

Source : Rapport Colliers International Maroc, étude de marché, Septembre 2021.

<sup>9</sup> Source : rapport Colliers International Maroc, étude de marché, Septembre 2021.

## II- FONCIER INDUSTRIEL DANS LA RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT : ETAT DES LIEUX

### Evolution des prix au niveau de la zone Nord de Casablanca en MAD

SECTEUR	1990-2002	2003-2008	2009-2015	2016-2021
Aïn Sebaa	1000-2000	2000-3500	3500-6000	4500-8000
Til Mellil	100-200	200-600	600-2500	1200-2500
Sidi Moumen / Moulay Rachid	700-1000	1000-2000	2000-4000	3000-4000
Médiouna / Ouled Hadda	100-200	200-500	500-1500	900-2000
Aïn Harouda	100-200	200-500	500-2000	500-2000

### Evolution des prix au niveau de la zone Sud de Casablanca en MAD

SECTEUR	1990-2002	2003-2008	2009-2015	2016-2021
Aïn Sebaa	1000-2000	2000-3500	3500-6000	4500-8000
Til Mellil	100-200	200-600	600-2500	1200-2500

### EVOLUTION DES PRIX DE VENTE 1990-2021 AU NIVEAU DU TERRITOIRE DE L'EX-RÉGION DU GRAND CASABLANCA

source : rapport Colliers International Maroc, étude de marché, Septembre 2021

De plus, il y a lieu de mettre en avant le décalage entre offre et demande au vu des divers besoins de différentes typologies d'entreprises, en particulier en termes de superficies et de dispositions des lots. Aujourd'hui, l'offre se compose de ZI et PI qui sont généralement réalisés sous forme de lotissements avec des superficies de lots standards répondant aux attentes des entreprises de taille intermédiaire. Or, d'autres attentes ne sont pas incluses dans le parc de l'immobilier industriel actuel. D'une part, le besoin en surfaces importantes pour l'implantation de grandes entreprises, pouvant nécessiter des dis-

positions de lots modulables lorsque les chaînes de production sont linéaires. D'autre part, celles des TPME qui cherchent des petites surfaces à prix réduits et peinent à trouver leur place au sein du contexte actuel.

En conclusion, il est important de mettre en avant que l'ensemble des problématiques mises en valeur au sein de ce diagnostic en termes de rareté, de cherté et d'inadéquation entre l'offre et la demande du foncier régional risquent sur le long-terme de freiner la croissance du développement industriel de la région.

## II- FONCIER INDUSTRIEL DANS LA RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT : ETAT DES LIEUX

Regard d'expert



M. Ahmed EL AKEL

**AHMED EL AKEL** est l'actuel Directeur « Conseil & Courtage » à Colliers International Morocco. Il a rejoint Colliers en 2017 en tant que Senior Manager.

Auparavant, il a été directeur de la division immobilière de la SADV où il a activement participé au développement du projet de Ville Verte Mohammed VI à Benguéir.

Il a accumulé plus de 10 ans d'expérience dans le conseil en immobilier et a occupé plusieurs postes stratégiques, notamment le poste d'Investment Manager chez Jet Asset Management, où il a participé à la structuration du fonds House Invest.

La région Casablanca-Settat abrite aujourd'hui environ 3000 industriels dont 60% situés au niveau de la préfecture de Casablanca et contribuent à hauteur de 44% du PIB industriel national et 44% des exportations industrielles. D'autre part, le contexte international lié à la crise pandémique Covid-19 a impacté la majorité des secteurs d'activité socio-économiques et a contribué à l'accélération du déploiement de l'économie numérique, boostant par conséquent le secteur de la logistique. Cette nouvelle configuration vient compléter un contexte urbain en pleine mutation à travers la migration des industriels et logisticiens du nord de Casablanca vers le sud.

Afin d'accompagner les différents secteurs d'activité, la région de Casablanca-Settat devra déployer une série de mesures visant l'encouragement de l'expansion et de la diversification du secteur industriel. Ces mesures devront intégrer les principes suivants :

Ces mesures devront intégrer les principes suivants :

1- La diversification de l'offre actuelle à travers l'introduction de clusters dédiés aux métiers numériques : data centers, fablab, téléport, etc. Cette offre permettra d'accompagner le développement des métiers numériques et de positionner la région de Casablanca-Settat en tant que hub africain de l'économie numérique.

Cette offre devra répondre aux normes internationales en termes de construction parasismique, adduction en électricité ainsi que connectivité internet et satellitaire.

2- La mobilisation d'une offre foncière pour accompagner le développement des chargeurs et des logisticiens.

Le secteur de la logistique connaît un déficit avéré d'environ 100 hectares pour la période 2022-2025.

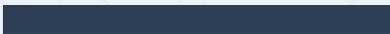
3- La mise en place d'une nouvelle génération de parcs industriels alignant sécurité, qualité des infrastructures et formation.

Cette offre devra accompagner le flux migratoire des industriels du quartier du port (quartier en phase de mutation urbaine).

### **III- APPROCHE PARTICIPATIVE ET DÉMARCHE DU CENTRE RÉGIONAL D'INVESTISSEMENT DE CASABLANCA-SETTAT**

Dans le cadre de la réflexion stratégique du CRI-CS pour contribuer au développement d'une offre adaptée aux besoins actuels et futurs des industriels et investisseurs, la démarche s'est basée sur cinq étapes :

- 1- La réalisation d'un diagnostic sur le foncier industriel régional ;
- 2- L'élaboration d'un benchmark international ;
- 3- Le recueil des besoins et attentes des industriels de la région de Casablanca-Settat ;
- 4- L'organisation d'un workshop sur le foncier industriel sur mesure avec l'ensemble des parties prenantes ;
- 5- L'élaboration d'un livre blanc.



## III- APPROCHE PARTICIPATIVE ET DÉMARCHE DU CENTRE RÉGIONAL D'INVESTISSEMENT DE CASABLANCA-SETTAT

### 1- Diagnostic du foncier industriel régional :

Pour mieux appréhender les spécificités et enjeux caractérisant le foncier industriel régional, le CRI-CS a réalisé un diagnostic terrain afin de cartographier les zones et parcs industriels existants, en cours d'aménagement et en cours d'études.

#### Cet état des lieux s'est basé sur les actions suivantes :

- L'exploitation de la data du CRI-CS et l'analyse des études réalisées avec les partenaires, des données de la plateforme CRI-invest ainsi que les retours des investisseurs.
- La réalisation de visites terrain et d'entretiens semi-directifs avec plus de 30 établissements différents : opérateurs publics, agences urbaines, aménageurs-développeurs, associations de zones industrielles, gestionnaires de raccordement aux réseaux, etc.

### 2- Benchmark international :

Le diagnostic a été enrichi par la réalisation d'un benchmark sur les best practices internationales en termes de stratégies industrielles, de politiques publiques, de planification pour une meilleure compétitivité, de gouvernance, de digitalisation et d'infrastructures intelligentes. L'analyse de ces retours d'expériences en termes de planification, d'aménagement et de gestion du foncier industriel, a permis de tirer profit de pratiques concrètes dans différents pays notamment : la Turquie, la France, l'Autriche, l'Inde, l'Ethiopie, la Suisse et le Mexique.

### 3- Recueil des besoins et attentes des industriels de la région :

Afin de placer les industriels au cœur de la démarche, le CRI-CS a entrepris de coconstruire la réflexion avec ces opérateurs à travers deux approches complémentaires :

#### 1- Des rencontres avec les présidents des Fédérations Sectorielles Industrielles ;

#### 2- Un sondage auprès des industriels de la région.

#### a- Rencontres avec les Fédérations Sectorielles Industrielles :

Une série de rencontres avec les présidents de 10 Fédérations Sectorielles Industrielles a été tenue afin de les impliquer dans le développement d'une offre de services adaptée, en intégrant leurs besoins et attentes. Cette approche participative a visé la promotion d'un partenariat public-privé pour un développement économique régional plus inclusif. Ainsi, ces réunions ont permis de mettre la lumière sur les perspectives et potentiel des différentes industries et d'échanger sur les spécificités et problématiques de développement de chaque secteur, notamment en termes de foncier industriel. Les fédérations ayant pris part à ces réunions sont les suivantes :

- La Fédération de l'Automobile (FA) ;
- La Fédération de la Chimie et de la Parachimie (FCP) ;
- La Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAGRI) ;
- La Fédération Nationale des Industries de Transformation et de Valorisation des Produits de la Pêche (FENIP) ;
- La Fédération des Industries des Matériaux de Construction (FMC) ;
- La Fédération Marocaine de l'Industrie et de l'Innovation Pharmaceutiques (FMIIP) ;
- La Fédération Nationale de la Minoterie (FNM) ;
- La Fédération des Industries Métallurgiques Mécaniques et Electromécaniques (FIMME) ;
- L'Association Marocaine des Industries du Textile et de l'Habillement (AMITH) ;
- L'Association Marocaine des Exportateurs (ASMEX).





PHOTOS DES RENCONTRES  
AVEC LES FÉDÉRATIONS SECTORIELLES INDUSTRIELLES

### b- Sondage auprès des industriels de la région de Casablanca-Settat :

Le CRI-CS a également réalisé un sondage auprès des industriels de la région pour une meilleure maîtrise des enjeux relatifs au foncier industriel. L'échantillon était de 200 entreprises de toutes tailles et tous secteurs industriels de la région, représentant les principaux secteurs du territoire.

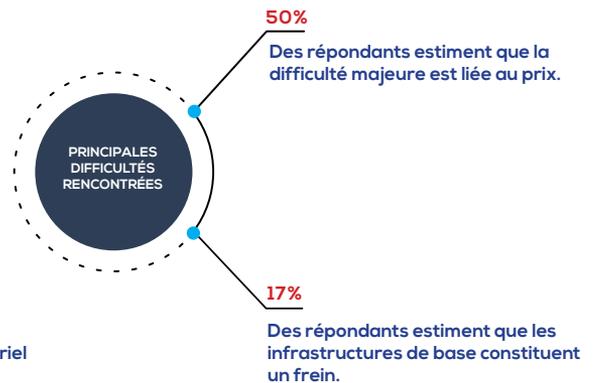
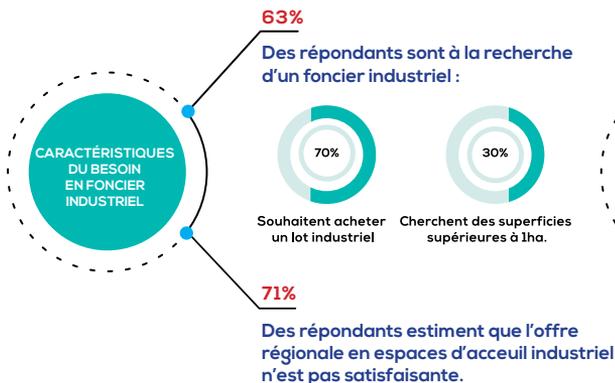
#### Les objectifs du sondage étaient les suivants :

- Recueillir un retour d'expérience des industriels par rapport à l'offre actuelle ;
- Identifier les freins à l'accès au foncier industriel ;
- Sonder les besoins actuels et futurs en foncier industriel.

Ainsi, les 72 réponses collectées ont permis de déterminer les préoccupations majeures des industriels

et de confirmer une demande importante en foncier industriel. Les conclusions saillantes du sondage se présentent comme suit :

- **Une demande accrue en foncier industriel :**  
63% des répondants sont à la recherche d'un foncier industriel ;
- **Une préférence notable pour l'achat plutôt que la location :**  
70% des répondants souhaitent acheter un lot industriel ;
- **Des besoins croissants en termes de grandes superficies :**  
30% cherchent des superficies supérieures à 1 hectare ;
- **Une insatisfaction généralisée quant à l'offre actuelle :**  
71% des répondants estiment que l'offre régionale en espaces d'accueil industriel n'est pas satisfaisante ;
- **De nombreux freins relevés déterminant le choix d'installation des industriels et entravant les investissements :**  
50% des répondants estiment que la difficulté majeure est liée au prix ;  
17% des répondants considèrent que les infrastructures de base constituent un frein.



## III- APPROCHE PARTICIPATIVE ET DÉMARCHE DU CENTRE RÉGIONAL D'INVESTISSEMENT DE CASABLANCA-SETTAT

### 3- Recueil des besoins et attentes des industriels de la région :

Par ailleurs, l'analyse des réponses recueillies permet de classer les facteurs-clés déterminant le choix d'installation des industriels de la façon suivante :

1. Le prix représente pour les opérateurs le premier élément déterminant le choix d'installation. De ce fait, la cherté de l'offre actuelle est considérée par les industriels comme un véritable frein pour la dynamique régionale, accentuée par la spéculation.

2. L'infrastructure vient en deuxième lieu et est essentiel, les industriels recherchent une offre complète en termes d'accès à l'eau, à l'électricité, à l'assainissement, aux NTIC, aux sources d'énergies vertes ainsi que tous les équipements et services de proximité nécessaires pour satisfaire les besoins des employés.

3. L'emplacement est aussi un facteur prépondérant puisque les opérateurs choisissent leur site d'implantation en fonction de la proximité des sources d'approvisionnement et des marchés de destination.

4. La proximité logistique (ports, aéroports, autoroutes, routes, voies ferrées) est également un déterminant fondamental pour les industriels afin d'assurer des coûts logistiques compétitifs.

5. Les emplois représentent un des éléments-clés puisque les entreprises industrielles ont d'importants besoins en ressources humaines qualifiées, ainsi, la proximité d'un bassin d'emploi s'avère être nécessaire pour les opérateurs.



### 4- Workshop sur le foncier industriel sur mesure :

Afin d'approfondir la réflexion avec l'ensemble des intervenants, un workshop a été organisé par le CRI-CS, le 27 mai 2021, sous le thème « Foncier industriel sur mesure : Quel potentiel pour quelle demande dans la Région de Casablanca-Settat ? ». Cet événement, présidé par Monsieur le Wali de la région de Casablanca-Settat a rassemblé plus d'une centaine de personnes représentant les forces vives du territoire : Ministères, Organismes publics, Préfectures et Provinces, Directions Centrales et Régionales, Secteur privé, Industriels, Associations Professionnelles, Universitaires et Experts.

Basé sur une approche innovante d'intelligence collective, le workshop a permis la co-construction de recommandations répondant aux différentes problématiques du foncier industriel, à travers :

**Une démarche inclusive s'appuyant sur l'ensemble des parties prenantes pour renforcer la cohésion, assurer l'adhésion et l'appropriation de tous ;**

• Une démarche qui croit en la force du collectif, et a donc pour objectif de passer d'une situation de collection d'individus / métiers / départements à un ensemble solidaire ;

• Une démarche globale en vue de renforcer la cohésion d'ensemble, qui repose sur le partage d'une Vision et une Ambition commune.

Les travaux des ateliers ont été animés par des experts reconnus à l'échelle nationale et régionale et des facilitateurs identifiés par le CRI-CS. Le déroulement de chaque atelier s'est fait selon le modèle World Café, un outil d'intelligence collective qui, à travers des échanges entre les participants, a permis de

faire ressortir la situation actuelle, la situation idéale ainsi que les actions qui permettraient de passer de la première à la deuxième selon plusieurs horizons temporels (court, moyen et long termes).

**Ainsi, le processus World Café se présente comme suit :**

**Outil d'intelligence collective qui permet :**

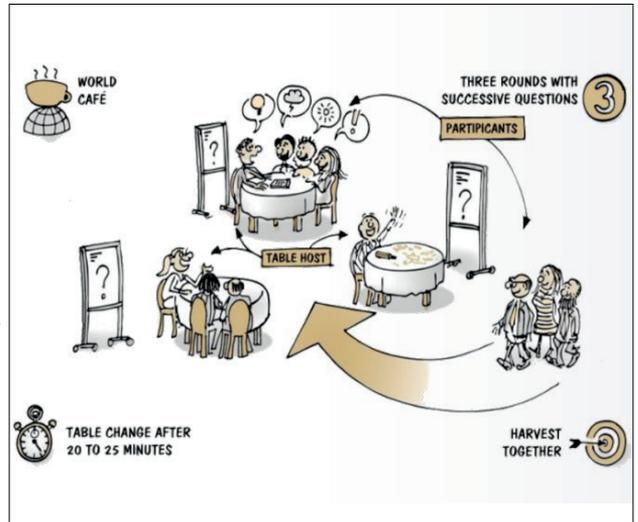
L'échange d'idées, un enrichissement et l'approfondissement de la réflexion.

**LE PROCESSUS :**

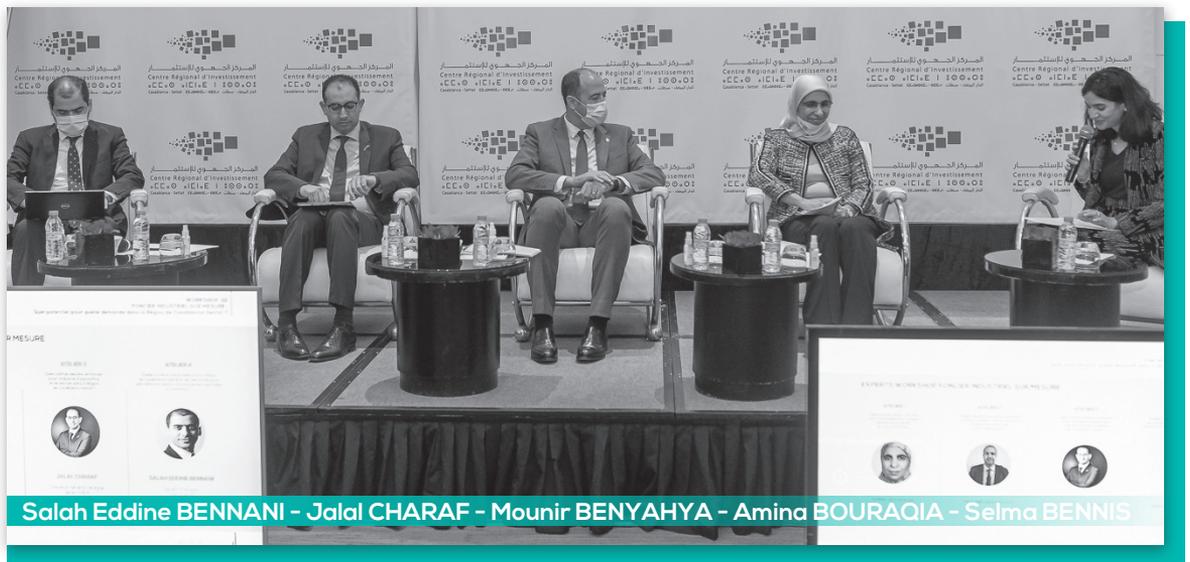
4 ROUND de 45 min à 1h :

**PROJECTION : SITUATION IDÉALE, SITUATION ACTUELLE, SOLUTION ET OPÉRATIONNALISATION**

- À la fin de chaque ROUND, tous les participants changent de table (pour « POLLINISER »), sauf la personne « MÉMOIRE ».
- La personne « MÉMOIRE » synthétise les contributions de sa table aux nouveaux arrivants.
- Les contributions sont affichées au niveau de la nappe. Une restitution sera faite à la fin sous forme de poster.



**PROCESSUS WORLD CAFÉ**



Salah Eddine BENNANI - Jalal CHARAF - Mounir BENYAHYA - Amina BOURAQIA - Selma BENNIS

## 4 THÉMATIQUES ABORDÉES PENDANT LES ATELIERS :

### • ATELIER 1 – PLANIFICATION URBAINE :

« Quels sont les leviers d'action pour une planification urbaine permettant au foncier de suivre l'industrie ? »



### • ATELIER 2 - OFFRE :

« Quelles perspectives pour permettre à l'offre actuelle en foncier industriel d'attirer des industriels et des investisseurs ? »



### • ATELIER 3 - DEMANDE EN FONCIER INDUSTRIEL :

« Quels sont les besoins en foncier pour l'industrie d'aujourd'hui et de demain dans la Région de Casablanca-Settat ? »



### • ATELIER 4 – VOCATIONS DES TERRITOIRES :

« Quelle vocation industrielle pour la région de Casablanca-Settat et ses territoires pour permettre la création d'écosystèmes cohérents ? »



## ATELIER 1 : PLANIFICATION URBAINE

« Quels sont les leviers d'action pour une planification urbaine permettant au foncier de suivre l'industrie ? »



Le faible taux de mise en œuvre des documents d'urbanisme, en particulier du zonage industriel, constitue un frein au développement industriel. De plus, les processus de planification urbaine ont généralement lieu en dissonance avec la situation foncière, induisant des phénomènes de spéculation, comme l'atteste les nombreux lots non développés dans les ZI de la région. Par effet de rareté, le foncier devient difficilement accessible pour les opérateurs privés.

De plus, ces problématiques sont accentuées par des temporalités différentes en matière d'élaboration et de publication des documents d'aménagement du territoire et de planification urbaine. A titre d'exemple, pour répondre aux soucis de gestion urbaine, la majorité des PA a été homologuée avant la finalisation des SDAU (notamment hors territoire casablancais). Cette situation engendre des contradictions en termes de vision stratégique, et nécessitera à terme la révision hiérarchisée des divers documents. De même, elle est amplifiée par les

difficultés de convergence entre les politiques sectorielles industrielles et les documents de planification du territoire, conséquences d'échelles temporelles en discordance.

Cet atelier a connu la participation de l'ensemble des acteurs de la planification (Agences Urbaines, Préfectures et Provinces, ANCFCC, Direction des Affaires Rurales, Industriels, Universitaires, etc) et a eu comme objectif de soumettre des recommandations autour des éléments suivants :

- Les problématiques liées aux différents statuts juridiques, les difficultés de mobilisation et de mise en œuvre des documents de planification urbaine, notamment du zonage industriel ;
- L'analyse de l'approche adoptée pour la projection et l'identification du foncier industriel lors de l'élaboration des documents d'urbanisme ;
- Les niveaux de la prise en compte des stratégies sectorielles dans la planification urbaine ;
- Les enseignements à tirer du retour d'expériences des représentants des différentes entités liées à la planification urbaine.

## ATELIER 2 : OFFRE

« Quelles perspectives pour permettre à l'offre actuelle en foncier industriel d'attirer des industriels et des investisseurs ? »



Le paysage industriel régional se caractérise par la pluralité de l'offre en foncier industriel et des modes de gestion. Ainsi, dans les zones historiques, la problématique du maintien et/ou de l'amélioration des conditions opérationnelles sur le long terme constitue une véritable impasse pour les opérateurs. Ces derniers ne cessent de tirer la sonnette d'alarme sur les conditions de dégradation des sites industriels et la nécessité de leur revitalisation et réhabilitation. En effet, l'absence de gestion organisée et concertée a induit une dégradation des équipements collectifs dès lors que les lots sont commercialisés. De ce fait, les principaux problèmes que connaissent ces zones concernent la gestion des déchets, l'état de la voirie et de l'éclairage public, le transport du personnel, la sécurité, etc.

Toutefois certaines ZI plus récentes ont réussi

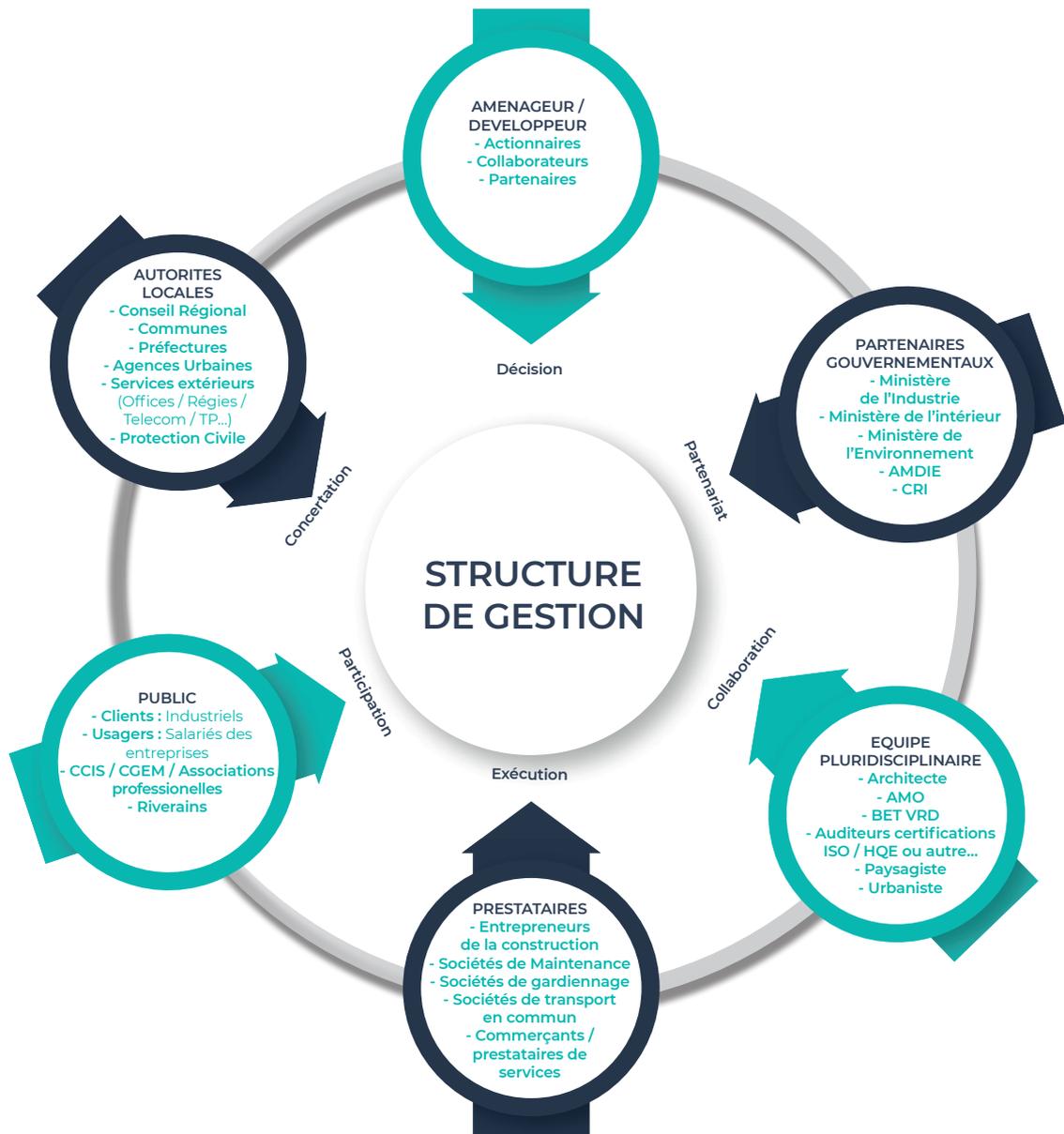
à améliorer sensiblement la qualité des services offerts en confiant la gestion à une tierce partie (société privée) à l'instar de la zone Midparc, ou les parcs développés par la CFCIM.

**Les aménageurs développeurs et les industriels ont travaillé ensemble lors de cet atelier autour des points suivants :**

- L'état des lieux de l'offre actuelle et les moyens à développer pour que les industriels puissent obtenir l'information complète et pertinente sur celle-ci ;
- Les mécanismes à concevoir pour remédier au phénomène de spéculation foncière ;
- Les mesures concrètes à adopter pour les zones industrielles avec des problématiques de gestion, de réhabilitation, d'assainissement, etc ;
- L'approche à mettre en place pour une meilleure coordination entre les différents acteurs.

## ATELIER 2 : OFFRE

### PARTIES PRENANTES DE LA GESTION DES ZONES INDUSTRIELLES AU MAROC



## ATELIER 3 : DEMANDE EN FONCIER INDUSTRIEL

« Quels sont les besoins en foncier pour l'industrie d'aujourd'hui et de demain dans la Région de Casablanca-Settat ? »



Afin de permettre l'adéquation entre l'offre et la demande, le troisième atelier a donné la parole aux industriels et leurs représentations sectorielles, et a constitué l'occasion de faire le focus sur les besoins en foncier pour l'industrie d'aujourd'hui et de demain dans la région de Casablanca-Settat. Il s'agit, tout d'abord, d'identifier les problématiques et difficultés que peut rencontrer tout industriel ou investisseur lors de la recherche d'une zone d'implémentation, en termes de disponibilité de l'information et de prix.

Par la suite, le choix de l'installation au sein d'un site particulier dépend d'un certain nombre de besoins et d'attentes, qu'il faudrait maîtriser pour pouvoir proposer une offre adaptée et complète

aux concernés, entres autres :

- Les besoins des opérateurs en termes de superficies de lots et de disposition pour assurer des chaînes de production optimales en fonction des différentes catégories d'industrie ;
- Les attentes des industriels en termes d'équipements, de services, d'infrastructures, de logistique et d'emplacement ;
- Les normes environnementales et les infrastructures vertes nécessaires pour qu'une ZI puisse être conforme aux différents engagements environnementaux et énergétiques du Maroc et aux nouvelles réglementations de décarbonation des marchés étrangers ;
- Les nouvelles technologies d'information et de communication et les infrastructures intelligentes essentielles au sein d'une ZI ;
- Les besoins en termes de proximité des bassins d'emploi et de formation des ressources humaines ainsi que les équipements socio-collectifs.

## ATELIER 4 : VOCATIONS DES TERRITOIRES

« Quelle vocation industrielle pour la région de Casablanca-Settat et ses territoires pour permettre la création d'écosystèmes cohérents ? »



La région se distingue par un écosystème multi-industriel, diversifié en termes de secteurs et avec une forte concentration d'activités. Le potentiel de la région s'affirme à travers plusieurs pôles économiques de rang national et mondial avec des atouts logistiques (ports, aéroport, réseau routier), des zones industrielles diversifiées et historiques, des parcs industriels nouvelles générations, un bassin d'emploi jeune et qualifié. Elle dispose donc d'une vocation et d'un héritage industriel exceptionnel à l'échelle du Maroc.

Par ailleurs, face à une rupture des chaînes de valeurs mondiales accentuées par la crise sanitaire, il est important de renforcer les différents écosystèmes industriels notamment au niveau de chaque territoire. Il est donc intéressant d'étudier

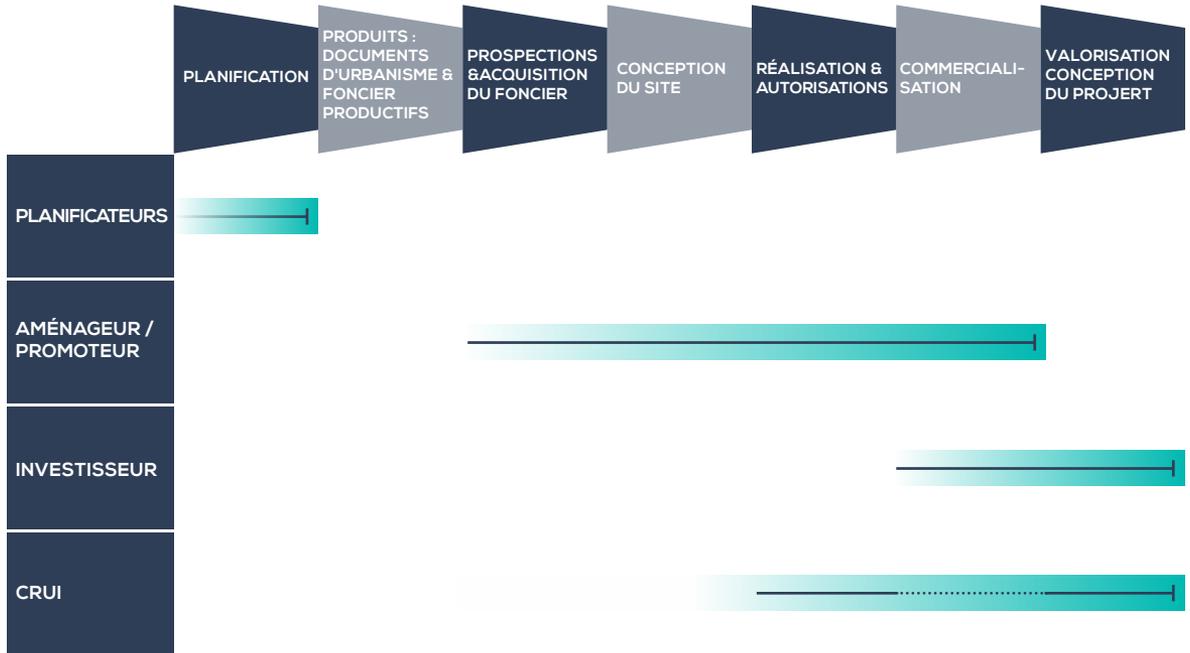
la possibilité de faire émerger des vocations différenciées par territoire, à travers :

- **L'identification du potentiel du foncier à l'échelle locale par province, voire par commune ;**
- **La réflexion sur le développement économique territorial de façon à renforcer les complémentarités entre les différents sous-territoires ;**
- **L'émergence de niches pour chaque territoire, de façon compétitive, en misant sur leurs spécificités propres, dans le cadre d'un développement économique régional cohérent.**

Ainsi, l'atelier a rassemblé agences urbaines, préfectures, provinces, ministères, universités et secteur privé pour mettre en avant les spécificités de chaque territoire et travailler ensemble sur des complémentarités et des synergies dans une logique de cohérence régionale.

### III- APPROCHE PARTICIPATIVE ET DÉMARCHE DU CENTRE RÉGIONAL D'INVESTISSEMENT DE CASABLANCA-SETTAT

#### 4- Workshop sur le foncier industriel sur mesure : Schéma de la chaîne de valeur de la planification à l'exploitation du foncier



### III- APPROCHE PARTICIPATIVE ET DÉMARCHE DU CENTRE RÉGIONAL D'INVESTISSEMENT DE CASABLANCA-SETTAT

#### 5- Livre Blanc

A travers l'élaboration d'un livre blanc, le CRI de Casablanca-Settat souhaite mettre exergue les différents enjeux liés à la problématique du foncier industriel. En menant une analyse approfondie de la situation actuelle et en adoptant une approche fédératrice innovante, le CRI a réuni pour la première fois tous les intervenants publics et privés au niveau régional dans le but de proposer collégialement des pistes de réflexion autour de ce facteur décisif dans l'acte d'investir.

Ce livre blanc est donc le reflet d'une intelligence collective matérialisée par une restitution globale ainsi qu'une synthèse des différents travaux réalisés durant ce processus. Un travail d'analyse et de discernement a permis de faire ressortir les **10 principales recommandations** et de proposer une **feuille de route**, à même de répondre aux attentes des opérateurs en matière de foncier industriel ainsi que de contribuer au renforcement de l'attractivité de la région « Casablanca-Settat ».



## **VI- RECOMMANDATIONS ET REGARDS DES EXPERTS POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE EN FONCIER INDUSTRIEL SUR MESURE**

- 1- Leviers d'action pour une planification urbaine permettant au foncier de suivre l'industrie  
**Mme Amina BOURAQIA**
- 2- Perspectives pour une offre en foncier industriel permettant d'attirer plus d'industriels et d'investisseurs **M. Mounir BENYAHYA**
- 3- Besoins en foncier pour l'industrie d'aujourd'hui et de demain dans la Région de Casablanca-Settat **M. Jalal CHARAF**
- 4- Vocation industrielle pour la région de Casablanca-Settat et ses territoires pour permettre la création d'écosystèmes cohérents **M. Salah Eddine BENNANI**



## VI- RECOMMANDATIONS ET REGARDS DES EXPERTS POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE EN FONCIER INDUSTRIEL SUR MESURE

### 1- Leviers d'action pour une planification urbaine permettant au foncier de suivre l'industrie



Mme. Amina BOURAQIA

**AMINA BOURAQIA** est l'actuelle Inspectrice Régionale de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme à Casablanca-Settat.

Auparavant, elle a été Inspectrice Régionale de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de l'habitat ainsi que Directrice d'Agences Urbaines.

Au niveau stratégique, elle a accompagné la réalisation de plusieurs études stratégiques Régionales et Nationales.

Elle a également mené la réalisation de plusieurs projets d'infrastructures et de nombreux programmes Nationaux tels que le PAGER, le PERG et le programme de construction des routes en milieu rural.

L'ambition de Casablanca d'être une métropole internationale est inscrite dans ses gènes et traduite dans toutes les démarches de planification. Les décisions du planificateur ont amplement marqué la structure physique et l'aménagement spatial de la métropole marocaine. Tous les textes réglementant la production du cadre bâti et, en particulier les plans d'urbanisme mis en œuvre aux différents stades de croissance et/ou de crises urbaines, témoignent de l'intervention précoce et du développement réel de l'appareil étatique de planification, depuis le premier plan de Prost qui projette la destinée de la capitale économique du Royaume en passant par celui d'Ecochard avec sa vision humaniste et son souci de l'équité sociale. Il apporte la première réponse face à la crise du logement par l'invention d'une cellule-type et de sa fameuse trame afin de produire « du logement pour le grand nombre ». Le SDAU de 1984 restructure la ville et son périphérique et enfin celui de

2010 projette les bases d'une métropole durable.

Le lancement du développement de la ville il y a un siècle, autour de sa médina et de son port, va faire de Casablanca aujourd'hui le foyer industriel du Maroc par excellence. Plus qu'ailleurs, le développement de l'industrie moderne dans cette métropole a été un puissant catalyseur de la croissance urbaine depuis le début du siècle. Le port à créé la ville qui à son tour va attirer la quasi-totalité des industries du Maroc. De ce fait, le choix des localisations des unités de production qui répondait à des logiques d'intérêts divers, a irrémédiablement façonné l'espace.

Mais cet engouement autour de cette métropole commence à s'essouffler au profit d'autres territoires, d'où la nécessité de mener une réflexion sur les entraves qui empêchent son élan et qui détournent les investissements vers d'autres régions.

L'objectif est de promouvoir les zones industrielles en adoptant un système de planification urbain flexible, cohérent et rationnel. D'où la pertinence des appréciations menées, notamment, sur les procédures d'établissement des documents d'urbanisme en quête d'un renouveau en matière de conception et de gestion de l'espace. Il y a lieu donc de prévoir des outils juridiques et techniques pour introduire plus de flexibilité dans les documents d'urbanisme, comme alternative à la gestion administrative des dérogations.

Lorsque l'on s'intéresse à la planification et à la gestion de l'espace, la question foncière apparaît toujours comme un préalable. C'est, à l'évidence, un instrument d'intervention et de régulation comme c'est un facteur déterminant de production, de concentration et de gestion d'intérêts et de richesses. C'est pourquoi, il s'avère nécessaire d'instaurer des moyens institutionnels et juridiques dédiés à la maîtrise et à la gestion du foncier.

Le projet des zones industrielles 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. Plusieurs études ont été initiées par des organismes publics, chaque étude étant abordée d'un angle intéressant le domaine de compétence de l'organisme concerné. Or «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» tel que définie par les orientations de la charte nationale d'aménagement du territoire et de développement durable est impératif pour la réussite de ces projets.

Le secteur privé devrait être davantage associé dans la phase de planification et de conception des stratégies industrielles afin de garantir non seulement 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.

Il est temps de s'appliquer à un renouveau de la conception de l'espace urbain via un remaniement tant juridiques qu'institutionnel en vue de faire une large restructuration, notamment en matière des rôles d'acteurs.



Salah Eddine BENNANI - Jalal CHARAF - Mounir BENYAHYA - Amina BOURAOIA

## RECOMMANDATIONS POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE EN FONCIER INDUSTRIEL SUR MESURE

Les 10 principales recommandations issues de cette réflexion stratégique et participative sont les suivantes :

### A- Repenser l'approche de la planification urbaine des zones industrielles

#### RECOMMANDATION 1

**Créer une Structure de Développement du Foncier Industriel Régional pour la gestion du patrimoine existant et futur dans le but de mieux maîtriser les processus d'assainissement et de mobilisation**

Afin d'assurer une meilleure mise en œuvre des documents d'urbanisme, en particulier du zonage industriel, les principales prérogatives de cette structure seraient les suivantes :

- Développer des moyens innovants pour la mobilisation du foncier industriel en particulier privé qui accapare la part du lion dans le paysage régional et qui nécessite par conséquent la conception de leviers efficaces pour son assainissement.
- Revaloriser le patrimoine industriel historique à travers la revitalisation des zones ainsi que la réhabilitation voire la reconversion des friches industrielles en éco-parcs et/ou parcs industriels 4.0.
- Créer des parcs industriels spécifiques aux TPME, tels que des pépinières, offrant des espaces collectifs et mutualisés en termes d'équipements, d'infrastructures et de compétences.
- Force de proposition auprès des instances nationales sur divers volets : juridique, réglementaire, etc.

#### RECOMMANDATION 2

**Développer des mécanismes innovants en termes de planification urbaine pour l'encouragement des investissements industriels**

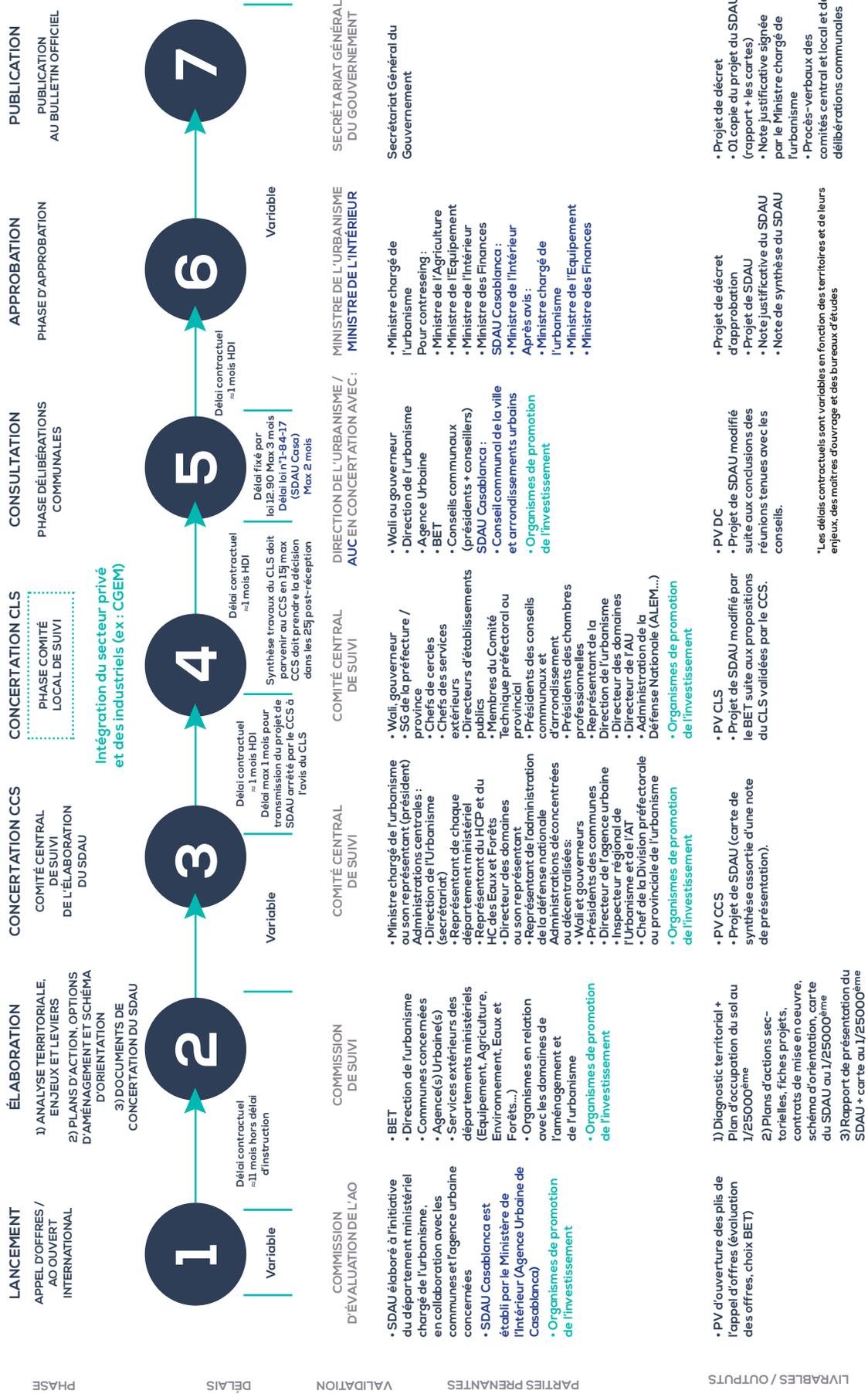
- Ajouter des règles alternatives aux règles fixes au niveau du zonage industriel des documents d'urbanisme, pour les projets porteurs, créateurs de richesses et d'emplois pour la collectivité en leur offrant un cadre incitatif et propice à l'investissement.
- A titre d'exemple : projets industriels à forte valeur ajoutée environnementale (efficacité énergétique, HQE) bénéficiant de plus de superficie constructible.
- Différentes temporalités caractérisant le développement industriel (5 ans) et la planification urbaine (10 ans et plus) : créer de nouveaux outils juridiques innovants, notamment à travers des circulaires, pour plus de célérité au niveau des mécanismes d'élaboration et de révision des documents d'urbanisme.
- Développer un outil agile, flexible et rapide pour l'adaptation des dispositions urbaines afin de promouvoir les projets industriels créateurs de valeur ajoutée et d'emplois.

#### RECOMMANDATION 3

**Intégrer les opérateurs privés et les organismes de promotion de l'investissement dans les processus d'élaboration des documents d'urbanisme**

- Développer une large concertation à travers l'implication des représentants du secteur privé et des opérateurs industriels dans le processus de planification afin que leurs besoins et exigences soient pris en considération au plus tôt, et que l'offre future puisse correspondre à la demande.
- Favoriser la participation des industriels, à travers l'implication de la CGEM et / ou des Fédérations, dans les processus d'élaboration des documents de planification urbaine, par exemple :
  - Lors de l'élaboration des SDAU, il est proposé d'intégrer le secteur privé durant la phase de comité local de suivi (CLS) (voir schéma 1).
  - Lors de l'élaboration des PA, il est proposé de prendre en compte les besoins et attentes des opérateurs privés durant la phase de diagnostic territorial à travers la réalisation d'enquêtes terrains auprès des industriels. De même, il serait judicieux de les intégrer lors de la phase de comité technique local (CTL) (voir schéma 2).
- Intégrer dans les procédures d'élaboration des documents d'urbanisme les organismes de promotion de l'investissement pour une prise en considération efficiente des besoins et attentes des opérateurs privés.
  - A titre d'exemple, lors de l'élaboration des SDAU, il est proposé d'intégrer les organismes de promotion de l'investissement au niveau de (voir schéma 1) :
    - La commission d'évaluation de l'appel d'offres ;
    - La commission de suivi de l'élaboration du diagnostic et des documents de concertation ;
    - Le comité central de suivi de l'élaboration du SDAU ;
    - Le comité local de suivi ;
    - Les délibérations communales ainsi que la réunion de validation avant l'envoi du document pour son approbation.
  - A titre d'exemple, lors de l'élaboration des PA, il est proposé d'intégrer les organismes de promotion de l'investissement au niveau de (voir schéma 2) :
    - La commission d'évaluation de l'appel d'offres ;
    - Le comité de suivi des phases d'étude ;
    - Le comité technique local ;
    - Les délibérations du conseil communal ;
    - La commission centrale ainsi que la réunion de validation avant l'envoi du document pour son approbation.

# Schéma 1 : Proposition d'intégration des opérateurs privés et des organismes de promotion de l'investissement dans la procédure d'élaboration du SDAU





## RECOMMANDATIONS POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE EN FONCIER INDUSTRIEL SUR MESURE

### A- Repenser l'approche de la planification urbaine des zones industrielles

#### RECOMMANDATION 4

##### Constituer un comité régional pour le pilotage et le suivi du foncier industriel

- Comité régional spécifique aux questions relatives au foncier industriel pour son développement et son suivi, avec comme prérogatives principales :
- Promouvoir une dynamique de développement économique et industriel concertée, à travers l'implication des acteurs institutionnels ainsi que du secteur privé.
- Assurer la convergence entre les politiques sectorielles industrielles et leur déploiement en orientations au sein des documents d'aménagement du territoire et de planification urbaine.

#### RECOMMANDATION 5

##### Mettre en place un dispositif régional efficient pour le partage des données économiques, industrielles et foncières ainsi que leur mise à jour continu

- Création d'un dispositif régional favorisant le partage effectif, fluide et continu des données économiques de façon générale, et industrielles et foncières en particulier, entre les différents acteurs publics, institutionnels et privés.
- Développement d'un cadre juridique et réglementaire spécifique engageant les parties prenantes à partager leur data, et la mettre à jour, pour mieux accomplir leurs missions et permettre une meilleure efficacité des différents SIG et outils d'aide à la prise de décision en cours de réalisation.

## BENCHMARK - TURQUIE

### Zones Industrielles Organisées



L'industrie représente un secteur locomoteur et un moteur important du progrès économique de la Turquie au cours des dernières décennies. Ainsi, le développement de Zones Industrielles Organisées représente une mesure d'incitation pour renforcer l'industrie et atteindre les objectifs à long terme de durabilité économique et sociale. Elles permettent l'éradication de l'urbanisation non planifiée dans les zones industrielles ainsi que les problèmes environnementaux. Les investisseurs locaux et étrangers bénéficient d'une infrastructure préinstallée et de services publics complets : routes, eau, électricité, télécommunication, réseau informatique, gaz naturel, traitement des déchets, installations sociales.

Les Zones Industrielles Organisées (OIZ) ont une double fonction : ce sont des outils de développement industriel et de planification territoriale, conçus pour l'investissement industriel afin de permettre aux entreprises de fonctionner dans un environnement favorable. La première OIZ a vu le jour dans la province de Bursa en 1962, à travers un prêt de la Banque Mondiale. Aujourd'hui, on compte 322 OIZ dans 80 provinces turques, dont 255 en service et 67 en cours de construction. Ces zones se caractérisent également par un important arsenal juridique :

- Loi sur les zones industrielles organisées ;
- Règlement sur la mise en œuvre des OIZ ;
- Règlement sur l'attribution de parcelles situées dans des OIZ partiellement ou entièrement gratuites aux personnes physiques ou morales ;
- Règlement sur la sélection des sites pour les OIZ.

Source : [www.mondaq.com/turkey/government-policy-public-finance/517292/a-brief-insight-on-turkish-legal-practice-of-organized-industrial-zones](http://www.mondaq.com/turkey/government-policy-public-finance/517292/a-brief-insight-on-turkish-legal-practice-of-organized-industrial-zones)

## VI- RECOMMANDATIONS ET REGARDS DES EXPERTS POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE EN FONCIER INDUSTRIEL SUR MESURE

### 2- Perspectives pour une offre en foncier industriel permettant d'attirer plus d'industriels et d'investisseurs



M. Mounir BENYAHYA

**MOUNIR BENYAHYA** expert en zones industrielles, est l'actuel Directeur des parcs industriels de la CFCIM. Il assure la présidence du collectif des zones industrielles pour l'Environnement COZINE.

Il a participé à des projets Euro-méditerranéens au sujet de la durabilité des zones industrielles, donnant lieu à un guide sur les zones industrielles durables.

Il est également référent certifié en HQE Aménagement à l'international, reconnu par CERWAY et membre actif du Morocco Green Building Council. Il a participé aux travaux de rédaction de plusieurs guides au sujet de la durabilité des ZI et l'adaptation aux changements climatiques.

Le paysage industriel au Maroc se compose de différentes typologies de zones industrielles. Tout d'abord, il existe les anciennes ZI dont la majorité se trouve dans un état de dégradation avancée. Celles-ci souffrent de l'absence de planification et d'organes de gestion, ne permettant pas de proposer une offre adaptée aux besoins des industriels. Ce n'est qu'à partir des années 80 qu'une gestion par des associations d'industriels a été mise en place au sein de certaines ZI, modèle qui à présent montre des limites par le manque de clarté de leurs statuts, la faiblesse des ressources financières qui leur sont allouées ainsi que le nombre réduit des ressources humaines.

Par la suite, on a assisté au cours des deux dernières décennies à la naissance du modèle des plateformes industrielles locatives, encouragé et promu par l'état à travers des PPP, à travers la mobilisation du foncier public à des prix compétitifs, l'allocation d'incitations et la délégation de la gestion à

des sociétés privées. L'exemple des parcs industriels de la CFCIM en est une illustration de réussite. Le patrimoine comporte également des zones d'accélération industrielle, développées par des sociétés étatiques. A titre d'exemple, la zone Midparc à Nouaceur a été développée par la société MEDZ et sa gestion a été confiée à un consortium d'opérateurs publics-privés. En dépit des expériences prometteuses citées ci-dessus, l'offre actuelle peine à répondre aux attentes des investisseurs et opérateurs économiques pour les raisons suivantes :

- **L'état de dégradation de certaines ZI ;**
- **La spéculation foncière induisant un taux de valorisation bas des zones ;**
- **L'insuffisance en termes de voirie et d'autres équipements tels que les services de restauration, les transports en commun, les postes de sécurité, les crèches, les systèmes de gestion des déchets et les infrastructures d'assainissement ;**
- **La présence de nuisances générant des situations conflictuelles avec le voisinage.**

Le constat porte également sur les questions de protection de l'environnement, de durabilité et d'efficacité énergétique. En effet, ces aspects d'une importance majeure dans le contexte national et international, ne sont pas suffisamment intégrés au sein de l'aménagement et de la gestion des ZI. Un autre facteur déterminant est celui relatif à l'absence de texte de loi spécifique aux ZI et l'application de plusieurs textes différents, ce qui implique l'intervention d'une multiplicité d'acteurs et un manque de coordination de leurs interventions, rendant difficile le développement d'une gouvernance efficace des ZI.

Lors du workshop sur le foncier industriel sur mesure organisé par le CRI-CS, l'atelier relatif à l'offre a permis aux participants de co-construire des recommandations sur les perspectives permettant à l'offre actuelle d'être plus attrayante pour les opérateurs industriels. Ainsi, il a été proposé de mettre en place une offre adaptée aux besoins de toutes les catégories d'entreprises, en particulier pour les

TPME. Pour ce faire, l'objectif serait de diversifier l'offre à travers le développement de terrains de différentes tailles, y compris de petites surfaces, sous diverses formes (vente / location / bâtiments prêts à l'emploi), et ce, avec des tarifs compétitifs.

L'accent a aussi été mis sur la nécessité de prendre en compte le volet durabilité lors de la réalisation des ZI. Ainsi, l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables, l'économie de consommation des ressources hydriques et le traitement et recyclage des déchets sont des considérations nécessaires à intégrer lors de la conception d'une ZI. De plus, la proposition d'une palette de services pratiques et compétitifs pour les usagers devrait être intégrée dans le développement de l'offre comprenant le transport collectif, la restauration, ainsi que les commerces de proximité. Pour finir, il serait judicieux de renforcer les prérogatives et les moyens financiers des gestionnaires afin de leur permettre d'assurer pleinement leur rôle de développement et de pérennisation des ZI.



## RECOMMANDATIONS POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE EN FONCIER INDUSTRIEL SUR MESURE

### B- Développer une offre en foncier plus diversifiée répondant à l'ensemble des segments d'entreprises de l'industrie

#### RECOMMANDATION 6

##### Disposer d'une connaissance fine et permanente des besoins des industriels

- Processus dynamique et agile à mettre en place par les acteurs régionaux pour collecter et analyser l'information auprès des industriels du territoire et des structures nationales en charge de l'investissement et du développement industriel à travers la création de nouveaux outils de collecte d'information et de coordination :
- Constitution et partage d'une banque de projets d'investissements futurs des entreprises en recherche de foncier avec les différentes parties prenantes publiques pour alimenter la planification et orienter les acteurs vers les surfaces disponibles ;
- Réalisation d'enquêtes régulières auprès des professionnels et de leurs représentations sectorielles ;
- Mise en place d'un observatoire des ZI afin d'apporter une connaissance qualitative de l'environnement économique et de faciliter l'anticipation des besoins d'évolution des territoires.

#### RECOMMANDATION 7

##### Approfondir la connaissance de l'offre foncière publique et privée disponible sur le territoire et sa diffusion auprès des entreprises

- Mise en place d'outils digitaux (Portail, SIG, Bourse de l'offre...) permettant de :
  - 1- Référencer et diffuser l'offre auprès de l'ensemble des parties prenantes :
    - a- Référencer l'offre par typologie de produit de manière exhaustive (foncière, immobilière, publique, privée...);
    - b- Maîtriser les différents équipements et infrastructures existants et futurs de l'offre en foncier industriel : énergie, assainissement, STEP, infrastructures de transport, enseignement et formation, etc.
  - 2- Agréger les connaissances nécessaires au pilotage de « parcs d'offres » du territoire, pour mieux orienter les développements futurs :
    - a- Volumes d'offres et programmation, dynamiques d'entreprises, flux, etc.
    - b- Diversité des produits disponibles : terrains, lotissements, bâtiments prêts à l'emploi, incubateurs, etc.
  - 3- Fédérer les parties prenantes du développement économique (entreprises, propriétaires fonciers, opérateurs économiques, etc) notamment à travers une plateforme d'évaluation pour classer les zones industrielles et favoriser leur compétitivité.



## BENCHMARK - INDE

### Digitalisation et compétitivité des Parcs Industriels

En Inde, le Département de la Promotion des Industries et du Commerce Intérieur indien (DPIIT) a développé avec la participation des Etats, des départements centraux et des ministères un Système d'Information Industriel (IIS). C'est une base de données SIG sur les secteurs industriels et les clusters du pays pour optimiser l'utilisation des ressources et améliorer l'efficacité du secteur. C'est également un portail «one-stop solution» pour accéder gratuitement et facilement à toutes les informations industrielles, y compris la disponibilité des matières premières, la distance par rapport aux principaux nœuds logistiques et les infrastructures urbaines. Ce large partage de données à travers une plateforme SIG cartographiant 3373 ZI du pays sur une superficie de 475000 ha a permis de consolider l'information sur le paysage industriel indien et le rendre accessible de manière transparente.

De plus, le DPIIT a également développé avec le soutien de la Banque de Développement Asiatique un système de rating des parcs industriels (Industrial Park Rating System) permettant la comparaison, l'évaluation des performances et de la compétitivité des parcs sur 04 volets :

- 1- Infrastructure et services publics internes ;
- 2- Infrastructure et connectivité externes ;
- 3- Services et installations d'affaires ;
- 4- Gestion de l'environnement et de la sécurité.

Ce dispositif représente un centre de solutions pour aider les parties prenantes du développement industriel à prendre des décisions éclairées à travers l'identification des zones d'intervention et des meilleures pratiques, la promotion de la concurrence ainsi que la conception de programmes et de politiques pertinents.

Source : ADB BRIEFS, NO. 127, The Industrial Park Rating System in India, FEBRUARY 2020.

## VI- RECOMMANDATIONS ET REGARDS DES EXPERTS POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE EN FONCIER INDUSTRIEL SUR MESURE

### 3- Besoins en foncier pour l'industrie d'aujourd'hui et de demain dans la Région de Casablanca-Settat



M. Jalal CHARAF

**JALAL CHARAF** est entrepreneur et consultant. Il a fondé Atlasse, entreprise spécialisée dans le développement de solutions d'approvisionnement durable pour les industries des Arômes et des Parfums, de la Cosmétique et de l'Aromathérapie.

Il est par ailleurs consultant auprès de plusieurs organismes internationaux, notamment IFC et ILO, sur des problématiques de développement de compétences et de promotion de l'entrepreneuriat.

Précédemment, il a été Directeur Général Délégué de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et Président du Directoire de l'Observatoire des Branches (OdB).

Les réponses des industriels ont fait ressortir deux classes de problématiques : la 1<sup>ère</sup> étant avant l'installation dans une zone et la 2<sup>ème</sup> relative à la vie dans la zone. Malgré les efforts du Ministère de l'Industrie et du Commerce pour communiquer sur l'offre en ZI, les entreprises se plaignent de la non-disponibilité de l'information et de la difficulté de son obtention. La question relative à la classification des activités industrielles est revenue souvent dans les discussions des secteurs industriels qui s'interrogent sur la réglementation des activités de classe 1 (industries chimiques). Ainsi, la situation idéale serait que le foncier industriel soit disponible sous toutes ses formes et que l'information soit accessible à tous de la manière la plus transparente possible. Pour se faire, il est proposé de mettre en place un cadre spécifique pour le développement de ZI (ex : politique du logement social) pour encourager l'investissement privé (TVA logements sociaux, modèle MCA) ainsi que

des mécanismes de financement innovant avec les banques pour développer le foncier locatif. La cherté du foncier industriel et la spéculation représentent des points bloquants pour les investisseurs. Ainsi, il a été demandé de revoir la gouvernance<sup>10</sup> pour éviter la surenchère et la revente et que les tarifs des terrains soient figés et négociés<sup>11</sup> par le ministère de tutelle selon un cahier des charges avec l'aménageur. De même, il a été proposé d'interdire la vente des terrains aux spéculateurs pour la réserver uniquement aux porteurs de projets industriels avec un délai de 2 ans pour les réalisations.

La demande pour le locatif a été fréquente avec des conditions d'accès économiquement raisonnables ou en achat conditionné par l'investissement dans un délai court et la possibilité de lier les prix aux superficies demandées.

<sup>10</sup> Proposition de la FIFAGE // <sup>11</sup> Proposition de l'AMICA

### 3- Besoins en foncier pour l'industrie d'aujourd'hui et de demain dans la Région

Aussi, il est proposé d'encourager des prix de sortie compétitifs à travers des PPP et de contraindre la valorisation avec l'application d'un système de taxes progressives (TNB). De même, il est recommandé d'interdire le changement de vocation de ZI existantes sans mise en place d'une capacité supplémentaire et de taxer le changement de vocation pour financer les nouvelles zones. De plus, il a aussi été proposé de mettre en place des mécanismes de financement innovants avec les banques pour les aménageurs-développeurs.

Il a été relevé que le secteur privé est rarement impliqué ou ne l'est pas lors des processus de planification et de mobilisation du foncier industriel. En outre, il a été remarqué l'absence d'une offre plug and play, ainsi que des freins au développement de l'activité, notamment l'obsolescence de la réglementation sur les terrains industriels<sup>12</sup> (Dahir de de 1914 sur les établissements classés), le chevauchement de certaines activités entre plusieurs ministères et la lourdeur administrative dans la délivrance des autorisations de construire. La problématique des TPE et de l'informel a aussi été soulevée à la lumière de ce qui est arrivé à Tanger cette année, induisant la relocalisation de ces unités dans des zones plus adaptées. La problématique de la durée de bail de mise à disposition locative des terrains de l'état<sup>13</sup> a été soulevée en faisant remarquer qu'elle est de 10 ans renouvelable une fois. Ceci est considéré comme un frein important étant donné qu'au bout de 20 ans, soit le locataire vide les lieux, soit il devient locataire de sa propre usine. Les propositions faites pour améliorer les procédures administratives sont :

- **Mettre en place une commission public/privé pour l'évaluation des besoins ainsi qu'un portail dynamique.**
- **Réaliser une enquête annuelle sur le besoin en foncier des entreprises.**
- **Mettre en place un cahier des charges clair pour les ZI/PI (dispositions / attributions / conditions).**
- **Moderniser les lois en adaptant le cadre réglementaire dans une optique de compétitivité internationale pour chaque secteur.**

L'emplacement d'une ZI a été jugé très important pour garder les coûts logistiques compétitifs et faciliter le transport des employés. L'accès à la haute tension pour bénéficier des tarifs de la loi 13-09 a aussi été mentionné comme étant à prendre en compte depuis la conception. Plusieurs fédérations industrielles

ont exprimé l'importance, voire l'obligation, d'avoir une STEP dans la ZI, si celle-ci ne pouvait être connectée au réseau en amont et en aval. Le souci de respect de l'environnement a été cité comme primordial.

Le Groupe Maroc Industrie a souligné l'importance d'avoir des ZI 4.0 connectées et de disposer de sources d'énergie verte, afin de se conformer à la réglementation des marchés européens sur la décarbonation. En termes d'aspect architectural<sup>14</sup> et urbain de la zone, il a été question d'avoir des espaces verts et d'éviter le mélange des genres et l'anarchie à travers un cahier des charges stricte (hauteur des murs de clôture, reculs, esthétique). Lorsque la gestion en commun de la ZI n'est pas prévue dès le départ, il en résulte une gestion individuelle des lots, une dégradation des équipements communs et l'accumulation de problèmes comme les déchets et l'état des routes. Les services communs devront s'occuper du nettoyage de la zone, de la gestion des déchets, de la sécurité et de la maintenance des équipements. Il a aussi été soulevé l'importance d'avoir des services sociaux comme un centre de santé ou des banques ainsi que des services voire des permanences de la douane pour fluidifier les process. Concernant la gestion de la zone, il est question de veiller à la mise en place d'une gouvernance claire qui pourrait être conçue depuis le développement de la ZI et qui ferait partie intégrante du cahier des charges à respecter. Ainsi, il a été proposé de mettre en place 'un syndic' / règlement de copropriété pour les ZI avec un service commun de Facilities Management et une plateforme de Rating pour classer les ZI. De plus, il a été proposé de créer une Agence Régionale d'Aménagement-développement du foncier industriel.

Pour finir, le problème de la déconnexion de l'entreprise avec le monde de l'éducation et de la formation a été soulevé comme l'une des causes de la difficulté qu'ont les entreprises à trouver des compétences et vice-versa. Le débat sur ce sujet a mené à la recommandation de connecter les ZI aux centres d'éducation et de formation comme les universités, les écoles, les Centres des Métiers et des Compétences qui forment les compétences dont ils ont besoin. La proximité des zones aux bassins d'emplois est un sujet à traiter avec celui de la vocation industrielle des régions.

<sup>12</sup> Soulevée par la FCP // <sup>13</sup> Soulevée par le GIMAS.

<sup>14</sup> Remarques principalement soulevées par la FISA.

## RECOMMANDATIONS POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE EN FONCIER INDUSTRIEL SUR MESURE

### C- Accompagner les acteurs du développement de ZI pour l'émergence de nouveaux modèles économiques performants de gestion des zones

#### RECOMMANDATION 8

##### Développer un nouveau modèle de gouvernance efficient des zones et parcs industriels

Pour une gestion plus efficiente du foncier industriel, il est recommandé de :

- Mettre en place des cahiers des charges par type/taille de zones en précisant l'opérateur en charge de la gestion de la zone durant les différentes phases du projet.
- Mettre en place une gestion professionnelle de la zone sur la base d'un cahier des charges à valider lors de l'obtention du permis de construire, exigée auprès de l'aménageur-développeur avec un système de pénalités, le cas échéant.
- Développer un règlement de copropriété pour les zones avec un service commun de Facilities Management :
  - Disposer d'un service de Facilities Management comprenant : la sécurité, le nettoyage de la zone, la gestion des déchets, un centre de recyclage, un service de traitement des eaux, des services de proximité, des équipements sociaux (crèches, centres de santé, banques, équipements de loisirs).
  - Imposer un règlement de copropriété à l'acquéreur comme une obligation lors de l'achat du terrain avec des cotisations obligatoires pour le bon fonctionnement de la zone industrielle.
  - Etablir une péréquation lors de la conception de la zone pour trouver un équilibre afin d'assurer les recettes de gestion tout en ne grevant pas les opérateurs avec des coûts non maîtrisés ou non prévisibles.

#### RECOMMANDATION 9

##### Développer un mécanisme d'appui à l'émergence d'acteurs structurés et professionnels de la gestion du foncier industriel

- Hisser la question du développement du foncier industriel au même niveau que celle de l'habitat social, en s'inspirant des grands programmes de production de logement sociaux.
- Développer un cadre incitatif spécifique encadré par un cahier des charges précis.
- Cadrage permettant sur le long terme le développement d'opérateurs « champions » à même de concevoir une offre plus large (y compris locative), pertinente et soutenable dans le temps.



## BENCHMARK - MEXIQUE

### Nouvelle Génération de parcs industriels intelligents

L'Association Mexicaine des Parcs Industriels (AMPIP), représentant plus de 250 parcs industriels, a réalisé une étude pour la définition d'une nouvelle génération de parcs industriels intelligents. Dans le cadre de cette étude, un groupe de confiance a été créé comprenant une sélection d'experts pour représenter et analyser le secteur, à savoir : 12 développeurs de l'immobilier industriel, 4 entités du monde universitaire, 8 représentants de la société civile et des organisations internationales, 3 représentants gouvernementaux et 18 industriels. Le groupe de confiance a défini 04 étapes et 10 projets pour cette stratégie en participant à des workshops, des enquêtes en ligne, des entretiens et un examen des progrès réalisés ainsi qu'en réalisant une analyse SWOT des parcs industriels mexicains.

La feuille de route pour la transformation des parcs en des infrastructures plus intelligentes au Mexique se détermine de la façon suivante :

- 2020 : Les promoteurs industriels au Mexique ont une chambre de commerce pour une plus grande représentation et des liens institutionnels.
- 2022 : L'immobilier industriel dispose d'un système d'information holistique et standardisé incluant l'ensemble des parcs industriels au Mexique, mis à jour en continu, soutenant un agenda et facilitant les activités promotionnelles.
- 2025 : Au moins 1/3 des parcs industriels au Mexique sont intelligents et capables d'attirer l'industrie 4.0, avec des infrastructures et des services à forte valeur ajoutée selon les normes internationales.
- 2030 : Chaque parc industriel au Mexique met en œuvre des mesures et des pratiques exemplaires pour assurer le bien-être social, la protection de l'environnement et la croissance économique, conformément aux normes internationales et nationales.

Source : ROADMAP Towards a New Generation of Smart and Sustainable Industrial Parks, AMPIP, 2020

## VI- RECOMMANDATIONS ET REGARDS DES EXPERTS POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE EN FONCIER INDUSTRIEL SUR MESURE

### 4- Vocation industrielle pour la Région de Casablanca-Settat



M. Salah Eddine BENNANI

**SALAH EDDINE BENNANI** est Senior Manager au cabinet Mazars. Il est consultant expert en stratégie et management, en charge des pratiques « TSO : Transformation Stratégique et Opérationnelle » et « GRIC : Gouvernance, Risk Management, Contrôle, Compliance ».

Avec 18 ans d'expérience dans le domaine, il a participé à plus de 100 missions touchant à des problématiques variées qui vont de la connaissance des secteurs et marchés, la planification stratégique, l'organisation et les politiques opérationnelles, à l'évaluation post-déploiement.

La vocation industrielle multiple de la région de Casablanca-Settat est un fait historique, et une réalité économique établie. **Toutefois, ce positionnement doit être revu et complété pour trois raisons principales :**

- La multiplicité des activités industrielles de la région, dans un contexte de maturité qui caractérise la zone, requiert une segmentation plus fine des industries présentes et celles à développer pour continuer à se positionner comme premier pôle industriel du pays et à se hisser parmi les pôles attractifs dans la région ouest-med et ouest-africaine.
- La reconfiguration de la région en multi-centres présentant des atouts pour leur développement industriel, révèle la nécessité d'un positionnement adapté pour chacun des territoires de la région dans leur diversité et richesse, dans une logique de complémentarité amplificatrice d'impacts, mais également tenant compte des contraintes et des besoins d'accompagnement de chaque territoire.
- Le développement urbain de Casablanca et le besoin

de « relocaliser » géographiquement les industries en opérant les compromis, souvent complexes, entre les attentes de la population et les exigences de l'activité et qui se traduit, sur le long terme, par un changement du paysage industriel de Casablanca intra-muros et la nécessité d'une meilleure planification des territoires limitrophes pour ne pas reproduire des erreurs du passé, notamment en matière d'urbanisme et de mobilité.

Or, la région Casablanca-Settat ne dispose pas actuellement d'une définition connue, suffisante et pertinente des vocations industrielles de ses territoires. Le PDR en vigueur donne une définition sommaire et « macro » des vocations industrielles des principaux axes de la région, ce qui devrait faire l'objet d'un travail d'approfondissement afin de favoriser la visibilité sur les opportunités de développement en écosystèmes ou clusters performants ainsi que l'attraction des investisseurs avec un marketing territorial efficace.

Pour y remédier, une nouvelle approche de travail devrait être encouragée par une étroite collaboration entre les acteurs publics et privés concernés. Cette collaboration mériterait de porter sur quatre thématiques :

**1- Améliorer la connaissance de l'existant et des perspectives industriels de la région.**

En plus d'études sectorielles territoriales, rétrospectives et prospectives, les différents acteurs publics intervenant de près ou de loin dans la problématique du développement industriel dans la région devraient renforcer la production, l'échange et la communication de données pertinentes afin d'améliorer la connaissance des réalités et des évolutions des territoires de la région et de fluidifier et d'améliorer les processus décisionnels touchant au développement du foncier industriel. Ceci pourrait être facilité par l'adhésion à la plateforme d'interopérabilité promue par l'ADD, et devrait, à moyen terme, favoriser l'émergence d'un observatoire régional dédié. Le secteur privé devrait œuvrer, également, à une plus grande production et diffusion de données sectorielles.

**2- Impliquer de manière plus importante les populations, intégrer leurs préoccupations et attentes dans la planification territoriale et mettre en œuvre une démarche spécifique de planification territoriale de l'industrie.**

La définition des vocations industrielles des territoires de la région Casablanca-Settat pour un nouveau cycle de développement, compte-tenu de la maturité industrielle atteinte,

devrait se baser sur une approche bottom-up : consultations citoyennes élargies, implication des opérateurs économiques et d'autres parties prenantes. Une Task Force Public - Privé pourrait être mise en place pour traiter de la mobilisation du foncier pour l'industrie, la planification urbaine de l'industrie et la prise en compte des sujets connexes (infrastructures, équipements, mobilité, logistique, considérations environnementales...).

**3- Affirmer la vocation internationale des industries de la région et les orienter pour atteindre les meilleurs standards.**

En particulier, une forte visibilité et implication des acteurs de l'IRD (innovation, recherche et développement) devrait être activée afin de nouer des collaborations pratiques avec les industriels et accroître leur valeur ajoutée. De même, une approche régionale spécifique devrait être déployée pour favoriser la constitution de groupements de type clusters / écosystèmes locaux / régionaux, GIE... fédérés dans une optique de développement du business (scalability).

**4- Renforcer la promotion de la région et l'attractivité de l'expérience investisseur.**

La proposition de valeur de la région pour les investisseurs industriels pourrait être augmentée en adoptant une démarche centrée sur l'expérience investisseur : un marketing territorial actualisé et plus percutant selon les segments ciblés, une panoplie d'offres en matière de formation et d'encouragements à l'investissement (financement, PPP...) et un guichet unique digital pour l'ensemble des procédures d'investissement industriel.



## RECOMMANDATIONS POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE EN FONCIER INDUSTRIEL SUR MESURE

### D- Elaborer une vision industrielle inclusive pour le territoire

#### RECOMMANDATION 10

##### Spécifier les vocations industrielles de chaque territoire de la région de Casablanca-Settat

- **Elaboration d'une étude pour déterminer les vocations industrielles des territoires préfectoraux et provinciaux de la région de Casablanca-Settat, et ce, dans une logique de complémentarité dans les secteurs les plus compétitifs.**
- **Cette vision long terme permettra à la région de :**
  - Fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un cadre partagé ;
  - Maîtriser les spécificités de l'offre actuelle et celle programmée en termes de foncier industriel disponible, mobilisable, en cours d'étude et en cours d'aménagement ;
  - Servir de guideline pour l'élaboration de politique de développement et d'aménagement du territoire, la conception des documents d'urbanisme, la mise en place d'infrastructures structurantes et le renforcement de la grille des équipements publics et d'intérêt général ;
  - Concentrer les efforts des intervenants pour la promotion de la région ;
  - Développer une stratégie de marketing et de communication territorial favorisant l'attrait d'investissements créateurs d'emplois et de valeur ajoutée.

## BENCHMARK - FRANCE

### Territoires d'industrie

#### Stratégie de reconquête industrielle par les territoires

Le programme Territoires d'industrie est une stratégie de reconquête industrielle s'appuyant sur les territoires. L'objectif du programme est de réunir l'ensemble des pouvoirs publics (collectivités territoriales, Intercommunalités, État, opérateurs...) et les acteurs industriels afin d'identifier les besoins du territoire et de concentrer les moyens d'action pour répondre à ceux-ci.

Pour faciliter le développement industriel d'un territoire, le programme s'articule autour de quatre axes :

- 1- Attirer - Ex : Aménagement foncier et revitalisation des friches industrielles ;
- 2- Innover - Ex : Diagnostics industrie 4.0, accélérateurs Bpifrance ;
- 3- Recruter - Ex : volontariat territorial en entreprise, écoles de production ;
- 4- Simplifier - Ex : 78 sites clés en main avec des autorisations délivrées en moins de dix mois.

À partir des besoins exprimés au niveau local, chaque territoire, sous l'impulsion de ses intercommunalités et de ses industriels, construit un plan d'actions. La Région, l'État et ses opérateurs proposent et adaptent leurs offres de services en fonction des besoins exprimés.

Source : Plaquette Territoires d'Industrie, une opportunité pour vos projets de reconquête industrielle, Agence nationale de la cohésion des territoires, Décembre 2020.



## **V- FEUILLE DE ROUTE POUR UN FONCIER INDUSTRIEL PLUS ATTRACTIF**

- AMÉLIORER LA PRISE DE DÉCISION (< 12 MOIS)
- OPTIMISER LA PERFORMANCE DU FONCIER (12-24 MOIS)
- VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME



## V- FEUILLE DE ROUTE POUR UN FONCIER INDUSTRIEL PLUS ATTRACTIF

### AMÉLIORER LA PRISE DE DÉCISION (< 12 MOIS)

#### 1- Développer un baromètre de la demande

- Baromètre annuel de la demande dans la région de Casablanca-Settat sous forme d'enquêtes auprès des industriels et des investisseurs.
- Plateforme interactive régionale pour recueillir en temps réel les besoins des industriels afin de fluidifier la collecte d'information auprès des demandeurs et appuyer les responsables en charge du foncier dans leurs décisions.
- CRI en charge de la mise en place et de l'animation du baromètre donnant lieu à une publication annuelle.

#### 2- Intégrer systématiquement les besoins des opérateurs lors de l'élaboration des documents d'urbanisme

- Réalisation d'enquêtes auprès des industriels lors de l'élaboration des diagnostics des documents d'urbanisme.
- Intégration des opérateurs privés par le biais de leurs représentants (CGEM, Fédérations, etc ) et des organismes de promotion de l'investissement en tant que membres lors des comités d'élaboration des documents d'urbanisme, pour faire valoir les besoins et attentes du secteur privé.

#### 3- Créer un comité Public-Privé consultatif sur le foncier industriel de la Région

- Création d'un comité public-privé pour une meilleure coordination des différents acteurs autour des questions de mobilisation du foncier pour l'industrie, la planification urbaine de l'industrie et la prise en compte des sujets connexes :
  - Infrastructures et équipements ;
  - Mobilité et logistique ;
  - Considérations environnementales en particulier veiller à la concordance entre les seuils de tolérance validés dans les EIE des ZI avec ceux des industries qui y seront implantées.
- **Objectif** : assurer la convergence de toutes les stratégies sectorielles relatives à l'industrie et leur concrétisation au niveau des orientations et des prévisions de documents d'urbanisme et d'aménagement de territoire (PDR, SRAT, SDAU, PA).

#### Comité composé à minima des représentants de :

- La Wilaya de Casablanca-Settat ;
  - La Région de Casablanca-Settat ;
  - Le Ministère de l'Industrie et du Commerce ;
  - Les quatre agences urbaines de la région ;
  - La Confédération Générale des Entreprises du Maroc ;
  - Le CRI de Casablanca-Settat, assurant le secrétariat.
- Cette instance pourrait inviter tout organisme ou acteur dont l'apport est jugé utile.

## V- FEUILLE DE ROUTE POUR UN FONCIER INDUSTRIEL PLUS ATTRACTIF

### OPTIMISER LA PERFORMANCE DU FONCIER (12-24 MOIS)

#### 4- Créer des pépinières pour TPME dans la région de Casablanca-Settat

- Création de pépinières pour le développement d'une offre adaptée aux TPME et aux unités informelles, ces dernières occupant souvent des locaux inappropriés dans les villes.
- Mutualisation des équipements, des infrastructures, des services publics et de proximité ainsi que des compétences dans des bâtiments mixtes.
- Mise en place d'une pépinière TPME expérimentale puis généralisation du modèle développé dans la région permettant un meilleur essor de cette catégorie d'entreprises.

#### 5- Innover dans la conception des documents d'urbanisme en faveur de l'investissement industriel

- Conception de règlements d'aménagement des documents d'urbanisme présentant des dispositions plus souples, flexibles et agiles, en faveur des projets d'investissements industriels à forte valeur ajoutée.
- Réglementation flexible à travers la généralisation des règles alternatives aux règles fixes pour le foncier industriel dans les règlements d'aménagement, exemple : permettre plus de constructibilité pour les projets industriels performants énergétiquement ou prenant en charge la réalisation d'équipements publics (voierie, espaces verts, etc).
- Intégration dans les zonages industriels, en fonction de la taille de la zone et des besoins spécifiques à chaque commune, des équipements d'intérêt général tels que : équipement de gestion des ordures, centres de formation, poste de police, équipements socio-collectifs, etc.

#### 6- Optimiser l'existant en intensifiant l'action sur les terrains non valorisés

- Intensification des mesures de lutte contre la spéculation foncière et le faible taux de valorisation de certaines ZI pour libérer un gisement de foncier disponible, à travers notamment le développement de mécanismes agiles de récupération des lots non valorisés.
- Activation et renforcement du levier fiscal pour encourager la valorisation des parcelles à travers la mise en place d'un barème progressif pour la taxe sur les terrains non bâtis au niveau des zones industrielles.
- Intégration systématique de clauses adaptées dans les cahiers de charges de vente ou de mise à disposition du foncier au profit des investisseurs telles que des pénalités de démarrage du chantier, des pénalités de retard et des clauses résolutoires en cas de non-valorisation de la parcelle avec une exécution rapide.
- Mise en place d'un dispositif ne permettant le transfert de propriété du foncier qu'après la fin du développement. Durant la phase de développement, le foncier peut être loué avec toutes les autorisations nécessaires à l'investisseur et transféré en propriété au permis d'exploiter.

## VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME

### 7- Réaliser un travail prospectif sur les besoins à long terme en foncier industriel de la région

- Anticipation des besoins à long terme à travers une réflexion intégrant toutes les forces vives du territoire et s'appuyant sur une vision partagée du développement de la région.
- Lancement d'une réflexion prospective sur les besoins industriels des territoires de la Région de Casablanca-Settat à un horizon lointain (15-20 ans).
- Création de nouvelles réserves foncières pour l'industrie.

### 8- Développer des outils innovants pour mobiliser de nouvelles réserves foncières pour l'industrie

- Mise en place d'un dispositif financier de mobilisation du foncier afin de permettre la réalisation de la stratégie de développement industriel de la région sur le long-terme.
- Création d'un fond régional doté de moyens dédiés pour constituer des réserves stratégiques et avoir un impact sur les prix à long terme.
- Fond financé par la région lors de sa création, puis disposant de ressources propres issues des ventes des programmes de développement, des loyers éventuels ou de taxes locales reversées au fond.

### 9- Instaurer la "Décision Administrative d'Adaptation Urbanistique (DAAU)"

- Conception d'un outil novateur, souple et flexible pour l'adaptation des dispositions urbaines, destiné uniquement aux projets industriels à forte valeur ajoutée socioéconomiques, nécessitant une superficie importante, avec un montant d'investissement élevé et une activité génératrice d'un nombre conséquent d'emplois.
- Pour les zones couvertes par un document d'urbanisme, la vocation du projet doit être compatible au zonage. Pour les zones non couvertes notamment rurales, afin de limiter le mitage agricole, il n'est possible d'implanter le projet qu'au sein des secteurs engagés en continuité avec un ensemble urbain déjà existant (quand la nature de l'activité le permet) ou un noyau industriel à restructurer.
- Développement d'un mécanisme de péréquation : les projets bénéficiant d'incitations urbanistiques devront obligatoirement financer une part des équipements publics et espaces publics de la collectivité d'implantation ou limitrophe (zone rurale).
- Création d'un cadre réglementaire et juridique fixant : les conditions minimales requises en termes de superficie, de montant d'investissement et d'emplois créés, les marges d'adaptabilité en fonction des zonages, de la couverture ou non par un document d'urbanisme et des secteurs industriels, la définition et les caractéristiques des secteurs engagés et les modalités précises de péréquation.
- **Organe en charge de la décision et la coordination** : la Commission Régionale Unifiée d'Investissement des CRI.

### 10- Changer le statut du foncier industriel

- Réflexion concernant le changement de statut du foncier industriel proposée aux plus hautes instances du pays, puisque c'est une ressource rare et complexe à produire.
- Au niveau des documents d'urbanisme, transformation du zonage industriel en un équipement public pour faciliter les processus d'acquisition des terrains en particulier privés (expropriation, indemnisations) et faciliter la réalisation des ZI et PI.
- Modification du statut du foncier industriel en équipement public que l'opérateur privé (preneur) occupe de manière temporaire, sous la forme d'un bail emphytéotique par exemple. Par la suite, le foncier occupé donnerait lieu à un bail à construction, avec obligation de construction, conférant au preneur un droit réel cessible et susceptible d'être hypothéqué.
- Réflexion prenant en considération les contraintes de financement des entreprises utilisant le foncier industriel comme garantie de financement : extension du système de garanties par l'Etat via la Caisse Centrale de Garantie pour palier à cette difficulté et rendre plus attractif des modèles de développement locatifs, plus agiles que ceux en pleine propriété.

## V- FEUILLE DE ROUTE POUR UN FONCIER INDUSTRIEL PLUS ATTRACTIF

### TIMELINE

#### AMELIORER LA PRISE DE DECISION (< 12 MOIS)

- 1- Développer un baromètre de la demande
- 2- Intégrer systématiquement les besoins des opérateurs lors de l'élaboration des documents d'urbanisme
- 3- Créer un comité Public-Privé consultatif sur le foncier industriel de la Région

#### OPTIMISER LA PERFORMANCE DU FONCIER (12-24 MOIS)

- 4- Créer des pépinières pour TPME dans la région de Casablanca-Settat
- 5- Innover dans la conception des documents d'urbanisme en faveur de l'investissement industriel
- 6- Optimiser l'existant en intensifiant l'action sur les terrains non valorisés

#### VERS UN CHANGEMENT DE PARADIGME

- 7- Réaliser un travail prospectif sur les besoins à long terme en foncier industriel de la région
- 8- Développer des outils innovants pour mobiliser de nouvelles réserves foncières pour l'industrie
- 9- Instaurer la "Décision Administrative d'Adaptation Urbanistique (DAAU)"
- 10- Changer le statut du foncier industriel

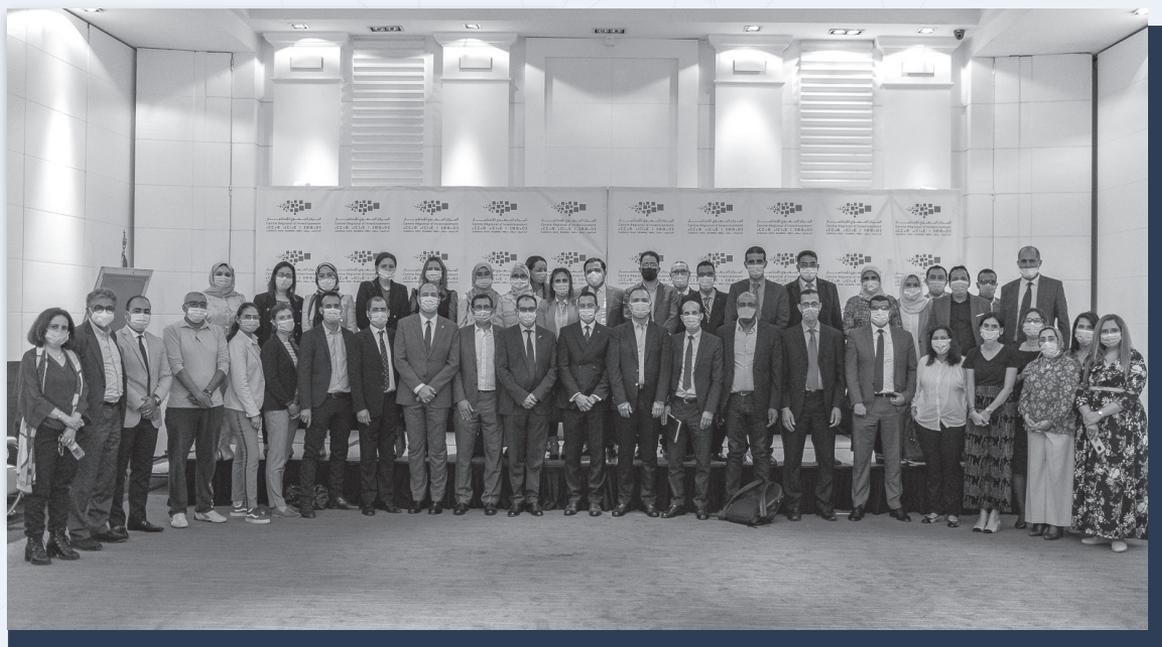
## VI- CONCLUSION

---

La question du foncier industriel, avec ses spécificités et ses contraintes, est une question complexe ayant un impact direct sur l'acte d'investir et sur le devenir du paysage économique de la région. C'est également une problématique transversale, qui concerne différents volets interdépendants, à savoir la planification urbaine, la gestion de l'offre, les besoins des industriels ainsi que les vocations des territoires. Ainsi, la réflexion engagée et la démarche entreprise par le CRI-CS a mis en valeur la puissance de l'intelligence collective en révélant l'importance de l'implication de l'ensemble des parties prenantes autour d'une réflexion commune afin de traiter cette problématique de façon globale et complète. De ce fait, la concertation avec l'ensemble des intervenants de la chaîne de valeur du foncier industriel a représenté la clé de voûte pour la proposition d'une feuille de route et d'une vision commune servant l'intérêt général et favorisant l'émergence d'un nouveau modèle de zones et parcs industriels, répondant avec acuité aux attentes des industriels et des investisseurs.

Cette publication présente une vision régionale à même de permettre le repositionnement du foncier industriel en tant que facteur clé de développement territorial. Pour ce faire, il est préconisé qu'elle bénéficie d'une appropriation par l'ensemble des acteurs et des partenaires qui pourraient se constituer en tant que relai pour sa diffusion à grande échelle, afin de participer au changement

## VII- REMERCIEMENTS



## VII- REMERCIEMENTS

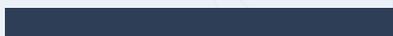
Le CRI-CS présente ses plus sincères remerciements à l'ensemble des institutions et organismes ayant participé ou contribué à cette réflexion stratégique relative au foncier industriel dans la région de Casablanca- Settat :

- MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE
- WILAYA DE LA REGION DE CASABLANCA-SETTAT
- CONSEIL REGIONAL DE CASABLANCA-SETTAT
- CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES DU MAROC
- PREFECTURE DE MOHAMMEDIA
- PROVINCE DE BENSLIMANE
- PROVINCE DE BERRECHID
- PROVINCE D'EL JADIDA
- PROVINCE DE MADIOUNA
- PROVINCE DE NOUACEUR
- PROVINCE DE SETTAT
- PROVINCE DE SIDI BENNOUR
- PREFECTURE DES ARRONDISSEMENTS DE SIDI BERNOUSSI
- PREFECTURE DES ARRONDISSEMENTS D'AIN SEBAA-HAY MOHAMMADI
- PREFECTURE DES ARRONDISSEMENTS DE MOULAY RACHID
- PREFECTURE D'ARRONDISSEMENT D'AIN CHOCK
- PREFECTURE D'ARRONDISSEMENT DE HAY HASSANI
- DIRECTION DES AFFAIRES RURALES-MINISTERE DE L'INTERIEUR
- INSPECTION REGIONALE DE L'URBANISME ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE
- DIRECTION REGIONALE DES DOMAINES DE L'ETAT
- DIRECTION REGIONALE COMMERCE ET INDUSTRIE
- DIRECTION REGIONALE DE L'ENVIRONNEMENT DE CASABLANCA-SETTAT
- DIRECTION REGIONALE DE L'AGENCE NATIONALE DE PROMOTION DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES
- DIRECTION REGIONALE DE LA CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE
- DIRECTION REGIONALE DE L'OFFICE NATIONAL DE L'ELECTRICITE ET DE L'EAU POTABLE
- AGENCE URBAINE DE CASABLANCA
- AGENCE URBAINE DE SETTAT
- AGENCE URBAINE DE BERRECHID-BENSLIMANE
- AGENCE URBAINE D'EL JADIDA-SIDI BENNOUR
- AGENCE NATIONALE DE LA CONSERVATION FONCIERE, DU CADASTRE ET DE LA CARTOGRAPHIE
- AGENCE MILLENNIUM CHALLENGE ACCOUNT-MOROCCO
- UNIVERSITE CHOUAIB DOUKALI EL JADIDA
- CHAMBRE DE COMMERCE, D'INDUSTRIE ET DE SERVICES DE CASABLANCA-SETTAT
- CHAMBRE FRANCAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC
- FEDERATION DE L'AUTOMOBILE
- FEDERATION DES INDUSTRIES DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION
- FEDERATION MAROCAINE DE L'INDUSTRIE ET DE L'INNOVATION PHARMACEUTIQUES
- FEDERATION DE LA CHIMIE ET DE LA PARACHIMIE
- FEDERATION DES INDUSTRIES DE TRANSFORMATION ET DE VALORISATION DES PRODUITS DE LA PECHE
- FEDERATION NATIONALE DE L'AGROALIMENTAIRE
- FEDERATION DES INDUSTRIES METALLURGIQUES, MECANIQUES ET ELECTROMECHANIQUES
- FEDERATION NATIONALE DE LA MINOTERIE
- ASSOCIATION MAROCAINE DES EXPORTATEURS
- ASSOCIATION MAROCAINE DES INDUSTRIES DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT
- CONFEDERATION MAROCAINE DE TPE-PME
- ASSOCIATION DES OPERATEURS ECONOMIQUES DES ZONES INDUSTRIELLES DE SIDI BERNOUSSI
- AREP
- CASABLANCA ISKANE ET EQUIPEMENTS
- CASA AMENAGEMENT
- CASA TRANSPORTS
- SOCIETE D'AMENAGEMENT ET DE DEVELOPPEMENT DE MAZAGAN
- LYDEC
- MEDZ
- SOFTGROUP
- MAZARS
- COLLIERS
- MTECH INVEST
- CERCLE DE L'INNOVATION
- INDUSTRIE DU MAROC

Ainsi que l'ensemble des organismes et personnes ayant contribué dans le cadre de ce projet.

A background network diagram consisting of a complex web of light blue lines connecting various nodes. The nodes are represented by small circles of varying sizes, some of which are highlighted in a darker blue. The overall structure is organic and interconnected, resembling a molecular or biological network.

## VIII- LISTE DES ABRÉVIATIONS



## VIII- LISTE DES ABRÉVIATIONS

- **AMICA** : ASSOCIATION MAROCAINE POUR L'INDUSTRIE ET LA CONSTRUCTION AUTOMOBILE
- **ANCFCC** : AGENCE NATIONALE DE LA CONSERVATION FONCIÈRE, DU CADASTRE ET DE LA CARTOGRAPHIE
- **BTP** : BÂTIMENT ET TRAVAUX PUBLICS
- **CFCIM** : CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MAROC
- **CGEM** : CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES DU MAROC
- **CRI-CS** : CENTRE RÉGIONAL D'INVESTISSEMENT DE CASABLANCA-SETTAT
- **CRUI** : COMMISSION RÉGIONALE UNIFIÉE D'INVESTISSEMENT
- **EIE** : ETUDE D'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT
- **FCP** : FÉDÉRATION DE LA CHIMIE ET DE LA PARACHIMIE
- **FIASET** : SOCIÉTÉ DU FORUM D'INVESTISSEMENT ET D'ACTIVITÉ DE SETTAT
- **FIFAGE** : FÉDÉRATION DES INDUSTRIES FORESTIÈRES, DES ARTS GRAPHIQUES ET DE L'EMBALLAGE
- **FISA** : FÉDÉRATION INTERPROFESSIONNELLE DU SECTEUR AVICOLE
- **FONZID** : FONDS DES ZONES INDUSTRIELLES DURABLES
- **GIE** : GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE
- **GIMAS** : GROUPEMENT DES INDUSTRIES MAROCAINES AÉRONAUTIQUES ET SPATIALES
- **MCA-MOROCCO** : AGENCE MILLENNIUM CHALLENGE ACCOUNT-MOROCCO
- **PA** : PLAN D'AMÉNAGEMENT
- **PAGER** : PROGRAMME D'APPROVISIONNEMENT GROUPÉ EN EAU POTABLE DES POPULATIONS RURALES
- **PDR** : PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
- **PERG** : PROGRAMME D'ELECTRIFICATION RURALE GLOBAL
- **PI** : PARC INDUSTRIEL
- **PPP** : PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ
- **SDAU** : SCHÉMA DIRECTEUR D'AMÉNAGEMENT URBAIN
- **SRAT** : SCHÉMA RÉGIONAL D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
- **TNB** : TAXE SUR LES TERRAINS URBAINS NON BÂTIS
- **TVA** : TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE
- **ZAE** : ZONE D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES
- **ZI** : ZONE INDUSTRIELLE

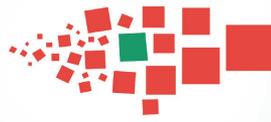




## COMITÉ DE RÉDACTION

### CENTRE RÉGIONAL D'INVESTISSEMENT DE CASABLANCA-SETTAT :

- **MME SARA BENKIRANE**  
Architecte, Chargée de la Contribution à la Planification Stratégique Régionale
- **MME FATIMA ZAHRA MOKHTARI**  
Chef de Division Veille et Planification Stratégique
- **MME SELMA BENNIS**  
Directrice Pôle Impulsion Economique et Offre Territoriale
  
- Graphic Design by **M. ANWAR TARKANE**



المركز الجهوي للإستثمار  
Centre Régional d'Investissement  
ⵎⵏⵏⵓⵙ ⵏ ⵉⵙⵜⵓⵏⵏ ⵏ ⵉⵙⵜⵓⵏⵏ  
Casablanca - Settat EEⵎⵏⵏⵓⵙ - ⵙⵉⵜⵓⵏⵏ  
الدار البيضاء - سطات



مَـا الطَّرِيقُ أَضْوَأُ  
ET LE CHEMIN DEVIENT PLUS CLAIR

VERS UN NOUVEAU MODÈLE DE L'ADMINISTRATION :



PERFORMANTE  
& ORIENTÉE SOLUTIONS



MODERNE  
& DIGITALISÉE



CENTRÉE CLIENT  
& IMPACT



ACCOMPAGNE  
DE BOUT EN BOUT

+212 522 49 42 42

info@casainvest.ma

Angle Boulevard GHANDI et bd. Laarbi DOGHMI,  
Casablanca 20000, Maroc

  cricasasettat

www.casainvest.ma

www.criinvest.ma

www.edata.casainvest.ma

