****

**MARCHE DE SERVICES DE CONSULTANTS**

|  |
| --- |
| **Agence MCA-MOROCCO** |

**Agissant pour le compte du :**

**GOUVERNEMENT DU MAROC**

**Financé par :**

**LES ETATS-UNIS D’AMÉRIQUE**

**par l’intermédiaire de**

**MILLENNIUM CHALLENGE CORPORATION (MCC)**

**\*\*\***

**MARCHE DE SERVICES DE CONSULTANTS**

**\*\*\***

|  |
| --- |
| **ELABORATION D’UNE ETUDE POUR L’EVALUATION DE L’OFFRE ET LA DEMANDE EN FONCIER INDUSTRIEL AU MAROC ET LA PROPOSITION DE MOYENS POUR LEUR ADEQUATION** |

**\*\*\***

**Termes de Référence**

**Novembre 2018**

**Sommaire**

[I. Introduction 2](#_Toc529181359)

[II. Eléments de contexte général 2](#_Toc529181360)

[III. Objectifs de la consultation 4](#_Toc529181361)

[IV. Prescriptions quant à la démarche de conduite de la consultation 4](#_Toc529181362)

[V. Tâches de la consultation 4](#_Toc529181363)

[Tâche 1 : Etude de la demande en foncier industriel 4](#_Toc529181364)

[Tâche 2 : Etude de l’offre régionale en foncier industriel 7](#_Toc529181365)

[Tâche 3 : Adéquation entre l’offre et la demande régionale en foncier industriel 9](#_Toc529181366)

[Tâche 4 : Capitalisation des enseignements et propositions d’orientations stratégiques pour le développement du foncier industriel 10](#_Toc529181367)

[VI. Lieu, durée et délais d’exécution de la mission 11](#_Toc529181368)

[VII. Livrables, échéancier, niveau d’effort et paiement 11](#_Toc529181369)

[VIII. Qualifications des personnes clés 12](#_Toc529181370)

# Introduction

L’Agence Millennium Challenge Account-Morocco (MCA-Morocco) lance une demande de propositions techniques et financières pour le recrutement d’un cabinet désigné ci-après le « Consultant », qui sera chargé de la réalisation d’une étude sur l’évaluation de l’offre et la demande en foncier industriel au Maroc et la proposition de recommandations au Ministère de l’Industrie, de l’Investissement, du Commerce et de l’Economie Numérique (MIICEN) en matière de développement d’infrastructures industrielles à court, moyen et long termes[[1]](#footnote-1) qui tiennent compte du besoin du marché.

L’objectif principal de la présente consultation est de favoriser la création d’infrastructures industrielles de haute performance économique, environnementale et sociale qui répondent à la demande du marché et qui s’inscrivent dans le cadre de la régionalisation avancée et de l’équilibre territorial.

# Eléments de contexte général

***Informations sur le Compact II***

Le Gouvernement du Royaume du Maroc (GdM) a conclu, le 30 novembre 2015, un deuxième programme de coopération (Compact II) avec le Gouvernement des Etats-Unis d’Amérique, représenté par Millennium Challenge Corporation (MCC) et ce, dans l’objectif de rehausser la qualité du capital humain et d’améliorer la productivité du foncier.

Le budget alloué par MCC à ce programme de coopération s’élève à 450 millions de dollars, auquel s’ajoute une contribution du gouvernement marocain d’une valeur équivalente à 15% au moins de l’apport américain.

Le montant global financera, sur une période de cinq ans, deux projets, à savoir « Education et formation pour l’employabilité » et « Productivité du foncier ».

**Le projet « Productivité du foncier »**

Le Projet « Productivité du foncier » vise l’amélioration de la gouvernance et de la productivité du foncier pour mieux répondre aux besoins des investisseurs et attirer davantage d’investissements grâce à la mise en œuvre de trois activités : « Gouvernance du foncier », « Foncier rural » et « Foncier industriel ».

**L’activité « Gouvernance du foncier »** (10,5 millions $) permettra d’appuyer le Gouvernement dans (i) l’élaboration d’une stratégie foncière nationale et d’un plan d’action pour sa mise en œuvre, selon une approche participative favorisant la recherche du consensus et l’appropriation de cette stratégie par tous les acteurs ; et (ii) la mise en œuvre des actions prioritaires dudit plan d’action.

**L’activité « Foncier rural »** (33 millions $) a pour objectif de développer une nouvelle procédure optimisée et simplifiée pour la transformation de la propriété dans l’indivision des terres collectives situées dans les périmètres d’irrigation et régies par le dahir n° 1-69-30 du 25 juillet 1969 en propriétés individuelles au profit des ayants droit (opération connue sous le nom « melkisation »). Cette procédure optimisée sera mise en œuvre, à titre pilote, sur une superficie de 51.000 hectares de terres collectives situées dans le périmètre d’irrigation du Gharb et de 15.000 ha de de terres collectives situées dans le périmètre d’irrigation du Haouz.

**L’activité « Foncier industriel »** (127 millions $), dans laquelle s’inscrit la présente prestation, porte sur la mise en œuvre de trois composantes : (i) l’assistance technique en matière de développement et de gestion des zones industrielles ; (ii) la conception d’un nouveau modèle de développement de parcs industriels durables et de revitalisation de zones industrielles existantes, tiré par la demande du marché et privilégiant le partenariat public-privé et la durabilité environnementale et sociale. Ce modèle sera mis en œuvre, à titre pilote, dans trois zones industrielles ; et (iii) la mise en place d’un fonds pour les zones industrielles durables (FONZID) visant à soutenir des projets améliorant la gouvernance et la durabilité de zones industrielles existantes ou nouvelles.

Il est à signaler que toutes les activités conduites dans le cadre du Compact II sont soumises aux politiques générales et aux standards de MCC, notamment en termes d’intégration des normes environnementales, de genre et d’inclusion sociale, et d’analyse de risques liés à la traite des personnes.

***Informations sur l’Agence MCA-Morocco***

L’Agence Millennium Challenge Account-Morocco (MCA-Morocco) est un établissement public doté de la personnalité morale et de l’autonomie financière, chargé de la mise en œuvre du Compact II.

***Informations sur l’activité « Foncier industriel »***

L’activité « Foncier industriel » (127 millions $), développée conjointement avec le MIICEN, vise à lever les contraintes relatives notamment à la faible productivité et aux difficultés d’accès au foncier industriel, en introduisant une nouvelle approche en matière de développement et de revitalisation des infrastructures industrielles, tirée par la demande et privilégiant le partenariat public-privé (PPP) et la durabilité.

Pour ce faire, outre l’engagement de réformes touchant à la fois les aspects institutionnels et juridiques, il sera procédé à l’élaboration d’un nouveau modèle de planification, de développement, de gestion et de revitalisation des infrastructures d’accueil industrielles, qui répondent aux besoins des entreprises et aux exigences d’un développement industriel inclusif et durable.

Le nouveau modèle sera testé à titre pilote sur deux projets de revitalisation/extension de zones industrielles existantes et un projet de création d’une nouvelle zone industrielle[[2]](#footnote-2).

Outre la mise en œuvre pilote du nouveau modèle, un « Fonds des Zones Industrielles Durables » (FONZID) est mis en place conjointement avec le MIICEN. Ce Fonds est destiné à soutenir d’autres initiatives, privées ou publiques, favorisant la mise à l’échelle du nouveau modèle de développement ou de revitalisation de zones industrielles promouvant la bonne gouvernance et la durabilité.

En termes de réforme des aspects institutionnels et juridiques pour soutenir ce modèle, l’activité « Foncier industriel » apportera son soutien au MIICEN, en vue notamment de l’élaboration d’un cadre juridique régissant les infrastructures industrielles et de la conduite d’études de marché sur la demande et l’offre en foncier industriel dans la perspective de l’élaboration, par le MIICEN, d’une stratégie à long terme en matière de planification, de développement et de gestion des zones industrielles. Parrallèlement, l’activité « Foncier industriel » accompagne le processus de réforme et de développement dudit nouveau modèle par des programmes de renforcement des capacités du MIICEN et des autres parties prenantes du foncier industriel et par la dissémination des meilleures pratiques nationales et internationales en matière de développement et de gestion des zones industrielles durables.

Le schéma ci-dessous récapitule les composantes de l’activité “Foncier industriel” :

Les présents termes de référence concernent la composante « Réforme et assistance technique » de l’activité « Foncier industriel ».

# Objectifs de la consultation

L’objectif de cette consultation est la réalisation d’une étude de marché pour évaluer, de manière quantitative et qualitative, la demande et l’offre actuelles et prospectives en foncier industriel au niveau national, déclinée au niveau des 12 Régions du Royaume. L’étude permettra de ressortir des recommandations au MIICEN pour une réponse adéquate à l’équilibre recherché entre l’offre et la demande à court, moyen et long termes (horizon de 10 ans), dans la perpective de l’élaboration d’une stratégie nationale relative au foncier industriel qui permettra notamment d’optimiser la participation du secteur privé. Ces recommandations alimenteront également le processus, en cours, d’élaboration de la stratégie nationale de gouvernance du foncier[[3]](#footnote-3).

# Prescriptions quant à la démarche de conduite de la consultation

En coordination avec l’Agence MCA-Morocco et le MIICEN, le Consultant est appelé à développer et mettre en œuvre une démarche participative pertinente et adaptée à la nature de cette mission. Il est tenu de collecter et utiliser toutes les sources de données et d’informations pertinentes et de déployer tous les moyens et instruments appropriés, efficaces et efficients pour assurer la concertation avec les parties prenantes (entretiens, réunions bilatérales ou multilatérales, ateliers de travail, focus groupes, enquêtes sur le terrain, administration de questionnaires, etc.).

Dans la conduite des tâches relatives à la consultation des parties prenantes, le Consultant est tenu d’identifier et de consulter les principaux acteurs du foncier industriel au niveau des différents échelons territoriaux et issus des secteurs public et privé et de la société civile et ce, en fonction des besoins et des prérogatives de chaque acteur. Le consultant, réputé connaître les parties prenantes du foncier (notamment industriel) au Maroc, conviendra avec MCA-Morocco et le MIICEN des acteurs qu’il consultera pour les fins de cette mission.

# Tâches de la consultation

Dans le cadre de cette consultation, le Consultant devra exécuter les tâches suivantes :

## Tâche 1 : Etude de la demande en foncier industriel

**Sous-tâche 1.1 : Analyse du positionnement économique et industriel des différentes régions du Royaume du Maroc**

L’objectif de cette analyse est de disposer d’une vision claire de l’économie nationale et régionale, et d’identifier des perspectives de développement de l’investissement dans différents secteurs d’activités industriels à travers les 12 Régions du Royaume du Maroc, en vue d’évaluer la demande potentielle en foncier industriel que vont offrir ces perspectives de développement.

Le Consultant est tenu, au titre de cette tâche, de procéder aux actions suivantes :

* Diagnostic de la situation actuelle du secteur industriel national et par région (performances et dernières tendances d’évolution);
* Recueil et analyse des études et plans stratégiques sectoriels (Industrie, tourisme, agriculture, logistique, énergies renouvelables entre autres), et examen des opportunités pour le développement du secteur industriel.
* Analyse des perspectives de développement du secteur industriel national. Le consultant peut s’inspirer des tendances industrielles au niveau mondial et des éventuelles opportunités qu’elles présenteraient pour le Maroc ;

Pour chacune des 12 Régions du Maroc :

* Présentation d’une manière synthétique de la monographie de la Région : découpage administratif, caractéristiques démographiques, caractéristiques socio-économiques (population active, emploi, chômage…), infrastructures, enseignement et formation professionnelle, secteurs productifs (part des différents secteurs, y compris le secteur industriel, dans le PIB Régional, part du PIB industriel régional dans le PIB national, grandeurs industrielles par secteur, taux d’accroissement annuel etc.);
* Recensement et analyse des projets structurants dans la Région (infrastructures, grands projets…) et analyse des interactions et des opportunités de complémentarité inter-régionales ;
* Recueil et analyse des études relatives à la Région, du plan de développement régional, ainsi que des données et statistiques y afférentes ;
* Examen d’autres facteurs pouvant amorcer ou renforcer l’attraction d’investissements vers la Région (ex. connectivité/transport, disponibilité de main d’œuvre qualifiée, etc.);
* Etude des filières industrielles en rapport avec le potentiel économique général de la Région (tourisme, agriculture, industrie, services ou autres) ;
* Analyse du potentiel des secteurs industriels et de leurs filières identifiées dans le cadre des écosystèmes performants (Contrats de performance du Plan d’accélération industrielles (PAI)) ;
* Identification des perspectives d’évolution du secteur industriel dans la Région et mise en cohérence avec les opportunités offertes par les feuilles de route sectorielles, notamment les opportunités de développement et de déclinaison régionale du PAI ;
* Identification et analyse, dans chaque filière, des niches (activités, produits,) qui peuvent être développées d’une façon compétitive dans la Région, tout en identifiant les mesures pour assurer une intégration industrielle optimale ;
* Catégorisation des projets d’investissement potentiels pour les différentes filières avec potentiel de développement (selon la nature : Investissements Directs Etrangers ou nationaux et la taille de ces projets : petites, moyennes ou grandes entreprises…).

L’analyse des filières industrielles doit se construire sur la base des spécificités et atouts de la région, en tenant compte de son positionnement industriel actuel et en explorant d’autres filières présentant des opportunités et potentialités de développement. Ce travail devra se construire en étroite collaboration avec la Direction de l’Industrie au sein du MIICEN, comprenant les différentes Directions métiers.

**Livrable de la Sous-tâche 1.1 : Rapport de l’analyse du positionnement économique et industriel du Maroc et de ses Régions.**

Ce rapport synthétise les travaux effectués dans le cadre de cette tâche et présente notamment :

* Le diagnostic de la situation économique et industrielle nationale actuelle, et celle de chacune des 12 Régions ;
* L’analyse, dans chacune des 12 Régions, des potentialités et opportunités de développement du secteur industriel et identification des filières et niches industrielles à fort potentiel.

**Sous-tâche 1.2 Evaluation de la demande en foncier industriel**

L’objectif de cette tâche est l’évaluation, d’une manière quantitative et qualitative, de la demande actuelle et potentielle (pour les dix prochaines années) en foncier industriel dans chacune des 12 Régions du Maroc, en vue de prévoir des projets d’infrastructures industrielles qui répondent aux besoins du marché, que ce soit en termes de planification, de caractéristiques et de services à mettre en place. Les résultats de cette tâche devront fournir au MIICEN une visibilité sur l’évolution dans le temps (court, moyen et long termes) de la demande du marché en foncier industriel, tout en spécifiant les caractéristiques de cette demande.

Pour mener cette évaluation, le Consultant est tenu de valider avec l’Agence MCA-Morocco et le MIICEN la démarche proposée, ainsi que les différents instruments (formulaires, questionnaires, documents, etc.) qui seront utilisés pour la conduite de cette tâche.

Cette analyse devra permettre de définir, pour chaque Région, notamment :

* Les besoins des entreprises industrielles existantes en foncier industriel, que ce soit pour une relocalisation, une extension ou une nouvelle implantation ;
* Les préférences ou exigences techniques d’implantation (région, province, localisation par rapport à des infrastructures de base…) ;
* Les besoins potentiels évalués au niveau de la sous-tâche 1.1 pour chacun des secteurs (industrie, logistique et services) et des filières et niches industrielles à potentiel de développement identifiées, et ce, en termes de superficie et de caractéristiques (infrastructures, exigences techniques, accessibilité, spécificités par rapport à la nature ou la taille des projets d’investissement, services aux entreprises, etc.) ;
* Les besoins et caractéristiques du foncier industriel selon la nature et la taille des projets (Investissements Directs Etrangers/nationaux ; Petites/Moyennes/Grandes entreprises) ;
* Le type de commercialisation souhaité (vente, location de terrain, location de bâtiment…) ;
* L’échéancier d’implantation souhaité ;
* Les tailles des lots et des bâtiments industriels et leur ventilation ;
* Les prix de vente/location cibles à pratiquer pour les investisseurs ;
* Les aménagements souhaités ;
* Les besoins en termes de services d’accompagnement ;
* Les préférences ou l’intérêt manifesté des entreprises par rapport à une offre en foncier industriel précise ;
* Les incitations et préalables à l’investissement souhaités, etc.

Pour évaluer la demande, le Consultant est tenu d’exploiter toute source d’information utile. Il sera amené notamment à :

* Collecter les informations au niveau des contrats programmes conclus dans le cadre de la mise en place des écosystèmes performants (PAI) ;
* Evaluer la demande exprimée auprès du MIICEN et de ses services extérieurs, des Centres Régionaux d’Investissement, des collectivités territoriales, des Chambres de Commerce, d’Industrie et de Services, de l’Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE), de la CGEM et les principales Associations Professionnelles et d’autres acteurs publics ou privés disposant ou pouvant disposer de telles informations ;
* Analyser les tendances du marché et les stratégies de développement des principales entreprises (nationales et/ou internationales) dans les différents secteurs ;
* Mener des enquêtes auprès d’un nombre représentatif d’opérateurs nationaux et internationaux, pouvant inclure des industriels, des associations professionnelles ou de zones industrielles, des chambres étrangères de Commerce et d’Industrie au Maroc, etc.

Il y a lieu de souligner que l’évaluation de la demande en foncier industriel devra inclure les demandes des entreprises installées au niveau de la Région et également les entreprises nationales et/ou internationales exprimant une volonté de s’implanter au niveau de la Région.

A l’issue de cette tâche, le Consultant est appelé à proposer une liste d’entreprises pouvant être ciblées, pour démarchage direct, par les organismes concernés par la promotion des investissements. Cette liste devra contenir (i) les investisseurs potentiels ayant exprimé une volonté/intention de réaliser des projets d’investissement, en spécifiant les caractéristiques et l’échéancier d’implantation projetés, ainsi que (ii) les entreprises (nationales/internationales) présentant des opportunités à saisir du fait de leurs stratégies de développement.

**Livrable de la sous-tâche 1.2 : Rapport de l’évaluation de la demande en foncier industriel**

Ce rapport présente la démarche adoptée pour la réalisation de cette tâche et synthétise les conclusions auxquelles elle a abouti. Il doit porter notamment sur :

* La méthodologie adoptée pour réaliser l’étude de marché pour chaque région et les résultats et conclusions obtenus. Les résultats spécifieront notamment le besoin des différents secteurs en foncier industriel (superficie, caractéristiques, échéancier ; etc.) ;
* La liste des investisseurs potentiels (ayant exprimé une volonté de réaliser des projets d’investissement ou présentant des opportunités à saisir au regard de leurs stratégies de développement) ;
* La liste et les caractéristiques de la population ayant fait l’objet de l’enquête et les formulaires et documents utilisés à cet effet (en annexe).

## Tâche 2 : Etude de l’offre régionale en foncier industriel

L’objectif de cette tâche est de disposer, pour chacune des 12 Régions, d’une vue d’ensemble sur l’offre en foncier industriel. Cela intègre les infrastructures d’accueil industrielles existantes ainsi que les projets à venir.

**Sous-tâche 2.1 : Diagnostic des infrastructures industrielles existantes dans les Régions**

L’objectif de cette sous-tâche est de réaliser, pour chacune des 12 Régions du Maroc, une analyse de la situation actuelle des infrastructures industrielles. L’analyse doit fournir des informations quantitatives et qualitatives quant à leurs caractéristiques, performances, mode de gouvernance ainsi qu’aux freins et lacunes dont elles souffrent (valorisation, gestion, non satisfaction des exigences d’entreprises…etc.). A cet effet, le Consultant réalisera notamment ce qui suit  :

* L’identification de toutes les infrastructures industrielles existantes dans la Région, et, pour chacune:
* Le recueil, et l’analyse de ses caractéristiques : emplacement, nature (réalisée de manière spontanée, inscrite dans un plan gouvernemental, régie par des documents d’urbanismes ou faisant objet de dérogation, etc.), date de création, superficie, taux d’occupation, vocation, offre foncière, prix (de lancement, appliqué actuellement, en comparaison avec les prix pratiqués en dehors de la ZI), nombre d’entreprises installées au niveau de la zone, et leur description selon les informations disponibles (superficie, raison sociale, date de création, secteur d’activité, statut d’activité : en activité, en arrêt définitif, en arrêt provisoire, raisons éventuelles d’arrêt ; chiffre d’affaires, valeur ajoutée, emplois, exportations, représentation des femmes et des hommes dans la composition des organes de gestion…);
* L’identification et l’analyse des facteurs d’attractivité et de non attractivité: connectivité, transport, proximité (ou éloignement) des bassins d’emploi et des équipements, services d’accompagnement sur place, existence (ou absence) d’infrastructures, notamment d’installations sensibles au GIS (Genre et Inclusion Sociale), existence de contraintes urbaines ;
* L’analyse de l’organisation, de la gestion et de la gouvernance : porteur du projet, aménageur, gestionnaire, convention de partenariat, existence d’une association de la zone et degré de maturité, existence d’un cahier des charges (description de sa consistance, le cas échéant) ;
* L’identification et l’analyse des performances: appréciation de l’état physique et de la qualité des infrastuctures (voirie, éclairage, assainissment…), taux de commercialisation, taux de valorisation, respect du cahier des charges, chiffre d’affaires, emplois, valeur ajoutée… ;
* La présentation des disponibilités en lots/terrains (non commercialisés ou non valorisés) tout en spécifiant les raisons, ainsi que les conditions et mesures pour leur éventuelle mobilisation/valorisation.
* L’évaluation du taux d’écoulement annuel régional ;
* Le recensement des problèmes et insuffisances relevés au niveau de la zone par les entreprises installées, les employés ou les populations avoisinantes (ex. en liaison avec la qualité de l’infrastructure, le respect de l’environnement et des ressources naturelles, les services aux entreprises, les services sociaux aux employés et les besoins spécifiques des femmes, des jeunes, des personnes à besoins spécifiques, la traite des personnes) ;
* L’analyse des infrastructures industrielles réalisées, le cas échéant, par le privé au niveau de la Région:
* Identification des sources de financement de ces projets et des contraintes rencontrées par ce dernier pour le financement, l’aménagement, la commercialisation, la valorisation ou la gestion de ces espaces ;
* Comparaison des performances de ces infrastructures industrielles par rapport à celles portées ou avec contribution de l’Etat (prix, taux de commercialisation et de valorisation, état global, services…);
* L’identification des problèmes rencontrés, de manière globale, dans le développement et la commercialisation des infrastructures d’accueil industrielles dans la Région (tous types confondus);
* L’identification de la part des investissements industriels réalisés en dehors des zones industrielles au niveau de la Région et analyse de leurs caractéristiques selon les informations disponibles (superficie, raison sociale, date de création, secteur d’activité, chiffre d’affaires, valeur ajoutée, emplois, exportations, représentation des femmes et des hommes dans la composition des organes de gestion, motifs du choix du site) ;
* L’examen du recours aux dérogations pour la réalisation des zones et des unités industrielles au niveau de la Région, en identifiant notamment le nombre de dérogations octroyées dans les différentes provinces et préfectures de la Région et les causes menant au recours à la dérogation : non disponibilité de terrain à vocation industrielle, inadéquation des projets planifiés dans les documents d’urbanisme (ne répondant pas à la demande du marché/ statut juridique et connectivité impactant le prix de revient…).

Pour cette mission d’analyse de l’état des lieux des infrastructures industrielles de la Région, le Consultant travaillera en collaboration avec les Délégations Provinciales du MIICEN, ainsi qu’avec les autorités locales. L’Agence MCA-Morocco et le MIICEN approuveront la méthodologie et le plan de travail proposés par le Consultant et l’assisteront pour la bonne conduite de sa mission.

**Sous-tâche 2.2 : Identification des infrastructures industrielles régionales projetées et potentielles**

L’objectif de cette sous-tâche est l’identification et la quantification, dans chacune des 12 Régions, de l’offre en foncier industriel pour des projets d’infrastructures industrielles futurs (en cours de réalisation, planifiés ou prévisionnels) ainsi que le potentiel d’emprises foncières pouvant abriter des activités industrielles. Cela peut englober à titre d’exemple :

* Les extensions des zones industrielles existantes, qu’elles soient contractualisées, en cours de préparation, d’aménagement ou planifiées ;
* Les projets d’infrastructures industrielles en cours de préparation par le MIICEN ou d’autres parties prenantes ;
* Les projets d’infrastructures industrielles prévus au niveau du Plan de Développement Régional « PDR » (validés ou en cours de préparation) ;
* Les projets d’infrastructures industrielles prévus au niveau des documents d’aménagement du territoire (SRAT) et d’urbanisme (SDAU, PA) validés ou en cours de préparation ;
* Les nouveaux projets d’infrastructures industrielles faisant l’objet de demandes de dérogations en matière des documents d’urbanismes (soit en cours d’examen ou ayant obtenu l’accord) ;
* Le potentiel d’emprises foncières relevant des différents statuts juridiques, pouvant abriter des activités industrielles dans la Région et dont la mobilisation ne présenterait pas de contraintes majeures pour la concrétisation de ces projets.

Au titre de cette sous-tâche, le Consultant est tenu également de :

* Mener une analyse préliminaire des différents projets futurs identifiés, y compris ceux inscrits au niveau des documents d’urbanisme, notamment, en effectuant un diagnostic de leurs caractéristiques en vue de confirmer leur adéquation pour la réalisation des infrastructures industrielles : statut du foncier, facilité de mobilisation, nature du terrain, topographie, connectivité et équipements... ;
* Prioriser les différents sites d’emprises foncières identifiés selon des critères pertinents tels que : conditions de mobilisation, accessibilité et connectivité, disponibilité et proximité d’équipements (hors site, infrastructures, équipements socio-économiques, …), existence de contraintes majeures (topographie, inondabilité, instabilité…), proximité d’un bassin de main d’œuvre et d’emploi etc.

**Livrable de la Tâche 2 : Rapport sur l’offre régionale en foncier industriel**

Ce rapport synthétise les résultats du diagnostic de la situation nationale actuelle du foncier industriel, devant porter notamment sur :

* L’état des lieux des infrastructures industrielles de chaque Région, y compris les disponibilités en foncier industriel facilement mobilisable ;
* Des livrets synthétiques qui présentent les différentes infrastructures industrielles au niveau de la Région, leurs caractéristiques et celles des entreprises qui y sont installées (1 livret / Région), avec les critères et informations définis dans la sous-tâche 2.1.
* Un recueil de toutes les informations collectées sous un format exploitable (fichier Excel par exemple), et qui permettra de faciliter l’alimentation de la base de données du MIICEN sur les infrastructures industrielles ;
* Le recueil des projets d’infrastructures industrielles prévus au niveau de chaque Région (informations quantitatives et qualitatives disponibles) ;
* Le potentiel d’emprises foncières relevant des différents statuts juridiques, pouvant abriter des activités industrielles dans la Région et dont la mobilisation ne présenterait pas de contraintes majeures pour la concrétisation de ces projets.

## Tâche 3 : Adéquation entre l’offre et la demande régionale en foncier industriel

Cette tâche consiste à faire le croisement optimal entre la demande en foncier industriel et l’offre devant y répondre. A cet effet, le Consultant est appelé à proposer des projets en effectuant un croisement optimal entre les filières à fort potentiel de développement identifiées, les besoins recensés du marché et l’offre foncière identifiée. Cette démarche tiendra compte évidemment des infrastructures industrielles existantes présentant des disponibilités facilement mobilisables, des projets d’infrastructures industrielles déjà lancés ou en cours de réalisation ou en planification et des réserves foncières pouvant être mobilisées pour le foncier industriel.

Au titre de cette sous-tâche, le Consultant est tenu de :

* Faire le croisement optimal entre les filières à fort potentiel de développement identifiées, les besoins du marché recensés et leur évolution potentielle d’une part et, les différents sites d’implantation identifiés (disponibilités au niveau des infrastructures industrielles existantes, extensions de projets existants, programmés au niveau des documents d’urbanisme, planifiés ou éventuel recours à la réserve foncière) ;
* Proposer des mesures concrètes pour la valorisation des terrains disponibles dans les infrastructures industrielles existantes (terrains non commercialisés ou non valorisés et estimés facilement mobilisables) ;
* Définir les projets d’infrastructures industrielles et spécifier leurs caractéristiques :
* Proposer le site et définir la superficie nécessaire pour chaque projet ;
* Proposer les vocations des projets ;
* Proposer la nature des projets (parc industriel, zone d’activité économique, zone libre ou franche…) ;
* Proposer l’échéancier de réalisation des différents projets d’infrastructures industrielles, en tenant compte de l’évolution de la demande du marché (résultats de la tâche 1) ;
* Proposer une identité et un positionnement des projets d’infrastructures industrielles au niveau de la Région, tout en veillant à définir les complémentarités et les interactions entre les différents projets au niveau régional et national ;
* Proposer des modèles adéquats pour assurer la bonne gestion et animation des projets d’infrastructures industrielles, en se basant notamment sur les bonnes pratiques internationales ;
* Evaluer, d’une manière globale, la prédisposition et le degré d’intérêt du secteur privé pour le portage de ces projets d’infrastructures industrielles ou la contribution à leur réalisation et identifier les prérequis souhaités par le privé pour s’inscrire dans la réalisation de ces projets.

**Livrable de la tâche 3 : Rapport de l’adéquation entre l’offre et la demande régionales en foncier industriel**

Ce rapport synthétise les résultats de l’ensemble des actions menées au titre de cette tâche et présente :

* Les propositions de projets d’infrastructures industrielles présentant un croisement optimal entre la demande identifiée et l’offre au niveau des différents sites d’implantation (disponibilités au niveau des infrastructures industrielles existantes, extensions de projets existants, programmés au niveau des documents d’urbanisme, planifiés ou éventuel recours à la réserve foncière);
* La proposition de concept pour lesdits projets, notamment, en matière de positionnement, de gouvernance, d’échéancier de réalisation et de relation avec l’offre régionale et nationale.

## Tâche 4 : Capitalisation des enseignements et propositions d’orientations stratégiques pour le développement du foncier industriel

Cette tâche consiste à soumettre au MIICEN et à l’Agence MCA-Morocco des propositions d’orientations stratégiques pour le développement des infrastructures industrielles.

L’objectif étant de proposer, sur la base des enseignements et conclusions des tâches menées durant cette mission, et du retour d’expérience, des mesures pour l’amélioration de l’adéquation entre l’offre et la demande, et du processus de développement d’infrastructures industrielles performantes, tenant compte du processus de la régionalisation et impliquant davantage le secteur privé pour la réalisation de ces projets.

A cet effet, le Consultant proposera notamment :

* Une feuille de route à court, moyen et long termes pour le développement progressif de nouvelles infrastructures industrielles tenant compte des spécificités et potentialités régionales, en se basant sur une approche réactive (répondre au besoin confirmé du marché en foncier industriel) et proactive (anticiper les opportunités de développement et les besoins futurs) ;
* Des moyens et outils pour assurer le suivi continu et la veille du marché en matière d’offre et de demande en foncier industriel ;
* Une approche et des mesures pour la constitution d’une réserve foncière stratégique pour le développement des infrastructures industrielles, notamment en définissant les actions et les modalités à entreprendre pour mobiliser et sécuriser le foncier devant abriter les nouveaux projets d’infrastructures industrielles, ainsi qu’un planning prévisionnel pour entamer le processus de sa mobilisation ;
* Des modalités d’intégration des projets d’infrastructures industrielles identifiés dans les documents d’urbanisme en cours de préparation ou futurs ;
* Des mesures et modalités afin d’encourager les investissements privés dans le développement et la gestion des infrastructures industrielles (y compris les zones existantes), notamment à travers :
* Des modèles de partenariat entre l’Etat et le Privé
* Des démarches encourageant le privé à répondre à la demande du marché en foncier industriel (l’Etat n’intervient que pour répondre à la demande restant insatisfaite) ;
* Des recommandations en matière de (i) rôles et responsabilités des différentes parties prenantes (Etat, collectivités territoriales, secteur privé) et de (ii) concertation et coordination entre elles, en vue d’assurer un développement des infrastructures industrielles qui tient compte de la complémentarité et de la pérennité de ces projets;
* Des modalités pour accompagner, le cas échéant, les zones industrielles nécessitant une relocalisation (ex. en raison de contraintes urbaines), ou une requalification (ex. infrastructures, performances de gouvernance, de valorisation, d’inclusion sociale et genre, économique et environnementale, etc.) ;

**Livrable de la tâche 4 : Rapport de capitalisation des enseignements et des propositions d’orientations stratégiques pour le développement du foncier industriel.**

Ce rapport synthétique récapitule les propositions d’orientations stratégiques pour le développement d’infrastructures industrielles, assurant une meilleure adéquation entre l’offre et la demande, tenant compte des spécificités régionales et instaurant de nouveaux modèles de partenariat public-privé et des mécanismes idoines de gouvernance.

# Lieu, durée et délais d’exécution de la mission

La durée de la prestation est estimée à 13,5 mois calendaires (y compris les délais de validation). Le Consultant doit s’engager à faire preuve de la disponibilité nécessaire au Maroc pour accomplir dûment la mission qui lui sera confiée.

Les délais d’exécution incluent un délai maximal de 30 jours calendaires, consacré à l’examen des livrables de chaque tâche par l’Agence MCA-Morocco et le MIICEN (15 jours calendaires) et à la prise en charge par le Consultant des commentaires et observations émis par l’Agence MCA-Morocco et le MIICEN (15 jours calendaires).

La date (T) correspond à la date de mobilisation du Consultant, notifiée par email ou par ordre de service.

# Livrables, échéancier et paiement

Le Consultant doit fournir les livrables en versions papier (texte en format Word) en 8 exemplaires et numérique. Chaque livrable doit contenir une note de synthèse rédigée en français et en arabe. En fonction des besoins, des présentations (PowerPoint) en édition finale de chaque livrable pourront être demandées au Consultant.

Le tableau ci-après résume les livrables et les délais d’exécution, ainsi que le paiement correspondant à chacun des livrables, exprimé en pourcentage du prix global dû.

Le paiement de chaque livrable sera réalisé après réception de sa version définitive intégrant des remarques de MCA-Morocco et du MIICEN.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Livrable** | | **Pourcentage de paiement** | **Date d’échéance (Mois)**  **(Y compris les délais de validation et d’intégration des commentaires)** |
| **Tâche 1 : Etude de la demande en foncier industriel** | | | |
| **Sous-tâche 1.1 : Analyse du positionnement économique et industriel des différentes régions du Royaume du Maroc** | | | |
| L.1.1 | Rapport de l’analyse du positionnement économique et industriel du Maroc et de ses Régions | 15 % | T+4,5 (T1) |
| **Sous-tâche 1.2 : Evaluation de la demande en foncier industriel** | | | |
| L.1.2 | Rapport de l’évaluation de la demande en foncier industriel | 20 % | T1+4 (T3) |
| **Tâche 2 : Etude de l’offre régionale en foncier industriel** | | | |
| L.2 | Rapport de l’offre régionale en foncier industriel | 20 % | T+7,5 (T2 ) |
| **Tâche 3 : Adéquation entre l’offre et la demande régionales en foncier industriel** | | | |
| L.3 | Rapport de l’adéquation entre l’offre et la demande régionales en foncier industriel | 25 % | T3 + 3 (T4) |
| **Tâche 4 : Capitalisation des enseignements et propositions d’orientations stratégiques pour développement du foncier industriel** | | | |
| L.4 | Rapport de capitalisation des enseignements et des propositions d’orientations stratégiques de développement du foncier industriel | 20 % | T4+2 (T5) |

# Qualifications des personnes clés

La réalisation de cette mission nécessitera la mobilisation d’une équipe d’experts clé dont les caractéristiques et les qualifications requises sont présentées comme suit :

|  |  |
| --- | --- |
| **Expert** | **Qualifications requises** |
| **Directeur de projet** | Titulaire d’un diplôme de Bac + 5 minimum en économie, ingénierie, politiques publiques ou autre discipline pertinente, et disposant au minimum de 10 ans d’expérience dans le domaine du développement industriel et le conseil stratégique aux gouvernements et/ou aux grands groupes privés en matière de politiques industrielles.  Bonne connaissance de la question du foncier et des contraintes à la productivité du foncier, notamment industriel, au Maroc.  Bonne connaissance des acteurs du foncier industriel au Maroc et de leurs rôles respectifs, aux niveaux central et territorial.  Expérience pratique en termes de développement de stratégies.  Grandes capacités de gestion d’équipes multidisciplinaires.  Parfaite maîtrise du français.  Maitrise de l’arabe souhaitée. |
| **Expert en Foncier** | Titulaire d’un master en droit, économie, ingénierie, politiques publiques ou d’un dipôme équivalent, et disposant au minimum de 10 ans d’expérience dans le domaine du foncier.  Parfaite connaissance de la question du foncier industriel, des intervenants et de leurs rôles, et du cadre juridique actuel régissant le secteur.  Parfaite maîtrise du français.  Maitrise de l’arabe souhaitée |
| **Expert en Aménagement et Développement territorial / Urbanisme** | Titutlaire d’un master en droit, économie, ingénierie, politiques publiques ou d’un dipôme équivalent, et disposant au minimum de 10 ans d’expérience dans le domaine de l’aménagement, la planification et le développement territorial.  Parfaite connaissance des différents processus et instruments de planification aux différents échelons territoriaux, et de leur encadrement juridique.  Parfaite maîtrise du français.  Maîtrise de l’arabe souhaitée. |
| **Expert économiste statisticien** | Titulaire d’un diplôme d’ingénieur, d’un master ou d’un dipôme équivalent en économie et statistiques, et disposant au minimum de 10 ans d’expérience dans le domaine des études et enquêtes de grande envergure et dans l’élaboration et la gestion de grandes bases de données statistiques et analytiques comme aide à la décision politique.  Parfaite maîtrise du français.  Maitrise de l’arabe souhaitée |
| **Expert en marketing** | Titulaire d’un diplôme d’ingénieur, d’un master ou d’un dipôme équivalent en marketing et justifiant d’une expérience de 10 ans au minimum dans l’élaboration et la mise œuvre de stratégies de marketing et de démarchage, notamment dans le secteur industriel et le marketing territorial.  Maîtrise parfaite des techniques et outils professionnels de conduite, de dépouillement et d’analyse des enquêtes de grande envergure.  Bonne connaissace des acteurs du foncier industriel au maroc et de leurs rôles.  Parfaite maîtrise du français.  Maitrise de l’arabe souhaitée. |
| **Expert en Partenariat Public Privé** | Titulaire d’un diplôme d’ingénieur, d’un master ou d’un dipôme équivalent en économie et justifiant d’une expérience de 10 ans au minimum dans le conseil et l’appui au montage de PPP, ntamment pour la création de zones industrielles, y compris la recherche, la mobilisation d’investissements privés et le montage financier des projets.  Bonne connaissace des questions et des acteurs du foncier industriel au Maroc ;  Parfaite maîtrise du français. |

Les personnes clés peuvent s’adjoindre les services de consultants supplémentaires pour assurer les différentes tâches de cette consultation, notamment du personnel qualifié pour les enquêtes de terrain.

1. Horizon de 10 ans. [↑](#footnote-ref-1)
2. Bouznika et Had Soualem comme projets d’extension/revitalisation et Sahel Lakhyayta pour un projet de développement. [↑](#footnote-ref-2)
3. La stratégie nationale de gouvernance du foncier s’inscrit dans le cadre de l’activité « Gouvernance du foncier » [↑](#footnote-ref-3)