

## Office des foires et expositions de Casablanca

L'Office des Foires et Expositions de Casablanca (OFEC) est un établissement public chargé de l'organisation des foires et salons sur la ville de Casablanca. Placé sous la tutelle administrative du ministère chargé du commerce, cet établissement a été créé en vertu du dahir portant loi n°1-76-535 en 1977. L'exclusivité d'organisation des manifestations à Casablanca, détenue par l'OFEC depuis sa création, a été abrogée en 2000 par le dahir n°1-00-74 portant loi n°72-99 qui a introduit la démonopolisation du secteur.

En 2015, l'OFEC employait 61 personnes. Son budget d'investissement était de 7,1 MDH en 2014 et celui de fonctionnement était de près de 20 MDH.

Conformément aux articles 75 à 85 de la loi n°62-99 formant code des juridictions financières (CJF), la Cour des comptes a réalisé, au titre de l'année 2015, une mission de contrôle de la gestion de l'Office des Foires et Expositions de Casablanca (OFEC). Lors de cette mission, il a été procédé à l'appréciation de la réalisation des objectifs assignés à l'OFEC et de son métier à travers l'examen de l'exécution des projets et des opérations de commercialisation de ses produits, à l'appréciation de la mise en œuvre des objectifs de la convention Etat-OFEC relative à l'internationalisation des salons, et à l'évaluation de l'environnement national du secteur des foires et salons et son rapport avec l'OFEC. Il a été également procédé à l'examen de la gouvernance, des aspects financiers et de commande publique, de la gestion des ressources humaines et du plan de départ volontaire qui a été mis en œuvre à l'OFEC.

Il est à rappeler que l'office a déjà fait l'objet d'une mission de contrôle de la Cour des comptes en 2008.

Au-delà de son rôle dans la promotion des différentes activités économiques, l'intérêt du secteur des foires, salons et congrès, du fait de sa participation directe au PIB et de l'activité qu'il draine dans le secteur du tourisme d'affaires, est apparent. En France par exemple, la participation de ce secteur au PIB a été évaluée en 2015 à 7,5 MM€ avec 120 000 emplois créés ou maintenus. Le montant des transactions commerciales réalisées grâce aux contacts lors de ces événements a été évalué à quelque 30,5 MM€ par an.

Pour le Maroc, le secteur des foires, salons et congrès est essentiel pour l'accompagnement des différents plans sectoriels (Emergence, Maroc vert, Azur, etc.) lancés ces dernières années et représente un moyen de communication pour l'ensemble des acteurs et partenaires.

Le secteur des foires et expositions nécessite des infrastructures adaptées et de qualité, dont le coût est élevé. Ces infrastructures sont à considérer également comme un moyen qui contribue à la structuration du territoire vu leur importance économique et l'attractivité qu'elles offrent.

Malgré les efforts déployés par l'OFEC depuis 2008 et qui lui ont permis d'assainir sa situation financière déficitaire, cet établissement appelle de multiples observations relatives d'une part à sa gestion interne et d'autre part aux limites que connaît l'ensemble du secteur des foires et salons au Maroc. Observations et recommandations de la Cour des comptes.

# **I. Observations et recommandations de la Cour des comptes**

## **A. Le secteur des foires et salons au Maroc**

### **1. Plusieurs projets entamés mais non achevés**

Depuis le début des années 1970, le Maroc a entrepris plusieurs études relatives au secteur des foires et salons et particulièrement au transfert du parc d'exposition de Casablanca de son emplacement actuel. Il a ainsi été décidé d'asseoir une politique relative au secteur des foires et salons pour accompagner le développement des principaux secteurs économiques nationaux et communiquer autour d'eux particulièrement auprès des pays africains. Un document intitulé « Etude financière du projet de transfert de la foire internationale de Casablanca » datant de 1976 fait ressortir l'existence d'un projet de construction d'un parc d'exposition aux normes internationales, d'une superficie couverte d'exposition de 87 000 m<sup>2</sup>; abritant neuf halles d'exposition avec un coût global estimé à 321 MDH. Ledit document énonce que ce projet vient en réponse aux limites du parc existant à l'époque ; tel l'éloignement des axes routiers et l'insuffisance des installations physiques.

Le lancement du projet de construction de la grande mosquée Hassan II sur un site mitoyen au parc d'exposition actuel a réactivé les études relatives à ce transfert. En effet, à partir de 1989, plusieurs études techniques et financières, ayant pour objet la « Réalisation d'un nouveau parc d'exposition à Casablanca-Nouaceur », ont été entreprises par l'OFEC en coopération avec la société d'exploitation du parc d'exposition de Paris-Nord Villepinte d'une part et l'International Service Center Köln Mess d'autre part.

Il découle des documents élaborés et du courrier échangé entre les différents acteurs, en l'occurrence l'OFEC, l'agence urbaine de Casablanca, la communauté urbaine, le Wali, la direction des domaines et le ministre de l'intérieur que l'ensemble des études relatives à ce projet ont été réalisées (estimation budgétaire, plan de financement, choix du terrain, etc.). Toutefois, le projet du parc Casablanca-Nouaceur, estimé à 860 MDH sur une superficie de 41 ha, n'a pu être réalisé malgré sa pertinence.

En outre, et au-delà des études, le rôle des autorités locales et des chambres professionnelles était plutôt inactif, ce qui n'a pas aidé à la concrétisation du projet de transfert.

### **2. Une démonopolisation sans mesures d'accompagnement**

Malgré le monopole de l'OFEC dans l'organisation des événements à Casablanca que lui conférait la réglementation, un espace privé de congrès et d'expositions (espace Toro) a vu le jour dans les années 1990 en vue de l'organisation de salons sectoriels et professionnels. Parallèlement, la construction du parc d'exposition de l'office des changes a démarré dès 1998. Il s'ensuit que l'avènement de la loi n°72-99 en février 2000, introduisant la démonopolisation du secteur, était plus une régularisation de situation qu'un acte d'ordre stratégique.

Suite à cette démonopolisation, la concurrence s'est installée, combinée à une influence non négligeable des fédérations professionnelles. A titre d'exemple, le salon SIB de l'OFEC est concurrencé par le salon Batimat organisé par Reed Exhibition au parc de l'Office des changes. En outre, la scission de certaines fédérations professionnelles a causé l'extinction de certains concepts de salons. C'est le cas par exemple de la fédération FENELEC (Fédération Marocaine de l'Electricité, de l'Electronique et des nouvelles technologies) et son salon Elec Expo, concurrencé par le nouveau salon ELECTRITEC organisé par la FEMADEL (Fédération Marocaine de l'Electricité) nouvellement créée.

L'absence d'un environnement normalisé et réglementé accompagnant ladite démonopolisation montre aussi les limites de l'intervention de l'Etat d'une part pour assurer la prospérité du secteur des foires et salons pour le drainage des investissements nécessaires à l'évolution du secteur, et

d'autre part pour appuyer l'OFEC. Ce dernier a passé plus d'une décennie à résoudre ses problèmes financiers et organisationnels au lieu de se concentrer sur son cœur de métier.

A la différence d'autres pays, la législation marocaine n'a pas introduit les nouveaux concepts correspondant au secteur, comme la définition de « parc d'exposition », de « salon » avec ses différents types existants ; dont le qualificatif « salon international », le « processus d'enregistrement » des parcs auprès des autorités, le processus de « déclaration des événements », etc. De même, le « processus de certification » des caractéristiques correspondant aux événements n'a pas été normalisé malgré son importance pour la transparence du secteur.

En outre, il est à signaler l'absence d'encadrement juridique et fiscal des transactions contractées au niveau des salons qui ne sont pas uniquement des lieux de communication et de marketing mais également de conclusion de contrats, voire de commercialisation.

Au-delà des aspects cités ci-haut, il est à signaler l'inexistence d'une source publique et fiable capable de renseigner sur l'état du secteur avec les différentes données correspondantes (programmes, liste des événements, statistiques, etc.).

## **B. La stratégie 2011-2017**

En janvier 2011, le ministère du commerce extérieur a contracté un marché d'études ayant pour objet « la définition d'une stratégie de développement du secteur des foires et salons au Maroc et le positionnement de l'OFEC en tant qu'acteur de référence du secteur » et ce pour un montant de 2,4 MDH. En février 2014, le ministère a contracté avec la même société un deuxième marché pour la mise en œuvre de la stratégie ainsi définie pour un montant de 4,7 MDH. Celui-ci a pour objectif l'élaboration d'un plan d'action sur cinq années pour la réalisation de la stratégie et l'accompagnement du département dans ce processus.

En 2015, plus de quatre années après le démarrage de cette stratégie, aucune des actions relatives à l'augmentation des espaces d'exposition ou à la mise à niveau de la réglementation, particulièrement celle correspondante à l'OFEC, n'a été réalisée. Ce glissement de calendrier de plus de trois années montre bien les difficultés à piloter et entreprendre la mise à niveau du secteur des foires et salons et renseigne sur le risque d'accumuler de nouveaux retards et ce malgré les contraintes qui pèsent sur le secteur.

Parallèlement, il y a lieu de souligner le lancement de plusieurs projets de construction de parcs d'expositions : à Casablanca par la CDG, à Tanger par la SMIT, à Fès par la Chambre de commerce et à El-Jadida par la SOREC. Toutefois, aucune vision commune n'existe entre ces acteurs d'une part et le département chargé du commerce d'autre part.

### **1. Le cadre juridique de l'OFEC**

Avant la décennie 1970, deux organismes œuvraient dans le secteur des foires et salons, à savoir le « Comité permanent des foires au Maroc » créé en 1938, chargé d'établir le calendrier annuel ainsi que le programme budgétaire des manifestations économiques qui seront organisées dans les différentes villes du Maroc, et le « Comité de la foire internationale de Casablanca » mis en place à l'occasion de la tenue de la foire internationale de Casablanca. Ce dernier comité a été institué de façon permanente en 1970 sous le nom de « Comité des Foires de Casablanca (CFC) » puis promu au rang d'établissement public en 1977 sous la dénomination de « Office des foires et expositions de Casablanca (OFEC) » sous la tutelle administrative du ministère chargé du commerce.

La limitation du champ territorial de l'OFEC à la ville de Casablanca a réduit son périmètre d'intervention et par la suite a concentré l'action du ministère de tutelle et de l'Etat relativement au secteur des foires et salons sur Casablanca.

De plus, la composition du conseil d'administration de l'OFEC comprenant une grande variété d'acteurs économiques publics ainsi que les chambres de commerce, d'industrie, d'agriculture et d'artisanat démontre, a priori, l'importance du secteur des foires et salons. Toutefois dans les faits,

les missions attribuées à cet établissement s'apparentent à des compétences opérationnelles et non stratégiques.

Par ailleurs, le texte de création de 1977 a induit un flou que traduit la double tutelle de l'OFEC, dont la présidence du conseil d'administration est assurée par le ministre chargé du commerce, alors que le comité de direction, qui est l'organe le plus actif, est présidé par le Gouverneur de Casablanca, représentant davantage le ministère de l'intérieur.

## **2. La stratégie de l'OFEC**

### **➤ Retard dans la mise en place d'une stratégie**

La nécessité d'une stratégie au niveau de l'OFEC remonte à février 2006 quand les membres du conseil d'administration en ont exprimé le besoin afin de relever les défis du secteur des foires et salons au niveau de Casablanca et le risque que présente le projet d'aménagement de la future avenue reliant la mosquée Hassan II au centre-ville. Les mêmes soucis ont resurgi lors de la réunion du conseil d'administration en mars 2008 et à l'occasion du rapport de la Cour des comptes de 2009.

La nouvelle stratégie du secteur des foires et salons au Maroc, lancée en 2011 par le ministère du commerce extérieur, a relevé plusieurs aspects. Outre les défis du secteur et ses limites, elle a mis le point sur une multitude de défaillances relatives au statut juridique de l'OFEC, à ses missions réglementaires et à sa gouvernance. Parmi les actions proposées, il a été question de la mise à niveau juridique de l'OFEC, la mise en place d'un cadre contractuel entre l'Etat et l'OFEC ainsi que la mise à niveau du cadre managérial de celui-ci. Par ailleurs, l'étude intègre l'OFEC dans divers métiers du secteur des foires et salons comme propriétaire d'espace, gestionnaire d'espace, créateur de concept, organisateur d'évènement, acteur public de certification et acteur public de promotion économique et d'assistance aux PME à l'export.

Toutefois, au-delà de l'incompatibilité des fonctions de créateur de concepts et gestionnaire de manifestations d'une part et celle de certificateur d'autre part, l'OFEC n'a pu démarrer la mise en œuvre des actions précitées particulièrement celles relatives à la professionnalisation de ses processus métier et support dans le cadre de cette stratégie dont le démarrage était programmé à partir de 2014.

### **➤ Une orientation métier réduite**

Sur la période 2009 à 2014, le site d'exposition de l'OFEC a abrité 127 évènements, parmi lesquels on recense 64 salons distincts. L'analyse de la liste de ces évènements montre que 33 salons étaient nouveaux, soit un taux de créativité de 52% et seuls 14 salons (25%) étaient permanents.

L'importance du taux de création des salons et la faiblesse de leur taux de permanence est signe de l'incapacité à assurer une durabilité des salons créés. Or, la pérennisation des évènements est indispensable pour leur conversion en marques capables d'assurer l'attractivité nécessaire au développement du secteur des foires et salons ainsi que des secteurs accompagnés.

Par ailleurs, les salons propriété de l'OFEC sont passés de 11 salons entre 1995 et 1997 à cinq salons en 2005. En 2015, leur nombre n'était plus que de trois salons professionnels et une foire commerciale, lesquels évènements ont été créés avant 1990. De plus, afin de sécuriser ses recettes financières, l'OFEC a délégué l'organisation de ces salons à des sociétés privées et ce depuis 2006.

Il en résulte que durant une quarantaine d'années d'existence, et au-delà du volet qualitatif et attractif, l'OFEC n'a pu créer et pérenniser que quatre évènements, qui au demeurant sont organisés par d'autres acteurs privés. Une telle faiblesse du taux de création de nouveaux concepts par l'OFEC montre un manque de stratégie et de visibilité.

Par ailleurs, neuf des 64 évènements organisés sur la période de 2009 à 2014, soit un taux de 14%, sont réservés à la vente directe. Il s'agit notamment de la foire commerciale du Ramadan, de la

foire de fin d'année, etc. Au-delà du risque fiscal relatif à la déclaration du chiffre d'affaires réalisé lors de ces manifestations, ainsi qu'à la qualité des marchandises et leur respect des normes sanitaires et du contrôle douanier exigible, de tels événements ont peu d'utilité pour le secteur des foires et salons et pour les autres secteurs économiques et industriels à accompagner.

Il en résulte que le rôle de l'office s'est réduit à un suivi administratif et financier de contrats de location d'espace. Une telle conception de son métier va à l'encontre de la compétence que lui a affectée le dahir de sa création de 1977, c'est à dire l'organisation, la gestion et la liquidation des foires et expositions générales et spécialisées.

Relativement au caractère international de manifestations organisées au sein de l'OFEC, 47 événements ont connu la participation de plus d'un pays, soit un taux de 37%. Toutefois, la participation des pays étrangers n'a pu être évaluée vu le manque d'informations relatives à la surface nette détenue par ces exposants, ainsi que le nombre des visiteurs étrangers.

#### ➤ **Une infrastructure en deçà des normes du métier**

La superficie exploitée par l'OFEC est passée de 16 ha à environ 5 ha suite à l'aménagement du site lors de la construction de la grande mosquée Hassan II. Le parc actuel est composé, d'une part, du bâtiment dit « Grand Palais » et des bâtiments administratifs qui sont la propriété de la ville de Casablanca et, d'autre part, d'une esplanade de 3 ha appartenant à l'entreprise publique SONADAC (Société Nationale d'Aménagement Communal).

Face au risque que présente le projet de l'avenue royale reliant la mosquée Hassan II et le centre-ville, l'OFEC a formalisé son occupation en signant avec la SONADAC un contrat de location de l'esplanade en décembre 2012 pour un montant annuel de 750 000 DH. Toutefois, en mai 2015 et parallèlement au lancement d'un projet de terrains de sport de proximité sur cette esplanade, l'OFEC a reçu une lettre de la SONADAC lui exprimant sa volonté de mettre un terme au contrat de location. Il apparaît ainsi clairement le manque de vision commune entre l'OFEC et les autres entités chargées d'urbanisme à Casablanca.

Outre ces anomalies d'ordre juridique, les infrastructures actuelles sont loin de répondre aux normes des parcs d'exposition et d'être à la hauteur de la ville de Casablanca, capitale économique du pays. Les normes de l'UFI exigent entre autres une superficie minimale de 100 000 m<sup>2</sup> modulable selon les besoins, une superficie non couverte plus importante, l'offre de services connexes (salles de conférences, salles de réunions et de rencontres B2B, etc.) et des parkings dédiés avec des exigences de sécurité et de qualité.

#### ➤ **Absence de l'OFEC des instances internationales**

Après une quarantaine d'années d'existence, l'office n'est toujours pas membre de l'UFI « Union des foires internationales ». Cette absence a influencé négativement l'évolution de l'OFEC en particulier et du secteur des foires et salons au Maroc en général. En effet, l'UFI ; association internationale constituée depuis 1925 et avec plus de 670 membres, est une source importante de normes internationales ainsi qu'un espace privilégié de contacts et d'échange d'expériences. La présence au sein de l'UFI est une occasion pour se positionner dans le secteur sur le plan international et notamment africain et régional.

## **C. Evaluation de l'opération d'organisation des salons**

### **1. Des négociations au forfait sans analyse des coûts**

L'attribution des espaces du parc d'exposition de l'OFEC aux organisateurs de manifestations se fait dans le cadre de contrats de location ou de concession. En juin 2010, une décision a été prise au niveau du conseil d'administration afin d'appliquer un prix de 300 DH/m<sup>2</sup> pour les salons professionnels, 350 DH/m<sup>2</sup> pour les salons commerciaux et 150 DH/m<sup>2</sup> pour l'esplanade, ainsi que des prix forfaitaires pour les contrats de location de grandes surfaces et les contrats pluriannuels.

Toutefois, il est à souligner que l'OFEC ne tient pas une comptabilité analytique qui lui permet de baser ses prix sur des critères objectifs qui prennent en considération les différents coûts supportés.

## **2. La concession des salons dont l'OFEC est propriétaire**

Depuis l'année 2005, l'OFEC a procédé à la concession au secteur privé de l'organisation de la totalité des salons dont il est propriétaire, et ce dans l'objectif de sécuriser ses recettes financières, voire de les augmenter. Toutefois, à part le SIB qui a connu une augmentation de ses recettes depuis 2008, les trois autres salons (SIEL, Foire commerciale de Ramadan, Médical Expo) n'ont pas connu de nettes améliorations.

Malgré une sécurisation financière que procure le concept de concession des salons, combiné aux faibles compétences organisationnelles et en marketing, celui-ci fait peser sur l'OFEC un risque de dépendance par rapport aux concessionnaires, dû à la rupture de liens directs avec les exposants. Ce risque tend à s'amplifier notamment avec les pressions exercées par l'office pour augmenter ses parts dans les recettes des salons qui dépassent parfois les 80%.

En outre, le concept de concession soulève la problématique du cœur de métier de l'OFEC. Le fait de déléguer la gestion de la totalité de ses salons aux privés réduit la mission de l'office et le transforme en simple exploitant d'une rente éphémère, matérialisée par le produit de location du parc d'exposition de Casablanca.

## **3. Limites dans le suivi des contrats**

L'OFEC a conclu avec ses différents partenaires et clients plusieurs contrats de location d'espace ou de délégation d'organisation. Toutefois, le nombre important de révisions apportées d'une année à l'autre et les renvois parfois erronés dans certaines clauses les rendent difficilement lisibles. Par ailleurs, aucune distinction n'est faite entre les conventions de cadrage global et les contrats de vente d'un service précis ; ce qui présente un risque d'interprétation en cas de litige.

Par ailleurs, le manque d'un cahier des charges contractuel au niveau de l'OFEC le pousse à alourdir ses contrats de multiples dispositions d'ordre général relatives entre autres aux aspects techniques, de contrôle et d'assurance. De plus, les conditions relatives à certains contrats dont le paiement intervient parfois au-delà des six mois après l'évènement présentent également un risque important.

Concernant le suivi et le contrôle des conditions de réalisation des contrats, ils sont en-deçà des besoins. En effet, les services de l'OFEC ne procèdent pas de façon systématique à la vérification des polices d'assurance des clients lors de l'installation des salons, ni à la récupération des bases de données informationnelles des différents salons, particulièrement utile pour des analyses ultérieures.

## **4. Insuffisances dans la programmation des évènements**

Malgré la diminution du nombre des salons organisés sur le site de l'OFEC, celui-ci a pu préserver un chiffre d'affaires moyen de 24 MDH par année sur la période de 2009 à 2014. Toutefois, il est à noter une fluctuation de ce chiffre d'affaires entre les années paires et impaires en raison de la périodicité biennale de certains salons impactant ainsi la trésorerie de l'office.

Par ailleurs, l'inexistence du concept de « certification des salons » au sein de l'OFEC et l'absence de suivi des données (surfaces nettes occupées par des exposants nationaux et étrangers, nombre d'exposants et de visiteurs par nationalité...) par les services de l'office n'a pas permis une analyse détaillée de l'évolution des salons.

En dehors des manifestations pérennes, le programme annuel se construit au rythme des demandes de réservation des organisateurs privés.

Le programme connaît, par ailleurs, des modifications permanentes à cause, notamment, des annulations et reports qui ont touché entre 2008 et 2014 près de 25% des manifestations programmées ainsi que la réalisation de manifestations non prévues initialement. L'essentiel des

annulations sont imputables à l'incapacité des organisateurs à mobiliser un nombre suffisant d'exposants pour rentabiliser les manifestations.

En outre, l'analyse montre que le taux d'occupation du parc d'exposition de l'OFEC reste faible. Celui-ci ne dépasse pas 17% pour les salons non forfaitaires (loués au m<sup>2</sup>). Par ailleurs, le calcul fait ressortir que le programme annuel actuel de l'OFEC est équivalent à un programme de 60 jours à pleine surface.

## **5. L'internationalisation des salons**

Lors de la réunion du conseil d'administration de juillet 2009, l'OFEC s'est assigné une nouvelle mission qui consiste en l'accompagnement des politiques économiques sectorielles en intégrant la dimension relative à la promotion à l'international des secteurs clés de l'économie nationale lors de sa programmation événementielle.

### **➤ La convention d'internationalisation de 2011 : budget important et bilan limité**

En septembre 2011, une convention a été signée entre le ministère du commerce extérieur, le ministère de l'économie et des finances et l'OFEC, par laquelle l'Etat s'engage à mobiliser sur la période 2012 à 2015, un montant de 60 MDH à hauteur de 15 MDH par an. L'objectif que les parties se sont assigné est d'internationaliser cinq nouveaux concepts de salons ou à réorienter ou à positionner cinq salons existants en fonction de la stratégie sectorielle et portants sur les secteurs : 1. Nouvelles technologies et offshoring, 2. Industries pharmaceutiques (Médical Expo), 3. Produits de terroir (Terroir Expo), 4. Industries électriques (Elec Expo), 5. Industries de l'automobile.

Or, sur la période 2012 à 2015, le « Fonds d'Appui à l'Internationalisation » prévu à cet effet n'a été alimenté qu'une seule fois au titre de 2012 pour un montant de 15 MDH. Les seuls salons qui ont fait l'objet d'internationalisation pendant la période 2012-2014 sont les salons «Médical Expo» et « Elec Expo » pour trois éditions chacun. Par conséquent, le taux de réalisation de la convention à une année de sa fin n'est que de 30% au lieu de 75%. Le volume des dépenses est de 7,1 MDH pendant les trois premières années alors qu'il était prévu à 21 MDH pour les salons effectivement internationalisés et à 45 MDH pour l'ensemble de la convention.

Ces résultats pourraient être expliqués par la surévaluation initiale des besoins financiers, la capacité d'exécution insuffisante au niveau de l'OFEC et du manque de synergies entre les acteurs, notamment certaines fédérations professionnelles.

### **➤ Un suivi et une performance insuffisants**

La convention d'internationalisation avait prévu dans son article 16 la réalisation d'un audit des différents salons organisés. Toutefois, les éditions des salons Médical Expo et Elec Expo internationalisés n'en ont pas fait l'objet, à l'exception de l'édition de « Médical Expo » de 2012. Ceci a eu comme conséquence de limiter l'évaluation des salons internationalisés, Néanmoins, il ressort des données recueillies que la participation internationale est faible en termes de surface nette et de nombre des visiteurs étrangers qui est à peine de 3% par rapport aux nationaux.

Par ailleurs, l'OFEC s'est associé aux fédérations professionnelles pour définir les mesures à entreprendre pour la mise en œuvre opérationnelle du programme d'internationalisation. Toutefois, cette coopération n'a pas été formalisée dans le cadre d'une convention définissant les responsabilités des deux partenaires ainsi que les processus à mettre en œuvre. Il a été constaté, en effet, que les choix des pays participants par les fédérations ne reposent pas sur des critères objectifs qui feraient ressortir leur potentiel pour l'offre marocaine et le degré de présence des entreprises marocaines sur leurs sols. Par ailleurs, à aucun moment il n'a été procédé à l'évaluation des performances réalisées avec les pays retenus, sachant qu'ils sont quasiment les mêmes d'une édition de salon à l'autre.

En outre, il ressort des entretiens avec la direction de l'OFEC que le CMPE est consulté chaque fois que nécessaire pour entreprendre les mesures adéquates pour l'internationalisation des salons. Toutefois, l'application de la convention cadre qui régit le partenariat entre les deux

établissements, signée le 25 juillet 2014, reste tributaire de l'élaboration d'un plan d'action triennal des actions de coopération. Or, l'OFEC s'estime incapable de l'établir vu l'absence de visibilité stratégique pour lui. Cette convention aurait pu apporter un soutien substantiel à l'OFEC dans les domaines de l'organisation des « Incoming missions », d'échange de données, de communication et de mise en relation qui sont importants pour l'internationalisation des salons.

D'autre part, le comité de suivi comme organe principal dans ce programme d'internationalisation et qui est composé du ministère de l'économie et des finances, de l'OFEC et présidé par le ministère du Commerce Extérieur, a été rarement interpellé. En effet, faute de rapports d'étape et de rapports trimestriels à présenter par l'OFEC, ledit comité s'est contenté de valider deux rapports post-réalisation des salons, relatifs aux exercices 2012, 2013 et 2014 et qui portent essentiellement sur un recensement des différentes actions entreprises pour internationaliser les deux salons.

Pour ce qui est de l'impact du programme d'internationalisation au sens de l'article 15 de la convention, il convient de noter que les seuils prévus ont été atteints. En effet, chaque édition des salons internationalisés a enregistré la participation d'entreprises nationales à fort potentiel à l'export nouvellement recrutées à hauteur de 10% des entreprises participantes, ainsi que 10% d'entreprises étrangères. Toutefois, et au-delà de ces seuils, l'opération de recrutement renseigne peu sur le véritable potentiel à l'export des entreprises bénéficiaires. A cet égard, les seules informations qui ont sous-tendu la sélection des entreprises concernées demeurent celles fournies dans leurs bulletins d'inscription et qui restent insuffisantes pour apprécier leur potentiel à l'export.

S'agissant du recrutement des entreprises et des donneurs d'ordre étrangers, il a été essentiellement arrêté par les fédérations sans s'appuyer sur des critères objectifs. Le comité de sélection ne dispose d'aucune information au sujet des entreprises recrutées qu'elles soient nationales ou étrangères, notamment au regard de leurs business-plans à l'export et de leur dynamique d'une édition à une autre, ainsi que des opportunités d'affaires qu'elles ont pu développer avec aussi bien les entreprises étrangères recrutées que les donneurs d'ordre invités.

## **6. Les ressources humaines à l'OFEC**

En 2015, le taux d'encadrement à l'OFEC ne dépasse guère 14% sur un effectif de 61 personnes. La direction de l'OFEC n'a procédé à aucun recrutement depuis 2002 en dépit de la disponibilité de postes budgétaires. Il s'avère ainsi que l'OFEC n'a pas de politique de recrutement capable d'accompagner et de relever les défis d'un secteur aussi demandeur de ressources et de compétences multidisciplinaires.

A fin 2008, les charges du personnel représentaient plus de 80% des dépenses totales de l'OFEC pour 118 personnes employées. Devant sa situation financière déficitaire, un plan de départ volontaire a été décidé par le conseil d'administration et auquel il a été réservé une enveloppe budgétaire de 9,8 MDH. Dans ce cadre, l'office a effectué deux opérations respectivement en juillet 2008 et juin 2011. C'est ainsi qu'en 2014, l'OFEC ne comptait plus que 61 employés.

Toutefois, avec l'adoption du statut de personnel et les augmentations de salaires, les dépenses du personnel ont requis leur hausse et ont représenté en 2014 plus de 75% des dépenses de fonctionnement.

Par ailleurs, à l'analyse des tranches d'âge et du niveau d'instruction des employés de l'OFEC avant et après les départs volontaires qui ont coûté un montant de près de 8,4 MDH, il ressort que l'office n'a réussi à travers ces opérations à inverser ni la structure d'âge de ses ressources humaines, ni leur structure de niveau d'instruction. D'autre part, il est à signaler que ces opérations n'ont pas suscité l'intérêt des employés à bas salaire.



**Vu les constatations de cette mission de contrôle, la Cour recommande à l'autorité gouvernementale chargée du secteur des foires et salons de :**

- *Elaborer une stratégie nationale globale et détaillée du secteur des foires et salons avec ses déclinaisons régionales, en harmonie avec les plans stratégiques sectoriels. Dans ce cadre, le rôle de l'OFEC mérite d'être clarifié.*
- *Veiller à élaborer un encadrement juridique des nouveaux concepts des métiers des foires et salons et d'appliquer les normes internationalement admises, notamment en matière de statistiques.*
- *Prendre une décision claire sur le devenir de l'infrastructure actuelle de l'OFEC, en concertation avec les acteurs concernés (OFEC, SONADAC, Ville de Casablanca).*
- *Concevoir des infrastructures appropriées au secteur des foires et salons notamment à Casablanca comme hub économique du pays.*

## **II. Réponse du Directeur de l'Office des foires et expositions de Casablanca**

### **(Texte réduit)**

(...)

Nous apprécions toutes les observations contenues dans le projet et notamment celles concernant la nécessité d'accélérer le développement des espaces d'exposition à Casablanca sans lesquels aucune stratégie ne peut être consacrée dans ce secteur. Et de ce fait l'absence de ces espaces constitue une perte certaine d'opportunités pour le développement des expositions existantes pour vendre plus d'espace et attirer d'autres expositions. De plus, nous avons l'honneur de vous présenter quelques précisions et commentaires susceptibles d'enrichir ce projet :

1. En plus de l'exclusivité de l'organisation des expositions à Casablanca, le dahir portant création de l'Office des foires et des expositions confie à l'Office les missions suivantes :
  - Promouvoir les participations tant nationales qu'étrangères à l'occasion de chacune de ces manifestations, et à cet effet accueillir et orienter les hommes d'affaires étrangers et les mettre en contact avec les associations et les groupements professionnels au Maroc lors de l'organisation de ces manifestations ;
  - Assister les associations et les groupements nationaux dans leurs participations aux foires et expositions organisées à l'étranger ;
  - Proposer des textes législatifs nécessaires à l'accomplissement de sa mission.
2. Il est à rappeler que la situation financière difficile qu'a connue l'Office avant 2008 était un obstacle à la mise en place d'une stratégie. Il convient de souligner les efforts déployés par l'office pour sortir de cette situation dont les principales réalisations sont
  - La réforme financière
    - Une amélioration significative au niveau du chiffre d'affaires annuel (14,3 MDH en 2007/ 27,9 MDH en 2014) et au niveau du résultat net (-1,09 MDH en 2007 /5,94 MDH en 2014) ;
    - La liquidation des dettes fiscales qui avaient atteint plus que 40MDH ; grâce aux négociations entamées à leur propos et au paiement total de la dette à fin 2011 par les propres fonds de l'Office ;
    - La liquidation des dettes commerciales et des créances ;
    - La vérification des comptes et la certification du compte final de l'office.
  - L'exécution et le financement du plan de départ volontaire et la réduction du nombre du personnel de 47% ;
  - La mise en place d'un statut spécial pour le personnel et ce pour la première fois depuis la création de l'office ;
  - La réparation et la rénovation de l'infrastructure de la salle d'exposition (le Grand Palais) à plus de 12 MDH et ceci par autofinancement.
3. En ce qui concerne la stratégie du développement du secteur des expositions au Maroc, l'Office a commencé à mettre en œuvre quelques directives et mesures dictées par cette stratégie et dont l'exécution ne dépendait pas d'autres instances comme suit :

- L'accompagnement des stratégies sectorielles en se focalisant sur les salons sectoriels et en réduisant le nombre des salons de vente directe. Ainsi, depuis 2006 où le taux des salons de vente directe représentait environ 40% de l'ensemble des salons organisés, ce taux a été réduit pour atteindre 4% à fin 2013, soit un seul salon par année constitué par le salon commercial du Ramadan, propriété de l'Office. Par contre, la priorité a été accordée aux salons professionnels qui ont atteint 96% au cours de la même année.
  - L'augmentation des expositions pérennes pour en faire une marque propre de l'OFEC contribuant ainsi à la stabilisation des recettes de l'office. Ainsi le taux de pérennisation des expositions a connu un développement significatif passant de 27% en 2006 à 76% en 2014.
  - L'insistance sur le recours à la procédure de certification dans l'organisation des salons afin de contrôler les données chiffrées telles que la participation internationale, le nombre des visiteurs, etc. que certains organisateurs ont commencés à appliquer.
  - Le positionnement de l'Office sur le plan international et surtout africain du fait qu'il a contribué efficacement dans l'organisation de la foire internationale de Bamako au Mali et la foire internationale d'Abidjan en Côte d'Ivoire. A noter que l'Office est sollicité aujourd'hui par les autorités ivoiriennes pour assurer l'organisation d'une édition du Salon International du Bâtiment « SIB » et d'une édition du Salon International de santé « MEDICAL EXPO ».
  - La proposition d'un projet modifiant la loi régissant l'OFEC.
  - La formulation de plusieurs propositions pour que l'OFEC se charge de la gestion de l'espace d'exposition qui relève de l'Office des changes en vue d'assurer l'uniformisation et l'encadrement de la programmation, ainsi que l'harmonisation des prix.
  - La proposition de plusieurs options afin de développer les espaces d'exposition à Casablanca.
4. Durant ces dernières années, la rentabilité des quatre salons, propriété de l'Office, a connu une évolution significative qui se présente comme suit :

Nom du salon	Chiffre d'affaires en MDH			Taux d'accroissement %
	2006	2007	2008	
Salon international du Bâtiment « SIB »	6,00	Organisé chaque deux ans (les années paires)	9,04	2006/2014 <b>57%</b>
Salon international de santé	Reporté 2007	0,4	1,5	2007/2014 <b>275%</b>
Salon International de l'Édition et du Livre (SIEL)	0,4	0,5	1,00	2006/2007 <b>150%</b>
Foire commerciale de Ramadan	1,6	1,6	2,00	2006/2014 <b>25%</b>

5. Pour la détermination des tarifs, le conseil d'administration s'est basé sur les critères suivant :

- L'augmentation progressive du prix de location du mètre carré en vue de garantir à l'office des recettes supplémentaires lui permettant de redresser sa situation financière critique comme suit :

Période	Prix brut(en DH) du mètre carré			
	A l'intérieur de la salle d'exposition (espace couvert)		A l'extérieur de la salle d'exposition (espace découvert)	
	Salons professionnels	Salons commerciaux	Salons professionnels	Salons commerciaux
2006	225,00	280,00	125,00	125,00
2008	250,00	280,00	150,00	150,00
2009-2014	300,00	350,00	150,00	150,00

- La fixation des prix à un plafond limité pour ne pas perdre un certain nombre d'expositions au profit de l'espace de l'office des changes. Ce dernier, vu qu'il ne dispose pas d'un conseil d'administration qui fixe les prix de location, a des tarifs qui sont très réduits par rapport à ceux de l'OFEC.

(...)

### **III. Réponse du Ministre de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique (Texte réduit)**

(...)

L'examen minutieux et approfondi du projet d'observations appelle de ma part les précisions et commentaires suivants susceptibles d'enrichir le rapport :

1. Les observations qui traitent de la problématique du secteur des foires et expositions au Maroc ainsi que les approches de gestion et de gouvernance du secteur sont en phase avec les orientations stratégiques du ministère chargé du commerce extérieur, lesquelles visent à développer le secteur des foires spécialisées à caractère international organisées au Maroc.
2. Le secteur des foires dispose d'un énorme potentiel de développement, en relation avec les aspects de promotion, tant au niveau national qu'international de l'offre découlant des stratégies sectorielles, combiné au souhait du Royaume de se positionner en tant que centre de rayonnement à l'échelle africaine, dans le secteur des foires sectorielles spécialisées.
3. Parmi les obstacles qui limitent le développement du secteur, il y a lieu de citer la multitude des intervenants, l'absence d'un secteur privé structuré, l'absence d'une offre organisée dans les domaines des foires spécialisées ainsi que les péripéties de restructuration de l'OFEC.
4. La stratégie de développement des foires sectorielles spécialisées au Maroc, initiée en 2011 par le ministère du commerce extérieur, a permis de cerner les possibilités de promotion de ce secteur ainsi que les mécanismes et éléments stratégiques de son

développement, en plus des mesures d'accompagnement visant à, ériger l'OFEC en acteur majeur du secteur.

5. La stratégie a mis en relief le besoin de développer dans un premier temps l'infrastructure de base du secteur, pour atteindre 100000 m<sup>2</sup> dans la région de Casablanca-Settat et 250000 m<sup>2</sup> pour le reste du Royaume, à moyen terme.
6. Afin d'opérationnaliser ladite stratégie, la priorité a été accordée à la région de Casablanca-Settat, en adoptant une approche participative faisant intervenir le département du commerce extérieur, la Wilaya de la région du Grand Casablanca et les autres acteurs régionaux (Région, Conseil de ville, etc.). L'objectif recherché étant de définir l'espace d'accueil futur devant abriter les expositions au niveau de Casablanca.
7. Concernant le cadre réglementaire, la stratégie prévoit la définition de critères d'organisation du secteur des foires et expositions spécialisées, en conformité avec les normes internationales, à travers la certification et le recours aux services d'entités privées reconnues.
8. Pour ce qui est de la gestion de l'OFEC, depuis la mission de la Cour des comptes accomplie en 2008, cet organisme a lancé une opération de restructuration qui a permis d'atteindre les résultats positifs suivants :
  - La tenue régulière des réunions des instances de gouvernance de l'Office, notamment le Conseil d'administration et le comité de direction.
  - La réforme des finances de l'Office qui dispose désormais de comptes certifiés et conformes.
  - La réduction notable de la masse salariale en prônant une opération de départs volontaires, ayant concerné 50% des effectifs. Cette opération a permis de faire baisser la part des salaires dans les charges globales de 87% en 2008 à 50% en 2014.
  - La mise en place d'un statut du personnel de l'OFEC.
  - La réhabilitation des infrastructures de l'OFEC.
  - Le repositionnement de l'OFEC pour attirer et accompagner les foires sectorielles spécialisées en remplacement des foires commerciales.
  - La révision des tarifs de location des espaces d'exposition, arrêtés par l'OFEC, qui sont passés de 225 DHHT/m<sup>2</sup> en 2008 à 250 DHHT/m<sup>2</sup> en 2009 avant d'atteindre 300 DHHT/m<sup>2</sup> en 2010. Ce prix demeure compétitif en comparaison avec d'autres espaces d'exposition dans la zone méditerranéenne et en comparaison avec l'espace d'accueil privé de l'Office de change.
  - La valorisation de l'expérience de l'OFEC à l'échelle africaine a permis de monter des partenariats importants pour le positionnement du Maroc dans le secteur et participer ainsi à l'organisation des foires internationales de Bamako, Abidjan, etc.
9. Concernant le programme d'internationalisation des foires sectorielles, les résultats sont effectivement modestes, en ce sens que seules trois expositions sectorielles sur cinq ont été internationalisées. Cette performance est due aux difficultés éprouvées par les associations professionnelles en rapport avec leurs structures, leur représentativité et leur capacité à fédérer les entreprises des secteurs visés. Néanmoins, ce programme a globalement permis de promouvoir des secteurs essentiels de l'économie marocaine au niveau national et international. Il s'agit notamment des secteurs d'électricité, électronique, énergies renouvelables et industries pharmaceutiques. Ce programme a permis également d'élargir la base des exposants et d'améliorer la perception des foires au Maroc en plus de sa contribution au tourisme d'affaires.

10. En ce qui concerne la concession de la gestion de l'espace d'exposition de l'Office de change à l'OFEC, celle-ci devait avoir des effets sur la coordination de l'organisation des événements et la tarification des services. Cependant, elle n'a pu aboutir en dépit de plusieurs initiatives.

Enfin, conscient de l'importance de ce secteur pour le développement économique et social, ce département entreprendra toutes les démarches nécessaires pour accélérer la mise en œuvre de la stratégie préconisée, qui a établi les principes fondateurs du développement et de l'encadrement de ce secteur, en prenant en considération les recommandations contenues dans le rapport de la Cour.

(...)