

Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

L'INVITÉ DE CONJONCTURE
ANASS DOUKKALI



Les infrastructures au Maroc



Bilan de la dernière
décennie et perspectives



Lahcen Daoudi, invité
du Forum Adhérents
de la CFCIM



La CFCIM inaugure de
nouveaux locaux à
Tanger



Retour sur la caravane
inwi avec Reda Taleb



L'actualité vue par le
Service économique de
l'Ambassade de France

ZOOM

- p. 24** Une décennie de progrès et un équilibre à trouver
- p. 28** Entretien avec Anouar Benazzouz, Directeur Général d'Autoroutes du Maroc
- p. 30** Entretien avec El Mehdi Fakir, Économiste spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques
- p. 32** Entretien avec Hatim Benjelloun, Fondateur du think tank Radius
- p. 34** Quel impact socio-économique pour les grands projets ?



Les infrastructures au Maroc : bilan de la dernière décennie et perspectives

Depuis quelques années, le Maroc a investi massivement dans de grands projets d'infrastructures qui ont, pour certains, transformé profondément le tissu économique régional. Leur rôle est, notamment, d'appuyer le déploiement des grandes stratégies sectorielles marocaines. À tel point que le Royaume commence aujourd'hui à exporter son expertise en matière d'infrastructures. Comment maximiser les retombées socioéconomiques sur le long terme de ces investissements ? Comment coordonner la politique d'infrastructures à l'échelle nationale et assurer une répartition équilibrée entre les régions ?

Dossier réalisé par Thomas Brun et coordonné par Nadia Kabbaj

Une décennie de progrès et un équilibre à trouver

Depuis une dizaine d'années, le Maroc a accompli d'immenses progrès au niveau de ses infrastructures. Porté par une vision royale très ambitieuse, l'ensemble des acteurs nationaux ont contribué à l'essor de grands chantiers et à la mise à niveau de nombreux équipements.



© DR

9 millions de conteneurs, 7 millions de passagers, 700 000 camions TIR, 1 million de véhicules pour l'export... Les capacités du port Tanger Med sont considérables.

Depuis 2007, le Maroc a dépensé en moyenne chaque année 42 milliards de dirhams pour ses infrastructures. A titre de comparaison, ce chiffre s'élevait à près de 15 milliards de dirhams par an durant les décennies 1980 et 1990 et à 32 milliards de dirhams dans les années 2000. Aujourd'hui, le Royaume se situe autour de la 70^e place dans l'indice mondial de compétitivité du « Global Competitiveness Index » publié par le World Economic Forum, notamment grâce au critère des infrastructures pour lequel il est classé parmi les meilleurs pays d'Afrique.

Une vision royale à long terme

Depuis son accession au trône, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a inscrit le Maroc dans une vision à long terme dont l'ambition est de faire du Royaume un leader du continent africain, tout en s'appuyant sur un ensemble de régions fortes. La carte du Maroc de demain se dessine alors peu à peu avec des projets de grande envergure et la

volonté de faire progresser l'ensemble des infrastructures du pays. D'une part, des efforts ont été accomplis pour développer les équipements de base, tels que l'accès à l'eau et à l'électricité ou encore la densification du réseau routier sur l'ensemble du territoire et, d'autre part, ce sont plusieurs chantiers spectaculaires qui ont été lancés pour faire du Maroc une place forte du continent, à l'interface de l'Europe.

Tanger Med, le pilier

Au premier rang de ces chantiers, le port de Tanger Med est un projet gigantesque, lancé en 2007, qui a nécessité 78 milliards de dirhams d'investissement public et privé.

Ses capacités sont exceptionnelles : 9 millions de conteneurs, 7 millions de passagers, 700 000 camions TIR (« Transit International Routier ») ou encore 1 million de véhicules pour l'export. Tanger Med a également permis le développement de 6 zones industrielles et logistiques, s'étendant sur une plateforme de 1 600 ha, avec pour locomotive l'usine Renault vient d'exporter son millionième véhicule. Grâce à Tanger Med, le Maroc a intégré depuis plusieurs années le top 20 mondial de la connectivité logistique, selon le classement annuel de la CNUCED. De même, selon le Financial Times, Tanger Med et ses 750 entreprises en activité forment la première zone franche industrielle en Afrique.

Mise à niveau des ports et aéroports

Le site de Tanger Med est venu compléter un réseau portuaire déjà composé de 38 ports, dont 13 dédiés au commerce extérieur. Tous seront renforcés et modernisés dans le cadre de la Stratégie Portuaire Nationale à l'horizon 2030. Avec plus de 6 milliards de dirhams d'investissements au titre de son programme quinquennal 2017-2021, dont plus de 2,9 milliards de dirhams au titre de l'année 2017, l'Agence Nationale des Ports poursuit la mise à niveau des équipements portuaires.

Parmi les priorités : le nouveau port de Safi, Nador West Med ou encore le port de Kénitra Atlantique, qui devra accompagner l'entrée en production de l'usine PSA.

Du côté des aéroports, la dernière décennie a été marquée par la politique d'Open Sky : les 18 aéroports du Maroc, dont 16 sont internationaux, sont désormais desservis par une multitude de compagnies internationales qui les relient aux principales capitales économiques et places d'affaires mondiales. Concernant le volet des infrastructures, différents chantiers ont été achevés, permettant l'exploitation de nouvelles plateformes à Fès Saïss, Marrakech Menara, Beni Mellal et Rabat Salé notamment.

Développement des routes et autoroutes

Indispensable pour le développement du pays et un aménagement équilibré du territoire, le réseau routier a également connu un important renforcement depuis plusieurs années. Il totalise aujourd'hui 57 334 km. Les autoroutes, qui s'étendent actuellement 1 800 km, jouent un rôle clé dans le développement du pays. Ainsi, actuellement, 60 % de la population est directement reliée à ce réseau et 85 % réside à moins d'une heure d'une autoroute. De même, toutes les villes de plus de 400 000 habitants sont rattachées au réseau autoroutier et de nouveaux tronçons sont régulièrement mis en service par Autoroutes du Maroc (ADM). Par exemple, en 2016, a été inaugurée l'autoroute El Jadida - Safi, longue de 140 km, ainsi que le tronçon du contournement de Rabat, long de 41 km, dont le pont à haubans est actuellement le plus grand d'Afrique. Depuis 2010, ADM a également ouvert l'autoroute Berrechid - Beni Mellal (172 km), Fès - Oujda (320 km), et Marrakech - Agadir (180,5 km).

LGV et Maroc à grande vitesse

Dans cette dynamique d'investissement, les voies de chemin de fer ne sont pas en reste : la Ligne à Grande Vitesse (LGV) représente en effet un autre grand chantier de la décennie. Avec ce projet colossal lancé en 2011, le Maroc deviendra le premier pays d'Afrique à lancer un train à 320 km/h sur son réseau ferré. Les essais ont débuté en septembre dernier et la ligne entre Tanger et Kénitra devrait ouvrir en juin 2018, avant de se poursuivre jusqu'à Casablanca. Cet impressionnant chantier compte 12 viaducs, 169 ponts-routes et ponts-rails et plus d'une centaine d'ouvrages hydrauliques, pour un investissement initialement estimé à 20 milliards de dirhams. A l'horizon 2035, le schéma directeur indique que le projet s'étendra entre Agadir et Oujda, en passant notamment par Marrakech et Fès.

Avec la mise en service de la LGV, le Maroc deviendra le premier pays d'Afrique à lancer un train à 320 km/h sur son réseau ferré.

En attendant, l'ONCF œuvre pour la restructuration et la modernisation du réseau existant. L'office exploite actuellement 2 110 km de lignes ferroviaires, avec 120 gares qui sont régulièrement renouvelées. Les principaux investissements consistent à doubler, voire tripler, les voies autour de Casablanca pour améliorer les capacités d'accueil et les temps de parcours.

Priorité aux énergies renouvelables

L'autre grand projet de la décennie est incontestablement celui des énergies renouvelables, avec à leur tête le titanesque chantier de la centrale solaire Noor. En avril dernier, Sa Majesté le Roi Mohammed VI a en effet procédé au lancement des travaux de réalisation de la Centrale Noor Ouarzazate IV, dernière étape du plus grand complexe énergétique solaire au monde. Construites sur plus de 3 000 hectares, les quatre centrales solaires multi-technologiques Noor sont développées aux normes internationales, tant au niveau technologique qu'environnemental, et sont associées à une plateforme de recherche et développement qui s'étend sur plus de 150 hectares. Le projet, qui sera terminé au premier trimestre 2018, déploiera, à terme, une capacité totale de 582 mégawatts (MW), pour un investissement total de 24 milliards de dirhams. Au-delà du solaire, c'est l'Agence Masen, créée en 2010, et l'Office National de l'Électricité et de l'Eau Potable (ONEE) qui sont chargés de la mise en œuvre de la vision nationale en matière d'énergies renouvelables. Et les objectifs du Royaume dans ce domaine sont très ambitieux : 42 % du mix énergétique d'origine renouvelable à l'horizon 2020, et 52 % d'ici 2030 ! Pour y parvenir, Masen prévoit une capacité totale minimale additionnelle de 3 000 MW en 2020 et 6 000 MW d'ici 2030, répartie entre les énergies solaire, éolienne et hydraulique.

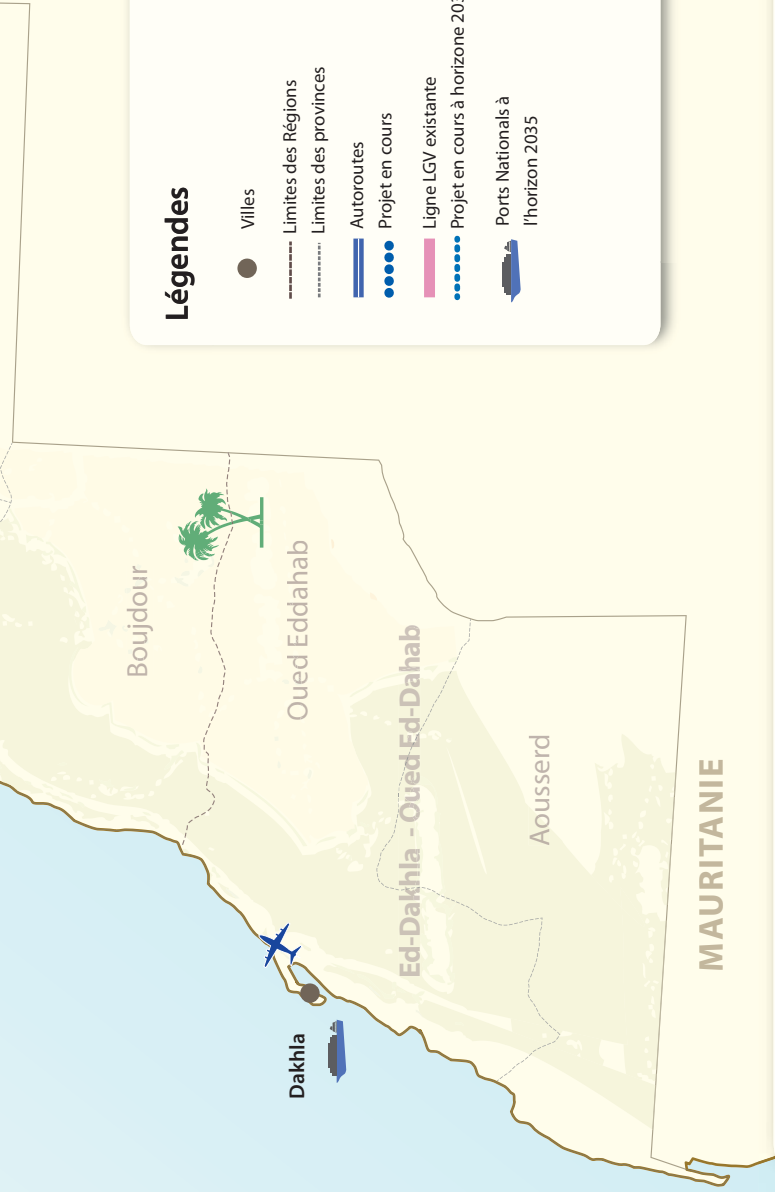
Un modèle à exporter ?

Capitalisant sur ses expériences en matière de développement d'infrastructure, le Maroc devient une référence internationale et entend exporter son savoir-faire, notamment dans le reste du continent. Pilier de la vision de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, l'ouverture vers l'Afrique passe par la construction d'équipements susceptibles de développer l'activité économique, mais également par la capacité à mener de grands chantiers à l'étranger. En soutenant l'essor de champions nationaux dans différents domaines, tout en développant des écosystèmes sectoriels puissants, le Maroc démontre sa compétence et son ambition. *

► Thomas Brun

Les grands projets d'infrastructures au Maroc





Légendes

Villes	Aéroports internationaux	Aeropole
Limites des Régions	Aéroports nationaux	PI - Parc industriel
Limites des provinces	Solaire	P21 - Parc industriel intégré
Autoroutes	Eolien	Agropole
Projet en cours	Hydraulique	ZI - Zone industrielle
Ligne LGV existante		ZAE - Zone d'activité économique
Projet en cours à horizon 2035		Zone Franches et autres
Ports Nationaux à l'horizon 2035		

Tanger Med souffle ses 10 bougies

Le 30 juillet 2002, lorsque Sa Majesté le Roi Mohammed VI annonce la création du port de Tanger Med, les observateurs sont partagés entre enthousiasme et incrédulité. Bâti à terme le plus grand port de Méditerranée dans une région du Royaume en perte de vitesse depuis plusieurs décennies n'allait pas de soi. Sa localisation stratégique, sur le Déroit de Gibraltar où passent, chaque année, 100 000 bateaux, est un atout. Il faut dire que le projet, officiellement lancé en février 2003, est plus qu'un simple port : il s'agit de construire 60 km d'autoroutes, élever 5 viaducs, poser 45 km de voies ferrées et édifier des digues de 9 km capables de résister à des vagues de 10 mètres de haut. Tanger Med 2, qui sera totalement opérationnel en 2019, permettra de tripler la capacité du port avec 9 millions de conteneurs traités annuellement. La plateforme industrielle devrait, quant à elle, grandir encore et développer ses activités sur 3 400 hectares supplémentaires. Au total, ce sont 8 milliards d'euros qui auront été investis dans le projet, ce qui place Tanger Med autour de la 50^e place au classement mondial des ports à conteneurs. D'ici 2030, l'ambition est d'atteindre le top 20.



« 2016 a été une année exceptionnelle pour Autoroutes du Maroc »

Entretien avec Anouar Benazzouz, Directeur Général d'Autoroutes du Maroc



Conjoncture : ADM est un acteur majeur du développement des infrastructures au Maroc : quel regard l'entreprise porte-t-elle sur la dernière décennie et les progrès réalisés ?

Anouar Benazzouz : ADM construit, entretient et exploite un réseau autoroutier concédé de 1 800 km qui positionne le Maroc parmi les pays dont l'infrastructure autoroutière est entrée en phase d'exploitation industrielle, à l'instar du Portugal. Cette infrastructure a contribué à créer de l'activité économique et de l'emploi, à favoriser l'accessibilité des territoires (et à renforcer leur compétitivité et leur inclusion sociale) ainsi qu'à installer une croissance durable. Ainsi, le réseau autoroutier dessert aujourd'hui : 8 chefs-lieux de région, soit 12,65 % de la population, 80 % des établissements industriels, 80 % des lits touristiques classés, 5 ports principaux et 7 aéroports.

Dans le cadre de son dernier contrat-programme avec l'État, couvrant la période 2008-2015, ADM a réalisé plus de 1 000 km d'autoroutes et concrétisé un ensemble de projets majeurs pour un coût global de 39 milliards de dirhams, soit un dépassement de 3 % par rapport aux prévisions initiales, ce qui constitue une performance. Les derniers chantiers prévus ont été mis en service, comme le pont à haubans Mohammed VI. D'une longueur de 950 mètres, ce joyau du patrimoine autoroutier du Maroc est l'un des ponts les plus longs d'Afrique. Il dispose de deux pylônes de 200 mètres de hauteur et d'un tablier large de plus de 30 mètres. Le contournement de Rabat et l'axe autoroutier El Jadida-Safi ont également été réalisés et, afin d'optimiser et moderniser les infrastructures existantes, ADM a procédé à l'élargissement des gares de péage qui connaissent une grande affluence, tout en aménageant de nouveaux échangeurs qui améliorent la desserte des villes et agglomérations.

L'année 2016 a, en outre, été une année exceptionnelle, au cours de laquelle ADM a entamé le cycle d'exploitation moderne du réseau autoroutier marocain avec, à la clé, des résultats historiques. L'an passé, ADM a ainsi vu transiter chaque jour sur son réseau autoroutier 350 000 véhicules et a accueilli 750 000 passagers, soit un trafic en augmentation de 12 % qui a généré une augmentation des recettes de 12 % en comparaison avec 2015. Le réseau autoroutier capte aujourd'hui 22 % de la circulation totale au Maroc.

Quels sont les enjeux du secteur autoroutier au Maroc ?

Ils se traduisent en trois axes : la sécurité, la maintenance du patrimoine autoroutier et l'innovation. En matière de sécurité, les autoroutes restent quatre fois plus sûres que les routes normales. Sur le terrain et à distance, ADM s'assure en permanence que les déplacements des client-usagers sur le réseau autoroutier se déroulent dans les meilleures conditions. Pour ce faire, des unités d'assistance et de surveillance du réseau sont prêtes à intervenir à tout moment pour porter assistance en cas de panne ou d'accident. Un système d'information accessible via des panneaux à messages reliés à la plate-forme « ADM Trafic » permet également aux usagers d'être au courant en temps réel des incidents et autres événements sur leur trajet. Les automobilistes peuvent aussi solliciter une assistance à n'importe quel moment en composant le 5050. Disponible 24 h/24 et 7 j/7, le centre d'appel d'ADM offre la possibilité de bénéficier de plusieurs services, tels que l'assistance, la demande et le dépôt d'informations, de réclamations et de suggestions.

En parallèle, ADM a entrepris un ensemble de chantiers pour renforcer l'entretien du patrimoine autoroutier existant par la mise en œuvre des travaux de maintenance d'envergure à l'échelon national. En vue de moderniser son activité d'exploitation, la société a fait appel à l'expertise internationale de grands groupes. En 2016, ADM a ainsi conclu des partenariats avec la société française VINCI Autoroutes, prestataire technique en charge de la modernisation et de l'automatisation du système de péage, et la société nipponne HANSHIN EXPRESSWAY, prestataire technique en charge de la maintenance des ouvrages d'art. À travers ces partenariats, nos collaborateurs ont bénéficié de formations, à la fois théoriques et opérationnelles, garantissant le transfert de savoir-faire.

Enfin, l'innovation est au cœur de notre démarche. Elle en constitue même l'ADN. Prenons l'exemple du service de télépéage Jawaz. Lancée en juin 2014, cette solution facilite l'acquittement du péage et fluidifie le trafic. Elle fonctionne à l'aide d'un boîtier collé au pare-brise qui permet aux usagers de ne pas marquer l'arrêt : la transaction s'effectue automatiquement à l'approche du péage, la barrière se lève instantanément et le décompte du montant est débité du solde du client. Les bénéfices de Jawaz sont triples : gain de temps, fluidité et confort. L'année 2016 a été marquée par la généralisation progressive de ce service de télépéage, qui compte plus de 50 000 clients et couvre 80 % des gares de péage du réseau autoroutier au Maroc.

Comment ADM perçoit-elle son rôle dans le développement des infrastructures du pays ?

Depuis sa création en 1989, ADM a en charge la responsabilité du financement, de la construction, de l'entretien et de l'exploitation du réseau autoroutier marocain. La société permet ainsi chaque jour aux Marocains de relier rapidement et en toute sécurité les principales villes du Maroc. ADM a donc un rôle structurant majeur et une position d'acteur incontournable en matière de développement durable. L'organisation de la COP22 à Marrakech l'an passé a permis à la société d'affirmer sa contribution à la réussite de cet événement d'envergure mondiale, et ce à travers l'organisation de la première conférence internationale sur la mobilité durable présentée en septembre 2016 sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

Nous sommes aussi conscients que les autoroutes ne sont pas seulement des infrastructures, mais un ensemble de services qui accompagnent, facilitent et rendent plus confortables les déplacements de millions de personnes. C'est pourquoi nous nous sommes attelés à la modernisation des aires de repos et de service, à la diversification de l'offre de télépéage et au renforcement de l'offre d'assistance, d'information et de connexion. Les 350 000 véhicules qui ont emprunté quotidiennement le réseau autoroutier en 2016 témoignent de la confiance que nos clients-usagers portent à la qualité et la sécurité de nos autoroutes.

Quels sont les grands défis à venir pour l'entreprise ?

Notre objectif à l'horizon 2021 est de faire d'ADM une entreprise à la pointe de la technologie, une société à la fois performante et profitable. L'année 2016 a été à ce titre une année charnière, puisqu'elle a marqué notre entrée dans une phase d'exploitation moderne

industrielle, au même titre que certains pays d'Europe. C'est donc une nouvelle ère qui se dessine aujourd'hui pour les autoroutes au Maroc, avec un futur où les autoroutes seront encore plus innovantes, encore plus intelligentes et toujours plus connectées pour le bien-être de ses usagers.



« Dans le futur, les autoroutes seront encore plus innovantes, encore plus intelligentes et toujours plus connectées pour le bien-être de ses usagers. »

Peut-on citer les grands projets à venir ?

Il y a le projet de l'autoroute Tit Mellil – Berrechid qui vise deux grands objectifs. D'une part l'équilibre des grands échanges autour de Casablanca par la prise en charge du trafic de transit et délestage de deux autoroutes de contournement de Casablanca et Casablanca – Berrechid et d'autre part, la desserte de Casablanca Centre et Est et la pérennisation de son accessibilité dans les meilleures conditions possibles en termes de sécurité, de temps et de confort.

Nous avons également les projets d'élargissement à 2 fois 3 voies des autoroutes de contournement de Casablanca et de Casablanca-Berrechid d'une longueur totale de 57 km. Ces projets sont devenus une nécessité pour pouvoir accompagner la croissance significative du trafic que connaissent ces sections, le trafic de pointe pouvant y dépasser les 55 000 véhicules par jour. *

► Propos recueillis par Thomas Brun



 SERVIR LES INTÉRÊTS DE NOS ADHÉRENTS Créer et activer de nouveaux réseaux / Faciliter les démarches administratives / Développer la notoriété de nos adhérents	 INFORMER SUR LA RÉALITÉ & LES OPPORTUNITÉS DU MARCHÉ Garantir une information objective sur la réalité du marché / Diffuser aux adhérents la bonne information, au bon moment / Appréhender un marché	 ACCÉLÉRER VOTRE CROISSANCE Saisir des opportunités d'affaires / Repérer les secteurs porteurs de croissance / Prospecter au Maroc et à l'international / Recruter / Rencontrer les acteurs d'un marché / Bénéficier de formules de foncier avantageuses / Former	 PARTAGER LES EXPERTISES, LES EXPÉRIENCES & LES SUCCÈS Favoriser les rencontres / Donner la parole aux experts / Faciliter le partage de l'information / Organiser des rendez-vous B to B / Mettre en relation et favoriser le networking / Organiser des salons professionnels et des forums d'affaires incontournables
 www.cfcim.org	 	 	LA CFCIM, VOTRE BUSINESS PARTNER !

« Il est vital d'accélérer la refonte du modèle économique »



Entretien avec El Mehdi Fakir, Économiste spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques

Conjoncture : Quel regard portez-vous sur l'évolution des infrastructures du Maroc au cours de la dernière décennie ?

Fakir El Mehdi : Il est clair que le Maroc a réalisé d'importants progrès en matière d'infrastructures routières, maritimes, aériennes et ferroviaires. La couverture du territoire national s'est nettement améliorée, notamment au cours des années 2000. Mais c'est un constat sur le plan quantitatif. Sur le plan qualitatif, par contre, il y a lieu de relever que certains projets se sont avérés moins réussis et leur coût d'opportunité mal calculé, du fait de revirements de stratégies sectorielles ou de planifications mal conçues, basées sur des considérations purement quantitatives.

Ceci étant, peut-on considérer que le Maroc a rattrapé les pays les plus avancés en termes d'infrastructures ?

Certes les réalisations sont importantes, mais il y a encore du chemin à parcourir. Par exemple, certaines régions, telles que Draa-Tafilalt, ne sont pas encore couvertes par le réseau autoroutier et la majorité des aéroports ont été conçus pour le transport des personnes et non celui des marchandises.

La majorité des infrastructures sont à l'image du modèle économique, basé sur la consommation intérieure. Impulser un décollage économique, à l'instar des économies avancées, oblige à repenser les infrastructures pour qu'elles soient orientées vers des secteurs à forte valeur ajoutée, comme l'industrie notamment.

Le développement extraordinaire de Tanger a-t-il créé un déséquilibre régional ou est-ce au contraire une locomotive nationale pour tout le pays ?

Son positionnement géographique, et aussi son historique industriel, ont permis à Tanger de réaliser un développement exceptionnel compte tenu de son attractivité. Nous ne pouvons pas aujourd'hui parler d'un déséquilibre régional, dans la mesure où cette ville s'est forgé un modèle propre, en exploitant et en profitant de ses atouts et avantages. Encourager Tanger était un choix stratégique qui a permis de renforcer le Branding du Maroc, comme étant une destination pour les IDE et comme étant une économie émergente et prometteuse.

Des secteurs ont beaucoup avancé et d'autres moins : est-ce un point faible pour le Royaume ?

Nous ne pouvons pas imaginer un développement uniforme avec un modèle économique tel que le nôtre, où la valeur ajoutée agricole est

dominante et dépendante d'une pluviométrie imprévisible.

La sécheresse menace les efforts du développement et devrait être appréhendée comme étant un problème autant structurel que conjoncturel. Par conséquent, et afin de parer à ces disparités sectorielles, il est vital d'accélérer la refonte du modèle économique, pour impulser la diversification et garantir la création permanente des richesses et des opportunités.

Certains observateurs estiment que le Maroc investit trop dans la pierre et pas assez dans l'humain : est-ce une limite de la démarche ?

Je ne suis pas totalement d'accord avec cet avis. Le Royaume a énormément investi dans l'éducation et la formation. La généralisation de la scolarisation en primaire a atteint des niveaux très élevés. Toutefois, sur le plan qualitatif, l'école marocaine souffre de phénomènes qui la handicapent et qui ne lui permettent pas de rentabiliser l'effort financier de l'État : la déperdition scolaire et l'inadéquation des besoins avec les filières et les programmes enseignés. La démarche devrait être repensée dans le cadre de la réflexion en cours, pour refondre le modèle de développement en attaquant des problématiques d'ordre sociétal.

Comment faire le bilan des infrastructures récemment créées ? Comment les évaluer ?

Le bilan doit être appréhendé sous un angle qualitatif et non quantitatif. Certains projets ne sont pas socioéconomiquement rentables, car réfléchis selon une logique qui s'est avérée dépassée. La démarche qualitative permet une évaluation à la fois objective et prospective. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, un projet non rentable actuellement sur le plan économique ne le serait pas éternellement : il pourrait être revu sous l'angle qualitatif et réajusté, afin d'être réorienté vers une vocation autre que celle pensée initialement – servir des zones industrielles au lieu de zones touristiques ou agricoles par exemple.

Les infrastructures sont également des instruments de développement spatial. L'État pourrait repenser ses politiques sectorielles en exploitant et mobilisant les infrastructures existantes. Ce n'est qu'à travers une évaluation qualitative permanente que l'on pourrait garantir un vrai retour sur investissement.

Existe-t-il des pays qui peuvent servir de modèle au Maroc dans le développement de ses infrastructures ?

Les exemples ne manquent pas. C'est d'ailleurs ce qui justifie certains projets, qui sont le fruit de collaborations entre le Maroc et dif-

férents pays : le tramway avec la Turquie, les autoroutes avec la Chine, ou le TGV avec la France. Ces projets ont permis un transfert de savoir-faire et surtout l'émergence d'un modèle marocain d'infrastructures qui commence à s'exporter. C'est notamment le cas avec la participation du Maroc dans des chantiers en Afrique subsaharienne, en tant que maître d'ouvrage délégué : aménagement de la baie de Cocody en Côte d'Ivoire et du canal des Pangalanes à Madagascar, par exemple.

Quels sont, selon vous, les prochains enjeux pour le Maroc dans ce domaine ?

Au regard des orientations économiques du Royaume, qui ambitionne de devenir un pays exportateur en développant les relations Sud-Sud notamment en Afrique subsaharienne, avec l'adhésion à la CEDEAO en perspective, il

est impératif de soutenir le transport maritime dans les régions du Sud, afin de profiter de la proximité avec les zones ciblées et d'appuyer l'ambitieux programme de développement de ces régions.

Par ailleurs, le renforcement des infrastructures aériennes destinées au transport des marchandises permettrait d'appuyer l'internationalisation de l'économie marocaine et de viser des partenaires stratégiques, même éloignés géographiquement, comme la Russie ou la Chine.

Enfin, la mise en place de la régionalisation avancée devrait permettre d'impliquer les régions pour penser et exécuter, ou co-exécuter, les infrastructures, afin de rentabiliser les investissements sur les plans quantitatif et qualitatif. *

► Propos recueillis par Thomas Brun



3 questions à Meriem Fares, Responsable Marketing et Communication de Tanger Med

10 ans après son lancement, où en est Tanger Med aujourd'hui en termes d'infrastructures ?

xLe complexe industrialo-portuaire intégré Tanger Med est le fruit de la vision stratégique de Sa Majesté le Roi Mohammed VI pour faire de Tanger Med un hub portuaire, logistique, industriel et commercial de dimension internationale. Tanger Med est composé de 3 ports (Tanger Med 1, Tanger Med 2 et le port passagers et rouliers) sur une superficie de 1 000 ha. Il est situé sur le Détroit de Gibraltar et connecté à 174 ports mondiaux. Il peut accueillir 9 millions de conteneurs, 7 millions de passagers et 700 000 camions TIR et 1 million de véhicules à l'export.

Tanger Med constitue également une plateforme industrielle pour plus de 750 entreprises qui représentent un volume d'affaires exports annuel de 5 500 millions d'euros et qui opèrent dans différents secteurs tels que l'automobile, l'aéronautique, la logistique, le textile et le commerce. La plateforme englobe 6 zones d'activités sur 1 600 ha : Tanger Free Zone, Renault Tanger Med, Tanger Automotive City, Tetouan Park, Tetouan Shore et la Zone Franche Logistique.

La grande plateforme industrielle Tanger Med s'inscrit dans une vision de développement à long terme, sur une assiette foncière dédiée évaluée à 50 millions m², avec la création d'un réseau de parcs industriels et logistiques aménagés selon les meilleurs standards et benchmarks internationaux, dans les secteurs tels que l'automobile, l'aéronautique, le textile, la logistique et les services. Tanger Med bénéficie d'un positionnement mondial stratégique qui se traduit par une connectivité vers 174 ports sur les 5 continents. Ce positionnement a permis l'intégration du Maroc au sein des 20 premières nations du classement CNUCED de la connectivité. À l'échelle du continent africain, le Maroc est ainsi le premier pays en termes de connectivité maritime. Plusieurs classements mondiaux (dont le plus récent « Winner - Africa » effectué par le FDI) placent la plateforme industrielle Tanger Med comme première zone franche du continent africain

Tanger Med continue de grandir : où en est le projet d'extension Tanger Med 2 ?

Tanger Med 2 constitue la troisième phase de développement du complexe portuaire Tanger Med.

Il correspond à un investissement public en infrastructures de l'ordre de 14 milliards de dirhams. Les investissements privés des concessionnaires pour ce projet s'élèvent à 10 milliards de dirhams. Tanger Med 2 est composé de deux nouveaux terminaux à conteneurs, dotés d'une capacité additionnelle de 6 millions de conteneurs qui viennent s'ajouter aux 3 millions de conteneurs du port Tanger Med 1. Il inclut, en outre, la construction de plus de 4 600 m de digues et 2 800 m de quais.

Le leader mondial Maersk-APM développe au sein de Tanger Med 2 le terminal à conteneurs (TC4) le plus innovant d'Afrique, qui intègre les dernières technologies d'automatisation de mouvement de conteneurs. Le démarrage opérationnel interviendra au plus tard le 1er janvier 2019.

En termes de perspectives, Tanger Med 2 vient consolider la position acquise par le Maroc sur les flux logistiques mondiaux, et engage le complexe portuaire Tanger Med, désormais doté d'une capacité de plus de 9 millions de conteneurs, vers l'intégration des 20 premières plateformes à l'échelle mondiale.

Quels sont les projets de développement de Tanger Med ?

Tanger Med évolue autour d'un axe logistique et d'un axe industriel. Le premier axe se traduit par le démarrage du port Tanger Med 2 (qui renforcera le positionnement de Tanger Med comme hub logistique mondial pour le transbordement de conteneurs), la récente mise en service du nouveau Export Access (qui permet de renforcer l'offre de Tanger Med pour les exports du Maroc) et le développement de la zone franche logistique (qui abrite des donneurs d'ordre internationaux tels qu'Adidas ou Huawei traitant des flux logistiques de distribution mondiale et régionale).

De même, le second axe concerne le développement des zones d'activités, sur une surface de 1 600 ha. La réserve foncière dédiée à cet effet est de 5 000 ha. Ces zones permettent d'accueillir de grands industriels internationaux, leaders dans les domaines de l'industrie, de la logistique et du trade. Tanger Med poursuit ainsi la dynamique d'installation de nouveaux projets industriels sur les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et du textile. Citons notamment le lancement récent de SIEMENS ou encore du japonais JTEKT et du coréen Dae Dong. *

« Le pays a besoin d'une convergence des politiques publiques »



Entretien avec Hatim Benjelloun, Fondateur du think tank Radius

Conjoncture : Quelle lecture peut-on faire de l'évolution des infrastructures au Maroc ?

Hatim Benjelloun : Des efforts considérables ont été faits durant la dernière décennie pour atteindre le minimum requis dont avait besoin le Maroc. Depuis l'indépendance jusqu'aux années 2000, le Maroc était surtout dans une posture de stabilisation politique et institutionnelle. Nous étions dans une logique de grosses entreprises étatiques qui géraient les différents pans de l'économie marocaine. À partir des années 2000, avec l'accession au trône de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, un nouvel élan a été donné pour rattraper et réparer les retards cumulés en termes d'infrastructures dans le pays.

Comment s'est concrétisée cette nouvelle démarche ?

Des choses essentielles ont été faites : la mise à niveau des routes, la construction d'autoroutes, le développement d'aéroports, de ports et de certaines infrastructures urbaines, etc. Une logique libérale s'est mise en place avec la volonté d'attirer un maximum d'investissements étrangers. Cela passe aussi par une politique industrielle ambitieuse, qui s'est traduite par la création d'écosystèmes industriels dans les secteurs automobile, textile et aéronautique.

Tanger Med est le projet phare de la décennie : en quoi illustre-t-il cette nouvelle logique ?

Tanger Med a été le premier signal fort en termes d'ouverture : c'est un gros projet et une infrastructure clé, moteur, qui cette fois-ci répond à une vision à long terme. Il s'agit en effet d'un projet visionnaire, portuaire et logistique, visant à créer un véritable hub régional. C'est une façon de dire que le Maroc s'ouvre à l'international et qu'il poursuit sa mise à niveau. Tanger Med représente donc le point de départ d'une nouvelle vision : après la stabilisation et le rattrapage, place à l'ambition.

Comment définir cette nouvelle vision ?

Je pense que la vision royale est de dire que le Maroc est « L'interface » entre l'Afrique et l'Europe. Il en découle une vraie stratégie de leadership continental, qui démarre à Tanger et se prolonge sur l'Afrique subsaharienne. En ce sens, d'autres infrastructures vont suivre telles que le TGV, ou encore la démultiplication des routes

et autoroutes, du nord au sud. Bien évidemment, pas de vision africaine si le Maroc ne met pas les moyens sur le plan économique. C'est pourquoi l'expérience industrielle de Renault, et bientôt celle de PSA, offrira au Maroc des arguments solides pour exporter son expertise. La création de champions nationaux dans le secteur bancaire, du BTP et de l'énergie répond aussi à cette logique de partenariat « win-win » entre les entreprises africaines et marocaines.

Tanger Med est le pilier du développement au niveau national, mais qu'en est-il pour les autres régions ?

Il existe une logique d'ensemble, qui vise à poursuivre le développement des infrastructures jusque dans les différentes régions. Par exemple, le TGV qui part de Tanger va jusqu'à Kénitra, puis ira jusqu'à Casablanca et Marrakech. Ainsi, l'Atlantic Free Zone est créée à Kénitra pour permettre à des usines comme celle de PSA de s'installer. Tout cela fait partie d'une logique territoriale cohérente et surtout optimale dans le développement industriel du pays.

Est-ce que cette stratégie ne crée pas un déséquilibre entre les régions ?

C'est une vision « long-termiste ». Ainsi, les ressources sont mobilisées sur des projets d'une grande importance stratégique et donc plus difficiles à allouer dans l'ensemble des régions du Maroc. Il est impossible de tout faire en même temps.

Et qu'en est-il des infrastructures locales, dans les villes ?

Si les infrastructures nationales ont beaucoup progressé, on remarque que les infrastructures locales, qui permettent aux villes de s'arrimer aux politiques publiques nationales, ont pris du retard. Malheureusement, une ville comme Casablanca n'a réellement commencé à faire grandir ses infrastructures qu'au cours des cinq dernières années. Rabat a davantage anticipé, en lançant par exemple son tramway ou le projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg. La volonté de faire évoluer la ville a été plus rapide qu'à Casablanca.

Comment le retard pris par les infrastructures de Casablanca est-il rattrapable ?

Depuis cinq ans, on voit un développement assez rapide des infrastructures de la ville : plusieurs lignes de tramway, des trémies, des ponts, l'immobilier avec, par exemple, Anfa Place ou la Marina, les zones commerciales avancées, des zones d'affaires intégrées, etc.

Cela s'accélère encore plus depuis la création des Sociétés de Développement Local (SDL), qui ont chacune le rôle de puissance publique tout en se rapprochant juridiquement du secteur privé. Elles ont une marge de manœuvre beaucoup plus souple, fiable et impactante que ce que pouvait faire auparavant la commune. À l'époque, un projet pouvait rester dans les tiroirs pendant 2 ou 3 ans avant son démarrage. Aujourd'hui, avec une SDL, au bout de 6 mois le projet est effectivement déployé.

En dehors de Tanger et de l'axe Rabat-Casablanca, qui ont bien avancé, pourquoi les autres régions progressent-elles peu ?

C'est là que l'on peut parler d'un déséquilibre, puisque, en dehors de Marrakech qui reste une ville touristique, les autres régions n'ont pas autant avancé. Plusieurs projets y ont échoué, par exemple la station balnéaire de Saïdia, dans l'Oriental. On constate essentiellement un problème de vision et de gouvernance, car, le plus souvent, il s'agit d'un défaut de conception plutôt qu'un problème dans le déploiement des projets.

D'autres villes comme Fès, Meknès ou Agadir se sont développées, mais pas suffisamment pour en faire des régions fortes. Il est encore difficile d'attirer des ressources humaines qualifiées dans le reste du pays, justement par manque d'infrastructures : écoles, hôpitaux, centres culturels...

Est-ce que, justement, il n'existe pas également un déséquilibre sectoriel dans le développement des infrastructures ?

C'est le plus gros reproche que font les observateurs aujourd'hui : on a beaucoup investi dans la pierre et très peu dans l'humain. Beaucoup d'infrastructures sont au rendez-vous, mais, pour l'éducation et la santé, le retard est important en termes d'équipements, de ressources humaines, de gouvernance, etc. La libéralisation a été lancée dans le secteur de la santé, mais cela n'a pas donné les résultats escomptés. L'éducation est en train de se privatiser, mais cela pourrait encore accentuer ce déséquilibre.

Ce sont des secteurs qui posent problème et ce n'est d'ailleurs pas un hasard s'ils ont été particulièrement visés par les récents discours royaux.

Radius est un think tank qui mène différentes réflexions sur ces sujets : quelles sont ses recommandations ?

La priorité est la santé. C'est la base. Au-delà des infrastructures et des équipements, il faut une couverture maladie pour tout le monde. Quel intérêt d'avoir des hôpitaux et des cliniques, si la population ne dispose pas d'une couverture maladie correcte ? Il est donc important d'élargir la couverture sanitaire à l'ensemble de la population marocaine, notamment la catégorie des indépendants, qui représentent près de 40 % de la population. Enfin, il est temps, aujourd'hui, de revoir le système de couverture des couches sociales en difficul-

tés, après l'échec avoué du RAMEL. En parallèle, il est essentiel de mettre à niveau les infrastructures sur le plan matériel et sur le plan humain pour offrir des soins efficaces et dignes.



« C'est le plus gros reproche que font les observateurs aujourd'hui : on a beaucoup investi dans la pierre et très peu dans l'humain. »

Plus généralement, comment améliorer la gouvernance pour retrouver un certain équilibre ?

Le pays a besoin d'une convergence des politiques publiques à l'échelle nationale et locale. Des programmes tels que le Plan d'Accélération Industrielle, la Vision touristique 2020 ou le Plan Maroc Vert doivent tous aller dans le même sens. Nous devons trouver des synergies et sortir de la logique des plans sectoriels en silo.

Au niveau local, c'est la même problématique : les SDL doivent être positionnées stratégiquement pour pouvoir converger vers quelque chose de cohérent. Mais ce point de convergence ne peut plus se situer au niveau des communes, qui sont sous-dimensionnées sur le plan humain et matériel. D'autres mécanismes institutionnels doivent être trouvés.

Enfin, il faut intégrer l'échelon régional dans cette convergence. Dorénavant les régions ont des prérogatives beaucoup plus fortes en matière d'investissement et de développement d'infrastructures. Ce modèle de régionalisation avancée doit être encore perfectionné pour tendre vers une plus grande autonomie des régions qui, à terme, pourront agir dans le cadre d'une compétitivité territoriale. *

► Propos recueillis par Thomas Brun

De nouveaux modèles de financement pour attirer les investisseurs

L'ampleur de tous les grands projets d'infrastructure est également liée à l'élaboration de nouveaux modèles de financement, alliant public et privé. Pour rappel, en 2011, le gouvernement a introduit une série de réformes visant à améliorer la compétitivité globale de l'économie et à encourager les entités étrangères à investir au Maroc. De même, une nouvelle Loi sur les partenariats public-privé (PPP) a facilité l'investissement des entreprises. Elle encourage notamment les projets d'équipements dans l'ensemble des domaines.

Quel impact socio-économique pour les grands projets ?

Ces dernières années, l'accélération sans précédent du rythme d'investissement en matière d'infrastructures pose aussi la question de l'impact de ces projets à plus ou moins long terme. Comment faire en sorte que ces investissements apportent le meilleur rendement sur le plan socioéconomique ?



© Fotolia

Difficile d'évaluer l'impact sur le long terme d'une infrastructure en matière de création d'emplois.

Si l'utilité à long terme de toutes ces nouvelles infrastructures ne fait pas de doute, leur impact socio-économique est parfois mitigé. Durant les chantiers, de nombreux emplois sont créés, mais ceux qui doivent découler

de la mise en place des équipements ne sont pas aussi nombreux que prévu. Le « Global Competitiveness Index » du World Economic Forum ne s'y trompe pas : s'il reconnaît la qualité des infrastructures du Maroc, il souligne la faiblesse de l'efficacité du marché du travail.

En effet, la majorité des investissements concernent des équipements dont la rentabilité et l'impact socio-économique ne peuvent être appréhendés que sur une longue période. Pourtant, selon l'économiste El Mehdi Fakir (lire l'entretien), spécialisé en évaluation des politiques publiques, des progrès peuvent être accomplis en évaluant l'impact en amont puis en aval, d'un point de vue qualitatif et pas uniquement quantitatif. L'objectif de ces études est d'apprécier l'intérêt de l'infrastructure envisagée pour la collectivité et sa rentabilité.

La gouvernance en question

De même, des progrès peuvent être également

réalisés au niveau de la gouvernance pour faire des choix plus rationnels et cohérents. Pour Hatim Benjelloun, fondateur du think tank Radius, « il y a besoin d'une convergence des politiques publiques à l'échelle nationale et locale. Des programmes tels que le Plan d'accélération industrielle, la Vision touristique 2020 ou le Plan Maroc Vert doivent tous aller dans le même sens. Il faut pouvoir trouver des synergies et sortir de la logique des plans sectoriels en silo. »

Le constat est le même au niveau local et notamment dans les grandes villes comme Casablanca, où les choix d'infrastructures sont cruciaux pour l'avenir. Pour Hatim Benjelloun, un nouveau modèle est à inventer : « les SDL (Sociétés de Développement Local) doivent être positionnées stratégiquement pour pouvoir converger vers quelque chose de cohérent. Mais ce point de convergence ne peut plus être au niveau des communes, qui sont sous-dimensionnées sur le plan humain et matériel. D'autres mécanismes institutionnels doivent être trouvés. »

La régionalisation pour progresser

L'une des clés de cette nouvelle gouvernance réside sans doute dans la Régionalisation avancée, qui constitue une autre dimension de la vision portée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI. En effet, comme l'explique le fondateur de Radius, « dorénavant les régions ont des prérogatives beaucoup plus fortes en matière d'investissement et de développement d'infrastructures ». Elles sont donc bien placées pour cerner leurs problématiques et y apporter des solutions adaptées. Dans les faits, en attendant l'application des textes, les régions manquent encore d'autonomie pour mener de grands projets, mais c'est une question de temps. Il faudra certainement encore aller plus loin pour tendre vers une véritable compétitivité territoriale, qui amènera chaque région à investir et se positionner selon ses atouts et opportunités. *

► Thomas Brun