

# OUTIL D'AIDE A LA PRISE DE DECISION POUR LE CHOIX DU SITE D'IMPLANTATION D'UNE ZONE INDUSTRIELLE

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 تحكؤ الألفية - المغرب



MILLENNIUM  
CHALLENGE CORPORATION  
UNITED STATES OF AMERICA



ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

# OUTIL D'AIDE A LA PRISE DE DECISION POUR LE CHOIX DU SITE D'IMPLANTATION D'UNE ZONE INDUSTRIELLE

Élaboré par  
Jaafar Boulejiouch

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	03
1. CONTEXTE	05
2. INTRODUCTION & PRINCIPAUX OBJECTIFS	08
3. SCHEMA CONCEPTUEL DES CRITERES DE CHOIX DU SITE D'IMPLANTATION D'UNE ZONE INDUSTRIELLE	10
4. PRESENTATION DES CRITERES DE CHOIX D'UNE ZONE INDUSTRIELLE	12
5. PROCESSUS DU CHOIX DU SITE D'IMPLANTATION D'UNE ZONE INDUSTRIELLE DURABLE	16
6. NOTATION ET PONDERATION DES SOUS-CRITERES ET CRITERES	19
6.1 NOTATION ET PONDÉRATION DES SOUS-CRITÈRES	19
6.1.1 NOTATION DES SOUS-CRITÈRES	19
6.1.2 PONDÉRATION DES SOUS-CRITÈRES	20
6.2 PONDÉRATION DES CRITÈRES	20

## TABLE DES ABREVIATIONS

MCA-Morocco : Millennium Challenge Account-Morocco

MCC : Millennium Challenge Corporation

MIC : Ministère de l'Industrie et du Commerce

ONU DI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

PA : Plan d'Aménagement

SDAU : Schéma Directeur d'Aménagement Urbain

SRAT : Schéma Régional d'Aménagement du Territoire

VRD : Voirie et réseaux divers

ZID : Zone Industrielle Durable

# 1 CONTEXTE

## 1. 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 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 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 œuvre 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 de ZI.
- **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 œuvre, 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 & PRINCIPAUX OBJECTIFS

## 2. INTRODUCTION & PRINCIPAUX OBJECTIFS

### INTRODUCTION

Le choix du site d'implantation d'une zone industrielle a un impact déterminant sur la réussite ou l'échec de cette zone industrielle et sur sa durabilité. Lorsqu'on traite de la question du choix de site d'implantation d'une zone industrielle, il convient de préciser sous quel angle nous souhaitons traiter cette question. Les points de vue pour effectuer ce choix peuvent converger, mais aussi diverger, selon les intérêts des parties prenantes qui participent au processus de prise de décision. Les investisseurs peuvent privilégier, dans ce choix, la recherche de la rentabilité de la ZI, alors que les autorités publiques ont le devoir de concilier ce choix avec plusieurs objectifs et intérêts qui peuvent se situer à plusieurs niveaux, pour assurer la mise en cohérence avec les orientations et politiques publiques industrielles, environnementales, d'aménagement du territoire, d'emploi, d'équité et d'intégration sociale, etc...

Le présent outil d'aide à la prise de décision pour le choix du site d'implantation d'une zone industrielle a été élaboré à l'initiative conjointe du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC), de l'Agence Millennium Challenge Account-Morocco (MCA-Morocco) et de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI).

Cet ouvrage outil est composé de deux fichiers : La présente note de présentation explicative structurée, et une grille d'analyse paramétrée et modifiable, permettant de classer jusqu'à 10 sites, et qui est consultable sur le lien suivant :

<https://drive.google.com/file/d/12aOUtnXaQwRi6xTrSKnQ120Vm5Gns-oY/view?usp=sharing>

### PRINCIPAUX OBJECTIFS

Les principaux objectifs assignés à cet outil peuvent se résumer comme suit :

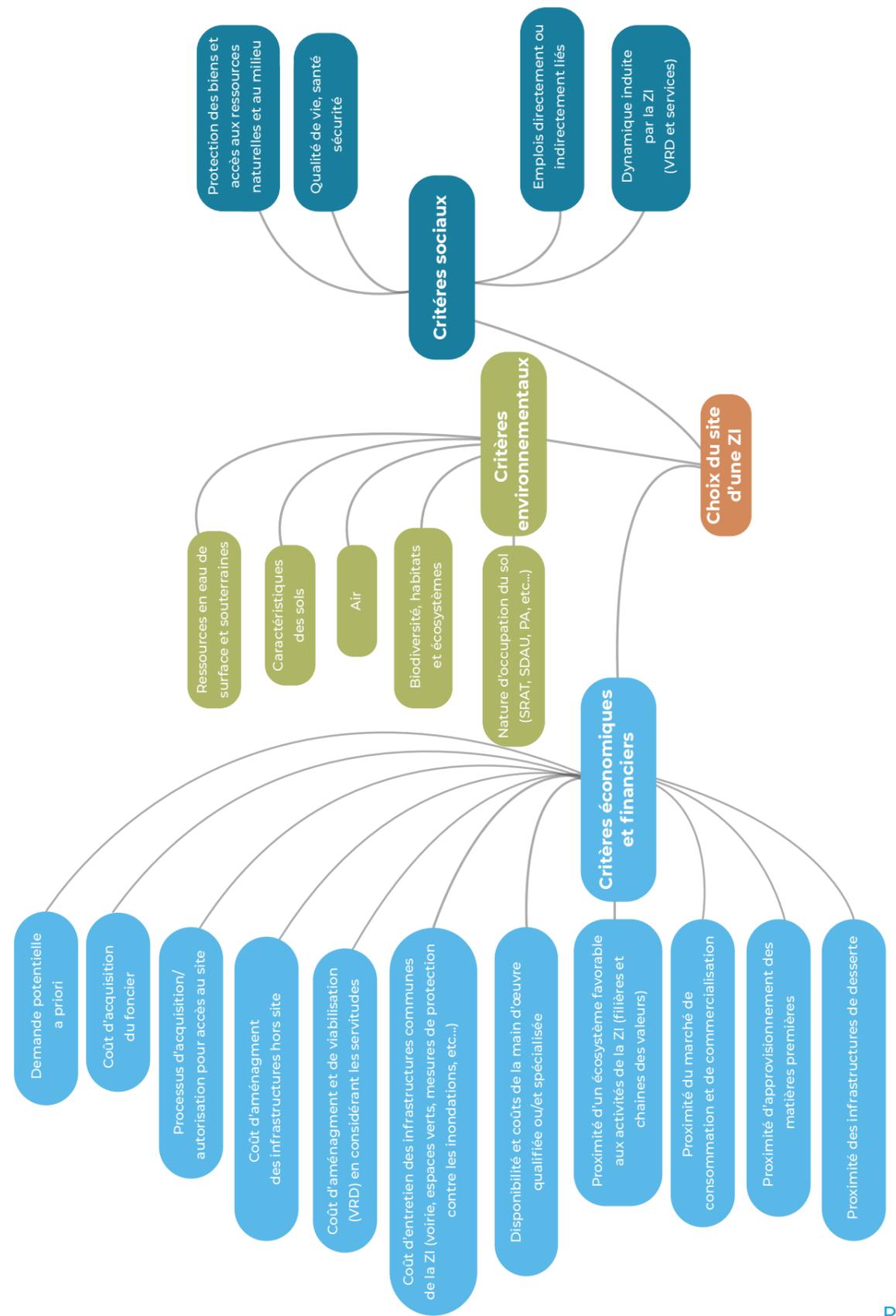
- Permettre une juste intégration des considérations économiques, financières, environnementales et sociales lors du processus d'évaluation et de prise de décision quant au choix du site d'implantation d'une ZI.
- Fédérer et mutualiser les sensibilités et les compétences, qui doivent être mises à contribution dans le processus d'évaluation et de choix du site d'implantation d'une zone industrielle.
- Proposer un ensemble de critères et de sous-critères à adopter, noter et pondérer d'une manière consensuelle, qui serviront de base à l'évaluation des performances des potentiels sites d'implantation d'une ZI.
- Assurer, dans un esprit de transparence et de bonne gouvernance, une traçabilité documentée et des justifications des décisions prises dans le processus du choix d'implantation d'une zone industrielle.



3

# SCHEMA CONCEPTUEL DES CRITERES DE CHOIX DU SITE D'IMPLANTATION D'UNE ZONE INDUSTRIELLE

## 3. SCHEMA CONCEPTUEL DES CRITERES DE CHOIX DU SITE D'IMPLANTATION D'UNE ZONE INDUSTRIELLE



# 4

## PRESENTATION DES CRITERES DE CHOIX D'UNE ZONE INDUSTRIELLE

### 4. PRESENTATION DES CRITERES DE CHOIX D'UNE ZONE INDUSTRIELLE

CRITERES	SOUS-CRITERES	COMMENTAIRES
<b>1. Facteurs économiques et financiers liés aux ZI</b>	<b>1.1 Demande potentielle a priori</b>	Ce sous-critère se réfère aux demandes d'implantation qui concernent en général les unités industrielles, mais qui peuvent porter aussi sur les zones industrielles. Les données concernant la demande potentielle peuvent être relevées des études sur la demande qui permettent d'évaluer les besoins des investisseurs industriels par rapport à l'offre des zones industrielles (superficie, caractéristiques, services, etc. ) à même de pouvoir assurer une bonne adéquation entre l'offre en foncier industriel à développer et la demande du marché. Ces données peuvent être également collectées auprès des entités concernées, à l'instar des Centres Régionaux d'Investissement (CRI), des collectivités territoriales, du Ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'AMDIE[5].
	<b>1.2 Coût d'acquisition du foncier</b>	Ce sous-critère permet d'accorder une valeur d'appréciation du coût du foncier (0,1,3 ou 5), qui doit permettre, de classer les sites objets d'évaluation en fonction des prix du terrain sollicité.
	<b>1.3 Processus d'acquisition/ autorisation pour accès au site</b>	Ce sous-critère permet d'affecter une valeur au terrain, en fonction des difficultés ou facilités prévisibles liées au processus d'acquisition et d'autorisation de l'occupation du terrain pour les besoins d'une zone industrielle. Cette valeur est tributaire du statut juridique du foncier (collectif, domanial, forestier ou privé, etc), mais aussi des procédures d'acquisition et d'occupation du site, qui peuvent être plus ou moins complexes.
	<b>1.4 Coûts d'aménagement des infrastructures hors site</b>	Ce sous-critère permet d'émettre une appréciation quant aux coûts d'aménagement et de branchement aux infrastructures hors site (voirie et réseaux divers y compris les télécommunications). Cette appréciation peut être formulée en prenant en considération la situation du terrain par rapport aux réseaux divers.
	<b>1.5 Coûts de viabilisation et d'aménagement des VRD à l'intérieur du site</b>	Ce sous-critère permet d'affecter une valeur au terrain, en fonction des difficultés ou facilités prévisibles liées au processus d'acquisition et d'autorisation de l'occupation du terrain pour les besoins d'une zone industrielle. Cette valeur est tributaire du statut juridique du foncier (collectif, domanial, forestier ou privé, etc), mais aussi des procédures d'acquisition et d'occupation du site, qui peuvent être plus ou moins complexes.
	<b>1.6 Coûts d'entretien des infrastructures et réseaux divers à l'intérieur de la ZI</b>	Le coût d'entretien des infrastructures (voirie, espaces publics, réseau d'évacuation des eaux pluviales et usées, etc...), ainsi que les impacts des dysfonctionnements qui peuvent en résulter (inaccessibilité de la zone industrielle et arrêts de production dus aux inondations) sont susceptibles d'affecter d'une manière importante l'attractivité et la rentabilité d'une zone industrielle.
	<b>1.7 Disponibilité et coûts de la main d'œuvre qualifiée ou/et spécialisée *</b>	Ce sous-critère est classé parmi les critères économiques et financiers, car il participe à la productivité et se différencie du critère de création des emplois (sans exigences de qualification) qui a une connotation sociale. Le choix de ce sous-critère ne peut être systématique. Sa pertinence est tributaire des activités qui sont visées par la zone industrielle.
	<b>1.8 Proximité d'un écosystème favorable aux activités de la ZI (filières et chaînes des valeurs) *</b>	Ce sous-critère se réfère aux écosystèmes et chaînes de valeur qui permettraient de créer un environnement et un écosystème favorables pour la zone industrielle pouvant aboutir à la réalisation d'économies d'échelle et à la conclusion de partenariats avec des entreprises locales. Le choix de ce sous-critère ne peut être systématique. Sa pertinence est tributaire des activités qui sont visées par la zone industrielle.

\* Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations

CRITERES	SOUS-CRITERES	COMMENTAIRES
	1.9 Proximité du marché de consommation et de commercialisation	Ce sous-critère prend en considération l'existence ou la proximité de la ZI d'une zone de consommation et de commercialisation des produits de la ZI, ce qui se traduit par des économies en matière de frais de transport et de délais de livraison et par des avantages relationnels renforcés.
	1.10 Proximité d'approvisionnement des matières premières	Ce sous-critère n'est pas toujours applicable. Il peut être d'un grand intérêt pour des zones industrielles qui regroupent des activités de transformation de matières premières (exemple : zones agro-industrielles), qui peuvent bénéficier d'avantages économiques (coûts de transport) en s'implantant à proximité des zones d'approvisionnement.
	1.11 Proximité des infrastructures de desserte	Les voies de chemin de fer, routes, autoroutes, et les aéroports peuvent constituer de réels atouts et avantages comparatifs économiques et financiers en temps et coûts pour les activités des entreprises de la ZI (transport de marchandises aux niveaux local, régional, national ou international).
<b>2. Facteurs environnementaux</b>	2.1 Ressources en eau	Ce sous-critère doit permettre de vérifier la compatibilité de la ZI avec les caractéristiques : Hydrologique du site (par rapport au drainage de surface des eaux, présence de talweg (Ligne joignant les points les plus bas d'une vallée) sur le site et les conséquences des modifications de drainage de surface et de l'imperméabilisation des sols sur l'aval du site). Hydrogéologique : présence de nappe souterraine importante.
	2.2 Sols	Ce sous-critère vérifie la perméabilité du site, surtout s'il couvre une nappe phréatique, la présence d'un aquifère (formation géologique contenant de façon temporaire ou permanente de l'eau), mais aussi la qualité pédologique du sol, pour s'assurer que la superficie du terrain n'affecte pas de bons sols arables qui seront soustraits à une zone agricole avec de bons rendements ou des périmètres irrigués.
	2.3 Air	La prise en considération de la qualité de l'air devient fondamentale lorsqu'on se trouve dans un territoire qui souffre déjà d'un niveau de pollution élevé qui risque, en additionnant les activités industrielles, de dépasser les normes de qualité autorisées.
	2.4 Biodiversité, habitats et écosystèmes	Les questions liées à la diversité biologique, aux habitats et aux écosystèmes qui les abritent sont très sensibles lorsqu'on se retrouve dans un milieu naturel non artificialisé, protégé juridiquement ou reconnu par les experts (éléments valorisés de l'environnement). Les bonnes pratiques internationales exigent que l'on justifie qu'il n'existe pas d'alternatives pour adopter ce choix, et qu'un gain est pressenti pour la biodiversité, les habitats et les écosystèmes qui les abritent.
	2.5 Nature d'occupation du sol	Pour l'évaluation de ce sous-critère, on devrait se référer aux documents de planification territoriale et d'urbanisme (SRAT, SDAU, PA) quand ces documents sont déjà élaborés et qui couvrent le site objet d'analyses multicritères (ce qui souvent n'est pas le cas). Le SRAT et les SDAU sont opposables aux administrations publiques et le PA est opposable aux tiers. L'objectif est ici de vérifier si le site est conforme aux occupations préconisées par ces documents. Des dérogations aux occupations prévues par ces documents sont possibles et courantes, il convient à ce propos de souligner que les procédures dérogatoires ne traitent pas suffisamment les aspects environnementaux et sociaux, qui méritent d'être renforcés. Quand le site objet d'examen se trouve sur un territoire non couvert par un document d'urbanisme (exemples : sites d'anciens bidonvilles réinstallés, sites de décharge sauvage ou zone d'emprunt de matériaux réhabilités, etc...) , une analyse de l'environnement du site (caractéristiques biophysiques et humaines, analyse des impacts potentiels de la ZI et étude faisabilité) est requise pour s'assurer que les activités autour du site ne présentent pas d'incompatibilités majeures (exemple: nuisances diverses de la zone industrielle pouvant affecter des populations vulnérables ou à bas revenus).

CRITERES	SOUS-CRITERES	COMMENTAIRES
<b>3. Facteurs sociaux : Acceptabilité sociale et emplois</b>	3.1 Protection des biens et accès aux ressources naturelles et au milieu	L'acceptabilité sociale pour l'implantation d'une zone industrielle est tributaire des effets potentiels qui peuvent en résulter et qui peuvent être positifs ou/et négatifs et se présenter sous différentes formes, notamment : altération des biens (exemples : terres, cheptel, production agricoles, etc.) ou/et réduction ou interdiction d'accès aux ressources naturelles et au milieu (eau, pâturage, etc.).
	3.2 Qualité de vie, santé sécurité	Altération de la qualité de vie par la pollution notamment de l'air, des ressources en eau (de surface et souterraines) utilisées par des populations riveraines, augmentation du bruit, du flux de circulation et augmentation des risques d'accidents qui y sont liés.
	3.3 Emplois directement ou indirectement liés	Opportunités d'emplois offerts par la création de la zone industrielle, qui peuvent bénéficier à la population locale. Ou inversement perte ou perturbation des emplois déjà existants (exemples d'activités agricoles qui peuvent être amenées à cesser ou être perturbées par la présence de la zone industrielle).
	3.4 Dynamique induite par la ZI (VRD et services)	La voirie, pour l'accessibilité à la ZI et les réseaux divers (électricité, eau, assainissement et télécommunication), ainsi que les services qui vont être introduits par la zone industrielle peuvent être perçus comme étant positifs par la population riveraine, si ces VRD et services sont conçus de manière à contribuer au désenclavement de ces populations et à l'accessibilité aux services offerts par la ZI.

\* : Les critères portant un astérisque peuvent s'avérer non applicable, il appartiendra au comité d'évaluation de décider de ce choix.

# 5

## PROCESSUS DU CHOIX DU SITE D'IMPLANTATION D'UNE ZONE INDUSTRIELLE DURABLE

### 5. PROCESSUS DU CHOIX DU SITE D'IMPLANTATION D'UNE ZONE INDUSTRIELLE DURABLE

Le choix d'un site d'implantation d'une zone industrielle durable est tributaire d'un ensemble de critères d'ordres économique, financier, environnemental et social. Pour minimiser les marges d'erreur, ce choix gagnerait à être effectué non pas par une seule personne, mais plutôt d'une manière collégiale par une équipe pluridisciplinaire, qui dispose d'expertises permettant d'apprécier chaque critère afin de lui attribuer une note appropriée, qui devrait être discutée et validée au préalable par l'équipe, compte tenu des enjeux que représente le choix d'implantation d'une zone industrielle.

**l'équipe chargée de cette évaluation pourrait comprendre les profils suivants :**

- Ingénieurs ayant des compétences et de l'expertise en matière de planification et d'aménagement des infrastructures, voirie et réseaux divers, tels que les routes, assainissement, électricité, etc...
- Economistes et financiers, qui disposent des compétences et de l'expertise liées aux activités industrielles, à même d'apprécier les coûts du foncier, les contextes d'insertion d'une zone industrielle (besoin en compétences, filières locales pouvant contribuer à la constitution d'un écosystème pouvant profiter aux industriels).
- Environnementalistes, qui doivent apprécier les principales caractéristiques biophysiques et humaines du site et de son environnement immédiat (hydrologie, hydrogéologie, qualité des sols et de l'air, occupation du sol), ainsi que les interactions potentielles pouvant résulter de l'implantation d'une zone industrielle.
- Urbanistes, qui peuvent analyser les différents documents d'aménagement du territoire et d'urbanisme et, à défaut de leur existence, émettre leurs avis quant aux tendances d'occupation du sol autour du site et des projections futures sur le développement du territoire autour du site.
- Sociologues, qui peuvent traiter des questions liées au voisinage du site, de l'acceptabilité sociale de la zone industrielle, des attentes et appréhensions potentielles des populations riveraines.

Il est entendu que plusieurs compétences énumérées ci-dessus peuvent s'exercer par un nombre plus réduit d'experts qui seront chargés de procéder à l'évaluation des sites alternatifs pour le choix d'implantation d'une zone industrielle.

L'appréciation des critères et leur notation, malgré toutes les compétences qui peuvent être mobilisées, ne peut se faire d'une manière aléatoire et approximative sans références, ni justifications. Cette appréciation requiert un certain effort d'investigation de la part de l'équipe d'évaluation, qui doit rechercher et examiner des données pertinentes concernant chacun des critères avant de lui attribuer une note, qui doit être concertée et justifiée.

Le principal avantage de la grille d'évaluation des critères de choix du site d'implantation d'une zone industrielle est que cette dernière offre l'opportunité de considérer, de mettre en cohérence et de discuter l'ensemble des contraintes et opportunités d'ordres économique, financier, environnemental et social.

La pondération et le poids accordés à chaque critère (économique, financier, environnemental et social) devraient être convenus d'une manière collégiale par l'équipe d'évaluation.



# 6

## NOTATION ET PONDERATION DES SOUS-CRITERES ET CRITERES

## 6. NOTATION ET PONDERATION DES SOUS-CRITERES ET CRITERES

### 6.1. Notation et pondération des sous-critères

#### 6.1.1 Notation des sous-critères

La notation retenue des sous-critères varie de 0, 1, 3 à 5 :

- **Note 0** : la note 0 est éliminatoire. Elle ne doit être attribuée que si le sous-critère présente des enjeux et des caractéristiques insurmontables (exemple : un foncier objet de contentieux non-encore aboutis, un coût exorbitant ou un site localisé sur un périmètre proche d'une zone de captage des eaux d'alimentation d'eau potable, qui peuvent être jugés comme étant des enjeux éliminatoires par l'équipe d'évaluation des sites). L'attribution de la note 0 éliminera automatiquement le site.
- **Note 1** : la note 1 attribuée à un sous-critère signifie que le site présente des enjeux majeurs défavorables liés au sous-critère.
- **Note 3** : la note 3 attribuée à un sous-critère signifie que le site présente des performances moyennes liées au sous-critère.
- **Note 5** : la note 5 attribuée à un sous-critère signifie que le site présente des performances exceptionnelles liées au sous-critère.

	Scoring			
	VALIDER	Site éliminé		
	Poids du critère (valeur en %)	Site 1	Site 2	Site 3
Demande potentielle a priori	5%	5	3	1
Coût d'acquisition du foncier	50%	0	3	5
Processus d'acquisition/ autorisation pour accès au site	5%	5	5	1
Coûts d'aménagement des infrastructures hors site	5%	1	1	1
Coûts de viabilisation et d'aménagement des VRD à l'intérieur du site	5%	1	5	3
Coûts d'entretien des infrastructures et réseau divers à l'intérieur de la ZL	5%	3	5	5
Disponibilité et coûts de la main d'oeuvre qualifiée ou/et spécialisée	5%	1	5	3
Proximité d'un écosystème favorable aux activités de la ZL (fillières et chaînes des valeurs)	5%	3	1	5
Proximité du marché de consommation et de commercialisation	5%	3	3	3
Proximité d'approvisionnement des matières premières	5%	5	3	3
Proximité des infrastructures de desserte	5%	5	1	1
<b>Score moyen pondéré du site</b>			<b>3.1</b>	<b>3.8</b>
<b>Classement</b>			<b>2</b>	<b>1</b>

Les valeurs accordées aux poids des critères ci-dessus sont fournies ici d'une manière arbitraire à titre démonstratif, elles doivent être décidées d'une manière collégiale par l'équipe d'experts chargés de l'évaluation des sites d'implantation d'une zone industrielle.

### 6.1.2 Pondération des sous-critères

Le tableau d'analyse offre la possibilité de pondérer les sous-critères d'évaluation (dont la somme est égale à 100%), selon le poids de chaque sous-critère que l'équipe d'évaluation aura déterminé. La pondération des sous-critères économiques et financiers permettra d'affecter un poids à chaque sous-critères en fonction de son niveau de contribution au coût global du site.

Lorsqu'il s'agit de critères environnementaux ou sociaux, cette pondération permettra d'adapter le poids du sous-critère en fonction des sensibilités environnementales et sociales des sites d'implantation de la zone industrielle objets d'évaluation (ressources en eau, sols, biodiversité et habitats naturels, milieu humain et occupation du sol), surtout lorsqu'on connaît la nature des activités industrielles qui doivent s'implanter dans la ZI.

Les informations collectées relatives aux sites objets d'évaluation devraient permettre d'orienter les éléments d'appréciation de ces pondérations. Une sensibilité particulière de l'un des sous-critères environnementaux (eau, air, sol biodiversité et occupation du sol) d'un seul site peut justifier le renforcement du poids de ce sous-critère qui sera applicable à tous les sites objets d'une évaluation.

Sous-critère non applicable : lorsqu'un sous-critère est jugé comme étant non applicable, la note 0 lui est attribuée (poids du critère). Il est automatiquement supprimé du tableau et les poids des sous-critères doivent être révisés pour que le total des sous-critères atteigne 100%.

### 6.2 Pondération des critères

- Le poids de chaque critère (économique, financier, environnemental et social) doit être modulé en fonction des objectifs assignés à la création de la zone industrielle en matière de durabilité environnementale et sociale, qui peuvent être motivés par plusieurs facteurs, notamment :
  - Une politique nationale environnementale et sociale volontariste qui souhaite inscrire les ZI dans une perspective de durabilité.
  - Un bailleur de fonds qui accorde une grande importance aux dimensions environnementales et sociales et qui exige un certain niveau de performances environnementales et sociales, telles que les normes de performance (NP) de la Société Financière Internationale (SFI).
  - Des industriels, association d'industriels ou développeurs qui veulent investir et se distinguer par un label écologique et social.



Vider Table

VALIDER

Scoring

	Poids du critère (valeur en %)	Site 1	Site 2	Site 3
Demande potentielle a priori	5%	3	5	1
Coût d'aquisition du foncier	50%	1	5	3
Processus d'acquisition/ autorisation pour accès au site	5%	5	3	1
Coûts d'aménagement des infrastructures hors site	5%	5	1	5
Coûts de viabilisation et d'aménagement des VRD à l'intérieur du site	5%	5	5	3
Coûts d'entretien des infrastructures et réseaux divers à l'intérieur de la ZL	5%	5	3	3
Disponibilité et coûts de la main d'oeuvre qualifiée ou/et spécialisée	5%	3	1	3
Proximité d'un écosystème favorable aux activités de la ZL (filiales et chaînes de valeur)	5%	1	3	3
Proximité du marché de consommation et de commercialisation	5%	1	5	1
Proximité d'approvisionnement des matières premières	5%	3	3	5
Proximité des infrastructures de desserte	5%	3	3	5
<b>Score moyen pondéré du site</b>		<b>2.2</b>	<b>4.1</b>	<b>3</b>
<b>Classement</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Afficher graphiques/Actualiser

Supprimer graphiques

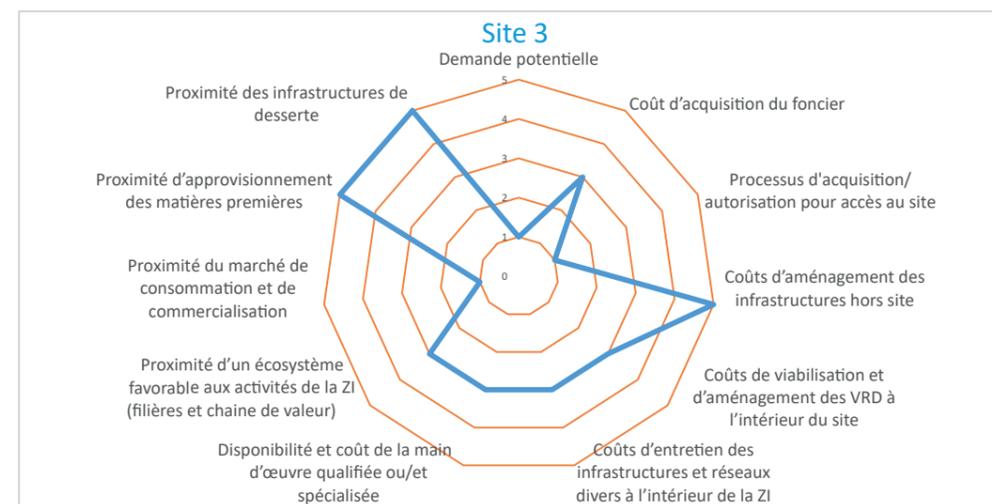
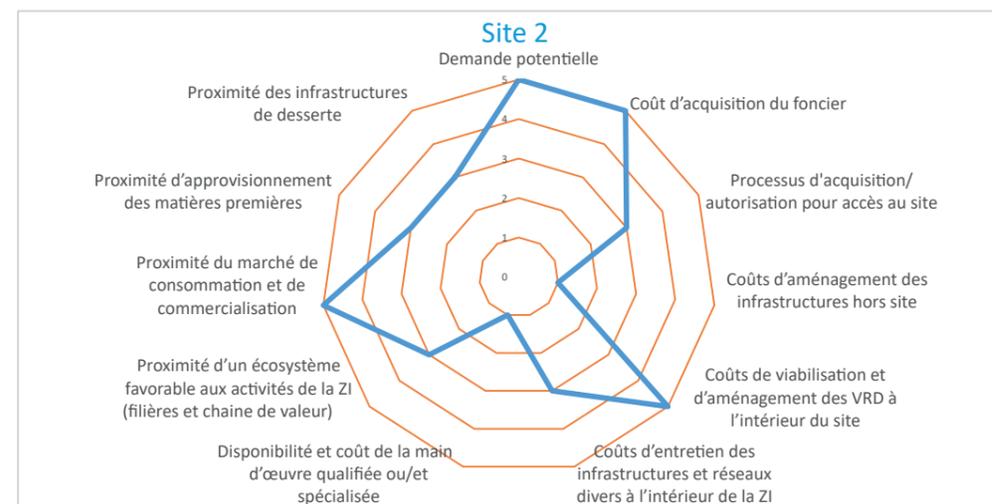
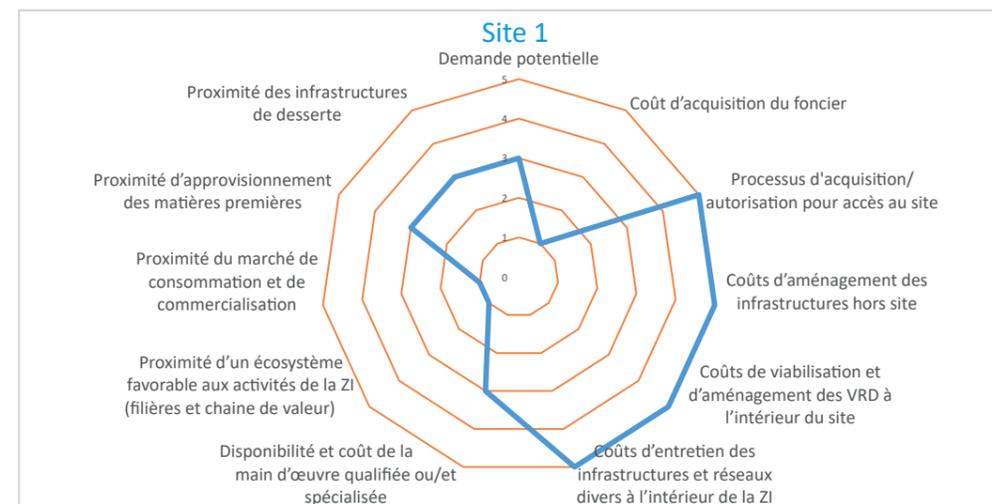
DEMO (génération aléatoire de valeur)

### Critères économiques et financiers

Les valeurs accordées aux poids des critères, ci-dessus, sont fournies d'une manière arbitraire à titre démonstratif. Elles doivent être décidées d'une manière collégiale par l'équipe d'experts chargés de l'évaluation des sites d'implantation d'une zone industrielle.

Les graphes, ci-après, sont générés automatiquement après avoir défini le poids de chaque valeur relevant de la matrice des critères économiques et financiers. La pondération de ces valeurs (score moyen pondéré) permet de classer les sites selon leurs performances .

Selon ce cas de figure, le site 2, qui a eu le meilleur score, est le plus adéquat pour l'implantation de la ZI.





VALIDER		Scoring		
	Poids du critère (valeur en %)*	Site 1	Site 2	Site 3
Ressources en eau	20%	5	5	5
Sols	20%	5	3	3
Air	20%	1	3	3
Biodiversité, habitats et écosystèmes	20%	5	3	5
Nature d'occupation du sol	20%	3	5	5
<b>Score moyen pondéré du site</b>		<b>3.8</b>	<b>3.8</b>	<b>4.2</b>
<b>Classement</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

- Afficher graphiques/Actualiser
- Supprimer graphiques
- DEMO (génération aléatoire de valeur)

**Critères environnementaux**



VALIDER		Scoring		
	Poids du critère (valeur en %)*	Site 1	Site 2	Site 3
Accès et usages des ressources naturelles et milieu	25%	5	5	1
Qualité de vie	25%	5	5	5
Emplois directement ou indirectement liés	25%	3	5	5
Dynamique induite par la ZI (VRD et services)	25%	1	5	3
<b>Score moyen pondéré du site</b>		<b>3.5</b>	<b>5</b>	<b>3.5</b>
<b>Classement</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

- Afficher graphiques/Actualiser
- Supprimer graphiques
- DEMO (génération aléatoire de valeur)

**Critères sociaux**

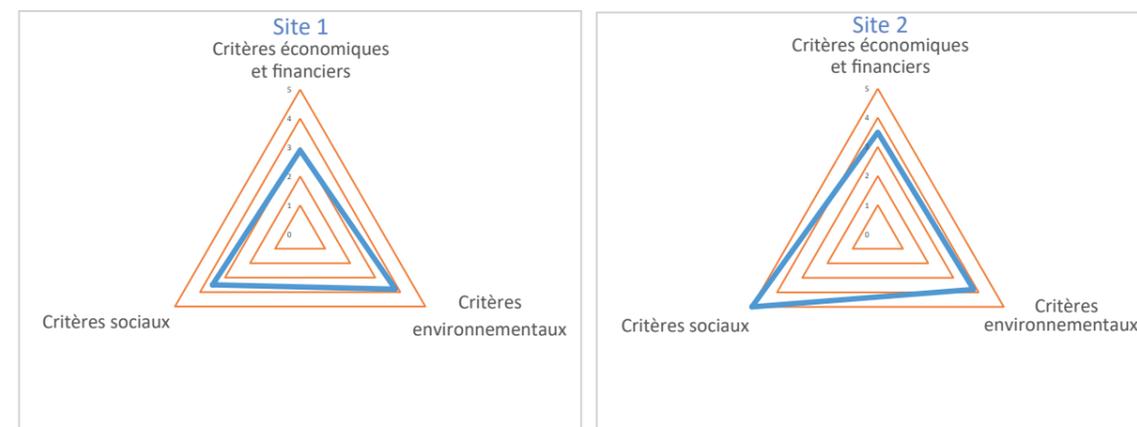


VALIDER		Scoring		
	Poids du critère (valeur en %)*	Site 1	Site 2	Site 3
Critères économiques et financiers	50%	2.2	4.1	3
Critères environnementaux	25%	3.8	3.8	4.2
Critères sociaux	25%	3.5	5	3.5
<b>Score moyen pondéré du site</b>		<b>2.93</b>	<b>4.25</b>	<b>3.43</b>
<b>Classement</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

- Afficher graphiques/Actualiser
- Supprimer graphiques

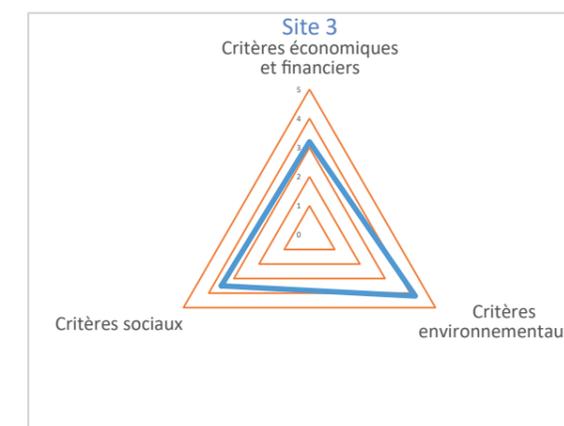
**Pondération des critères**

Les valeurs accordées aux poids des critères ci-dessus sont fournies ici d'une manière arbitraire à titre démonstratif, elles doivent être décidées d'une manière collégiale par l'équipe d'experts chargés de l'évaluation des sites d'implantation d'une zone industrielle.

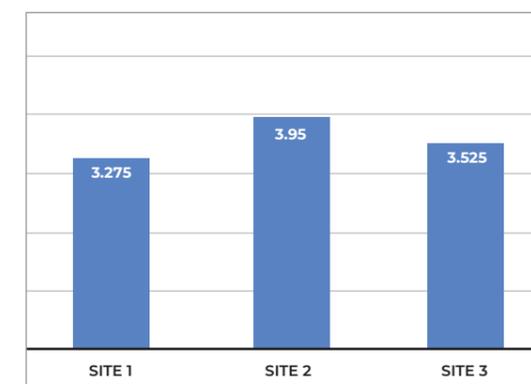


**Site 1 : faibles performances**

**Site 2 : meilleures performances**



**Site 3 : performances moyennes**



**PERFORMANCES DES SITES (SCORE MOYEN PONDÉRÉ)**

La pondération des valeurs accordées aux poids des critères ci-dessus (économiques et financiers, environnementaux et sociaux) permet la génération automatique des diagrammes montrant le degré de performance de chaque site.

Sur la base du score obtenu, le site 2 présente les meilleures performances par rapport aux sites 1 et 3 dans ce cas de figure.

مبادرة  
التجارة  
الصناعية  
والتجارة  
والتجارة  
والتجارة

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