

# GUIDE D'UTILISATION DE L'OUTIL D'ANALYSE DES DONNÉES D'UN BUSINESS PLAN DE ZONE INDUSTRIELLE DURABLE

APPUI À LA CONCEPTION ET À LA MISE EN PLACE  
D'UN PROGRAMME D'ASSISTANCE TECHNIQUE  
ET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS CONCERNANT  
LE FONCIER INDUSTRIEL AU MAROC

Royaume du Maroc  
Ministère de l'Industrie et du Commerce



المملكة المغربية  
وزارة الصناعة والتجارة



MILLENNIUM CHALLENGE ACCOUNT MOROCCO  
وكالة حساب تحدي الألفية - المغرب



MILLENNIUM  
CHALLENGE CORPORATION  
UNITED STATES OF AMERICA



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

# GUIDE D'UTILISATION DE L'OUTIL D'ANALYSE DES DONNÉES D'UN BUSINESS PLAN DE ZONE INDUSTRIELLE DURABLE

Élaboré par  
Amine Lahmam Bennani

Rabat, Maroc  
2022



[www.unido.org](http://www.unido.org)



© ONUDI 2022. Tous droits réservés.

## AVERTISSEMENT

Ce document a été produit sans révision officielle des Nations Unies. Les appellations employées dans le présent document et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites, ou de leur système économique et degré de développement. Les appellations «développé», «industrialisé» ou « en développement» sont employées à des fins statistiques et n'expriment pas nécessairement un jugement quant au niveau de développement de tel ou tel pays ou telle ou telle zone. La mention dans le texte de la raison sociale ou des produits d'une société n'implique aucune prise de position en leur faveur de la part de l'ONUDI.



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

## TABLE DES MATIÈRES

### LISTE DES ABREVIATIONS

1. CONTEXTE	05
2. PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX ONGLETS DE L'OUTIL	08
ONGLET "INPUTS"	09
ONGLET "REFERENTIEL – ONGLET MASQUÉ À AFFICHER"	10
ONGLET "OUTPUTS"	12
3. ETAPES À SUIVRE POUR RENSEIGNER L'OUTIL	14

## TABLE DES ABREVIATIONS

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

MCA-Morocco : Millennium Challenge Account-Morocco

MCC : Millennium Challenge Corporation

MIC : Ministère de l'Industrie et du Commerce

ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

TRI : Le Taux de Rendement Interne

ZI : Zone Industrielle

ZID : Zone Industrielle Durable

# 1

## CONTEXTE



## I. CONTEXTE

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

Relevant du « Compact II », l'activité « Foncier industriel » porte sur la mise en oeuvre 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 oeuvre, à titre pilote, dans trois zones industrielles ; et (iii) la mise en place du Fonds des Zones Industrielles Durables (FONZID) visant à soutenir des projets améliorant la gouvernance et la durabilité de zones industrielles existantes ou nouvelles.

Par ailleurs, le Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) ont conclu, le 26 mars 2019, un Programme de Partenariat Pays (Partnership Country Programme, PCP Maroc-ONUDI), dont une composante est consacrée aux Zones Industrielles du Maroc.

Dans ce contexte, l'Agence Millenium Challenge Account Morocco (MCA-Morocco), chargée de la mise en oeuvre du « Compact II » et l'ONUDI ont conclu, en collaboration avec le MIC, un accord de partenariat portant sur « L'appui à la conception et à la mise en place d'un programme d'assistance technique et de renforcement des capacités concernant le foncier industriel au Maroc ». Cet accord prévoit la mise en place de projets répondant aux objectifs communs des deux programmes de coopération, le « Compact II » à travers sa composante « Assistance Technique » relevant de l'activité « Foncier industriel » et le PCP Maroc-ONUDI.

Le premier des trois axes de l'accord de partenariat conclu entre l'Agence MCA-Morocco et l'ONUDI est dédié aux actions de « renforcement des capacités sur le foncier industriel ». Il a conduit à :

- I. La mise en place d'un programme de formation abordant 12 thématiques en liaison avec le développement du foncier industriel, dispensé au personnel du MIC et aux principales parties prenantes du foncier industriel marocain.
- II. La réalisation de 13 supports didacticiels issus des formations susvisées, destinés aux personnels qui souhaitent accéder à ces formations sur la plateforme e-learning du MIC.
- III. La création d'une collection de six **outils didactiques** et **produits de connaissance** élaborés par les experts de l'ONUDI, sur la base des connaissances et des bonnes pratiques identifiées et développées dans le parcours de formation. Le présent ouvrage fait partie de cette collection d'outils didactiques et produits de connaissance.

Ces outils didactiques et produits de connaissance ont pour objectifs de :

- I. Compléter et enrichir dans une approche pratique le programme de formation susmentionné sur le foncier industriel.
- II. Contribuer à la gestion des connaissances à travers la capitalisation des expériences, des savoirs acquis et des bonnes pratiques nationales et internationales, notamment via leur dissémination à plus grande échelle auprès des différentes parties prenantes.
- III. Mettre à la disposition, des différents acteurs du foncier industriel, des outils techniques (connaissances, instruments, ...) et des mécanismes méthodologiques (méthodes, approches opérationnelles, modes opératoires) permettant de mieux appréhender les différentes thématiques afférentes au foncier industriel.

Les six outils didactiques et produits de connaissance développés dans ce cadre sont énumérés ci-après:

- 🌀 **Outil didactique N° 1** : Outil d'aide à la prise de décision pour le choix du site d'implantation d'une zone industrielle.
- 🌀 **Outil didactique N° 2** : Outil d'analyse des données d'un Business Plan d'une zone industrielle durable, et son guide d'utilisation.
- 🌀 **Outil didactique N° 3** : Feuille de route pour le suivi des travaux de réalisation ou de réhabilitation d'une zone industrielle.
- 🌀 **Produit de connaissance N° 1** : Note méthodologique pour un projet de zone industrielle en Partenariat Public-Privé (PPP).
- 🌀 **Produit de connaissance N° 2** : Guide d'orientation pour le développement et la requalification des zones industrielles durables.
- 🌀 **Produit de connaissance N° 3** : Référentiel technique d'aménagement des zones industrielles

Les 6 outils didactiques et produits de connaissance présentés dans cette collection, ont été élaborés pour procurer aux utilisateurs une véritable boîte à outils complémentaires et interactifs, afin de faciliter les orientations, les prises de décision et leur mise en oeuvre, dans les principaux domaines concernant les zones industrielles. Ces ouvrages s'inscrivent dans une approche et un cadre logique de durabilité des zones industrielles portant sur toutes les phases d'évolution d'une zone industrielle : depuis sa planification/création, durant son développement, et lors de sa requalification ou sa réhabilitation.

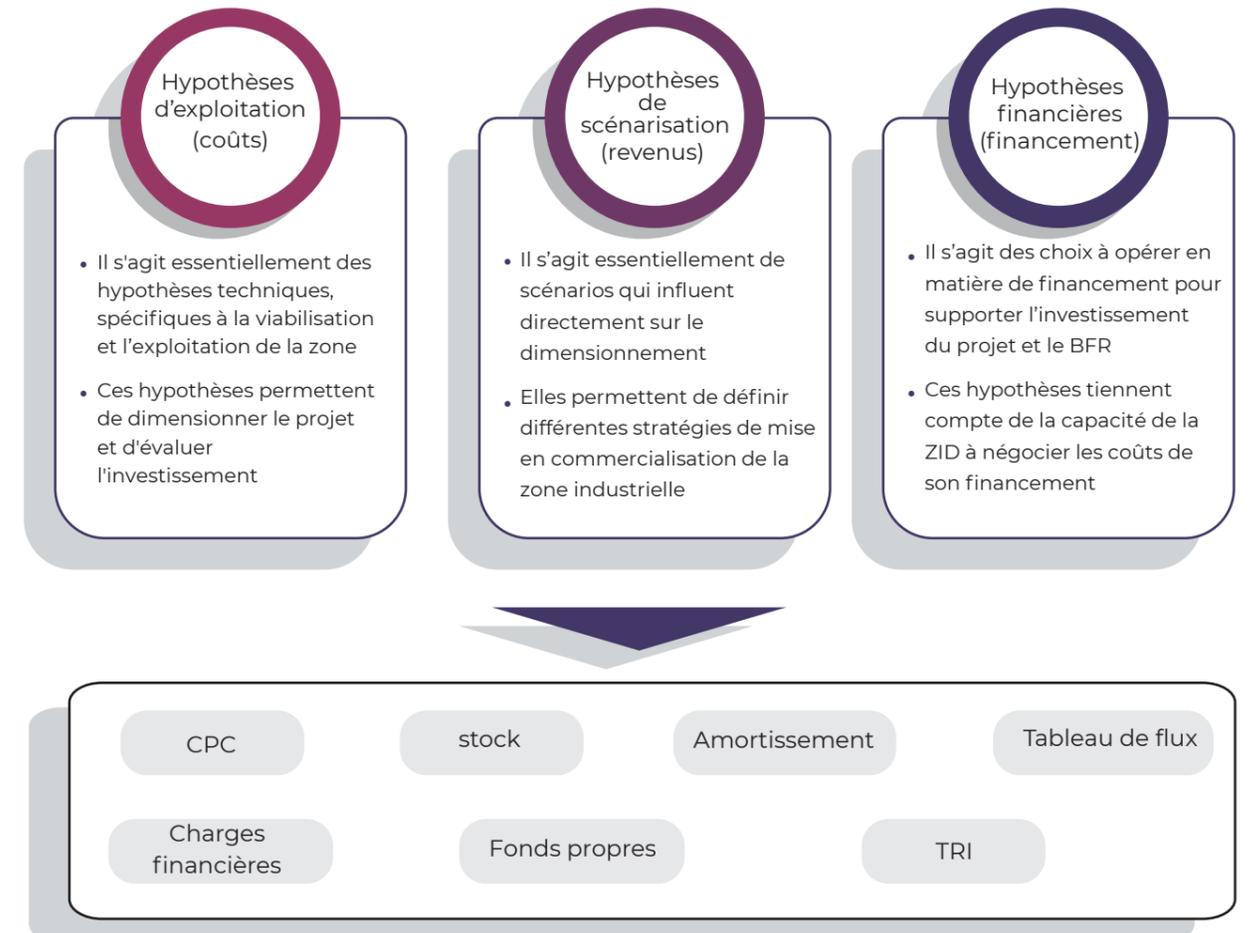
## 2

## INTRODUCTION

## INTRODUCTION

Un business plan est habituellement construit sur la base d'études de faisabilité du projet et d'analyses préliminaires. Ces données permettent de définir des hypothèses, base de construction d'un business plan.

Ces hypothèses peuvent être catégorisées comme suit :



Cet outil d'analyse des données d'un business plan est un outil d'aide à la décision et permet de lever des alertes relatives au bien-fondé des hypothèses, la viabilité et la cohérence globale du projet.

Ce guide a été construit en deux étapes afin de permettre une bonne compréhension de l'outil d'analyse des données d'un business plan de projet de zone industrielle et de sa construction, ainsi que pour faciliter son utilisation. La première étape consiste en la présentation des principaux onglets de l'outil (Onglet Inputs, Onglet Référentiel – onglet masqué à afficher, Onglet Outputs). La deuxième étape servira à guider les utilisateurs pour le renseignement de l'outil qui est consultable sur le lien suivant :

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1\\_hawIAJALcGssqJISgB212TyhYZQYUf/edit?usp=sharing&ouid=100261244480804281461&rtopf=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1_hawIAJALcGssqJISgB212TyhYZQYUf/edit?usp=sharing&ouid=100261244480804281461&rtopf=true&sd=true)

## PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX ONGLETS DE L'OUTIL

### ONGLET "INPUTS" :

L'onglet 'Inputs' contient la liste des indicateurs qui seront analysés par l'outil. Ces indicateurs sont issus des hypothèses utilisées pour construire le business plan.

Les indicateurs sont répartis en 5 rubriques :

1. Les caractéristiques de la zone industrielle – permettent d'apprécier l'attractivité de la zone et de l'activité.
2. Les hypothèses d'exploitation – relatives aux coûts liés à l'exploitation de la zone.
3. Les hypothèses de financement – relatives aux choix opérés pour le financement du projet.
4. Les hypothèses de scénarisation – relatives aux revenus liés à la commercialisation de la zone.
5. Le Taux de Rendement Interne (TRI) du projet.

#### Zoom sur la première rubrique : caractéristiques de la zone

Cette rubrique offre une grille d'appréciation de l'attractivité de la zone et par conséquent de son rythme de commercialisation. Elle est composée de 4 sous-rubriques pondérées selon leur importance. Une bonne appréciation de l'attractivité de la zone nécessitera donc de renseigner l'ensemble des indicateurs de la rubrique.

La grille d'évaluation de l'attractivité de la ZID est donc composée des sous-rubriques suivantes :

1. Secteur/ filière sur la base des études préliminaires réalisées, l'utilisateur attribuera une notation allant de 1 à 3 selon les critères suivants :
  - 🕒 Note 3 : Ecosystème local existant et non saturé; besoins concrets démontrés.
  - 🕒 Note 2 : Ecosystème existant et dense mais demande démontrée ou Ecosystème absent mais demande démontrée.
  - 🕒 Note 1 : Activité nécessaire pour la région mais attractivité limitée pour la filière.
2. Offre de services de la zone – cette sous-rubrique contient 4 indicateurs à renseigner en sélectionnant 'Oui' ou 'Non' dans une liste déroulante.
3. Connectivité de la zone – cette sous-rubrique contient 5 indicateurs à renseigner en sélectionnant le choix adéquat dans une liste déroulante.
4. Autres avantages offerts – cette sous-rubrique contient 5 indicateurs à renseigner en sélectionnant 'Oui' ou 'Non' dans une liste déroulante.

Données initiales - Hypothèses de construction du Business Plan			
	Rubrique	Unités	Indicateurs
1			
2			
3			
4			
5	<b>1</b>		
6	<b>Secteur/Filière</b>		
7	Sur la base des études préliminaires réalisées par le porteur du projet, attribuer une note de 1 à 3 pour évaluer la filière principale de la ZI: - note 3 : Ecosystème local existant et non saturé; besoins concrets démontrés - note 2 : Ecosystème existant et dense mais demande démontrée OU Ecosystème absent mais demande démontrée - note 1 : Activité nécessaire pour la région mais attractivité limitée pour la filière		1
8	<b>Offre de service de la zone</b>		
9	Espaces de restauration et parkings à proximité		Oui
10	Zone résidentielle à proximité (moins de 5 km)		Non
11	Services aftercare aux entreprises prévus - gestion du parc, accompagnement dans l'agencement des espaces/locaux...		Non
12	Centres de formation & centres techniques prévus		Non
13	<b>Connectivité de la zone</b>		
14	Accès routier direct à la zone industrielle		Oui
15	Connectivité routière	km	<5 km
16	Connectivité autoroutière	km	entre 20 et 50 km
17	Connectivité portuaire/aéroportuaire	km	entre 50 et 100 km
18	Distance d'une zone urbaine	km	<=20 km
19	<b>Autres avantages offerts</b>		
20	Statut "Zone d'Accélération Industrielle"		Oui
21	Subventions		Non
22	Fiscalité avantageuse		Oui
23	Aide au financement et à la formation		Non
24	Guichet unique		Oui

Illustration 1 - Capture d'écran de l'onglet Inputs – Rubrique : Caractéristiques de la ZI

**NB :** le rythme de commercialisation du projet étant directement concerné par la notation de l'attractivité de la zone, il est essentiel d'étayer les notes retenues dans cette rubrique par la documentation du projet (études préliminaires, études détaillées, etc.).

### ONGLET "RÉFÉRENTIEL" :

L'onglet 'Référentiel' (couleur noire) regroupe l'ensemble des valeurs de référence ou des fourchettes de valeurs (colonne 'D') utilisées dans l'évaluation de chaque indicateur.

Ces références proviennent principalement de 3 sources (colonne 'E') :

- 🕒 Le benchmark de zones industrielles au Maroc.
- 🕒 Des entretiens avec des experts.
- 🕒 La réglementation en vigueur.

Des commentaires par indicateur ont été rédigés en colonne 'F'. Ces commentaires sont destinés à lever des alertes sur la feuille 'Outputs' lorsque l'indicateur renseigné au sein de la feuille 'Inputs' n'est pas inclus dans la fourchette de valeurs attendue – voir exemple ci-dessous.

Référentiel de données				
Rubrique	Unités	Indicateurs	Source	Commentaires associés
<b>ATTENTION: Toute modification des données surlignées en vert (colonne Indicateurs et colonne Commentaires associés) aura un impact direct sur l'onglet 'Outputs'</b>				
<b>Hypothèses d'exploitation – coûts</b>				
<b>Foncier</b>				
Prix d'acquisition du terrain - domaine public	dhs/m²	30	Benchmark ZI nationales + d'ires d'experts	Si le prix d'acquisition est inférieur à la fourchette proposée : Prix d'acquisition bas - à confirmer par des justificatifs
Prix d'acquisition du terrain - domaine privé	dhs/m²	150	Benchmark ZI nationales + d'ires d'experts	Si le prix d'acquisition est supérieur à la fourchette proposée : Prix d'acquisition élevé - à confirmer par des justificatifs
Droits d'immatriculation	%	1%	Décret n° 2.97.358 du 30 juin 1997 – modifié en 2016	Si l'indicateur est inférieur au pourcentage défini par les textes réglementaires: Ratio inférieur à celui défini par les textes réglementaires - justificatifs requis
Droits d'inscription (conservation foncière)	%	1%	Décret n° 2.97.358 du 30 juin 1997 – modifié en 2016	Si l'indicateur est supérieur au pourcentage défini par les textes réglementaires: Ratio supérieur à celui défini par les textes réglementaires -Se référer aux textes réglementaires en vigueur
Droits d'enregistrement	%	3%	Code général des impôts	
Éclatement des titres (distraction du titre foncier)	%	1%	Décret n° 2.97.358 du 30 juin 1997 – modifié en 2016	
Droits superficiaires	dhs/ha	50	Décret n° 2.97.358 du 30 juin 1997 – modifié en 2016	
Frais de notaire	%	0,5%	Benchmark ZI nationales + d'ires d'experts	

Illustration 2 - Capture d'écran du référentiel de données

Il est à noter que les données de référence renseignées sur la feuille 'Référentiel' correspondent au marché marocain. Pour utiliser l'outil dans des conditions de marché différentes (hors Maroc, changement de la législation, etc.), il est possible de modifier les données de référence ainsi que les commentaires, respectivement colonne 'D' et colonne 'F' surlignés en vert, en affichant et en déverrouillant la feuille 'Référentiel'. Toute modification des données surlignées en vert aura un impact direct sur l'onglet 'Output'.

### Zoom sur la rubrique « Commercialisation » (ligne 99)

Comme précisé précédemment, le rythme de commercialisation du projet est évalué sur la base d'une grille multicritères (colonnes H à O de la feuille 'Référentiel'). Cette grille est élaborée sur la base de 4 critères : le secteur/filière de la zone, l'offre de services de la zone, sa connectivité et les avantages offerts. Sur le fondement des données que l'utilisateur renseignera dans l'onglet 'Inputs', une note sera attribuée (0 ou 1 ou 2).

Les notes obtenues pour chacun de ces critères sont pondérées (le secteur et la connectivité sont considérés comme critères déterminants, un coefficient de 2 leur a été attribué) puis une note d'attractivité est calculée.

Cette note est ensuite mise en perspective avec les fourchettes de valeurs de référence. Dans ce cas précis :

- Si la note est inférieure à 1 (soit 50% de la note maximale), le rythme de commercialisation est plafonné à 10 ha/an.
- Si la note est comprise entre 1 et 1,2 (soit 60% de la note maximale), le rythme de commercialisation est plafonné à 15 ha/an.
- Enfin, si la note est comprise entre 1,2 et 2 (soit la note maximale), le rythme de commercialisation est plafonné à 25 ha/an.

### ONGLET "OUTPUT" :

Cet onglet présente les résultats de l'analyse des indicateurs sur la base des valeurs de référence définies (cf. Onglet 'Référentiel'). L'utilisateur ne peut en modifier le contenu. La colonne 'C' présente à la fois l'indicateur renseigné et le statut attribué à cet indicateur.

- Voyant vert :** l'indicateur est conforme aux valeurs de référence.
- Voyant jaune ou rouge :** une alerte est levée car l'indicateur renseigné au sein de la feuille 'Inputs' n'est pas inclus dans la fourchette de valeurs attendue. La valeur en input est alors à creuser davantage / justifier.

Dans le cas où le voyant est jaune ou rouge, un commentaire est généré en colonne 'E'.

Résultats de l'analyse des indicateurs				
	Rubrique	Statut / Indicateurs	Unités	Commentaires associés
<b>Frais d'exploitation et de gestion</b>				
	Entretien et maintenance - (en % du Produit d'exploitatio	●	10%	%
<b>Charges de commercialisation</b>				
	Frais de commercialisation	●	4%	%
<b>Impôt sur les sociétés</b>				
	IS	●	8,75%	% A mettre en perspective avec la réglementation en vigueur

Illustration 3 - Capture d'écran de l'onglet 'Output'

## 3

ETAPES À SUIVRE  
POUR RENSEIGNER  
L'OUTIL**ETAPES À SUIVRE POUR RENSEIGNER L'OUTIL****1. Lire le 'Guide d'utilisation' de l'outil.****2. Vérifier les valeurs de références (seulement pour les utilisateurs autorisés).**

Choisissez un onglet et positionnez le curseur dessus. Cliquez sur le bouton droit de la souris. Sélectionnez 'Afficher', puis 'Référentiel'. Cliquez sur 'OK'. Vous faites ainsi apparaître un onglet 'Référentiel'. Cette feuille est protégée. Si vous souhaitez retirer la protection pour modifier des données, suivez les étapes suivantes :

- ➊ Dans la barre d'affichage d'Excel, allez sur la rubrique 'Révision'
- ➋ Sélectionnez 'Oter la protection de la feuille'
- ➌ Inscrivez le mot de passe, puis 'OK'.

La feuille est désormais déverrouillée. Vous pouvez à présent modifier les éléments surlignés en vert. Une fois les données de la feuille actualisées, pensez à verrouiller à nouveau la feuille en cliquant sur 'Protéger la feuille' de la rubrique Excel 'Révision' et en décochant l'ensemble des cases de la fenêtre qui s'affiche. Pensez également à cacher de nouveau la feuille verrouillée en cliquant sur la feuille avec le bouton droit de la souris, et en sélectionnant 'Masquer'.

**3. Renseigner l'onglet 'Données Initiales' :**

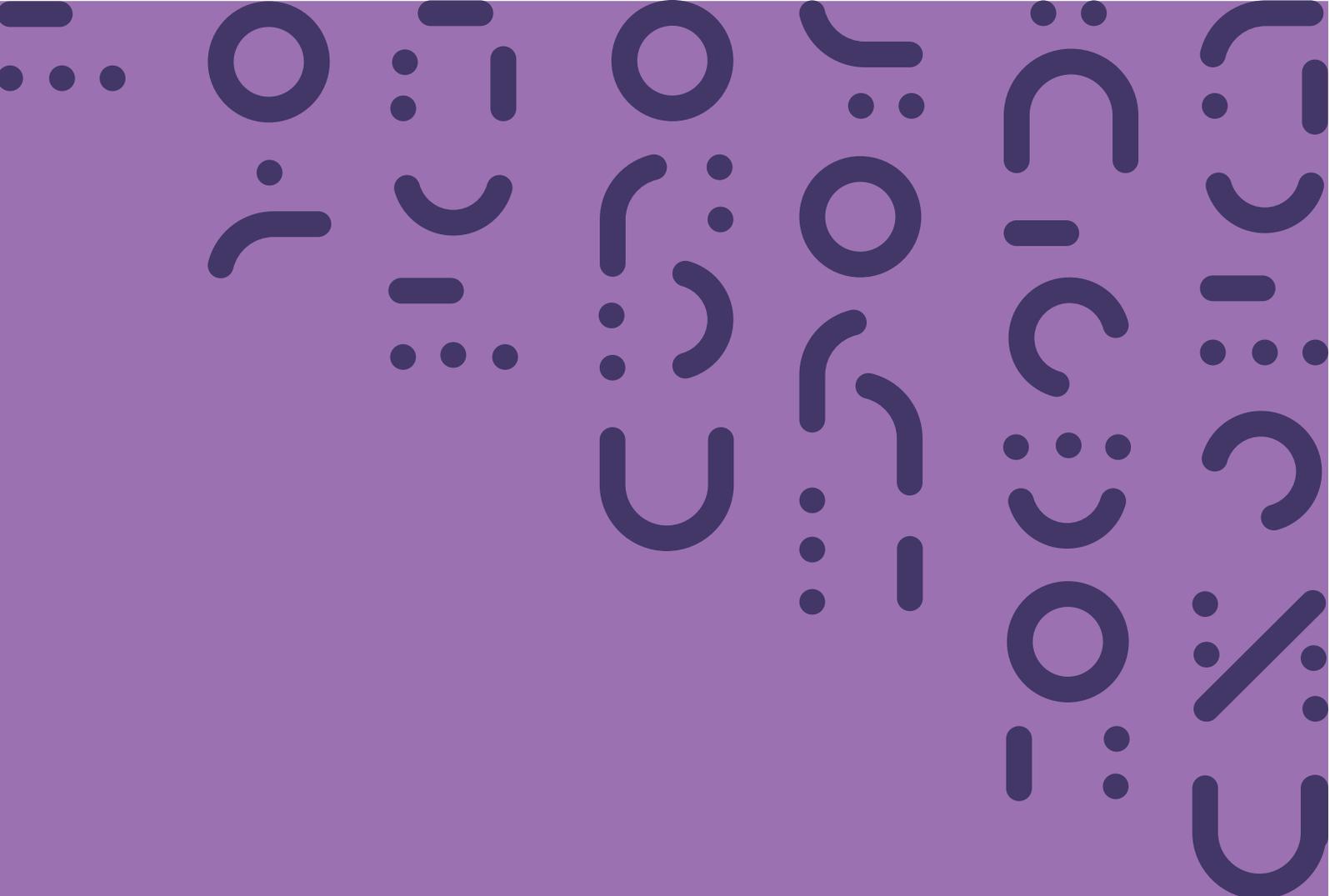
- ➊ Allez à l'onglet 'Données Initiales'
- ➋ L'utilisateur est invité à renseigner les cases de la colonne 'E' en couleur 'gris' comme suit :
  - ➌ Si vous souhaitez renseigner l'indicateur à partir d'un BP existant :
    - ➍ Cliquez sur la cellule dans laquelle vous voulez entrer la formule
    - ➎ Dans la barre de formule, tapez = (signe égal)
    - ➏ Allez sur l'onglet du business plan qui contient la valeur et sélectionnez la cellule
    - ➐ Appuyez sur Entrée.
  - ➑ Vous pouvez également renseigner l'indicateur « en dur » (indiquer un chiffre ou sélectionner un item dans une liste déroulante).

**NB :** attention au respect des unités mentionnées en colonne 'D'.

**4. Visualiser les résultats de l'analyse :**

Allez à l'onglet 'Output'. Les résultats de l'analyse des indicateurs sont présentés sous forme de voyant (vert, jaune ou rouge) et le cas échéant de commentaires.

Merci de noter que les conditions de développement des ZID varient fortement d'une zone à une autre. Les résultats affichés sont à considérer comme points d'alerte qui permettent d'identifier les points à creuser / à approfondir avec le porteur de projet.



Royaume du Maroc  
Ministère de l'Industrie et du Commerce



المملكة المغربية  
وزارة الصناعة والتجارة



MILLENNIUM CHALLENGE ACCOUNT MOROCCO  
وكالة حساب تحوّل الألفية - المغرب



MILLENNIUM  
CHALLENGE CORPORATION  
UNITED STATES OF AMERICA



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL