
« [...]

Notre ambition est grande de faire en sorte que les villes et les collectivités locales, au même titre que l'état, le secteur privé et la société civile, deviennent de véritables partenaires dans le processus de développement global de notre pays, ainsi qu'une force de proposition pour la mise en œuvre des différentes stratégies nationales. La bonne gouvernance est devenue un outil majeur pour la gestion des grandes villes. Nos cités doivent, donc s'orienter vers un système permettant d'ouvrir la voie à des initiatives fondées sur une approche contractuelle et participative associant l'Etat et les villes, et favorisant l'adhésion des divers acteurs politiques, économiques et sociaux, ainsi que la participation des citoyens aux différentes phases d'exécution des programmes locaux.

Mesdames, Messieurs,

Nos villes ont connu un essor démographiques et une expansion urbanistique tels qu'il en a résulté un empiètement de leurs périphéries sur le milieu rural, ainsi qu'un accroissement des besoins des populations en termes d'infrastructures et de services de base .Cet état de chose requiert donc l'adoption d'une vision globale, permettant d'anticiper et de maîtriser les implications de cette expansion .IL s'agit aussi d'aménager de nouvelles zones d'urbanisation.¹

[...] »

¹ Extrait du discours Royal adressé aux participants aux Rencontres Nationales des Collectivités Locales d'Agadir. Les 12 et 13 décembre 2006.

***L'ISCAE et l'ESSEC n'entendent donner
ni approbation ni improbation aux
opinions émises dans le cadre de cette
thèse professionnelle.***

***Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leur auteur.***

DEDICACES

***A mes parents,
A ma femme Fatema,
A mon fils Amine,
A mes filles Soumaya, Ihsane et Kaoutar
A toute ma famille et mes proches,
A tous mes amis.***

REMERCIEMENTS

Au terme de ce modeste travail, je tiens à remercier :

- Monsieur **Lhassen Hannaoui**, directeur de cette recherche, pour son exigence, son soutien, son encouragement et son accompagnement sans faille tout au long de l'année ;
- Toute l'équipe pédagogique d'encadrement des thèses professionnelles dont les observations a permis d'enrichir ce travail ;
- Le groupe de recherche encadré par Monsieur **Hannaoui** dont les séances communes sont toujours riches d'enseignements ;
- Messieurs **Driss Alaoui Mdaghri** et **Franck Vallérugo**, responsables du programme, Monsieur **Ahmed Asloun**, responsable pédagogique ainsi que tous les intervenants, participants et organisateurs de ce Mastère de management des services publics pour tout ce qu'ils m'ont appris...
- Monsieur **Thierry Sibieude** pour l'intérêt qu'il a porté à mon sujet, pour ces conseils précieux ainsi que pour la tournée de Cergy.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude à :

- Groupe VEOLIA Service à l'Environnement Maroc qui parraine et accompagne ce Mastère ;
- Monsieur **Olivier Dietsch**, Président Directeur Général de VEOLIA Services à l'Environnement Maroc ;
- Monsieur **Jean Michel Tiberi**, Directeur Régional de Rabat ;
- Monsieur **Guillaume Gilles**, ex Directeur Général de REDAL qui m'a encouragé à suivre ce Mastère ;
- Messieurs **Hassan Amrani**, Wali de Rabat-Salé, **Omar Bahraoui**, Maire de Rabat, **Faouzi Chaabi**, Président de l'Arrondissement de Souissi, **Mohamed Al Aouzai**, Directeur Général de l'Agence Urbaine de Rabat-Salé, **Mohamed Drissi**, de la Société d'Aménagement Riad qui m'ont reçu pour leur disponibilité et leur patience ;
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de cette thèse.

Sommaire

Introduction Générale	6
1. Préambule	7
2. Objectif de la recherche	8
3. Enjeux et intérêt de la recherche	9
Chapitre I : Contexte et environnement	13
I.1. Contexte Général de l'étude	14
I.2. Environnement de l'étude	48
I.3. Conclusion.....	56
Chapitre II : Périmètre de l'étude	57
II.1. Périmètre géographique.....	58
II.2. Secteur d'activité	60
II.3. Système étudié.....	60
II.4. Acteurs Prépondérants	61
II.5. Conclusion	61
Chapitre III : Méthodologie de la recherche	62
III.1. Méthodologie	63
III.2. Etapes de l'étude	63
Chapitre IV : Diagnostic	66
IV.1. Diagnostic quantitatif	67
IV.2. Diagnostic qualitatif	70
IV.3. Expériences pilotes	71
IV.4. Synthèse du diagnostic	85
Chapitre V : Stratégie de développement	87
V.1. Analyse des résultats du diagnostic	88
V.2. Scénarios étudiés	92
V.3. Scénario choisi et actions de mise en œuvre	96
Conclusion générale	99
Annexes	102
Bibliographie	107
Liste des abréviations	110

Introduction générale

1. Preamble

2. Objectif de la recherche et problématique

3. Enjeux et Intérêt de la recherche

1. Préambule

Le développement urbain des villes nécessite un encadrement et une planification de pointe afin de répondre aux différentes carences constatées en logements face à une démographie croissante.

L'aménagement du territoire, outil juridique et technique, de l'état pour mener sa politique de planification urbaine devrait permettre la correction des disparités qui défigurent le tissu urbain marocain (prolifération des bidonvilles et des villes dortoirs, etc. ...)

Le cas du plateau d'Akreuch à Rabat est un bon exemple pour tester l'évolution marocaine en matière de planification urbaine. Etant donné que c'est la dernière plus grande zone urbanisable au sud de Rabat il devrait répondre aux 4 exigences :

- Permettre plus de justice spatiale,
- Contribuer au développement économique de la ville,
- Répondre à la demande en logements,
- Confirmer la compétitivité de la capitale devant les autres villes marocaines et de l'espace méditerranéen.

Le législateur marocain, conscient du rôle des acteurs locaux dans le développement des villes a :

- Responsabilisé la région de l'établissement du schéma régionale d'aménagement du territoire (SRAT)-(loi 47\97) ;
- Autorisé la commune à donner son avis sur les politiques et les plans d'aménagement et d'urbanisme dans des limites de son territoire (article 44de la loi 78 relative à la nouvelle charte communale).

La viabilisation du plateau nécessite l'intervention de plusieurs acteurs entre autre la société « Redal » du groupe « VEOLIA » pour les métiers d'eau potable de l'assainissement liquide et de l'électricité.

Le choix du thème est étayé par le constat effectué au moment de l'actualisation des schémas directeurs, et qui a mis en relief le besoin réel en financement et ce qui est prévu par le contrat de la gestion déléguée pour l'aménagement du plateau d'Akreuch.

2. Objectifs de la recherche

Dans le cadre du contrat de gestion déléguée des services de distribution d'eau potable, d'assainissement liquide et de l'électricité, REDAL est tenue de répondre aux demandes des lotisseurs pour l'équipement de leur lotissement.²

Les lotisseurs, eux, sont redevables envers le délégataire des :

- Participations aux infrastructures des 3 métiers.
- Des peines et soins dont les montants sont de 10% du montant des travaux d'équipement.
- Des dépenses réelles relatives aux équipements dans le cas où c'est le délégataire qui réalise les travaux in site.

Dans tous les cas les travaux hors site sont réalisés par le délégataire. Pour le cas du plateau d'Akreuch, le contrat de gestion déléguée a prévu une partie des équipements (financés par le tarif) ; sauf que cette partie reste, physiquement, très insuffisante.

L'application des cahiers des charges annexés au contrat de gestion déléguée s'avère difficile, si ce n'est pas impossible pour les raisons suivantes :

- Superficie urbanisable importante de 893 ha,
- Plus de 1000 propriétaires avec un grand volume d'indivisions,
- Enveloppe d'investissement de 1,6 milliards de DH,
- Impossibilité de convaincre les propriétaires de régler leurs participations dans le contexte actuel,
- Insuffisance de ressources au compte fond de travaux, nécessaire au préfinancement des équipements collectifs,
- Etc. ...

D'où la nécessité de concevoir une autre forme de financement assurant :

- L'équipement du Plateau d'Akreuch dans des délais raisonnables.
- Le maintien de l'équilibre du contrat de gestion déléguée.
- La pérennité du contrat.
- La confirmation du rôle de Veolia Maroc (VEM) en tant qu'accompagnateur des donneurs d'ordres, pour les grandes opérations d'aménagements.
- La contribution à plus d'équité dans les opérations d'aménagements.
- La créativité en matière de financement des équipements de ce genre d'opérations
- La possibilité accordée à VEM de recentrer ses efforts sur la qualité de service de ses clients.
- Etc. ...

² cf. cahier des charges annexées au contrat de gestion déléguée–tome 8

D'où la problématique suivante : Quelle organisation pour quel financement à mettre en place pour mener à bien la réalisation des équipements du plateau de Akreuch ?

3. Enjeux et intérêt de la recherche :

Le déficit en logement reste important. A fin 2002 les besoins ont été évalués à 1.240 000 unités, dont 700 000 unités sociales.

Le Discours Royal du 20 août 2001 vient confirmer les orientations nationales en matière d'habitat sur toutes ses formes (habitat social, lutte contre l'habitat insalubre et la mise en place d'unités promotionnelles comblant ainsi la demande pressante).

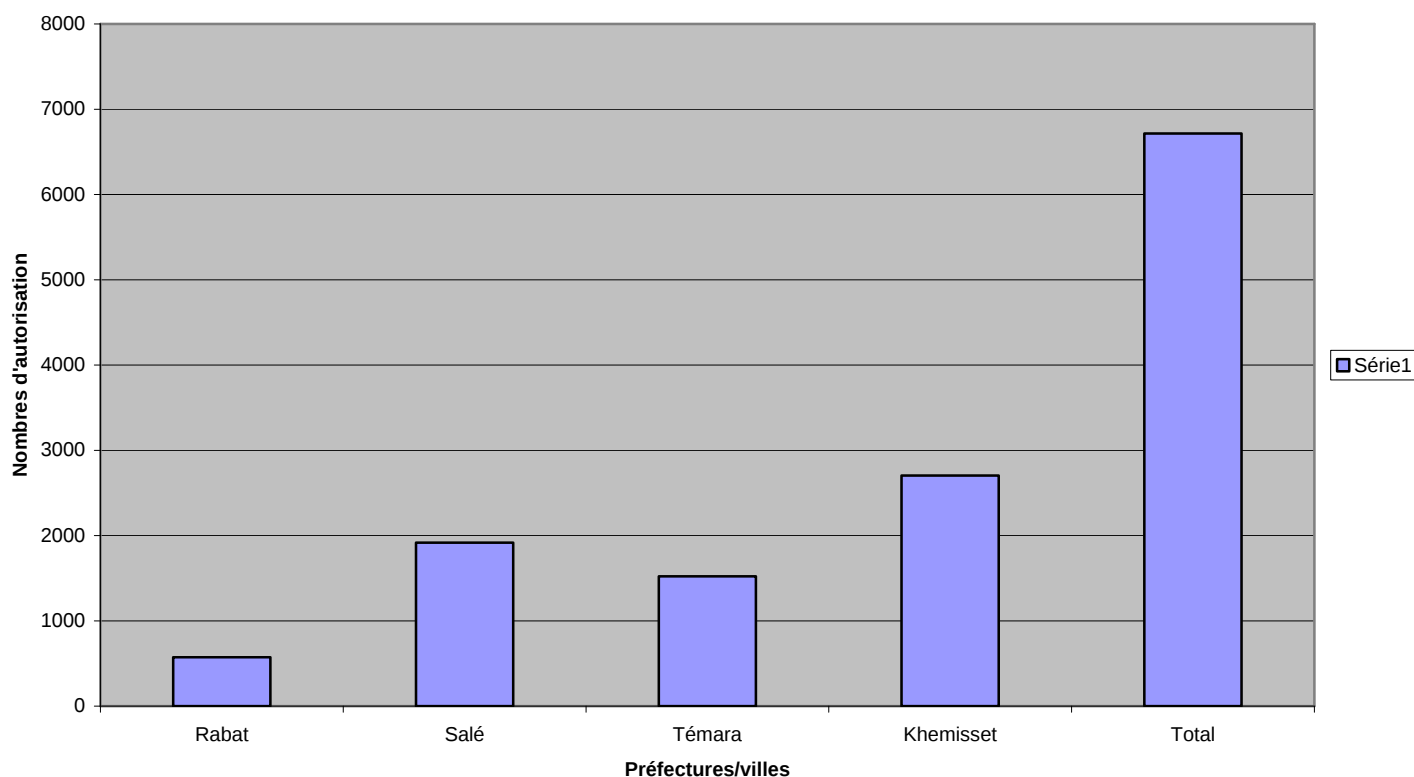
Il faut rappeler que le secteur de l'habitat social a bénéficié de l'appui du Fond de Solidarité de l'Habitat et du Fond Hassan II pour le Développement Economique et Social.

Devant cette situation, d'autres dispositions ont été prises par l'Etat à savoir :

- Mobiliser plus de terrains étatiques en vue de produire du logement social (valeur inférieur à 120 000 DH). (3400 HA EN 2003).
- Améliorer la productivité du logement social (100 000 unités en 2003).
- Mise en place du programme des « villes sans bidonvilles » visant l'éradication totale des bidonvilles à l'horizon de 2010. (213 320 ménages ; 70 villes concernées dont Rabat ; soit un coût global de 17,118 milliards de DH)
- Regroupement des organismes sous tutelle en une seule société Al OMRAN, Holding au niveau central et des filiales au niveau régional.
- Amendement apportés aux lois 12/90 et 25/90 respectivement relatives à l'urbanisme et les lotissements et morcellements, avec la clarification des responsabilités des différents acteurs (agences urbaines, architectes, Présidents de communes, Gouverneurs et promoteurs immobiliers)
- Création de 6 autres agences urbaines afin de couvrir le territoire national d'outils juridiques en vue de raccourcir le délai d'octrois des autorisations de lotir ou de construire.
- Mise au point de nouvelles mesures de financement par la création de Fogaloge public pour les fonctionnaires dont le revenu annuel ne dépasse pas 72 000 DH et le coût du logement ne dépasse pas 350 000 DH ; Fogaloge privé destiné aux employés du secteur privé affiliés à la CNSS ; et Fogarim destiné aux personnes à revenus modestes et non réguliers

- o En matière d'encadrement juridique du secteur de la promotion immobilière, la promulgation des lois autorisant la vente d'immeubles en cours de construction, sur la copropriété et relative à la location –accession et le règlement parasismique.

Nbre Autorisations délivrées en 2005 à régions RSZZ



3.1. Intérêt pour la ville

L'utilisation ici de la ville me dispense de parler distinctement de la commune et de la wilaya pour Rabat ; vu son statut particulier où le Wali est l'ordonnateur de la commune urbaine de Rabat.

Les ressources des villes sont très limitées. La maîtrise des budgets ainsi que leur utilisation optimisée, constituent un souci majeur pour les différents responsables. En effet la loi sur la finance locale oblige les dirigeants des communes à n'affecter pour l'investissement pour l'année N que l'excédent de fonctionnement dégagé l'année N -1.

Le fait de régler la problématique de financement permet à la ville de libérer ses budgets et de recentrer ces efforts sur la qualité de services rendus aux citoyens et par conséquent contribuer à l'amélioration de la vision du citoyens envers leurs élus et contribue par conséquent à l'accélération du processus de démocratisation.

3-2. Intérêt pour le citoyen

La mise à disposition d'une zone urbaine équilibrée est d'importance fondamentale pour les citoyens. Elle permettra de résorber la forte demande en logement et l'éradication des bidonvilles qui menacent la sécurité et la salubrité des citoyens.

Doter la ville d'une zone urbanisable en mettant à la disposition des demandeurs des lots équipés dans des délais raisonnables et à des prix abordables ; créera plus de dynamique urbaine, permettra l'éradication définitive des bidonvilles de la capitale. Par cette approche on assure également l'amélioration des conditions socioéconomiques des citoyens :

- Garantir une hygiène de vie
- Encourager la scolarisation des enfants
- Créer des zones d'activités et par conséquent création d'emploi dans les quartiers
- Etc.

3.3. Intérêt pour le Déléataire de la distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement

Depuis le premier janvier 1999, date de l'entrée en vigueur de la gestion déléguée des services de distribution de l'eau, de l'électricité et de l'assainissement liquide dans la Wilaya de Rabat Salé et les communes avoisinantes ; la REDAL, filiale du groupe VEOLIA Services à l'Environnement leader mondial des services à l'environnement, a des obligations contractuelles en terme d'investissement visant à améliorer le taux de raccordement aux 3 trois réseaux dans les meilleurs conditions de coût et de délais .

Cette position de leader oblige les responsables de REDAL à innover en matière d'accompagnement des donneurs d'ordres dans la recherche de financement qui tient compte des contraintes des citoyens et qui soient adaptées au contexte local, sans toutefois perdre de vue le centrage sur le cœur de ses métiers de base.

Aussi REDAL va récupérer en exploitation de nouveaux clients et par conséquent verra augmenter ses chiffres d'affaires d'une manière considérable.

Il va sans nul doute que le fait de ne pas innover en matière de financement retardera l'éradication des bidonvilles et par conséquent encourager les branchements illicites et REDAL se verra loin de réaliser ses objectifs contractuels en matière de rendement et des taux de desserte.

3.4. Intérêt personnel

Le thème traité dans cette recherche contribue parfaitement au complément de ma formation de base en tant qu'ingénieur, acteur depuis 22 ans dans la gestion des services publics, et élu depuis 2003 dans la commune urbaine de Rabat et Vice Président de la commission d'aménagement du territoire au conseil de la région de Rabat Salé Zemmour et Zaers.

Participer à la réflexion sur le financement des projets d'aménagement, c'est contribuer à l'accélération du développement de ma ville et par conséquent de mon pays, sans oublier l'impact positif sur ma société en tant que citoyenne.

3.5. Conclusion

En plus de l'introduction qui a défini clairement la problématique étudiée et a mis l'accent sur l'intérêt de la recherche, le rapport est divisé en cinq chapitres.

Le premier chapitre décrit le contexte et l'environnement de la recherche en relation avec la gouvernance locale, l'évolution du mode de gestion des services publique et gouvernementale en terme d'aménagement du territoire et des enjeux socio-économiques.

Le deuxième chapitre présente le périmètre de l'étude .le troisième chapitre donne le cadre méthodologique qui a guidé l'élaboration de la recherche relative à la problématique de la politique de financement des projets d'aménagement.

La problématique est constituée en trois phases :

- La phase diagnostic basée sur l'approche quantitative et qualitative est détaillée au quatrième chapitre.
- La phase analyse et évaluation des résultats du diagnostic avec l'identification des forces et des faiblesses, opportunités et menaces pour les scénarios de mise en œuvre.
- La troisième phase est consacrée aux choix des solutions préconisées pour la résolution de la problématique posée.

Ces deux dernières phases sont développées au cinquième chapitre qui vient juste avant la conclusion générale.

Chapitre I : Contexte et environnement

I.1. Contexte général de l'étude

I.2. Environnement de l'étude

I.1. Contexte général de l'étude

- Relance de l'économie nationale, avec l'implication des acteurs locaux³.
- Confirmer le choix de la dynamique urbaine en tant que levier pour cette relance.
- Grande volonté nationale pour améliorer le cadre de vie des citoyens :
 - o Accès à la propriété
- Eradiquer les bidonvilles
- Déclarer certaines villes comme sans bidonvilles à partir de 2007
- Lancement de l'initiative nationale pour le développement Humain⁴
 - o **10 Milliards DH**
- Lancement de nouveaux pôles urbanistiques au niveau de la wilaya de Rabat Salé :
 - o **8500 Ha** dans les **20 Années** à venir
 - o **40 000 Foyers** à déloger des bidonvilles
 - o **300 000 Unités** d'habitation.
 - o **+ 15 Milliards DH** d'Investissements
- Partenariat Public / Privé : Modèle de la gestion déléguée des services d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide.
- Exclusivité de la distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide
- **30 ans** à partir du 01 Janvier 1999
 - o **14 Milliards de DH** d'investissement
 - o **5,76 Milliards de DH** pour l'assainissement
 - o **3,75 Milliards de DH** pour l'eau potable
 - o **4,23 Milliards de DH** pour l'électricité
 - o **13 Communes** sur un périmètre de 70 Km x 30 Km
 - o **2,1 Millions d'habitants** desservis
 - o **426 594 Clients** Electricité
 - o **341 468 Clients** Eaux

³ Discours Royal du 5 Mai 2000

⁴ INDH – Discours Royal du 18 Mai 2005

I.1.1. Contexte juridique du Département de l'Habitat et d'urbanisme

I.1.1.a. Dahir n°1.92.31 du 15 hija 1412 (17 juin 1992) portant promulgation de la loi n°12-90 relative a l'urbanisme

(B.O n° 4159 du 15-7-1992, page 313)

ART. 12 - Le projet de plan de zonage est établi à l'initiative du département chargé de l'urbanisme en participation avec les communes concernées et, le cas échéant, de la communauté urbaine, sous réserve des attributions dévolues en la matière aux agences urbaines par la législation en vigueur.

ART. 13 - Le projet de plan de zonage arrêté conformément aux dispositions de l'article précédent est soumis selon le cas par le département chargé de l'urbanisme ou l'agence urbaine à l'avis d'une commission locale composée et fonctionnant comme prévu à l'article 5 du présent décret.

ART. 14 - La synthèse des travaux de la commission locale, appuyée d'un procès-verbal desdits travaux, doit parvenir au département chargé de l'urbanisme ou au directeur de l'agence urbaine selon le cas 15 jours au maximum après la fin des travaux pour décision.

ART. 15 - Le projet de plan de zonage, établi conformément aux dispositions des articles 12, 13 et 14 ci-dessus, est soumis par l'autorité gouvernementale chargée de l'urbanisme ou le directeur de l'agence urbaine selon le cas, à l'examen des conseils communaux et, le cas échéant, à celui du conseil de la communauté urbaine dans les conditions prévues à l'article 16 de la loi précitée n°12-90.

Les propositions desdits conseils sont transmises par leur président à l'autorité gouvernementale chargée de l'urbanisme ou le directeur de l'agence urbaine selon le cas, qui les étudie conformément aux dispositions du deuxième alinéa de l'article 16 de la loi précitée n°12-90.

ART. 16 - Le plan de zonage est approuvé par arrêté de l'autorité gouvernementale chargée de l'urbanisme, publié au Bulletin officiel Du plan d'aménagement .

ART. 18 - Pour l'application de l'article 21 (deuxième alinéa) et de l'article 22 de la loi précitée n° 12-90, par "administration", il convient d'entendre le département chargé de l'urbanisme ou l'agence urbaine selon le cas.

ART. 19 - Le projet de plan d'aménagement est établi à l'initiative du **département** chargé de l'urbanisme en participation avec les communes concernées et, le cas échéant, de la communauté urbaine, sous réserve des attributions dévolues en la matière aux agences urbaines par la législation en vigueur.

ART. 20 - Le projet de plan d'aménagement arrêté conformément aux dispositions de l'article précédent est soumis selon le cas par le département chargé de l'urbanisme ou l'agence urbaine à l'avis d'une commission locale composée et fonctionnant comme prévu à l'article 5 du présent décret.

ART. 21 - La synthèse des travaux de la commission locale, appuyée d'un procès-verbal desdits travaux, doit parvenir au département chargé de l'urbanisme ou au directeur de l'agence urbaine selon le cas 15 jours au maximum après la fin des travaux, pour décision.

ART. 22 - Le projet de plan d'aménagement, établi conformément aux dispositions des articles 19, 20 et 21 ci-dessus, est soumis par l'autorité gouvernementale chargée de l'urbanisme ou le directeur de l'agence urbaine selon le cas, à l'examen des conseils communaux et, le cas échéant, à celui du conseil de la communauté urbaine dans les conditions prévues à l'article 24 de la loi précitée n° 12-90.

ART. 23 - Le président du conseil communal est tenu de publier, préalablement à l'ouverture de l'enquête publique visée à l'article 25 de la loi précitée n° 12-90, un avis indiquant les dates d'ouverture et de clôture de ladite enquête et mentionnant le dépôt du projet de plan d'aménagement au siège de la commune.

Cet avis doit être publié à huit jours d'intervalle dans deux quotidiens autorisés à recevoir les annonces légales. Il est également affiché au siège de la commune.

Le président du conseil communal concerné peut, en outre, recourir à tout autre moyen approprié de publicité.

ART. 24 - Tout intéressé peut pendant la durée de l'enquête publique prendre connaissance du projet de plan d'aménagement et formuler sur un registre ouvert à cet effet au siège de la commune les observations qu'il peut, également, adresser sous pli recommandé avec accusé de réception au président du conseil communal compétent.

ART. 25 - Les propositions des conseils visés à l'article 22 ci-dessus sont transmises par leur président à l'autorité gouvernementale chargée de l'urbanisme qui les étudie

conformément aux dispositions de l'article 24 de la loi précitée n° 12-90 et en liaison avec l'agence urbaine le cas échéant.

Ces propositions doivent être accompagnées du dossier de l'enquête publique comprenant notamment les observations formulées par le public au cours de ladite enquête et étudiées par lesdits conseils.

ART. 26 - Le plan d'aménagement est approuvé par décret pris sur proposition de l'autorité gouvernementale chargée de l'urbanisme. Ce décret est publié au Bulletin officiel.

ART. 27 - Les conseils communaux et, le cas échéant, le conseil de la communauté urbaine prennent toutes mesures nécessaires pour la réalisation et le respect des dispositions du plan d'aménagement en concertation avec les services extérieurs relevant de l'autorité gouvernementale chargée de l'urbanisme, ou l'agence urbaine selon le cas.

A cet effet, ils sont habilités à :

- ✓ programmer en liaison avec les administrations concernées les projets d'aménagement inhérents à la réalisation des objectifs du plan d'aménagement,
- ✓ faire régulièrement le point de l'avancement de l'exécution des prévisions du plan d'aménagement et, notamment, de la réalisation des travaux et opérations publics.

I.1.1.b. Dahir n°1-92-7 du 15 hija 1412 (17 juin 1992) portant promulgation de la loi n°25-90 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellements

(B.O. n° 4159 du 15-7-1992, page 307)

Section 3 - Des travaux d'équipement

ART. 18 - Ne peuvent être autorisés que les projets de lotissement prévoyant :

I - Les travaux d'équipement suivants :

La construction des voies de desserte intérieure et des parkings ;

La distribution d'eau et d'électricité, l'évacuation des eaux et matières usées ;

L'aménagement des espaces libres tels que places, espaces verts, terrains de jeux ;

Le raccordement de chaque lot aux divers réseaux internes au lotissement ;

Le raccordement des voies et réseaux divers internes aux réseaux principaux correspondants ;

La construction des voies et raccordements permettant le libre accès au rivage de la mer lorsque le lotissement est riverain du domaine public maritime.

II - Les réserves d'espaces destinés aux équipements collectifs et installations d'intérêt général correspondant aux besoins du lotissement tels que centre commercial, mosquée, hammam, four, établissement scolaire, dispensaire, et espaces destinés aux activités sportives à créer conformément aux dispositions de l'article 62 de la loi n°06.87 relative à l'éducation physique et aux sports, promulguée par le dahir n°1.88.172 du 13 chaoual 1409 (19 mai 1989).

ART. 19 - Dans les communes urbaines et les centres délimités, pour les projets de lotissements destinés à recevoir :

- soit des villas ;
- soit des immeubles quels qu'en soient la nature ou l'usage, comportant au moins ou quatre niveaux, ou trois niveaux et six logements ;
- soit des immeubles à usage industriel ou commercial, l'autorisation de lotir doit être refusée si le projet ne prévoit pas, outre les travaux d'équipement et les réserves d'espaces désignés à l'article 18 ci-dessus, l'installation des lignes nécessaires au raccordement desdits lotissements au réseau général des télécommunications publiques.
- Ces installations réalisées sous la responsabilité et le contrôle des services compétents en matière de télécommunication dans les conditions fixées par voie réglementaire, devront satisfaire aux exigences de sécurité et notamment assurer l'usager et l'Etat contre tout risque d'utilisation illégale des lignes de télécommunication. (Voir art. 13 du décret n°2-92-833).

ART. 20 - Le lotisseur qui se substitue à la commune pour réaliser les réseaux principaux de voirie et d'assainissement peut, sur la base d'un accord conclu avec la commune, percevoir des propriétaires de terrains bénéficiant de ces nouveaux réseaux, une indemnité calculée comme en matière de taxe de premier établissement. Cette indemnité sera recouvrée par la commune selon les modalités prévues pour ladite taxe, auprès desdits propriétaires et reversée au lotisseur à concurrence du montant des travaux qu'il a effectués aux lieux et place de la commune.

ART. 3. Dans les limites territoriales de son ressort, l'agence urbaine est chargée de :

1. Réaliser les études nécessaires à l'établissement des schémas directeurs d'aménagement urbain et suivre l'exécution des orientations qui y sont définies ;
2. Programmer les projets d'aménagement inhérents à la réalisation des objectifs des schémas directeurs ;
3. Préparer les projets de documents d'urbanisme réglementaire, notamment les plans de zonage, les plans d'aménagement et les plans de développement ;
4. Donner un avis conforme dans un délai maximum de 1 mois sur tous les projets de lotissements, groupes d'habitations, morcellements et constructions, qui doivent lui être transmis, à cet effet, par les autorités compétentes ;
5. Contrôler la conformité des lotissements, morcellements, groupes d'habitations et constructions en cours de réalisation avec les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et avec les autorisations de lotir, de morceler, de créer des groupes d'habitations ou de construire accordées ;
6. Réaliser les études de projets d'aménagement de secteurs particuliers et exécuter tous projets de travaux édilitaires ou d'aménagement pour le compte de l'Etat, des collectivités locales ou pour toute autre personne publique ou privée qui en ferait la demande lorsque le projet est d'utilité publique ;
7. Promouvoir et réaliser des opérations de réhabilitation urbaine, de rénovation immobilière et de restructuration de quartiers dépourvus d'équipements d'infrastructure et à cette fin, réaliser les études et acquérir les immeubles nécessaires à ces opérations ;
8. Prendre des participations dans toute entreprise dont l'activité correspond aux objectifs et aux missions qui lui sont assignés ;
9. Promouvoir avec l'assistance des corps élus concernés, la constitution et le développement des groupements de propriétaires en mettant à leur disposition les cadres nécessaires en vue de faciliter la mise en oeuvre des documents d'urbanisme et notamment, susciter la création d'associations syndicales en application de la

législation en vigueur en la matière et veiller au suivi des opérations menées par lesdites associations en coordination avec les conseils communaux précités ;

10. Fournir son assistance technique aux collectivités locales en matière d'urbanisme et d'aménagement ainsi qu'aux opérateurs publics et privés qui en feraient la demande, dans leurs actions d'aménagement ;

11. Collecter et diffuser toutes informations relatives au développement urbanistique des préfectures et / ou provinces situées dans le ressort territorial de l'agence.

Synthèse 1

On constate que la mission d'aménagement est départagée par trois (3) grandes entités :

- Les collectivités locales et leur tutelle le Ministère de l'intérieur pour toute création ou ouverture de nouvelles zones à l'urbanisation.
- Le Ministère de l'Habitat et d'urbanisme et son outil local, l'agence urbaine pour tout ce qui est étude et préparation des documents d'urbanisme.
- Et bien évidemment les propriétaires des terrains pour tout ce qui est viabilisation.

1.1.2. Contexte juridique des Communes

Les réalités locales sont de plus en plus diversifiées, notamment en raison des recompositions des territoires qui placent la ville au centre des jeux politiques locaux .Aussi les discours Royaux depuis l'intronisation de SM le Roi Mohamed VI ont insisté sur la participation des populations au développement de leurs villes. De ce fait apparaissent de nouvelles approches focalisées sur le « local » comme construit social et spatial. La mobilisation des ressources externes permet de plus en plus aux instances décentralisées de renforcer leur pouvoir dans la ville en dehors des subsides de l'Etat. Voilà que la ville avec sa dimension sociale forte est appelée à bâtir des stratégies d'urbanisation permettant de renforcer les liens de solidarité entre les citoyens.

La nouvelle charte communale de 2002 est venue entre autre pour reconfigurer l'espace urbain en consacrant l'unité de la ville. Elle représente la référence juridique en matière de gouvernance locale au Maroc.

Ci après sont exposés quelques extraits de la charte en relation avec le sujet de financement des grands projets d'aménagement et des prérogatives des Communes en matière de planification urbaine.

I.1.2.a. Loi 78-00 portant Charte Communale :

Promulguée par le Dahir n° 1-02-297 du 3 octobre 2002 (1)

Bulletin Officiel n°5058 du 21 novembre 2002 page 1351

Article premier.- Les communes sont des collectivités territoriales locales de droit public, dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière

Article 2. Les affaires de la commune sont gérées par un conseil élu.

Article 14.- le conseil constitue des commissions pour l'étude des questions et la préparation des affaires à soumettre à l'examen et au vote de l'assemblée plénière.

Il doit être constitué au moins trois commissions permanentes :

- La commission chargée des questions **budgétaires et financières**.
- La commission chargée du **développement économique**, social et culturel.
- La commission chargée **de l'urbanisme, l'aménagement du territoire** et l'environnement. Etc.

Les attributions du conseil communal

Article 35. Le conseil règle par ses délibérations les affaires de la commune.

A cet effet il décide des mesures à prendre pour assurer le développement

Économique, social et culturel de la commune

IL exerce notamment des compétences propres et des compétences qui lui sont transférées par l'état.

Il peut, en outre, faire des propositions et des suggestions et émettre des avis sur les questions d'intérêts communaux relevant de la compétence de l'Etat ou de toute autre personne morale de droit public.

Pour l'accomplissement des missions qui lui sont imparties, le conseil peut bénéficier du concours de l'Etat et des autres personnes morales de droit public ;

Article 36 : Développement économique et social

1 - Le conseil communal **examine et vote le plan de développement économique et social** de la commune, conformément aux orientations et aux objectifs du plan national. A cet effet :

- ✓ il fixe dans la limite des moyens propres à la commune et de ceux mis à sa disposition, le programme d'équipement de la collectivité ;
- ✓ il propose les actions à entreprendre en association ou en partenariat avec l'administration, les autres collectivités locales ou les organismes publics.

2 - Il initie toute action propre à favoriser et à promouvoir le développement de l'économie locale et de l'emploi. A cet effet :

- ✓ il prend toutes mesures de nature à contribuer à la valorisation de son potentiel économique notamment agricole, industriel, artisanal, touristique ou de services ;
- ✓ il engage les actions nécessaires à la promotion et à l'encouragement des investissements privés, notamment la réalisation des infrastructures et des équipements, l'implantation de zones d'activités économiques et l'amélioration de l'environnement de l'entreprise ;
- ✓ il décide de la participation de la commune aux entreprises et sociétés d'économie mixte d'intérêt communal, intercommunal, préfectoral, provincial ou régional ;
- ✓ il décide de la conclusion de tout accord ou convention de coopération ou de partenariat, propre à promouvoir le développement économique et social, et arrête les conditions de réalisation des actions que la commune exécutera en collaboration ou en partenariat avec les administrations publiques, les collectivités locales, les organismes publics ou privés et les acteurs sociaux.

3 - Il arrête, dans la limite des attributions qui lui sont dévolues par la loi, les conditions de conservation, d'exploitation et de mise en valeur du domaine forestier

Article 37 : Finances, fiscalité et biens communaux

1 - Le conseil communal examine et vote le budget et les comptes administratifs, dans les formes et conditions prévues par la législation en vigueur.

2 - Il décide de l'ouverture des comptes d'affectation spéciale, de nouveaux crédits, du relèvement des crédits et des virements d'article à article.

3 - Il fixe, dans le cadre des lois et règlements en vigueur, les taux des taxes, les tarifs des redevances et des droits divers perçus au profit de la commune.

4 - Il décide des emprunts à contracter et des garanties à consentir.

5 - Il se prononce sur les dons et legs consentis à la commune.

6-II veille sur la gestion, la conservation et l'entretien des biens communaux.

A cet effet :

- ✓ il procède, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, au classement, au déclassement et à la délimitation des biens du domaine public communal ;
- ✓ il statue sur les acquisitions, les aliénations, les échanges, les baux et toutes les transactions portant sur les biens du domaine privé ;
- ✓ il approuve tous les actes de gestion ou d'occupation du domaine public communal ;
- ✓ il décide de l'affectation ou de la désaffectation des bâtiments publics et des biens communaux, conformément aux lois et règlements en vigueur.

Article 38 : Urbanisme et aménagement du territoire

1 - Le conseil communal veille au respect des options et des prescriptions des schémas directeurs d'aménagement urbain, des plans d'aménagement et de développement et de tous autres documents d'aménagement du territoire et d'urbanisme.

2 - Il examine et adopte les règlements communaux de construction, conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

3 - Il décide de la réalisation ou de la participation aux programmes de restructuration urbaine, de résorption de l'habitat précaire, de sauvegarde et de réhabilitation des médinas et de rénovation des tissus urbains en dégradation.

4 - Il décide de la réalisation ou de la participation à l'exécution de programmes d'habitat.

5 - Il encourage la création de coopératives d'habitat et d'associations de quartiers.

6 - Il veille à la préservation et à la promotion des spécificités architecturales locales.

Article 39 : Services publics locaux et équipements collectifs

1 - Le conseil communal décide de la création et de la gestion des services publics communaux, notamment dans les secteurs suivants :

- ✓ approvisionnement et distribution d'eau potable ;
- ✓ distribution d'énergie électrique ;
- ✓ assainissement liquide ;
- ✓ collecte, transport, mise en décharge publique et traitement des ordures ménagères et des déchets assimilés ;
- ✓ éclairage public ;
- ✓ transport public urbain ;
- ✓ circulation, roulage et signalisation des voies publiques ;
- ✓ transport des malades et des blessés ;
- ✓ abattage et transport de viandes et poissons ;
- ✓ cimetières et services funéraires.

Il décide des modes de gestion des services publics communaux, par voie de régie directe, de régie autonome, de concession ou de toute autre forme de gestion déléguée des services publics, conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

2 - Il décide de la réalisation et des modes de gestion des équipements à caractère industriel et commercial, notamment les marchés de gros, les marchés communaux, les abattoirs, les halles aux grains, les halles aux poissons, les gares et haltes routières, les campings et les centres d'estivage.

3 - Il décide de l'établissement, la suppression ou le changement d'emplacement ou de dates de foires ou marchés.

4 - Il décide, conformément à la législation et la réglementation en vigueur, de la réalisation ou de la participation à l'exécution :

- ✓ des aménagements et des ouvrages hydrauliques destinés à la maîtriser des eaux pluviales et à la protection contre les inondations ;
- ✓ de l'aménagement des plages, des corniches, des lacs et des rives des fleuves situés dans le périmètre communal.

Article 42 : Coopération, association et partenariat

Le conseil communal engage toutes actions de coopération, d'association ou de partenariat, de nature à promouvoir le développement économique, social et culturel de la commune, avec l'administration, les autres personnes morales de droit public, les acteurs économiques et sociaux privés et avec toute autre collectivité ou organisation étrangère.

A cet effet :

- ✓ il décide de la création ou de la participation à tout groupement d'intérêt intercommunal, préfectoral, provincial ou régional ;
- ✓ il arrête les conditions de participation de la commune à la réalisation de programmes ou de projets en partenariat ;
- ✓ il examine et approuve les conventions de jumelage et de coopération décentralisée ; décide de l'adhésion et de la participation aux activités des associations des pouvoirs locaux, et de toutes formes d'échanges avec des collectivités territoriales étrangères, après accord de l'autorité de tutelle, et dans le respect des engagements internationaux du Royaume. Toutefois, aucune convention ne peut être passée entre une commune ou un groupement de collectivités locales avec un Etat étranger.

Paragraphe 3 - Compétences consultatives

Article 44 : Le conseil communal présente des propositions, des suggestions et émet des avis. A ce titre :

- il propose à l'Etat et aux autres personnes morales de droit public, les actions à entreprendre pour promouvoir le développement économique, social et culturel de la commune, lorsque lesdites actions dépassent les limites de ses compétences, ou excèdent ses moyens et ceux mis à sa disposition ;
- il est préalablement informé de tout projet devant être réalisé par l'Etat ou tout autre collectivité ou organisme public sur le territoire de la commune ;
- il donne obligatoirement son avis sur tout projet devant être réalisé par l'Etat ou tout autre collectivité ou organisme public sur le territoire de la commune, dont la réalisation est susceptible d'entraîner des charges pour la collectivité ou de porter atteinte à l'environnement ;
- il est consulté sur les politiques et les plans d'aménagement du territoire et d'urbanisme, dans les limites du ressort territorial de la commune et donne son avis sur les projets des documents d'aménagement et d'urbanisme, conformément à la législation et la réglementation en vigueur ;
- il donne son avis toutes les fois que celui-ci est requis par les lois et les règlements en vigueur ou qu'il est demandé par l'Etat ou les autres collectivités publiques.

Le conseil peut, en outre, émettre des vœux sur toutes les questions d'intérêt communal, à l'exception des vœux à caractère politique. Les vœux du conseil sont transmis, dans la quinzaine, par l'intermédiaire de l'autorité de tutelle, aux autorités gouvernementales, aux établissements publics et aux services concernés, qui sont tenus d'adresser, au conseil communal, leurs réponses motivées, par la même voie, dans un délai n'excédant pas trois mois.

Article 69 : Ne sont exécutoires qu'après avoir été approuvées par l'autorité de tutelle, dans les conditions définies à l'article 73 ci-dessous, les délibérations du conseil communal portant sur les objets suivants :

1. budget, comptes spéciaux et comptes administratifs ;
2. ouverture de nouveaux crédits, relèvement de crédits, virement d'article à article ;
3. emprunts et garanties ;
4. fixation du taux des taxes et des tarifs des redevances et droits divers ;
5. création et modes de gestion des services publics communaux ;
6. création ou participation aux entreprises et sociétés d'économie mixte ;
7. conventions d'association ou de partenariat ;
8. accords de coopération décentralisée et de jumelage avec des collectivités locales étrangères ;

-
9. acquisitions, aliénations, échanges et autres transactions portant sur les biens du domaine privé communal ;
 10. occupations temporaires du domaine public avec emprises ;
 11. baux dont la durée dépasse 10 ans ou dont la reconduction dépasse la durée cumulée de 10 ans ;
 12. dénomination des places et voies publiques lorsque cette dénomination constitue un hommage public ou un rappel d'un événement historique ;
 13. établissement, suppression ou changement d'emplacement ou de date de souks ruraux hebdomadaires.

Des expéditions de toutes les délibérations relatives aux matières indiquées ci-dessus sont adressées dans la quinzaine suivant la clôture de la session, par le président du conseil communal à l'autorité de tutelle.

Article 73 : Sauf dans le cas où il en a été disposé autrement par voie législative ou réglementaire, l'approbation prévue à l'article 69 est donnée par le ministre de l'intérieur ou son délégué pour les communes urbaines et par le wali ou le gouverneur pour les communes rurales.

Relèvent cependant du pouvoir d'approbation du wali ou du gouverneur, pour l'ensemble des communes, les délibérations portant sur les matières visées à l'article 69 paragraphes 2, 10, 11 et 13.

L'approbation des délibérations est donnée par le ministre de l'intérieur dans les 45 jours suivant la date de leur réception et par le wali ou le gouverneur dans les 30 jours à compter du jour de la réception de la délibération.

Le refus motivé de l'approbation est notifié au président du conseil communal. Le défaut de décision dans les délais fixés à l'alinéa ci-dessus vaut approbation. Toutefois, ces délais peuvent être reconduits une seule fois et pour la même durée par décret motivé pris sur proposition du ministre de l'intérieur.

Régime particulier à la commune urbaine de Rabat.

Article 133 : Les dispositions des articles 13 (2^e alinéa) et 47 (paragraphes 1 à 4) ne sont pas applicables au président du conseil communal de Rabat.

Le wali, gouverneur de la préfecture de Rabat exerce les attributions prévues à l'alinéa précédent.

A cet effet, le président du conseil met à sa disposition les services communaux et les moyens nécessaires. Si le président s'abstient, le wali, gouverneur de la préfecture de Rabat peut exercer de plein droit l'autorité hiérarchique sur le personnel et disposer des moyens de la commune pour l'exercice desdites attributions, après mise en demeure du président.

Pour être exécutoires, les décisions prises par le wali, gouverneur de la préfecture de Rabat, en vertu de l'article 47 (paragraphes 1 à 4), doivent être revêtues du contreseing du président du conseil communal, dans le délai de cinq jours à compter de leur réception.

A défaut de contreseing dans ce délai, lesdites décisions du wali, gouverneur de la préfecture de Rabat sont exécutoires d'office.

Si le président estime que les mesures d'exécution ne sont pas conformes aux délibérations du conseil, il peut adresser une motion au ministre de l'intérieur qui dispose d'un délai d'un mois à compter de la réception de ladite motion pour y répondre. A défaut de réponse dans ce délai ou lorsque la réponse n'est pas jugée satisfaisante, le conseil peut saisir le tribunal administratif lequel doit statuer dans un délai de trente jours à compter de la date de sa saisine.

I.1.2.b Le Budget communal

Préparé par l'exécutif local et approuvé par l'assemblée délibérante de la collectivité, le budget est l'acte qui prévoit et autorise les recettes et les dépenses pour une année donnée. Acte prévisionnel, il peut être modifié ou complété en cours d'exécution par l'assemblée délibérante.

Le budget comprend deux compartiments distincts : Le fonctionnement et l'investissement. Chacun d'eux est divisé en deux sections : Les recettes et les dépenses comme suit :

- Section 1 : Recette de fonctionnement
- Section 2 : Dépenses de fonctionnement
- Section 3 : Recette d'investissement
- Section 1 : Dépenses d'investissement

S'il appartient à l'exécutif local de préparer le budget et à l'assemblée délibérante de le voter, l'exécution du budget est suivie par deux principaux acteurs : **l'ordonnateur** et **le comptable**, dont les rôles sont définis par **la loi n°30-89 et la loi 47-96 (article 68) modifié le 02 avril 1997** portant règlement général sur la comptabilité publique.

La charte communale, dans son article 47, stipule que le Président est l'ordonnateur, sauf pour la commune urbaine de Rabat où cette mission est remplie par le Wali.

A la différence du budget de l'Etat, le budget des communes doit toujours être en équilibre comptable, et ne peut en aucun cas être déficitaire.

L'excédent de fonctionnement dégagé dans l'exercice **E** servira d'investissement pour l'exercice **E+1**.

Dans ce contexte, il n'est pas à démontrer que les acteurs locaux sont, les mieux à même d'appréhender et de définir, dans le cadre d'une démarche de partenariat, les actions à engager en commun pour améliorer la qualité et l'efficacité de la gestion du budget de leur commune.

Une bonne prévision des recettes s'avère l'élément clé de la prévision budgétaire.

I.1.2.c. Recettes des communes urbaines

Les recettes de fonctionnement des communes, proviennent principalement des ressources fiscales, de dotations de l'Etat et de redevances pour service rendu.

La loi n°30-89 et la loi n°47-96 (article 68) modifié du 02 avril 1997 ,définissent les recettes des communes urbaines sous forme d'impôts et taxes .Elles sont en nombre de 34. Ci après quelques unes en rapport avec la problématique posée :

- Taxe sur les opérations de construction ;
- Taxe sur les opérations de lotissement ;
- Taxe sur les opérations de morcellement ;
- Taxe sur les terrains urbains non bâtis
 - o Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage lié à la construction ;
 - o Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal pour un usage commercial, industriel ou professionnel ;
 - o Redevance d'occupation temporaire du domaine public communal par des biens meubles et immeubles liés à l'exercice d'un commerce, d'une industrie ou d'une profession ;
 - o Contribution des riverains aux dépenses d'équipement et d'aménagement ;
 - o Taxe sur l'extraction des produits de carrières.

Synthèse 2

Bien que les collectivités locales puissent initier l'élargissement des périmètres urbains, la législation actuellement en vigueur ne leur a réservé qu'un **rôle consultatif** pour tout ce qui est étude et préparation de plans d'aménagement.

I.1.2.d. Etapes d'élaboration et d'approbation du budget (simplifiées)

1. Etablissement du budget par les services de la commune (dans notre cas la wilaya).
2. Discussion et validation par la commission des finances issue du conseil.
3. Délibération du conseil et approbation ligne par ligne puis approbation globale.
4. Approbation du budget par la Direction des finances locales (DFL) dépendant de la Direction Générale des Collectivités locales (DGCL).
5. Retour du budget approuvé à la commune.

I.1.3. Gestion des services publics au Maroc

I.1.3.a Services de base

Par définition, un service public est une activité d'intérêt général. « C'est l'ensemble des besoins de la société à satisfaire qui sont communs à l'ensemble de ses membres ou à une grande partie d'entre eux » Cette notion n'a pas de limite précise est soumise généralement à des appréciations larges ou rétrécies de la puissance publique en fonction de sa vision politique.

Les principes fondamentaux du service public :

- **Egalité** : Pour tous à tout moment et en tout point du Territoire avec les mêmes conditions de prix et de Qualité ;
- **Continuité** : Permanence, sans rupture ni pénurie ;
- **Mutabilité** : Suivre l'évolution des techniques dans le domaine ;
- **Transparence dans la gouvernance** : Traçabilité et lisibilité dans les actions.

Une collectivité publique a le choix entre :

- Assumer directement un service public ;
- Déléguer sa gestion à un organisme spécifique du secteur public ou à un organisme relevant du droit privé ;

Les activités de service public peuvent être classées en trois catégories :

-
- Fonctions régaliennes : ce sont les fonctions de souveraineté de l'État. Elles sont entièrement financées par l'impôt et assurées par des administrations publiques.
 - Justice ;
 - Police ;
 - Défense nationale ;
 - Finances publiques (Trésor, monnaies, impôts) ;
 - Administration générale et locale.

 - Secteur non marchand : il s'agit de services, pour l'essentiel gratuits, financés principalement par l'impôt (ou les cotisations obligatoires). Les établissements relèvent du droit administratif, mais ces services associent aussi des organismes privés (sous contrat) et des associations :
 - Enseignement (Éducation nationale);
 - Santé (services hospitaliers) ;
 - Sécurité sociale (entreprise privée sous tutelle) ;
 - Aide sociale ;
 - Culture (musées, théâtres, maisons de jeunes...) ;
 - Services d'assainissement (liquide et solide) ;
 - Gestion des infrastructures (Autoroutes, voies ferrées, ports, aéroports ...).

Quand ils assurent conjointement des services du secteur marchand, les Organismes publics correspondants relèvent à la fois du droit administratif et du droit commercial.

- Secteur marchand : il s'agit de services financés principalement par une activité commerciale, mais qui sont considérés comme devant être sous contrôle de la collectivité ;
 - Transports : transports urbains, transports ferroviaires régionaux ramassage scolaire, services portuaires, services aéroportuaires... ;
 - Énergie : distribution de l'électricité ;
 - Distribution d'eau potable ;
 - Services de la poste ;
 - Télécommunications : téléphone, radio et télévision.

Les établissements publics, dits industriels et commerciaux qui assurent certains de ces services, quelquefois conjointement à des services non marchands, relèvent à la fois du droit administratif et du droit commercial.

I.1.3.b Partenariat public - privé (PPP)

Les collectivités publiques doivent faire face à des contraintes croissantes de financement qui les conduisent à réserver de plus en plus leurs ressources aux missions régaliennes (secteurs d'intervention de la puissance publique). En conséquence, une part importante des services d'intérêt collectif tend à être gérée dans un cadre privé. Le champ ouvert aujourd'hui au développement de la logique du financement privé pour satisfaire les besoins collectifs est donc de plus en plus étendu.

Donc Le contrat de partenariat permet à une collectivité publique de confier à une entreprise la mission globale de financer, concevoir tout ou partie, construire, maintenir et gérer des ouvrages ou des équipements publics et services concourant aux missions de service public de l'administration, dans un cadre de longue durée et contre un paiement effectué par la Collectivité publique et étalé dans le temps. Il a pour but d'optimiser les performances respectives des secteurs public et privé pour réaliser dans les meilleurs délais et conditions les projets qui présentent un caractère d'urgence ou de complexité pour la collectivité.

Par conséquent, un certain nombre de secteurs qui étaient jusqu'ici uniquement confiés à des entités publiques sont ouverts à la concurrence, et au concours du secteur privé. .A titre d'exemple je cite les domaines suivants :

- Télécommunications ;
- Production, transport et distribution d'eau et d'électricité ;
- Assainissement liquide et solide ;
- Transports.

Les avantages de cette forme nouvelle de contrats sont multiples : l'accélération, par le préfinancement, de la réalisation des projets ; une innovation qui bénéficie à la collectivité par le dynamisme et la créativité du privé ; une approche en coût global ; une garantie de performance dans le temps ; une répartition du risque optimale entre secteur public et privé, chacun supportant les risques qu'il maîtrise le mieux.

À ce titre, le contrat de partenariat vient compléter et enrichir la panoplie des outils de la commande publique au Maroc alors que la France a utilisé cet outil depuis plus de 150 ans (la Compagnie Générale des Eaux a été créée en 1853).

En résumé le contrat de partenariat public privé (CPPP) est d'abord un outil de gestion de la commande publique avant d'être un instrument de financement.

Parmi les formes de PPP contractuels, on évoque généralement :

- Les marchés publics : MP ;

-
- Le contrat de partenariat public privé : CPPP
 - Les contrats de délégations de service public : DSP (Concession, affermage, Régie intéressée, gérance, bail emphytéotique administratif BEA, marché d'entreprise et de travaux METP) ;

I.1.3.c. Modes de gestion des services de base

- **Choix du mode de gestion**

Les collectivités publiques ont la possibilité de choisir librement le mode de gestion de leurs services publics communaux à caractères industriel et commercial par exemple la distribution d'eau, d'électricité, d'assainissement liquide et solide et le transport public. Ce choix peut être soit selon un mode de gestion directe dans le cadre d'une régie directe ou autonome, soit en confiant la gestion à des entreprises privées par le moyen de la gestion déléguée.

C'est donc à chaque collectivité qu'il appartient de choisir librement son mode de gestion en fonction de multiples facteurs qui lui sont propres :

- Recours traditionnel à un mode de gestion ;
- Contraintes techniques particulières nécessitant la maîtrise de technologies de pointe ;
- Besoin de financement ;
- Modernisation des services et transfert de savoir faire ;
- Etc....

Chaque mode de gestion présente des spécificités permettant de répondre aux situations particulières. Le choix est extrêmement important car il engage souvent la collectivité pour une longue durée qui peut aller jusqu'à 20 ans et au-delà et peut avoir des répercussions sur la qualité de service.

Le mode de gestion déléguée est géré dans le cadre d'un contrat conclu entre le délégant et le délégataire. La collectivité ne se décharge pas de toute responsabilité concernant l'exécution du service public. En effet, il lui appartient de contrôler les conditions dans lesquelles le délégataire exécute le contrat de délégation. Ce contrôle s'il peut apparaître naturel dans une logique de bonne gestion, est indispensable. Son absence peut être reprochée à la collectivité.

Tenant compte des particularités de la collectivité publique, le choix du mode de gestion est fait à la lumière d'un critère essentiel :

Le rapport entre le service rendu au client et le prix de ce service. Le meilleur rapport peut être obtenu dans le cadre d'une gestion directe ou d'une gestion déléguée gestion directe

La gestion directe assure une proximité avec le client et offre un contrôle étroit à la collectivité.

Elle peut faire appel à un recours ponctuel à des prestataires de service pour assurer certaines tâches requérant une compétence et une technicité

Particulières. Ce mode de gestion est envisagé selon plusieurs statuts qui se distinguent par les degrés d'autonomie et de souplesse de fonctionnement :

- **Régie directe :**

La commune est responsable directement et exclusivement des réalisations des investissements et de l'exploitation du service après. La régie directe est un service public soumis aux règles de comptabilité publique.

A titre d'exemple l'éclairage public et le balayage des rues dans les petites et moyennes communes. Ce mode de gestion a montré ses limites surtout avec le développement urbanistique que connaissent nos villes.

- **Régie autonome :**

La gestion des investissements et de l'exploitation du service, est assurée par un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle gérée par un conseil d'administration, présidé par le Wali ou gouverneur. La distribution d'eau et d'électricité en est un bon exemple pour la plupart des villes marocaines.

Ce mode de gestion commence aussi à avoir quelques problèmes d'ordres financiers surtout pour faire face aux investissements importants nécessaires à l'accompagnement de l'urbanisation grandissante de nos villes ; sans oublier l'impacte de la tutelle qui pèse lourd sur l'efficacité d'intervention.

I.1.3.d. Délégation de service public (DSP)

Par définition, « une délégation de service public est un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service » article 3 de la loi n°2001-1168 du 11 décembre 2001.

Avant la loi Sapin de 1993, ce mode de gestion se déclinait principalement en "concession" ou en "affermage".

La délégation de service public est le régime le plus fréquent de gestion déléguée des services publics. Cinq critères sont retenus pour identifier une délégation de service public, et sont cumulatifs :

- Le contrat
- Le délégant
- Le délégataire
- L'exploitation d'un service public
- Le mode de rémunération

La gestion déléguée, assurée le plus souvent par des groupes de grande renommée internationale disposant de l'expertise technique et des capacités financières importantes.

La délégation porte, aussi bien, sur l'exploitation du service que sa gestion.

La DSP est une notion de droit français, notion juridique fonctionnelle traduisant une pratique séculaire de gestion par délégation des services publics. Il s'agit par ailleurs du régime le plus fréquent de gestion déléguée des services publics. Parmi les autres formes on trouve la concession et l'affermage ;

- **Affermage**

L'affermage est un type de contrat dans lequel le propriétaire (bailleur) d'un bien en confie l'exploitation à un fermier. Celui-ci tire sa rémunération du produit de la ferme et verse au propriétaire un fermage (loyer) dont le montant est convenu à l'avance et indépendant des résultats d'exploitation. Cette notion de risque distingue l'affermage du métayage ou de la régie.

Les contrats d'affermage sont de très courtes durées.

Jadis, un fermier venait quelquefois s'interposer entre le bailleur et son métayer (bail avec répartition de récolte et de perte). Il le débarrassait de la charge de contrôler le métayer et de celle de vendre sa part de récolte. Il pouvait aussi rémunérer d'avance le bailleur, lui évitant d'attendre la récolte. Le même système était aussi utilisé pour la perception des impôts (ferme générale) et donnait lieu à de profondes injustices.

Donc on peut dire que l'affermage est une concession de courte durée sans travaux investissement. (Exemple gestion des aéroports en France)

- **Concession**

La concession est une des formes que peut prendre la DSP. Les collectivités publiques y recourent souvent pour la gestion des services d'eau et d'assainissement (production et distribution). Elle concerne la quasi-totalité de la distribution d'électricité, transport urbain, et de plus en plus des réseaux de télécommunications.

Elle se distingue de l'affermage par la prise en charge par le concessionnaire non seulement des frais d'exploitation et d'entretien courant mais également des investissements. Le concessionnaire se rémunère directement auprès de l'utilisateur par un prix fixé dans le contrat de concession. Dans ce type de contrat, la collectivité délégataire est dégagée de toute charge financière d'investissement. La durée de concession généralement plus longue (de 15 à 20 ans).

- **Régie intéressée**

La régie intéressée est un mode de gestion des services publics dans lequel une collectivité va faire assurer le fonctionnement d'un service public par un délégataire tiers.

La collectivité conserve la responsabilité financière de l'exploitation, et par conséquent assume les risques qui en découlent. En effet, elle conserve un droit de regard sur la gestion du service, le gérant n'étant qu'associé, et parfois invité à collaborer étroitement aux prises de décisions et peut aussi bénéficier d'une certaine autonomie de gestion.

Les compétences déléguées au cocontractant dans le cadre d'une régie intéressée peuvent concerner tous les travaux d'entretien ou de gestion du service, à l'exclusion des grands travaux d'investissement (contrairement à la concession)

La rémunération du cocontractant contient deux parts : Une fixe et une variable appelée « prime de productivité ou d'intéressement ». Elle est fonction de l'amélioration de la qualité du service, du niveau des économies réalisées et du résultat financier de l'exploitation.

- **Gérance**

Contrairement à la régie intéressée, la gérance est un contrat DSP par lequel la collectivité publique verse au gérant une rémunération forfaitaire en contrepartie à sa gestion du service public.

La définition de cette rémunération est fonction de l'économie générale du contrat de gestion du service public et non pas du coût du service rendu.

I.1.3.d. Contexte marocain de la délégation de service public

- **Introduction**

La gestion des services d'eau potable, d'électricité et de l'assainissement liquide au Maroc était assurée sur l'ensemble du territoire par les collectivités locales conformément à la charte communale (**eau et électricité par régie autonome et assainissement par régie directe**). L'assainissement liquide est considéré comme l'un des problèmes environnementaux les plus épineux des villes et des centres urbains au Maroc, et menace l'hygiène de vie des citoyens.

Sur les 500 millions de m³ d'eaux usées rejetées en milieu urbain, seuls 74% sont collectés par les réseaux d'égout. En terme de superficie, le déficit correspond à environ 20 000 ha de superficie urbaine qui reste à assainir.

La problématique de l'assainissement se pose d'abord en terme financier ; puis de technologie après. . Les coûts de réalisation de réseaux et de stations de traitement sont généralement prohibitifs (200 000 à 300 000 Dh/Ha en investissement et 6 à 10 Dh/m³ pour l'épuration) et dépassant de loin les moyens des collectivités locales.

De plus, La dégradation des réseaux d'égout ainsi que la qualité du service rendu aux usagers viennent s'ajouter aux besoins de financement importants engendrés par le déficit d'infrastructure et les ouvrages nécessaires à la dépollution et ont motivé principalement l'avènement de la gestion déléguée des trois services de base (Eau, Assainissement, Electricité) au Maroc.

- **Cadre juridique de la DSP**

Ce n'est qu'à partir de 1997 que le Maroc a commencé l'adoption du processus de gestion déléguée de la distribution des trois services de base aux niveaux des villes de Casablanca, de Rabat Salé et de Tanger Tétouan. Assurée initialement par 4 Régies autonomes. Cette gestion est confiée aux deux groupes Français de renommée mondiale et leader dans ce domaine.

Ces 3 concessions n'avait pas d'assise juridique spécifique et sont passés, avant l'entrée en vigueur de **la loi n°54/05**, par négociation directe à Casablanca et à Rabat et par appel à la concurrence suivi d'une négociation pour Tanger et Tétouan.

On cite quelques points forts du modèle marocain de gestion déléguée :

- Développement et financement des infrastructures publiques ;
- Acceptation politique du choix de la gestion déléguée ;
- Qualité et exhaustivité du dispositif contractuel ;
- Equilibre du contrat ;
- Importance des mécanismes de contrôle et de reporting ;
- Pilotage local / contrôle central ;
- Mécanismes de transfert de savoir faire ;
- Capitalisation / expertise marocaine en matière de gestion déléguée ;
- Qualité des interlocuteurs.

La loi 54-05 de mars 2006 a doté le Maroc pour la première fois d'un cadre légal unifié, transparent, précisant les obligations et les droits des partenaires et donnait une visibilité et une sécurité aux investisseurs nationaux et étrangers.

- **Quelques extraits de la loi 54/05 relatives à la DSP au Maroc**

Les objectifs multiples de la politique de désengagement de l'Etat convergent vers la modernisation de L'économie marocaine par une grande ouverture sur l'économie mondiale et une participation plus

Large du pays aux échanges internationaux, l'allégement des charges budgétaires en matière de soutien aux entreprises publiques, l'amélioration des performances industrielles et financières des entreprises, la consolidation du processus de régionalisation et la multiplication des investissements créateurs D'emplois et de qualifications nouvelles. Cette politique qui s'inscrit en harmonie avec la politique de restructuration et de dimensionnement du secteur de l'établissement et entreprise publics (EEP), se matérialise par la conclusion de contrats de gestion déléguée des services publics et par la conduite du programme des privatisations

Article 1 : Champ d'application

La présente loi s'applique aux contrats de gestion déléguée de services et d'ouvrages publics passés par les collectivités locales ou leurs groupements et par les établissements publics.

Article 2 : Définition

La gestion déléguée est un contrat par lequel une personne morale de droit public dénommée « Délégrant » délègue pour une durée limitée, la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, dénommée

« délégataire » en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération sur les usagers et/ou de réaliser des bénéfices sur la dite gestion.

La gestion déléguée peut également porter sur la réalisation et/ou la gestion d'un ouvrage public concourant à l'exercice du service public délégué.

Article 3 : Principe du service public

Le délégataire assume la responsabilité du service public en respectant les principes d'égalité des usagers, de continuité de service et de son adaptation aux évolutions technologiques, économiques et sociales.

Le délégataire assure ses prestations au moindre coût et dans les meilleures conditions de sécurité, de qualité et de protection de l'environnement.

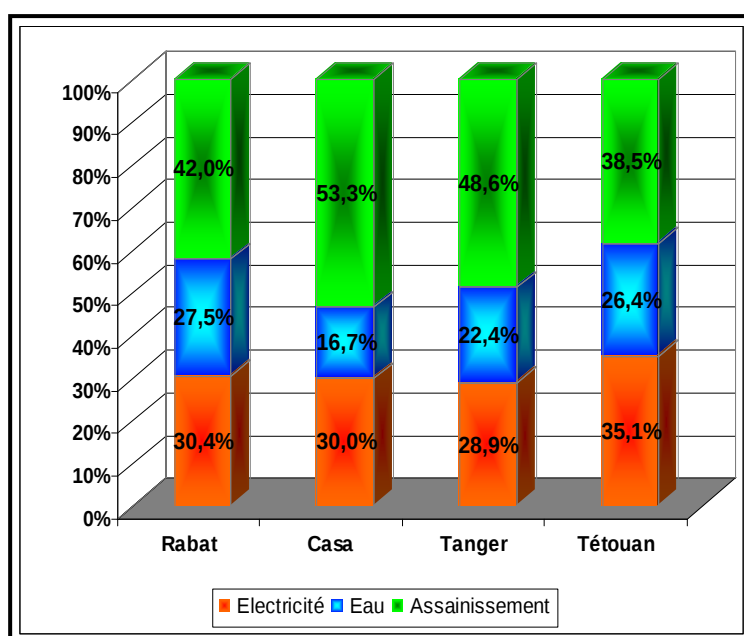
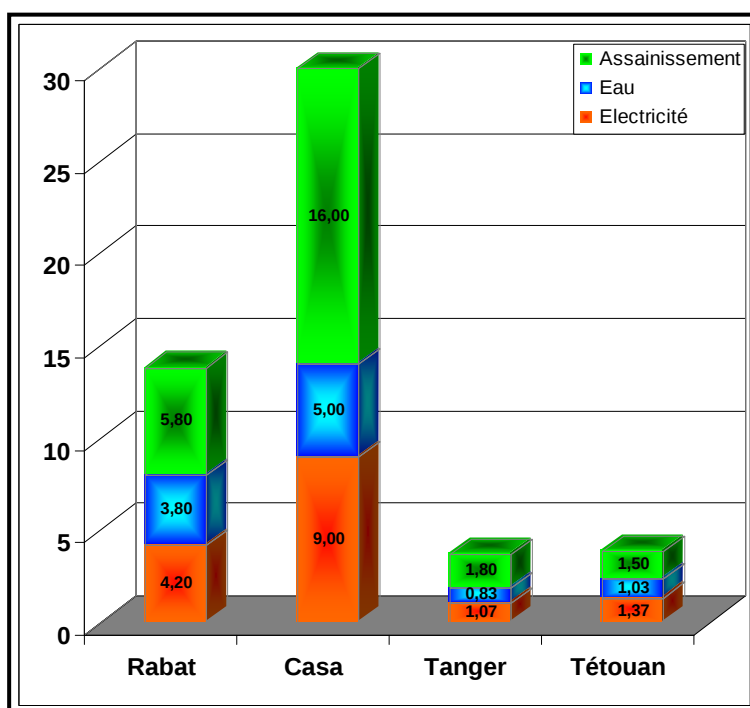
Article 4 : Equilibre du contrat de gestion déléguée

Les parties contractantes veillent au maintien de l'équilibre financier du contrat de gestion déléguée en tenant compte des impératifs du service public et de la juste rémunération du délégataire.

- **Contrats de gestion déléguée au Maroc :**

Ville	Concessionnaire	Date Démarrage Contrat	Durée
Casablanca	Groupe Suez	Août 1997	30 ans
Rabat	Groupe Véolia	Janvier 1999	30 ans
Tanger	Groupe Véolia	Janvier 2002	20 ans
Tétouan	Groupe Véolia	Janvier 2002	20 ans

Répartition des Investissements En Valeur (Milliards Dh) et (%) :



- Régulation et contrôle du secteur de la DSP

- **Acteurs de régulation des secteurs de distribution**

Je ne peux parler de la régulation et du contrôle de la DSP sans parler de la régulation du secteur en général.

En effet il y a lieu de constater qu'avant la promulgation de la loi 54-O5 sur la gestion déléguée, personne ne parle de régulation ; mais de contrôle .Ce même contrôle se trouve éparpillé entre trois départements ministériels suivants :

- Direction des Régies et Services Concédés « DRSC », relevant du Ministère de l'intérieur pour tout ce qui est contrôle de tutelle.
- Direction des Entreprises publiques et de la Privatisation « DEPP » relevant du Ministère des Finances, pour tout ce qui est contrôle à priori de la passation des marchés et de contrôle économique en général
- Commission Interministérielle, au niveau de la primature, pour tout ce qui est tarif de vente des 3 produits .Cette commission soumet ses vavis au 1^{er} Ministre pour avis avant l'entrée en vigueur.

Dans le cas de la gestion déléguée, les tarifs sont fixés de façon contractuelle entre les Communes et l'opérateur. Les changements de tarifs sont gérés par le contrat.

Contrôle de la gestion déléguée :

- o **Contexte juridique du Contrôle et Suivi de la gestion déléguée**

L'article 17 de la loi 54-05 stipule que « outre le contrôle exercé par l'Etat ou par d'autres autorités en vertu de la réglementation en vigueur ,le délégant dispose à l'égard du délégataire d'un pouvoir général de contrôle économique ,financier ,technique social et de gestion inhérent aux engagements découlant du contrat ...»

L'article 18 de la même loi, lui précise que « Le contrat de gestion déléguée prévoit l'ensemble des documents et informations à soumettre au délégant pour le suivi et le contrôle de gestion déléguée et précise des pénalités encourues par le délégataire en cas de non respect de ces dispositions.

Le contrat de gestion déléguée prévoit des structures de suivi et de contrôle de l'exécution du contrat .Il en fixe les compétences et les attributions .Un règlement intérieur fixe les modalités de fonctionnement de ces structures »

Les organes de suivi et de contrôle mis en place à Rabat

- **L'Autorité Délégante**

Organe qui n'a aucune référence juridique, mais qui rassemble les présidents des communes ayant signées le contrat de gestion déléguée .On peut dire que c'est un conseil consultatif et de coordination ainsi que de préparation des réunions du comité de suivis.

Sa réunion précède souvent celle du comité de suivi.

- **Service Permanent**

Comme son nom l'indique c'est service de l'autorité délégante est son autorité .Il est composé du personnel de l'ex régie mis à la disposition de l'autorité délégante conformément au contrat de gestion déléguée.

- **Comité de suivi**

Il est institué un Comité de suivi de l'exécution du présent contrat de gestion déléguée composé de (16) membres :

- Sept membres représentant l'Autorité Délégante : les présidents des trois communautés urbaines de la Wilaya de Rabat Salé, les deux présidents
- des municipalités de Skhirat et de Bouznika et deux représentants des communes rurales ;
- Sept membres représentant le délégataire, dûment habilités pour représenter le Délégataire ;
- Deux membres représentant le Ministère de l'Intérieur.

Peuvent participer aux travaux du Comité de Suivi, le Wali et les gouverneurs ou leurs représentants, ainsi que les Présidents des communes urbaines de la Wilaya

On cite quelques missions sur lesquelles le Comité de Suivi est amené à décider :

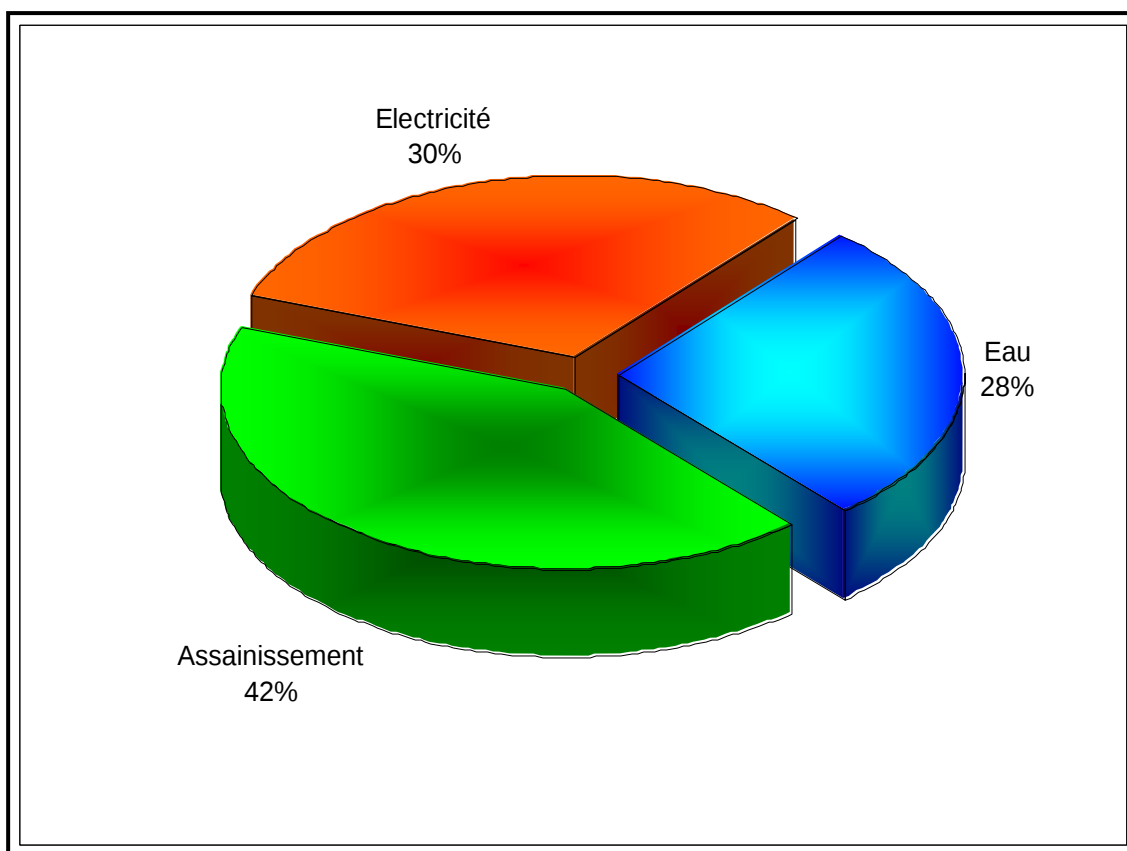
- Définition des tranches annuelles du programme de travaux ;
- Actualisation ou modification de travaux sur la durée du contrat (30 ans) ;
- Modifications à apporter aux cahiers des charges ;
- La tarification ;
- Les retraites.

I.1.4. Gestion déléguée des services d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide à la Wilaya de Rabat Salé

La date du premier janvier 1999 est gravée dans la mémoire des responsables de la RED et des élus locaux des principales communes signataires du contrat de gestion déléguée des services d'eau, électricité et d'assainissement liquide à la wilaya de Rabat Salé et des communes de Bouznika et Oued Cherate .de la préfecture de Benslimane.

En effet en Mai 1998, les Communautés Urbaines de Rabat, Salé et Skhirat-Témara, les Communes Urbaines de Skhirat et Bouznika, les Communes Rurales de Sidi Bouknabel, Shoul, Ain Attig, Sabbah, Mers Elkhair, Sidi Yahya Zaer et Cherrat, désignées par l' « Autorité Délégente », ont signé un contrat d'une durée de 30 ans pour la gestion déléguée des services de distribution d'Electricité, d'Eau Potable et d'Assainissement Liquide portant sur une enveloppe d'investissement globale de 13,7 milliards de dirhams couvrant la distribution d'électricité, (4,2 milliards Dh), la distribution d' eau potable (3,8 milliards Dh) et la distribution d' d'assainissement liquide (5,8 milliards Dh).

I.1.4.a. Répartition de l' enveloppe d'investissement par métier :



Ce contrat constitue un modèle du partenariat public privé dont les principaux enjeux visés par les deux partenaires sont :

- Financement et mise en œuvre du programme d'investissement contractuel ;
- Réalisation du système de dépollution de l'oued Bouregreg et du littoral atlantique
- Généralisation de l'accès aux services des populations ;
- Amélioration de l'efficacité et de l'efficacités du service public ;
- Développement des ressources humaines locales ;
- Transfert du savoir-faire techniques et managériaux ;
- Accompagnement des donneurs d'ordres dans le développement. De la Région

I.1.4.b. Monographie de la Wilaya de Rabat Salé Situation Géographique
situé au nord ouest du pays, sur la cote atlantique, la Wilaya de
RSZZ est d'une superficie de 9580 km², soit 1,3% de la surface du
Royaume .Elle est limité :

- A l'Ouest par l'océan atlantique
- Au nord et au nord est par la région du Gharb-Chrarda –Beni Hssen
- A l'est et au sud est par la région de Mekhnès Tafilelt
- Au sud et au sud est par la région de Chaouia-Ouardigha

Situation Administrative

La Wilaya de Rabat-Salé et Zemmour-Zaërs est constituée des 4 préfectures citées ci-après qui sont composées de 64 municipalités, arrondissements et communes rurales. Selon le recensement national de 2004, la Wilaya totalise un nombre d'habitants de 2 414 586 correspondants à 510 574 ménages :

Préfecture de Rabat :

Étalée sur une superficie de 118 km², Rabat est constituée de 2 municipalités. La municipalité de Rabat avec ses 4 arrondissements (Agdal-Riad, Youssoufia, Hassan, Souissi, Yacoub El Mansour) et la municipalité de Touarga. Selon le recensement national de 2004, cette préfecture totalise un nombre d'habitants de 627 932 correspondant à 144 755 ménages. REDAL assure la distribution des 3 services de base sur l'ensemble du territoire de la préfecture.

Préfecture de Salé :

D'une superficie de 672 km², la Préfecture de Salé est constituée d'une municipalité et de 2 communes rurales (Shoul et Bouknadel). La municipalité de Salé est comprend 5 arrondissements (Bab Lamrissa, Bettana, Hssain, Layayda et Tabriquet). Selon le recensement national de 2004, le nombre total d'habitants est de 823 485 correspondant

à 168 497 ménages. REDAL assure la distribution des 3 services de base sur le territoire de la préfecture à l'exception de la commune rurale de Shoul où la distribution de l'eau potable et l'assainissement liquide est gérée par l' ONEP.

Préfecture de Skhirat-Témara :

Couvrant une superficie de 485 km², la Préfecture de Skhirat Témara est constituée de 4 Municipalités (Témara, Harhoura, Ain El Aouda, et Skhirat) et 6 communes rurales (Elmenzeh, Oum Azza, Sidi Yahya des Zaers, Ain Attig, Mers El Kheir et Sabbah). Selon le recensement national de 2004, cette préfecture totalise 393 262 habitants constituant 81 820 ménages. REDAL assure la distribution des 3 services de base sur le territoire de la préfecture à l'exception de :

- Commune rurale de Sidi Yahya des Zaers : REDAL assure uniquement la gestion du service de l'électricité. La distribution de l'eau potable et l'assainissement liquide est gérée par l' ONEP ;
- La municipalité d'Ain El Aouda et les communes rurales d'Oum Azza et Elmenzeh ne font pas partie du périmètre de gestion de REDAL.

Préfecture de Khémisset :

Ayant une superficie de 8305 km², la Préfecture de Khémisset est constituée de 41 entre municipalités et communes rurales. Selon le recensement national de 2004, le nombre total d'habitants est de 580 130 correspondant à 115 502 ménages. Cette préfecture ne fait pas partie du périmètre de gestion de REDAL. En effet, ce sont les deux offices ONE et ONEP qui assurent la distribution d'eau, d'électricité et de l'assainissement au niveau de cette préfecture.

Préfecture de Benslimane :

Elle ne fait parti de la Wilaya de RSZZ, cependant REDAL assure uniquement la distribution de l'électricité sur le territoire de la municipalité de Bouznika et la commune rurale de Cherrat.

La préfecture de Benslimane est constituée de 41 municipalités, arrondissements et communes rurales. Selon le recensement national de 2004, cette préfecture totalise un nombre d'habitants de 199 612 correspondant à 36 910 ménages.

Financement des projets d'aménagement



Le périmètre de distribution de la gestion déléguée de la REDAL s'étend sur une zone de 30 km x 70 km environ située autour de Rabat, Capitale du Royaume.

Selon le recensement national de 2004, ce périmètre totalise 1 838 338 habitants (environ **2,1 millions** à juin 2007) correspondant à 392 491 ménages.

Sur la totalité des 22 municipalités, arrondissements et communes rurales citées plus haut, REDAL assure la distribution de l'électricité, de l'eau potable et de l'assainissement liquide, dans **13 communes**, avec une clientèle qui atteint en juin 2007 :

- **426594 clients électricité**
- **341 468 clients eaux**

I.1.4.c. Evolution des investissements réalisés (1999 -2007)

Les enveloppes correspondant aux investissements réalisés depuis le démarrage de la gestion déléguée en 1999 jusqu'à fin 2007, s'élèvent à 3,54 milliards de dirhams dont 2,89 milliards sont financés par l'opérateur soit environ 82 % du montant global.

Une bonne partie de ces investissements, soit 1,56 milliards de dirhams représentant 44 % a été consacrée au service de l'assainissement confirmant ainsi l'objectif prioritaire de ce contrat à savoir le rattrapage du retard constaté dans ce domaine au niveau du périmètre de la gestion déléguée.

Les investissements réalisés pour les deux services l'eau et l'électricité sont respectivement de 0,67 milliards de dirhams soit 19% et 0,89 milliards de dirhams soit 25%.

Le reliquat des investissements réalisés est de 0,42 milliards de dirhams soit 12 % correspondant aux projets communs : Agences commerciales, véhicules, informatique, mobiliers, matériel et outillage....

Le tableau ci-après fournit l'évolution des investissements durant la période 1999-2007 par financement et par métier.

Désignations		Réalisé 1999	Réalisé 2000	Réalisé 2001	Réalisé 2002	Réalisé 2002	Réalisé 2003	Réalisé 2004	Réalisé 2005	Réalisé 2006	Réalisé Période 99-06	Réalisé Prévi. 2007	Réalisé Prév. Période 99-07
Eau Potable	Infrastructure	6,0	50,0	86,9	9,4	9,4	23,6	8,0	14,0	55,0	262,1	26,7	288,8
	Distribution	5,5	10,1	10,4	5,5	5,5	21,1	40,8	19,9	25,2	144,1	27,0	171,1
	Renouvellement	12,0	24,4	23,6	14,7	14,7	24,0	27,3	19,9	22,1	182,6	24,8	207,4
	Eau	23,6	84,4	120,9	29,5	29,5	68,7	76,0	53,9	102,3	588,9	78,4	667,3
	Délégataire	6,0	49,5	84,1	11,2	7,2	33,0	22,9	15,9	43,8	273,7	13,3	287,0
	Renouvellement	12,0	24,4	23,6	14,7	14,7	24,0	27,3	19,9	22,1	182,6	24,8	207,4
	Fonds Travaux	5,5	10,5	13,2	3,7	7,7	11,7	25,8	18,0	36,4	132,5	40,4	172,9
	Eau	23,6	84,4	120,9	29,5	29,5	68,7	76,0	53,9	102,3	588,9	78,4	667,3
Assainissement	Infrastructure	4,7	22,8	105,1	91,9	91,9	234,3	190,2	133,2	66,5	940,7	169,8	1 110,5
	Distribution	11,0	13,1	18,9	37,3	37,3	40,9	26,0	17,8	8,1	210,4	17,3	227,6
	Renouvellement	5,6	15,5	34,3	27,0	27,0	17,9	25,8	18,7	27,6	199,3	22,2	221,6
	Assainissement	21,3	51,4	158,2	156,2	156,2	293,2	242,0	169,7	102,1	1 350,4	209,3	1 559,7
	Délégataire	5,3	25,1	112,7	118,9	118,9	264,7	195,9	127,0	42,1	1 010,6	157,5	1 168,1
	Renouvellement	5,6	15,5	34,3	27,0	27,0	17,9	25,8	18,7	27,6	199,3	22,2	221,6
	Fonds Travaux	10,4	10,8	11,3	10,3	10,3	10,5	20,3	24,0	32,5	140,4	29,6	170,0
	Assainissement	21,3	51,4	158,2	156,2	156,2	293,2	242,0	169,7	102,1	1 350,4	209,3	1 559,7
Electricité	Infrastructure	12,8	25,2	15,5	14,8	14,8	21,2	2,6	26,1	29,4	162,2	31,7	194,0
	Distribution	12,6	24,2	29,6	51,3	51,3	77,9	75,8	49,5	56,9	429,1	44,4	473,6
	Renouvellement	2,0	11,0	17,4	37,0	37,0	43,3	13,3	28,6	21,5	211,3	13,7	225,0
	Electricité	27,3	60,4	62,5	103,1	103,1	142,4	91,7	104,3	107,8	802,7	89,9	892,5
	Délégataire	23,9	40,5	27,4	36,3	36,3	76,2	39,6	45,9	46,7	373,0	47,6	420,5
	Renouvellement	2,0	11,0	17,4	37,0	37,0	43,3	13,3	28,6	21,5	211,3	13,7	225,0
	Fonds Travaux	1,4	8,8	17,7	29,7	29,7	22,9	38,8	29,7	39,6	218,4	28,6	247,0
	Electricité	27,3	60,4	62,5	103,1	103,1	142,4	91,7	104,3	107,8	802,7	89,9	892,5
	Infrastructure			1,3	1,4	1,4	2,3	16,8	16,5	12,1	51,9	6,4	58,3
	Moyens d'Exploitation	44,0	11,0	92,8	34,4	34,4	12,5	47,1	40,4	22,8	339,5	21,5	360,9
	Commun	44,0	11,0	94,1	35,9	35,9	14,8	63,9	56,9	34,9	391,3	27,9	419,2
	Délégataire	44,0	11,0	92,8	34,4	34,4	12,5	47,1	40,4	22,8	339,5	21,5	361,0
Commun	Fonds Travaux			1,3	1,4	1,4	2,3	16,8	16,5	12,0	51,8	6,4	58,2
	Commun	44,0	11,0	94,1	35,9	35,9	14,8	63,9	56,9	34,9	391,3	27,9	419,2
	Infrastructure	23,5	98,0	208,7	117,5	117,5	281,3	217,7	189,8	163,0	1 416,9	234,6	1 651,5
	Distribution	29,1	47,3	59,0	94,1	94,1	139,9	142,5	87,3	90,2	783,6	88,7	872,3
	Renouvellement	19,6	50,9	75,3	78,7	78,7	85,2	66,4	67,2	71,2	593,3	60,7	654,0
	Moyens d'Exploitation	44,0	11,0	92,8	34,4	34,4	12,5	47,1	40,4	22,8	339,5	21,5	360,9
	Global	116,3	207,2	435,8	324,7	324,7	519,0	473,7	384,7	347,1	3 133,3	405,5	3 538,7
	Délégataire	79,4	126,2	317,1	200,9	196,8	386,5	305,5	229,2	155,4	1 996,8	239,8	2 236,6
	Renouvellement	19,6	50,9	75,3	78,7	78,7	85,2	66,4	67,2	71,2	593,3	60,7	654,0
	Fonds Travaux	17,3	30,1	43,4	45,2	49,2	47,3	101,8	88,3	120,5	543,1	105,0	648,1
		116,3	207,2	435,8	324,7	324,7	519,0	473,7	384,7	347,1	3 133,3	405,5	3 538,7

I.2. Environnement de l'étude

L'enjeu du renforcement de la métropolisation des grandes villes en général, et de la capitale du royaume en particulier, à l'échelle internationale est d'actualité. Les pouvoirs publics sont en train de mettre les moyens nécessaires pour y parvenir. En effet les grands chantiers structurants qui viennent de démarrer (aménagement de la vallée du Bouregreg) ou en cours de lancement (corniche de Rabat et de Salé) ainsi que le programme de triennal (signé devant SM le Roi), contribuent tous à la mise à niveau de la Capitale.

Ces actions classées comme inévitables dans le contexte de la mondialisation, de l'ouverture des frontières marocaines, visent ainsi l'amélioration de la compétitivité territoriale de l'agglomération autour de Rabat.

Devant cet objectif stratégique affiché par les hautes instances du pays et du gouvernement, quelle en sera la contribution des acteurs locaux ?

En parallèle à ces grands projets, qui dépassent certes les moyens mis à la disposition des collectivités publiques ; et dans le but de faire contribuer directement ou indirectement les acteurs locaux dans l'élaborations des politiques de proximité ; ces collectivités devraient faire preuve de plus d'imagination en matière de planification urbaine et s'ouvrir sur les nouvelles pratiques de gestion moderne des services, en intégrant les outils offerts par le partenariat public- privé.

1.2.1 Contexte marocain des « villes sans bidonvilles »

A la suite des « Objectifs du millénaire pour le Développement » des Nations Unies, qui visent « l'amélioration sensible d'ici 2020, des conditions de vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis », et compte tenu des dimensions alarmantes prises par l'habitat insalubre et non réglementaire, le Ministère de l'habitat et de l'urbanisme a procédé à une refonte totale des moyens et méthodes d'intervention en matière de lutte contre ce type d'habitat.

Ainsi, une approche novatrice a été adoptée, puisant ses fondements dans les Hautes Directives Royales et dans les dispositions législatives et réglementaires régissant la gestion urbaine dans notre pays.

Le programme "Villes sans bidonvilles" (VSB) lancé en juillet 2004 par **Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'assiste**, prend appui sur plusieurs référentiels dont les principaux sont :

-
- Les Directives Royales contenues dans les différents discours de SA MAJESTE.
 - la déclaration de politique générale du Gouvernement (novembre 2002)
 - Et la Déclaration du Millénaire des Nations Unies visant l'amélioration des conditions de vie des populations.



Signature, devant Sa Majesté le Roi, des Contrats des villes de Rabat et Salé

Dans ce cadre, le programme "villes sans bidonvilles" vise la résorption des bidonvilles dans les villes et centres urbains et sa stratégie se base sur la ville comme unité de programmation.

Environ **40 000** ménages vivent dans des bidonvilles sur Le périmètre de la gestion déléguée de REDAL.



La réalisation de ce programme s'étale sur la période 2004-2010 et concerne **83** villes et **280.000** ménages résidant dans près de **1.000** bidonvilles.

Globalement, le programme "Villes sans bidonvilles" devra mobiliser un investissement d'environ **21,4** milliards de dirhams, dont une subvention du Fonds Solidarité Habitat, estimée à près de **8** milliards de dirhams.

Il est mis en œuvre dans le cadre de :

- contrats-villes signés entre le MHU, les Autorités et les Collectivités Locales, précisant les options de résorption, les responsabilités et engagements des différents partenaires ;
- et de conventions de financement et de réalisation à caractère plus opérationnel signées entre l'Etat et l'opérateur en charge de la réalisation du programme.

A **fin Juin 2007**, plus de **238.000** ménages ont été contractualisés dans le cadre de **63** contrats de villes signés, d'une convention concernant les Provinces du Sud et d'une contractualisation partielle pour Casablanca et Témara.

Le nombre de baraques démolies ou restructurées, à la même date, avoisine les **73.100** unités tandis que plus de **21.800** unités d'accueil disponibles n'ont pas encore été attribuées.

A noter par ailleurs que près de **70.000** unités sont en cours de réalisation.



L'élaboration de ce programme VSB intervient au Maroc après 50 ans d'expériences et de pratiques (malheureusement non réussie) en matière de résorption de bidonvilles ; il convient d'en retracer les grandes lignes afin de mieux cerner le contexte et l'environnement de sa mise en place :

Le recasement massif. Il s'agit d'acquérir un terrain, le lotir, l'équiper et d'y regrouper les bidonvillois de plusieurs sites ; les parcelles leurs étant vendues à des prix inférieurs à ceux du marché. Cette politique fut très efficace, dans les années 80, en termes de baraques détruites. Elle est d'ailleurs vantée par les pouvoirs publics qui continuent aujourd'hui de l'appliquer. L'objectif recherché est le transfert intégral de la population occupant le site originel. La destruction des baraques par leurs occupants est une condition préalable à l'attribution d'un lot. Cela assure la résorption effective du bidonville et évite la spéculation assez répandue dans ce type d'opération. Quant aux habitants de ces bidonvilles ils sont libres, sur leurs parcelles de construire au rythme qui leur convient !

Le relogement. Il s'agit de déplacements de populations des bidonvilles vers des logements construits en collectif. Jugé peu efficace en termes de rythme et de population relogée, ce type d'intervention est également critiqué pour le coût élevé des logements et leur inadaptation sociale et culturelle aux populations ciblées. Il est cependant encore pratiqué aujourd'hui, dans les grandes villes notamment où la pression foncière et les contraintes urbanistiques sont fortes.

Les déplacements provisoires, issus d'impératifs politiques ou sécuritaires, d'exigences d'embellissement ou de modernisation, de pressions foncières ou

Immobilières, ou encore de catastrophes naturelles, opèrent un transfert (en principe provisoire) autoritaire des populations vers un site non aménagé et généralement hors du périmètre urbain (certaines parties des quartiers Youssoufia à rabat menacés de glissement de terrains).

Les occultations ont quant à elles pour objectif d'une part de cacher ou d'atténuer les effets inesthétiques ou dérangeants des bidonvilles, et d'autre part de l'encercler afin de limiter sa croissance. Les améliorations visent quant à elles les conditions spatiales de l'existant et tentent de réduire les dysfonctionnements techniques ou urbanistiques les plus manifestes. Cela peut aller de l'installation d'une borne fontaine à l'aménagement d'un marché en passant par l'assainissement, le ramassage des ordures ou le raccordement à l'électricité.

Les restructurations sont des opérations de plus grandes envergures, décidées au niveau national, juste après l'indépendance, que l'on appelle encore « intégration urbaine ». Il s'agit d'apporter à des sites de bidonvilles, l'essentiel des infrastructures et des équipements qui leur font défaut, d'assainir la situation foncière, de restructurer le parcellaire et d'inciter les populations à construire elles mêmes. Bien que sur le plan social elle semble toucher plus directement les populations visées, la restructuration est vivement critiquée par les pouvoirs publics qui exhortent les densités excessives, le manque d'espaces publics, les voiries minimales et l'esthétique bidonvillisé qui en résultent. Il est par ailleurs ouvertement mis en balance, dans les cas des bidonvilles les plus centraux, la valeur foncière du terrain et l'utilisation optimale qui pourrait en être faite. Ce type d'intervention n'est donc utilisé que dans les cas où la résistance des habitants au déplacement est forte et/ou l'aménagement foncier est difficile à réaliser (exemples des douars Hajja et Maadid à Rabat).

L'avènement de l'Initiative Nationale de Développement Humain, vient confirmer l'importance de ce programme qui contribue à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion urbaine

1.2.2. Initiative Nationale de Développement Humain « INDH »

« ...L'initiative nationale pour le développement humain n'est ni un projet ponctuel, ni un programme conjoncturel de circonstance ; **c'est un chantier de règne** ... » discours Royal du 18 mai 2005.

Telle que lancée par le Souverain, l'INDH est destinée à combler le retard que le Maroc affiche dans la réalisation des Objectifs du Millénaire tracés par les Nations Unis et auxquels notre pays adhère entièrement.

Elle place l'être humain au centre de toute initiative de développement. La répartition des richesses, une bonne gestion des affaires publiques et une meilleure

Intégration des initiatives de développement opérées par les différents partenaires constituent quelques principes fondamentaux de cette initiative.

L'INDH est conçue ainsi pour renforcer les actions de l'Etat et des collectivités locales, sans pour autant qu'elle se substitue à leurs programmes départementaux.

Au Maroc beaucoup d'efforts ont été fournis en terme d'investissement en infrastructure de bases ; néanmoins, on accuse toujours du retard dans les domaines de la réduction de la pauvreté extrême, la durabilité des ressources environnementales, l'alphabétisation et l'abandon scolaire des enfants de moins de 16 ans.

Les associations de quartiers et les organisations de la société civile sont reconnues comme acteur et relais de développement et sont considérées des partenaires invitées à jouer un rôle de force de propositions et d'alternatives ;

L'INDH offre une capacité de financement additionnelle (**10 milliards en 5 ans de 2006 à 2010**) pour soutenir 4 types d'actions correspondant aux actions de développement humain :

- Activités génératrices de revenus ;
- Soutien à l'accès aux équipements et services sociaux de base ;
- Soutien aux actions d'animation sociale, culturelle et sportive, etc.
- Soutien au renforcement de la gouvernance et des capacités locales.

1.2.3. Grands Projets d'aménagement et la dynamique urbaine

L'amélioration du cadre de vie urbain passe essentiellement par la mise en route d'actions tangibles permettant à la ville de se doter de projets structurants qui assurent la liaison entre les différentes entités de la même ville, ou entre les villes d'une même agglomération, la fonctionnalité des espaces, et l'épanouissement des citoyens.

Le Département du Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme a procédé à l'identification des projets à fort potentiel en matière de relance de la dynamique urbaine (drainage d'investissements, création d'emplois, amélioration des conditions socio économique des habitants, etc.)

Concernant l'emploi, Le secteur des bâtiments et travaux publics (BTP) a employé en 2006 plus de **812.000** personnes, soit **8,2%** de la population active occupée âgée de 15 ans et plus. Ce secteur procure du travail pour **10,5%** de la population active occupée en milieu urbain

Pour l'ensemble du pays ainsi qu'en milieu urbain, l'année **2006** a enregistré un accroissement de **15,2%** par rapport à **2005**. Notons que pour la période **2002-2006**, l'emploi a enregistré une augmentation de **28,5%**.

Au terme du premier trimestre de l'année **2007**, la création nette d'emploi dans le secteur du "BTP" a atteint **20.000 nouveaux** postes d'emplois soit une augmentation de **2,5%** par rapport à la même période de l'année **2006**.
Evolution de l'emploi dans le secteur du Bâtiments et Travaux Publics (*)

	2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Urbain	383	8,8	419	9,7	410	9,5	423	9,3	428	9,6	496	10,5
Ensemble	598	6,7	632	6,9	627	6,6	662	6,7	705	7,3	812	8,2

(*) : Population active occupée âgée de plus de 15 ans

Source : Direction de la Statistique, Activité, Emploi et chômage

En collaboration avec les acteurs locaux, ce département a lancé, presque pour chaque ville, un ensemble de grands projets d'aménagement qui privilégient la dimension sociale, économique et culturelle des espaces. Ces projets peuvent intéresser soit la requalification, le renouvellement ou la rénovation du tissu urbain.

Juste à titre d'exemple on trouve, la requalification et le renouvellement urbains de Lâayoune basse, du centre colonial de Tétouan, du pôle historique de Meknès, du centre ancien d'Agadir et de l'ancienne zone industrielle de Safi.

Pour Rabat il y a lieu de citer le projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg lancé par l'agence qui porte le même nom, la corniche de Rabat et le Plateau d'Akreuch. A l'horizon 2015 plus de 8000 ha seront ouverts à l'urbanisation.

Les compétences sur les projets urbains doivent se partager et se négocier entre l'Etat et les collectivités locales. Les montages d'opérations devraient s'appuyer sur le partenariat public privé, et permettre au privé de combler une partie du déficit de financement de l'Etat. La mise en place des structures partenariales est réservée aux collectivités locales en concertation avec l'Etat. Il s'agit en priorité de mobiliser des capitaux locaux, mais aussi nationaux et étrangers.

Evolution des Investissements Directs Etrangers en millions de DH

	2002	2003	2004	2005	2006
Volume des IDE	1 825	1 685	2 040	2 422	3 981
Variation	-	-7,70%	21,00%	18,80%	64,30%

Source : Office des Changes

Dans sa politique, le Gouvernement a placé le secteur de l'habitat parmi ses premières priorités, étant donnée que la valeur ajoutée du BTP a dépassé la barre de 6,% de la

valeur globale du Pays depuis 2004 (**voir tableau ci-après**). Pour cela il a pris un certain nombre de mesures à savoir :

- Mise à niveau des principales villes en vue d'augmenter les potentialités d'accueil
- Décision de doubler la capacité de production des unités de logements sociaux (passer de 50 000 actuellement à 100 000) afin de réaliser l'objectif des villes sans bidonvilles à l'horizon de 2010.
- Adaptation de l'offre à la demande en logement surtout des classes moyennes souvent oubliées par les programmes étatiques.

Evolution de la valeur ajoutée du BTP
(en prix courants en millions de dirhams)

Année	PIB Total	VA Totale	VA du secteur BTP	VA BTP / VA totale (%)
1998	384 452	340 847	14 659	4,3
1999	389 786	345 487	14 477	4,2
2000	393 786	349 980	17 830	5,1
2001	426 871	379 167	20 875	5,5
2002	446 044	396 523	21 681	5,5
2003	476 987	427 527	24 379	5,7
2004	500 081	449 344	28 822	6,4
2005	522 649	469 705	30 563	6,5
2006*	575 271	513 189	31 694	6,2

Source : Direction de la statistique, Annuaire statistiques

Base:1998

(*) Chiffre provisoire

A noter que les investissements publics ont connu une évolution considérable et ont atteint en 2005, **4,8** milliards de dirhams.

I.3. Conclusion

L'intérêt que revêt le secteur de l'habitat et de l'urbanisme n'est plus à démontrer. Les politiques des Gouvernements qui se sont succédé l'ont classé en première ligne des priorités.

Mais le secteur classé ainsi prioritaire pose lui-même une problématique caractérisée par la forte demande en logement engendrée par une pression démographique, et donc d'une urbanisation accélérée et par fois mal contrôlée ! D'une part et un accroissement du déficit en logement d'autres part (700 000 en 2002).

Afin de dépasser sa problématique, le programme d'action du Département du MHU a mis l'accent sur les mesures suivantes :

- Reformes juridiques et fiscales afférentes aux secteurs
- Mobilisation de plus de terrains domaniaux et leur équipement
- Mobilisation des ressources financières nécessaires

Dans ce chapitre où j'ai analysé le contexte et l'environnement de la modeste recherche sur le financement des grands projets d'aménagement, un certain nombre de facteurs influençant l'approche du traitement du thème ont été dégagées.

Ces facteurs sont d'ordres social et économique par le besoins en production de logement et donc plus d'aménagements urbains et par conséquent de financement, d'ordre juridique et de gouvernance tel que les lois sur l'urbanisme, la charte communale en relation avec l'urbanisme ainsi que la délégation des services publics toujours en relation avec l'urbanisation des villes.

Dans le chapitre suivant je vais limiter le périmètre géographique de l'étude afin de cerner au mieux le sujet et sa problématique.

Chapitre II : Périmètre de l'étude

II.1. Périmètre géographique

II.2. Secteur d'activité

II.3. Acteurs concernés

II.4. Système étudié

II.5. Conclusion

II.1. Périmètre géographique

Le périmètre géographique de l'étude peut être celui des contrats de gestion déléguée des services de l'eau potable, l'électricité et l'assainissement liquide des Wilayas de Rabat Salé ,de Tanger Tetouan et de casablanca .Et peut concerner un certain nombre de grands projets où la problématique du financement est posé.

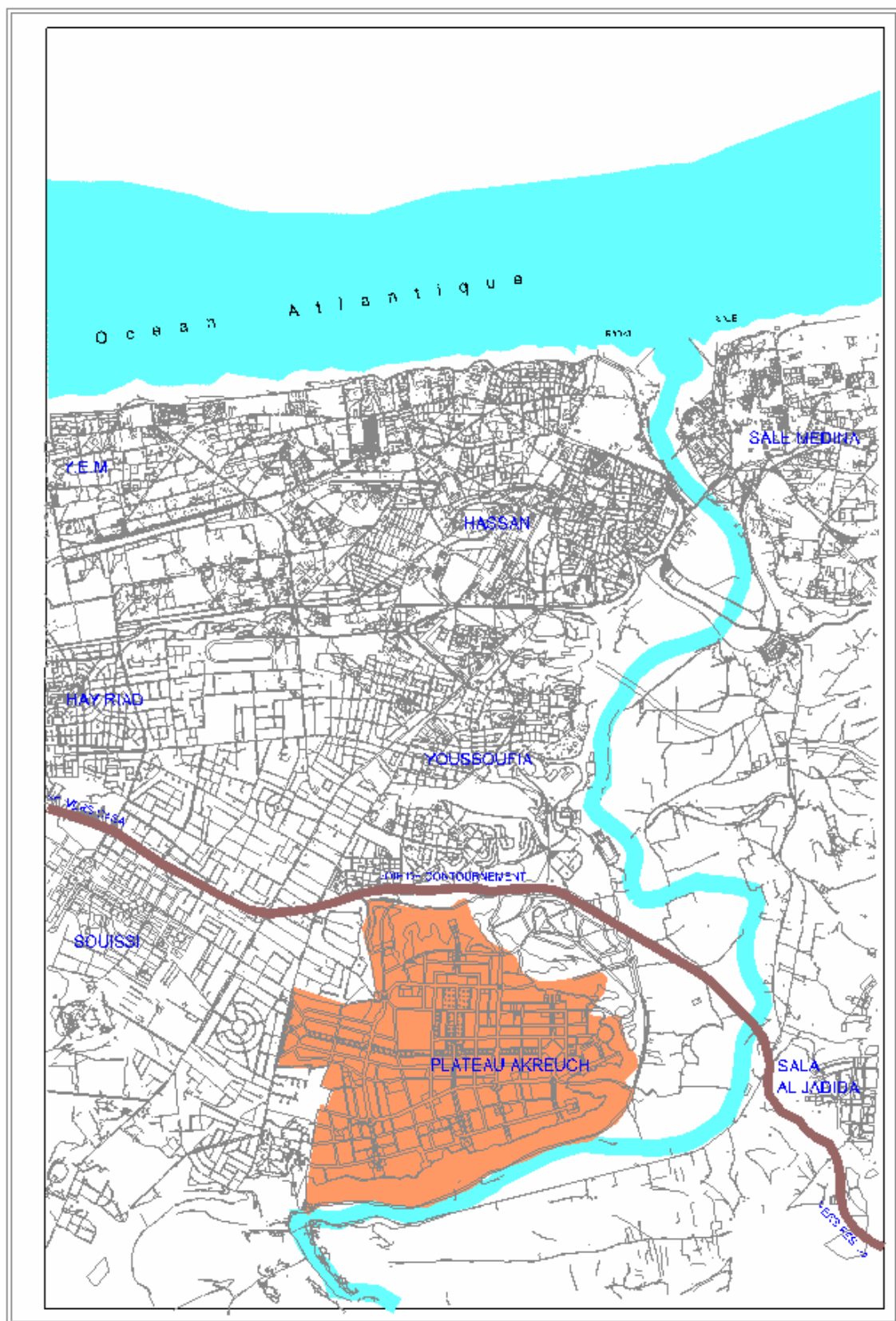
Mais vu l'étendu des dits périmètres et le nombre de de projets, **le perimetre de l'étude est limité au Plateau d'Akreuch dans la commune urbaine de Rabat .**

Ce choix est justifié par le constat effectué au moment de l'actualisation des schémas directeurs, et qui a mis en relief le besoin réel en financement par rapport à ce qui est prévu par le contrat de la gestion déléguée pour l'aménagement du plateau d'Akreuch. Aussi de la qualité des acteurs concernés par cette problématique ainsi que le niveau et la qualité des discussion en cour pour ce projet.

Projet d'aménagement du Plateau d'Akreuch

- **Aire d'aménagement** : **1 110 hectares**
- **Aire urbanisable** : **893 hectares**
(non compris les zones RB)
- **Capacité d'accueil du projet** : **193 000 habitants**
- **Nombre de logements** : **38 600 unités**
- **Densité moyenne à l'hectare** : **174 habitants**
- **Population arrondissement Souissi 2004** : **27 323 habitants**
- **Population ville de Rabat 2004** : **628 000 habitants**
- **Équipements Publics** : **119 ha**
 - ✓ Enseignement : 28 ha
 - ✓ Santé : 5 ha
 - ✓ Sport : 6 ha
 - ✓ Services publics : 20 ha
 - ✓ Culte : 4 ha
 - ✓ Cimetière : 6 ha
 - ✓ Espaces verts : 50 ha

Origine : CCNK

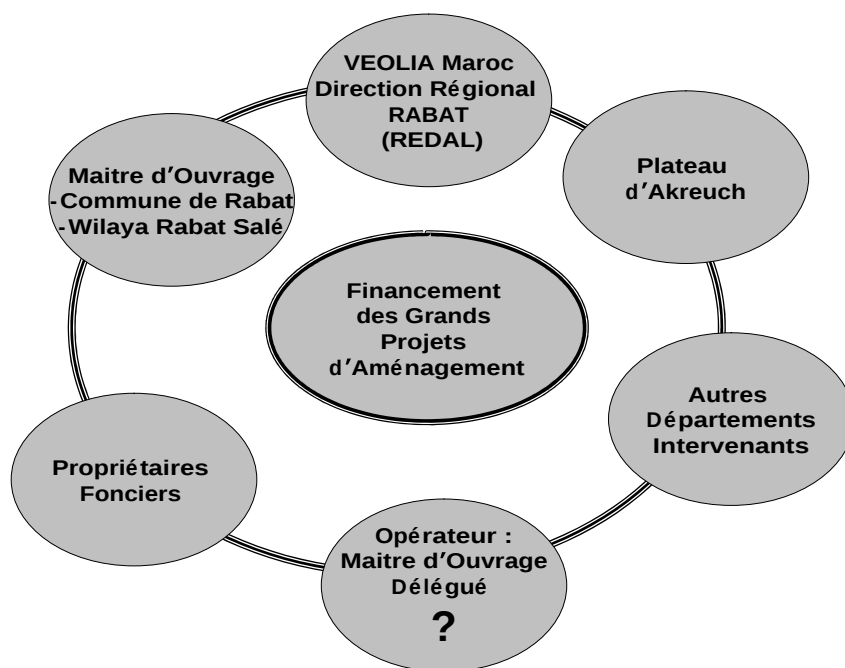


II.2. Secteurs d'activité

La problématique de financement des équipements d'infrastructures du plateau d'Akreuch concerne les 3 services de base en relation avec le contrat de gestion déléguée de REDAL ; (eau, électricité et assainissement liquide) bien que l'assainissement pèse beaucoup du fait que c'est une discipline peu connue par l'ex « RED » et qui est gérée directement par les collectivités locales, et peu illustrée par le contrat de gestion déléguée.

II.3. Système étudié

Le cœur de la problématique faisant l'objet de la présente étude à savoir, le financement des équipements d'infrastructure du plateau d'Akreuch en relation avec le contrat de gestion déléguée, représente le système étudié. J'ai situé ce système dans un environnement schématisé par la figure suivante :



Ce système est en interaction avec son environnement composé de certains acteurs identifiés comme principaux et agissant vis-à-vis de la problématique de financement des équipements d'infrastructure du projet d'aménagement du Plateau .Ils sont également en relation entre eux et devront collaborer étroitement, agir en synergie et de façon intégrée pour plus d'efficacité.

II.4. Acteurs prépondérants

Certains acteurs sont identifiés comme prépondérants, et sont déjà en pleine action et entrain de chercher des solutions à la problématique de financement des équipements d'infrastructure du plateau d'Akreuch.

Vu le statut particulier de Rabat ; la Wilaya et la commune urbaine d'un côté, et propriétaires fonciers d'un autre, représentent le noyau central des acteurs identifiés. Juste après viennent les organismes opérationnels des différents Départements ministériel en relation avec le sujet de l'habitat et de l'urbanisme ainsi que l'opérateur des services de base.

Cette étude vise, dans une démarche participative, à répondre au mieux aux attentes de chaque acteur quelque soit le degré de sa contribution.

Les acteurs

- La wilaya de Rabat Salé
- La commune urbaine de Rabat et l'arrondissement Souissi
- Les propriétaires fonciers
- Les opérateurs d'aménagement, publics et privés
- Bailleurs de fond nationaux et internationaux
- REDAL et éventuellement l'autorité délégente

II.5. Conclusion

Dans ce chapitre j'ai défini le périmètre de l'étude et j'ai arrêté le système à analyser ; ainsi que les acteurs prépondérants. Dans le chapitre suivant, je vais décrire la méthodologie de l'étude qui découle essentiellement des séminaires suivis dans le cadre de ce mastère.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche

III.1. Méthodologie

III.2. Etapes de l'étude

III.1. Méthodologie

La méthodologie suivie s'articule autour des axes suivants :

- Analyse profonde du contexte général de la problématique de financement des grands projets d'aménagement ainsi que l'étude des expériences réussies dans ce domaine ;
- L'utilisation d'outils d'analyse stratégique et en particulier, l'analyse SWOT (Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces) et du Benchmarking ;
- Identification et mise à contribution d'un certain nombre d'acteurs importants en relation interactive avec le sujet permettant d'effectuer un diagnostic précis conduisant à des scénarios intéressants ;
- Identification d'un certain nombre de propositions de solutions à la problématique posée et qui découlent des conclusions et des synthèses du diagnostic ;
- Développement des propositions autour des scénarios diagnostiqués et qui ont donné satisfaction ici et ailleurs.

III.2. Etapes de l'étude

La méthodologie préconisée se décline en plusieurs phases suivantes :

III.2.1. Choix du thème

L'idée du sujet m'a été faite par un camarade ayant suivi ce Master ,et tout de suite je l'ai adopté pour les raisons suivantes :

- Je fais parti de l'équipe dirigeante d'une société qui gère les services publics dans le cadre d'un contrat de gestion déléguée ;
- Je suis un élu, conseiller municipal à Rabat et vice président de la commission d'aménagement du territoire au conseil Régional de la région de RSZZ ;
- De plus, voulant mettre en évidence l'apport de ce modèle de partenariat public-privé quant à la mise en œuvre de solutions innovantes dans le domaine de financement des équipements d'infrastructure des grands projets d'aménagement ;
- J'ai été amené à définir le thème de cette recherche dans un premier temps en concertation avec ma hiérarchie et dans un deuxième temps je l'ai fait valider par le Directeur de recherche.

III.2.2. Problématique, enjeux et intérêts

Comme il a été détaillé à l'introduction de cette thèse, cette étape consiste à bien analyser le thème choisi afin de cibler la vraie problématique et choisir la question principale à laquelle il va falloir répondre et qui représentera le cœur de cette recherche. L'équipement des projets d'aménagement revêt une importance considérable pour les citoyens et pour leurs représentants aux conseils d'élus ; la recherche de financements nécessaires consiste à trouver des solutions à la problématique posée .

La mise à la disposition des populations et des promoteurs immobiliers, de zones équipées sur lesquelles ils peuvent contruire des unités d'habitation , figure parmi les objectifs prioritaires des autorités locales et de l'Etat, et constitue un levier de développement économique et social pour le pays.

La contribution des opérateurs des contrats de gestions déléguées, dans notre cas REDAL , à cette reflexion est aussi un enjeu important pour ces opérateurs , et les classe en de vrais partenaires vis-à-vis des donneurs d'ordres .

III.2.3. Diagnostic

Le diagnostic est basé sur les deux approches fondamentales suivantes :

- **Diagnostic qualitatif :**

Il repose sur des entretiens semi-directifs avec les acteurs identifiés en vue de :

- Les faire réagir (les interviewés) sur la problématique posée,
- Recueillir leur vision critique à trvers leur experience en rapport avec le sujet et en rapport avec leur position en tant que gestionnaire public,
- Proposer des sénrios d'organisation et de financement (même embrionnaires).

Les entretiens se dérouleront sur la base d'un guide d'entretien (Voir Annexe 1).

- **Diagnostic quantitatif :**

Ce diagnostic lui consiste en la collecte des données statistiques et le recueil des informations en relation avec le thème tout en essayant de l'étayer par un diagnostic prévisionnel. Il est basé principalement sur :

- La recherche bibliographique,
- La recherche sur Internet.,
- Les études d'expériences pilotes nationales et internationales (benchmarking).

- **Synthèse du diagnostic :**

Avant de passer à la stratégie, une synthèse du diagnostic sera faite et consistera essentiellement en un recensement et une classification des réponses unanimes ou prépondérantes permettant d'identifier et de hiérarchiser, par thèmes, les idées clefs recueillies.

III.2.4. Stratégie de développement

Elle repose sur deux étapes suivantes :

- **Analyse des résultats du diagnostic**

- Evaluation des résultats du diagnostic (exploiter les prémisses de la synthèse du diagnostic citée en haut);
- Identification des forces et des faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces (SWOT).

- **Sénarios possibles**

Propositions de scénarios d'organisation et de financement .

Chapitre IV : Diagnostic

IV.1. Diagnostic quantitatif

IV.2. Diagnostic qualitatif

IV.3. Expériences pilotes

IV.4 Synthèse du diagnostic

IV : Diagnostic

Dans son cours du cycle supérieur de gestion à l'ISCAE en 2002, Monsieur Fadel Drissi a défini le diagnostic comme étant le fondement de la résolution du problème (**un problème posé est à moitié résolu**), il doit mettre en évidence les écarts par rapport à une situation souhaitée, les causes de cet écart et leurs conséquences.

Le diagnostic stratégique consiste à définir, en fonction de la stratégie adoptée par l'entreprise, ses forces et faiblesses, les opportunités et les menaces de son environnement (méthode SWOT).

Cette étape est déterminante dans ce travail car elle permettra d'orienter les étapes restantes de cette étude en vue de formuler la stratégie de développement et arrêter le choix stratégique. Elle comprend les phases suivantes :

- Diagnostic quantitatif,
- Diagnostic qualitatif,
- Expériences pilotes,
- Synthèse du diagnostic.

IV.1. Diagnostic quantitatif

L'agglomération de Rabat (villes de Rabat, Salé, Témara et communes avoisinantes) est entrain de connaître une dynamique soutenue en matière d'urbanisme. Elle fait parti de l'aire du « SOFA » (schéma d'organisation fonctionnelle et d'aménagement) qui s'étend de Kenitra à El Jadida. Le gouvernement compte beaucoup sur cette agglomération afin de l'accompagner dans sa politique d'habitats en vue de diminuer la pression exercée sur la métropole de Casablanca. En effet environ 8500 Ha sont étudiés ou en cours d'étude et seront ouvert Progressivement à l'urbanisation.

Nouvelles zones ouverts à l'urbanisation ou en cours d'ouverture

Zones	Superficie en Ha	Coût des investissements en Millions de DH	Opérateurs
Plateau d'Akreuch	1110	2100	?
Vallée du Bouregreg	3000	5500	Agence d'aménagement du bouregrag
Tamesna	1000	1700	AL OMRANE
Technopolis	300	600	CDG
Zone baneaire Bouknadel	400	750	DAR / Tourisme
Extension Bouknadel centre	300	600	AL OMRANE
Corniche de Rabat	600	1000	IMMAR
Al Mohit - Salé	250	450	"AGENCE URBAINE" ?
BAHIA Bouznika	500 *	900	IMMAR
Mers EL Kheir	80	150	ERAC - Nord Ouest
Zone Fouarat - Témara	450	850	Ville de Témara ?
Zone Touristique de Skhirat	350	600	Préfecture de Skhirat

On constate que chaque zone d'urbanisation est détenue par un opérateur unique, interlocuteur devant l'ensemble des intervenants publics, privé ou délégataire dans le cadre d'une DSP. La situation foncière dans ces cas est une bonne opportunité qui a été saisie par les donneurs d'ordres. Ce sont généralement soit des terrains domaniaux, collectifs ou appartenant une même famille.

Les plans d'aménagement sont entrain d'être achevés. Les premiers contacts avec le délégataire des 3 services, d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide, ont été fait sur la base des travaux remboursables supportés en totalité par l'aménageur, du fait que le contrat de gestion délégué n'a rien prévu pour ces zones qui n'étaient pas d'actualité il y a dix ans.

Contrairement au plateau d'Akreuch qui était en gestation avant 1998. En effet lors des négociations du contrat de gestion déléguée de REDAL en 1998, et en fonction des données disponibles sur le projet en ce moment, un certain nombre d'ouvrages d'infrastructures ont été prévus⁵.

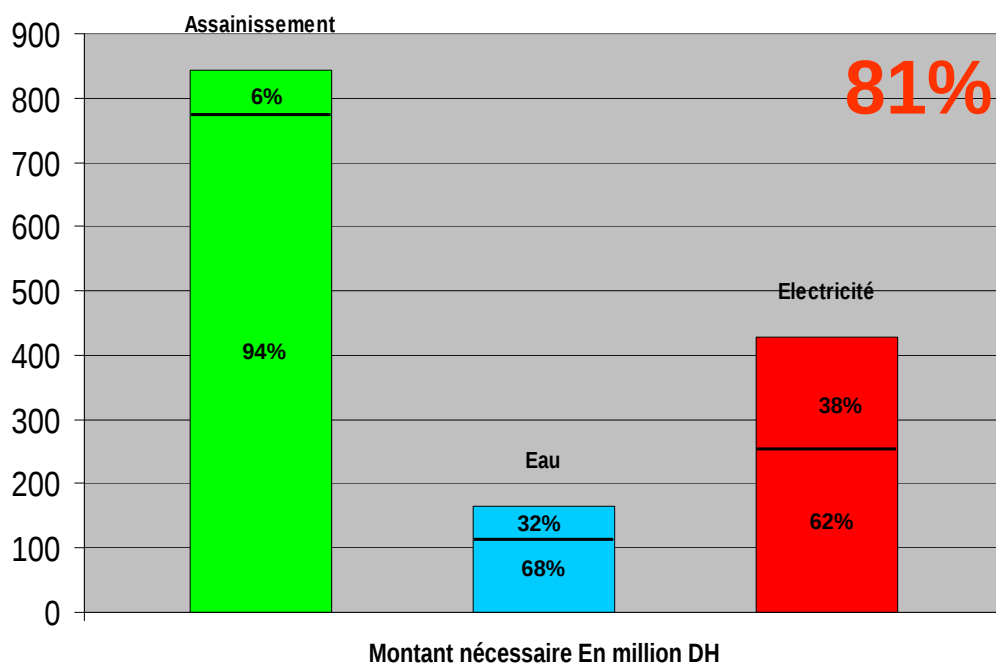
⁵ Voir pages 78 de l'annexe 2 pour l'assainissement ; pages 275 et 276 de l'annexe 3 pour l'eau potable ; et la page 73 de l'annexe 4 pour l'électricité du contrat

L'actualisation des schémas directeurs des 3 métiers de REDAL, a mis en relief le besoin réel en financement nécessaire à l'équipement du Plateau, et qui reste, de très loin, supérieur à ce qui est prévu par le contrat de la gestion déléguée.

Le tableau ci-joint résume les besoins en financement

Equipement du Plateau d'Akreuch en Eau, Electricité et Assainissement

	Montant nécessaire (en Million Dh)	Prévu par le contrat de Gestion Déléguée (en Million Dh)	Financement à chercher (en Million Dh)	%
Assainissement	844	56	788	94%
Eau	164	53	111	68%
Electricité	429	163	266	62%
Total	1437	272	1165	81%



Le coût global des besoins en investissements nécessaires pour l'équipement du Plateau d'Akreuch en réseaux d'infrastructures est de 1437 millions de dirhams, dont 844 millions de dirhams pour l'assainissement, 164 millions de dirhams pour l'eau potable et 429 millions de dirhams pour l'électricité ; ce qui représente par rapport à l'enveloppe totale respectivement environ 59%, 11% et 30%. L'assainissement vient toujours en première place ce qui justifie le retard que connaît le Maroc dans ce domaine, et c'est ce qui a justifié et encouragé le choix de la gestion déléguée du secteur.

Pour une lecture simpliste du contrat, on peut dire que ce dernier a prévu 19% de l'enveloppe nécessaire et qu'il reste à chercher les 81%. Pour l'assainissement, seulement 6% sont prévues dans le contrat et qu'il reste à chercher 94%.

IV.2. Diagnostic qualitatif

Avant d'aborder cette phase, il a fallu rappeler au préalable les acteurs en relation importante avec le sujet de recherche et qui sont en mesure de porter des réponses et des propositions à la problématique de cette thèse. Ces acteurs sont :

- Département du Ministère de l'habitat et de l'urbanisme,
- Wilaya de Rabat Salé,
- Commune urbaine de Rabat,
- Arrondissement de Souissi,
- Propriétaires fonciers,

-
- Opérateur des services de bases.

Afin de faire réagir ces acteurs sur la problématique de financement des grands projets d'aménagements, et recueillir leur visions en fonction de leur expérience, et de leur niveau de décision, un guide d'entretien a été élaboré (voir annexe 1).

Le guide d'entretien a été préparé autour de 6 thèmes en 5 phases afin de permettre de développer des réponses suffisamment claires avec le maximum d'informations.

Les entretiens se sont déroulés en deux phases .La qualité des personnes interviewées et leur sensibilisation a été prise en compte lors de ces interviews,et les thèmes ont été abordés en partie ou en totalité selon cette qualité.

Résumé du guide d'entretien

- **Phase introductive :**
 - Thème I : Perception de l'interviewé au sujet de financement des grands projets d'aménagement ;
 - Thème II : Pilotage des projets d'aménagement.
- **Phase de centrage :**
 - Thème III : Financement des infrastructures d'équipement des projets d'aménagement.
- **Phase d'approfondissement :**
 - Thème IV : Déficit de financement
 - Thème V : Déficit de financement des équipements d'infrastructures des 3 services de base. Et rôle du délégataire.
- **Phase de conclusion :**
 - Thème VI : Stratégie de développement pour combler le déficit de financement.

IV.3. Expériences pilotes

Lors des entretiens avec les différentes personnalités, un certains nombre d'expériences ont été citées .je m'arrêterais sur 4 expériences dans 3 pays et 3 continents à savoir :

- Au Maroc je parlerais des expériences de
 - SAR (Société d'Aménagement Ryad)
 - Nouvelle ville de Tamesna
- En France par les expériences des nouvelles villes
- Au Liban par l'expérience « SOLIDERE » au centre de Beyrouth

IV.3.1. Expériences Marocaines

IV.3.1.a. Société d'Aménagement Ryad (SAR)

La SAR est une des 40 filiales du groupe « Caisse de Dépôt et de Gestion » (CDG). La Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) est une institution financière publique de développement, créée sous forme d'établissement public par le Dahir du 10 février 1959. Elle a pour rôle central de recevoir, conserver et gérer des **ressources d'épargne** qui, de par leur nature ou leur origine, requièrent une protection spéciale.

La CDG centralise l'équivalent de 35% du stock de l'épargne institutionnelle et totalise près de 100 milliards de dirhams en actifs sous gestion. Elle est le principal investisseur en valeurs du Trésor avec 50% environ des actifs gérés.

Outre son rôle de leader sur le marché obligataire primaire, la CDG se positionne également comme principal investisseur institutionnel. Ainsi, et en plus de ses investissements directs, elle intervient activement dans l'économie nationale par l'intermédiaire de ses **filiales et organismes gérés** avec lesquels elle constitue un groupe important dont l'activité s'étend à différents secteurs.

De par sa vocation, son poids financier et la nature de ses interventions, le groupe Caisse de Dépôt et de Gestion constitue aujourd'hui un véritable levier de développement, et un acteur majeur en matière de dynamisation, d'animation et de développement des marchés.

CDG Développement ambitionne de devenir un des premiers catalyseurs des grands projets urbains à l'échelle nationale (villes nouvelles, renouvellement urbain, aménagement de zones touristiques et industrielles, etc.).

CDG Développement s'inscrit dans les choix stratégiques de l'Etat en appuyant les actions publiques de lutte contre l'habitat insalubre et moderniser le tissu urbain et en renforçant sa contribution à la réalisation de grandes opérations de logement social.

Forme juridique de l'opérateur « SAR » :

- Statut juridique : Société anonyme
- Capital social : 1000 000 DH détenu par la CDG et les Ministères de l'Habitat et des Finances
- Date de création : Juin 1983
- Effectif employé : 17

-
- Domaine d'activité : Aménagement – Recasement
 - Produit et services : Terrains viabilisés et bâtiments

Politique foncière

- Il s'agit de terrain relevant du collectif « Guich des Oudayas » ;
- Ces terrains ont été acquis auprès du Conseil de tutelle (Ministère de l'intérieur) ;
- Avec indemnisation des occupants conformément à une convention tripartite (Habitat, Finance et Intérieur) dont scénario de recasement.

Plans d'urbanisme

Le quartier Ryad est issu du premier SDAU national de 1973 qui a préconisé l'ouverture de 2 zones d'urbanisation à Rabat ; Il s'agit de Hay Al Fath (400 ha) et Rad avec au départ 1500 ha pour n'aménager en fin que **570 ha** .

Avec la création de la SAR, celle-ci a procédé à l'élaboration des plans de lotissement, des cahiers des charges correspondants et par la suite a présenté le dossier pour accord et approbation de la municipalité de Rabat.

A fin 1989 les travaux d'équipement ont été achevés pour **80%** du projet .Les 20% restants sont dus à des problèmes fonciers qui ne sont réglés en partie que l'année dernière (secteurs 14 et 15)

Mission

La mission de la SAR se résume ainsi à :

- Réalisation des équipements In site et hors site,
- Financement de l'opération,
- Commercialisation,
- Equilibre financier de l'opération.

Conclusion

Bien que c'est un opérateur unique qui a bénéficié de toutes les facilités logistiques et financières de la CDG (surtout ses filiales bancaires) et des 2 Départements ministériels (intérieur et l'Habitat), et quoi que l'on peut dire sur les facilités au niveau du foncier du fait que l'interlocuteur est unique « le ministères de l'intérieur », l'opération n'étant pas encore achevée à ce jour.(bientôt 30 ans) .

IV.3.1.b. Ville nouvelle Tamasna

Définition et fondement

Une ville nouvelle est une ville née d'une décision politique à partir d'une vision d'aménagement du territoire, concrétisée par l'application programmée d'une série cohérente de choix en matière d'urbanisme. Elle nécessite le partage par **un opérateur de taille**, issu de la puissance publique intégrant la coordination transversale et l'action participative de tous les acteurs et les partenaires.

Les fondements historiques de cette vision varient entre celles des villes nouvelles indépendantes autour des exploitations minières soviétiques et d'Allemagne de l'est avant l'unification et les nouvelles villes qui contribuent à décongestionner les agglomérations en forte concentration des populations comme c'est le cas des villes Françaises et Britanniques, tout en passant par les nouvelles villes capitales (cas de Washington, Brasilia ou Ankara).

Je trouve que l'exemple Français avec l'amélioration Britannique s'adapte le mieux au contexte Marocain. En effet les nouvelles villes de Tamasna, Tamansourt, Tagadirt, Melloussa et Lakhiayta ont été conçues afin de décongestionner respectivement les villes de Rabat, Marrakech, Agadir, Tanger et Casablanca.

Ville nouvelle « Tamasna »

Située à proximité de Rabat, Témara et Skhirat, ce nouveau pôle urbain contribuera à la diminution de la pression exercée sur la capitale que la seule ville de Témara n'arrive pas à satisfaire.



Concernant la consistance du projet, dans une aire d'aménagement totale de près de 4000 ha, le premier noyau de la nouvelle ville est constitué de 840 ha devant contenir l'équivalent de 50.000 logements tous types confondus, soit 250.000 habitants. Dans un esprit d'aménagement urbain équilibré, la ville doit être répartie entre :

- Lots d'habitat : 460 ha,
- Lots d'activité : 30 ha,
- Lots d'équipements collectifs : 87 ha,
- Des voies d'accès et d'aménagement : 147 ha
- Boisement et des espaces verts : 116 ha.
- Aussi, les centres d'intérêt autour desquels la ville est articulée sont :
 - o cinq zones d'activités;
 - o trois pôles d'activités tertiaires dont un centre d'affaires ;
 - o une médina avec des activités artisanales ;
 - o une vaste zone centrale réservée aux loisirs et à la promenade ;
 - o le centre de Sidi Yahia des Zaers à mettre à niveau.

Le développement et l'aménagement de la nouvelle ville de Tamasna ont été mis en place par le **Holding d'Aménagement AL OMRANE**. Etablissement à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, l'Etat a voulu instaurer plus de souplesse et de célérité dans ses actions et rompre avec son mode d'intervention classique reposant sur l'administration.

Créée le 29 juillet 2004 par la fusion des sociétés ANHI, SNEC et Attacharouk, La société "Holding d'Aménagement AL OMRANE " a pour objet de réaliser des actions d'aménagement et de lotissement de terrains destinés à la promotion de l'habitat social en partenariat avec le secteur privé, de résorber les bidonvilles et l'habitat insalubre et de développer la maîtrise d'ouvrage urbaine et sociale ,ainsi que l'aménagement des zones industrielles ,d'activité ou de tourisme ,sans oublier la construction directe de tout genre d'unités.

L'investissement mis en place est de **21,5 milliards** de dirhams, dont voici quelques rubriques principales :

- ✓ Acquisition de terrains : 1 800 millions de Dirhams (MDH)
- ✓ Etudes générales : 40 MDH
- ✓ Travaux d'infrastructures : 890 MDH dont **380 MDH pour l'eau, l'électricité et l'assainissement**
- ✓ Gestion des Infrastructures et frais généraux : 370 MDH
- ✓ Frais financiers : 190 MDH
- ✓ etc.

Depuis 2002, date de modification du fond social Habitat(FSH) et son remplacement par le fond de solidarité Habitat ,créé dans le but de drainer plus de produits de la taxe spéciale sur la vente des ciments (0,05DH/KG) et devenue à partir de 2004 (0 ,10 DH/KG),les ressources du dit font ont connu une augmentation considérable ,et sont passées de **400 millions** de dirhams en 2003 à **1 milliard** de dirhams en 2004 puis à **1,05 milliard** en 2005.(avec une attente de plus **1,10 milliard pour 2006**).

Le besoin en financement a été comblé par les conventions de crédits signées avec des organismes extérieurs dans le cadre de la coopération avec la BEI, l'AFD et un don de MEDA.

Conclusion

La concrétisation de l'opération Tamasna est due à plusieurs facteurs dont :

- **L'opportunité foncière**, vue que ce sont des terrains domaniaux agricoles de SODEA et de SOGETA, donc appartenant à l'Etat et qui sont cédés au prix agricole de 20 DH/m².
- Désignation d'un **Opérateur** public d'aménagement de taille, spécialiste et ayant une expérience confirmée dans ce genre d'opération.

IV.3.2. Villes Nouvelles Françaises

a. Eléments de contexte

Après la 2^{ème} guerre mondiale, et au juste vers la fin des années 50 du siècle dernier, la région Parisienne accuse un double phénomène d'exode rurale et de poussée démographique. La ville de Paris ne peut pas faire face à la demande pressante en logements ; car son parc de logement est vétuste ou a été bombardé par les allemands, la banlieue est sous équipée.

Le général De Gaulle, survolant Paris en hélicoptère avec Paul Delouvrier, délégué au district de la Région de Paris, aurait ainsi déclaré : « **Cette banlieue parisienne, on ne sait pas ce que c'est ! Delouvrier, remettez-moi de l'ordre dans ce foutoir !** »

Delouvrier et son équipe travaillent alors sur les nouvelles villes autour de Paris ; et ce n'est qu'à partir de 1966 que le projet est inscrit dans le schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme de la région parisienne.

b. Objectif

C'est de réaliser de « vrais villes » et non pas de grands ensembles résidentiels de l'après guerre avec les principes suivants :

- Ville nouvelle complète assurant toutes les fonctions urbaines, résidence et activité sur place pour les habitants, et non pas de cités dortoirs.
- Parfaite intégration à la région environnante et fortement reliée à celle-ci et surtout située sur un des axes de développement depuis la métropole.

Cette politique de villes nouvelles a concerné 9 sites répartis sur **4 métropoles** du territoire français :

- o cinq villes nouvelles **en Ile-de-France** : Sénart, Saint-Quentin en Yvelines, Evry, Cergy, Marne-la-Vallée ;
- o deux villes nouvelles en province : Etang de Berre (à l'ouest de **Marseille**) et l'Isle d'Abeau (à l'est de **Lyon**),
- o et Villeneuve d'Ascq (à l'est de **Lille**), et Le Vaudreuil (entre Paris et Rouen),

Les sept villes nouvelles comptent aujourd'hui plus de 890.000 habitants au total.
(voir tableau ci après)

PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES VILLES NOUVELLES

	Nombre de communes	Superficie en hectares	Nombre d'habitants	
			en 1990	en 1999
Cergy-Pontoise	11	8 100	159 168	178 656
Evry	4	3 045	73 372	79 726
Marne-la-Vallée	26	15 285	210 835	246 607
Sénart	10	11 820	81 776	93 069
Saint-Quentin-en-Yvelines	7	6 940	128 663	142 737
Villes nouv. Ile-de-France	58	45 190	653 814	740 795
Isle d'Abeau	5	6 400	29 588	38 769
Etang de Berre	4	27 000	103 767	112 225
Villes nouv. Province	9	33 400	133 355	150 994
Total Villes nouvelles	67	78 590	787 169	891 789
"Anciennes" villes nouv.				
<i>Le Vaudreuil</i>	<i>1</i>	<i>3 440</i>	<i>3 079</i>	<i>3 438</i>
<i>Villeneuve d'Ascq</i>	<i>1</i>	<i>2 745</i>	<i>65 320</i>	<i>65 042</i>

Source : Sggou, d'après Insee - Rgp 1999

NOMBRE TOTAL D'EMPLOIS Dans les villes nouvelles franciliennes

	Emplois 1990	Emplois 1994	Evolution 1990-1994	
Cergy-Pontoise	74.572	79.130	+4.558	+6,1%
Evry	45.933	50.240	+4.307	+9,4%
Marne-la-Vallée	72.125	93.717	+21.592	+29,9%
Sénart	19.449	23.269	+3.820	+19,6%
Saint-Quentin-en-Yvelines	65.014	73.080	+8.066	+12,4%
Total Villes nouvelles	277.093	319.436	+42.343	+15,3%

Sources : S.G.G.O.U.-V.F., d'après E.R.E.

c. Outils et moyens d'aménagement du territoire

Les villes nouvelles françaises ont été planifiées en vue d'organiser la croissance des grandes agglomérations. Elles étaient conçues dans le cadre d'une politique nationale, menée par l'Etat, et ayant une vocation d'aménagement du territoire. En 1965, la D.A.T.A.R. (délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale) tentait de promouvoir le développement des grandes métropoles françaises, afin « d'équilibrer le territoire » et éviter que Paris concentre excessivement la croissance du pays.

c.1. Outils juridiques

On rappelle que la politique des villes nouvelles est une stratégie de l'Etat appuyée sur un ensemble de dispositifs et d'outils spécifiques, et non pas un ensemble de projets isolés émanant d'initiatives locales. Pour cela un ensemble de départements ministériels ont été sollicité afin de participer à l'élaboration de la dite politique.

Par la suite il a été procédé à la préparation des textes législatifs nécessaires à la réussite de la mission : La loi Boscher du 10 juillet 1970 puis la loi Rocard du 13 juillet 1983. D'autres dispositions d'ordre réglementaire ont été prises et inscrites dans le code de l'urbanisme. Elles concernent en particulier deux éléments :

- l'opération d'intérêt national (O.I.N.) : en instituant une O.I.N., l'Etat accorde une priorité nationale à un périmètre et qu'il souhaite y exercer un rôle prépondérant, exorbitant du droit commun. (exemple l'initiative des opérations d'aménagement, la délivrance des permis de construire) ;
- les établissements publics d'aménagement (E.P.A.) : ces établissements ont été la « cheville ouvrière » du dispositif. Ils ont été créés par décret en Conseil d'Etat, pour planifier, aménager et commercialiser les terrains de chaque ville nouvelle. Ces structures opérationnelles combinent des règles publiques et une gestion privée, et associent l'Etat et les collectivités locales. Bien que créés par l'Etat (lequel nomme le directeur général), ils sont tous présidés par un élu local.

c.2. Fonciers

L'Etat a acquis très tôt, par anticipation, de grandes superficies de terrains dans les zones où une ville nouvelle était envisagée. Ces acquisitions foncières anticipatrices permettaient, dans le même temps, de juguler la spéculation. Elles permettaient surtout de disposer de terrains moins chers (généralement au prix de la terre agricole), susceptibles d'être vendus à terme beaucoup chers (au prix du terrain urbanisé) ; de ce fait, avec la marge ainsi dégagée, il devenait possible de financer les équipements et aménagements rendus nécessaires par l'urbanisation nouvelle. La faiblesse des coûts d'acquisition des terrains a permis une organisation aussi harmonieuse que possible de la ville.

L'Agence foncière et technique de la région parisienne (A.F.T.R.P.) a joué un rôle clé dans ces actions foncières, depuis sa création par l'Etat en 1962. En effet, et essentiellement, dans le cadre de la procédure de la zone d'aménagement différé (Z.A.D.), 30.000 hectares ont été acquis par l'Etat pour le compte des villes nouvelles, (en situation cumulée à fin 1996). Environ 10.000 ha ont été cédés à des tiers.

c.3. Moyens financiers et fiscaux

Les principales ressources de financement des villes nouvelles étaient, La fiscalité et les transferts de l'Etat, ainsi que certaines aides spécifiques qui peuvent être financières ou non, à savoir :

- dotation globale d'équipement,
- dotation globale de fonctionnement spécifique,
- différé d'amortissement des emprunts,
- moyens d'équilibre,
- financement des logements locatifs sociaux,
- infrastructures de transport (fer et voirie primaire),
- financement des transports internes,
- soutien au développement économique : dispense de l'agrément, remboursement du versement transport, prêts à taux privilégiés pour l'établissement public d'aménagement : prêts à 12 ans de la Caisse des Dépôts et Consignation, avec 3 ans de différé et bonification d'intérêt de 3 points accordé par le FNAFU (fonds national de l'aménagement foncier et de l'urbanisme).

En général, et tout au long de la construction des villes nouvelles, les prélèvements fiscaux s'adaptent aux besoins d'investissement, et ont connus des modifications dans un sens ou dans l'autre afin d'accompagner l'avancement des opérations d'équipement.

C'est évident qu'il est constaté un différé et c'est l'emprunt qui l'a toujours comblé. (En moyenne 85% par emprunt).

Ci-joint quelques chiffres parlants que j'ai pu retrouver sur le web :

1974-2000	POPULATION Nouvelle	Equipements réalisés (1000 euros)	Coût équipement / Habitant nouveau
Cergy	118 053	815 964	6 912
Evry	60 432	448 639	7 424
IDA*	25 276	278 550	11 020
Sénart	67 194	543 222	8 084
SQY*	119 180	1 133 446	9 510
Total	390 135	3 219 821	8 253

Victor Chomentowski, Remi Magnard et David O'Neill-CONJUGUER 28/9/05 p60

Soit un ratio de **8250 euros** d'équipement par habitant nouveau. Ce qui montre l'effort d'équipement particulier des villes nouvelles

c.4.Conclusion

On peut dire que le programme des villes nouvelles françaises a réussi à organiser le développement des agglomérations en créant des pôles d'emploi, d'habitat, d'équipements, de services qui constituent de véritables villes, et, par leur caractères novateur, des opérations témoins d'aménagements et d'urbanisme. Ceci a été rendu possible grâce à l'implication de l'Etat à travers un opérateur public de taille, et qui a anticipé sur la question foncière .Ce même Opérateur réussira à mobiliser autour de lui d'autres acteurs locaux dans le cadre du partenariat public privé.

En ce qui concerne le financement, l'Etat a mis au point des modèles de simulation financière (méthode prospective) et accompagnement fiscal encourageant sous forme de subventions aux collectivités surtout lorsqu'elles étaient regroupées en syndicats de communes (loi du 10 juillet 1970).

IV.3.3. Expériences de Beyrouth

a. Histoire d'une ville

Pourquoi Beyrouth, ville modeste, a-t-elle occupé une si grande place politique économique et culturelle ?

A la croisée de l'Orient et de l'Occident, Beyrouth a attiré les envahisseurs : Romains, Arabes, croisés, Mamelouks d'Egypte, puis Ottomans. C'est seulement à partir du 20^{ème} siècle que Beyrouth entame son ascension commerciale, notamment grâce à l'essor de l'économie de la soie dans l'arrière-pays. Elle est aussi l'un des grands centres de la

renaissance culturelle arabe et distinguée par ses infrastructures modernes qui la feront choisir en 1920 comme capitale du Grand Liban et siège du mandat français, puis de la République libanaise depuis 1926. Beyrouth n'a jamais cessé de renforcer son rôle de plaque tournante financière le long du 20^{ème} siècle.. A partir des années 1960, la capitale draine les pétrodollars et les recycle. C'est le plus grand centre d'affaires du Proche-Orient, sans oublier son chatoiement culturel. C'est en 1975 qu'éclate la guerre civile, et qui divise la capitale en deux. Beyrouth s'est reconstruite à partir de 1990 presque aussi vite qu'elle a été détruite, même si la place des Martyrs, mémoire de la ville ottomane et française, risque fort de rester en chantier pendant quelques années.

b. Expérience SOLIDERE

La reconstruction du centre-ville de Beyrouth a été confiée à la "Société Libanaise pour le Développement et la Reconstruction" (**SOLIDERE crée le 5 mai 1994**) dont les parts sont réparties entre les détenteurs des droits sur les terrains et propriétés immobilières endommagées du centre-ville et les nouveaux investisseurs qui ont souscrit les fonds requis pour la reconstruction. L'avoir des **100 000 actionnaires** de cette entreprise novatrice excède présentement **1,6 milliards de dollars américains**.

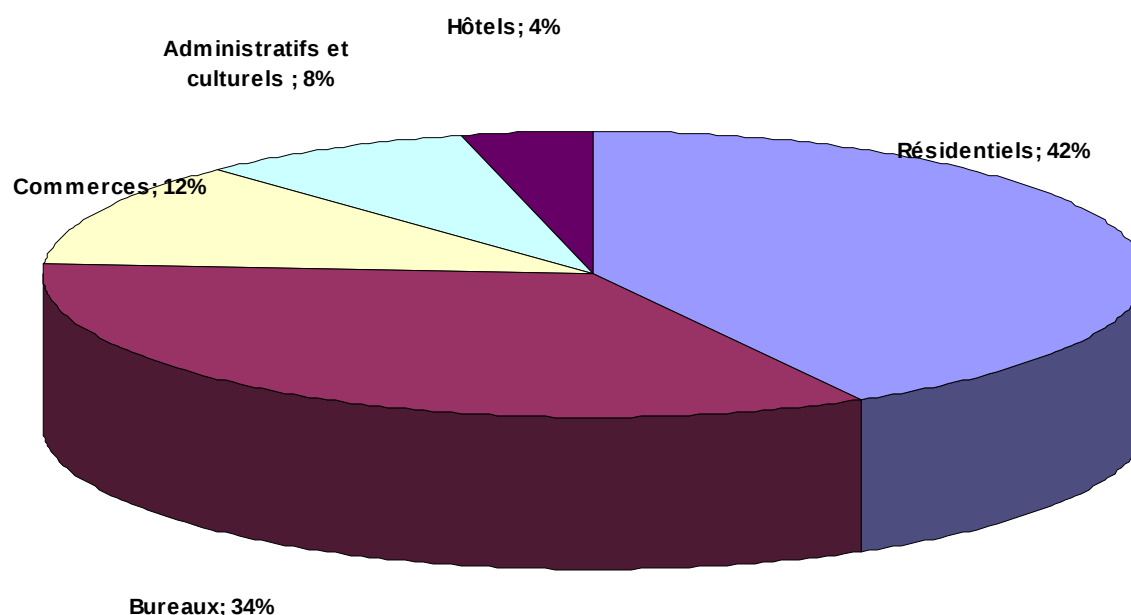
Aménageur privé, la société SOLIDERE a signé avec l'Etat un contrat de concession aux termes le quel, elle s'engage à réaliser à sa propre charge les travaux d'infrastructures nécessaire à la viabilisation du centre de la capitale Beyrouth conformément au plan d'aménagement approuvé par l'Etat Libanais.

c. Chiffes clés

- Superficie du projet centre de Beyrouth : **180 Ha et 4.5 millions de m² de planchers.**
- Plusieurs milliers de propriétaires.
- 100 000 actionnaires avec un avoir excédant 1,6 milliards de dollars US et un cash au lancement de plus de 650 millions de dollars US.
- Profit net de 2006 établis à 132,2 millions de dollars US (153,2 avant impôts).
- Taux de rentabilité moyen annuel de plus de 25%.
- 1,1 milliards de dollars US de terrains vendus pour le seul premier trimestre 2006.
- Clientèle principalement Libanaise et arabe.
- Coté en bourse de Beyrouth et cours de cotation au Koweït.

Répartition de l'espace en fonction de son utilisation

	Superficie en M ² de Planchers	Pourcentage
Résidentiels	1 959 000	42%
Bureaux	1 582 000	34%
Commerces	563 000	12%
Administratifs et culturels	386 000	8%
Hôtels	200 000	4%
Total	4 690 000	100%



L'Etat ne disposait pas de moyens d'investir lui-même sur un projet bénéficiant notamment à des particuliers qui se comptaient par milliers, et dont solution d'une expropriation était difficile sinon impossible et très coûteuse.

L'idée fondamentale du projet consistait à Créer une dynamique immobilière qui permettra un auto- développement du centre ville et un autofinancement des infrastructures sans apports publics.

Création par la loi de la société « SOLIDERE » qui a récupéré l'ensemble des biens immobiliers du centre ville.

En contre partie de leurs biens, les anciens propriétaires ont reçu des actions de la société et ont été associés de ce fait, à la gestion et aux risques éventuels du projet. Cet avantage a permis de soulager les finances de cet aménageur développeur, et par conséquent, démarrer les travaux d'infrastructure en lui laissant ainsi une marge d'endettement pour faire face aux éventuels du projet.

Deux contrats ont encadré cette opération :

- ✓ Un plan d'urbanisme très détaillé approuvé par l'Etat ;
- ✓ Un plan d'équipement de la zone, réalisé par les services publics (eau, électricité, assainissement, voirie, routes etc. ...) que la société s'est engagée à financer et à réaliser.

IV.3.4. Avis de Lydec à Casablanca

Par une délibération du Conseil de la Communauté Urbaine de Casablanca, le 15 avril 1997, LYDEC, société du groupe Suez, s'est vu confier la gestion déléguée de la distribution d'eau potable, d'électricité, et de l'assainissement liquide de Casablanca et de Mohammedia. LYDEC a commencé ses activités le 1^{er} Août 1997. Pour les élus de la ville, la décision de déléguer ces activités de service public a été motivée par le constat des limites de la gestion communautaire directe dont les objectifs planifiés exigeaient des financements conséquents et d'importants transferts technologiques.

C'était le premier contrat de gestion déléguée dans le secteur pour une durée de 30 ans. Lors de mon entretien avec le Directeur Général de la société, **M ERMENAULT** est allé loin dans le raisonnement en disant que pour la problématique des nouvelles zones qui sont en cours d'ouverture à l'urbanisation par les autorités marocaines, et même si elles se retrouvent à l'intérieur de la ville, et entourées par d'autres parties du périmètre de la gestion déléguée ; il est indispensable de les considérer comme travaux remboursable et par conséquent seront **supportés par le maître d'ouvrage ou maître d'ouvrage délégué**. En effet le coût des équipements nécessaires à la viabilisation de ce type de zone sont très importants, et risquent de mettre en danger l'équilibre du contrat, et par conséquent la pérennité du contrat, parce que tout investissement de ce genre ne peut se traduire que par des augmentations tarifaires (non souhaitées en ce moment) ou par une prolongation de la durée du contrat (ce qui ne peut être discuté que lors des négociations de la revue quinquennale en cours).

IV.4. Synthèse du diagnostic

Après achèvement des interviews avec les différents acteurs, j'ai procédé au classement des appréciations qui m'ont permis de dégager les thèmes en relation avec la problématique étudiée en vue de proposer les scénarios possibles, et les actions nécessaires à leur mise en oeuvre.

Tous les interviewés sont unanimes sur le fait que le volet « **opérateur unique d'aménagement** » reste le principal handicap à surmonter afin que la problématique de financement des grands projets d'aménagement soit réglée.

D'autres thèmes, ayant une grande influence sur le choix des scénarios à proposer, sont identifiés à savoir :

1. Foncier

- Effritement
- Remembrement
- Poids de la culture traditionnelle

2. Gouvernance locale

- Organisation
- Financement
- Fiscalité

3. Opérateur d'aménagement

- Plus d'implication de l'Etat - Opérateur Institutionnel
- Partenariat avec les bailleurs de fonds

4. Opérateur de services de bases

- Partenariat public/privé -Préfinancement
- Contrat de gestion déléguée – se concentrer sur les métiers du contrat.
- Equilibre financier – Pérennité du contrat.

Conclusion

Faute de moyens humains et matériels au niveau des communes, et avec le retard que connaît le pays en matière d'adoption de nouveaux concepts de gouvernance par exemple la délégation de services publics, et vu la sensibilité que représente la zone du plateau d'Akreuch (propriétaires influents) certains acteurs souhaitent toujours à ce que l'opérateur face un « geste » et prouve au moins les 3 réseaux de base dont il est responsable dans le cadre du contrat de gestion déléguée.

L'opérateur, lui est pris entre ses objectifs commerciaux légitimes et une approche sociale et de citoyenneté, est déterminé à respecter le contrat qui le lie à l'autorité délégante en recentrant ses efforts sur les métiers de distributions d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide avec une gestion « en bon père de famille ». Il n'est ni un opérateur d'aménagement ni un promoteur immobilier.

Chapitre V : Stratégie de développement

V.1. Analyses des résultats du diagnostic

V.2. Scénarios étudiés

V.3. Scénario choisi et actions de mise en oeuvre

V.1. Analyses des résultats du diagnostic

V.1.1. Choix des axes stratégiques (scénarios)

A l'issue de la phase de diagnostic, j'ai procédé à une identification de 3 axes clés sur lesquels reposeront le développement et la proposition des scénarios de financement des infrastructures d'équipement des grands projets d'aménagement.

Pour chacun de ces axes (scénarios), un certain nombre de points et de préoccupations centrales sont mis en évidence et permettront l'orientation des choix de scénarios possibles et réalisables, et qui convient mieux à la problématique de la présente recherche.

Vu la richesse des points soulevés pour chaque thème, et vu la difficulté à analyser tous les thèmes dans le cadre de cette thèse, mon travail sera focalisé sur les choix évoqués aussi par les différents acteurs interviewés et possibles à mettre en place à court terme. Je vois aussi qu'il est inutile de traiter tous les thèmes du fait que certains sont classés primordiaux et leur résolution induit directement à la disparition des autres. Autrement dit certains thèmes ne sont que des conséquences des autres et vice versa.

Donc 3 propositions issues des entretiens avec les acteurs principaux me paraissent stratégiques pour être analysées afin d'orienter le choix de la structure en mesure de régler la problématique posée, à savoir :

- 1. L'opérateur, délégataire des 3 services de base**
- 2. Les propriétaires fonciers**
- 3. La Wilaya et la commune de Rabat**

V.1.2. Analyse par la méthode SWOT

Les thèmes cités dans la page précédente, issus des entretiens individuels, nécessitent une analyse permettant de mettre en évidence leurs interactions et in fine d'orienter vers les mesures de développement souhaitables.

Pour ce faire, on utilisera pour chacun des axes la matrice « S.W.O.T » qui consiste à recenser au préalable pour chacun des axes d'une part :

- Les forces qu'il présente à fructifier au mieux ;
- Les faiblesses et insuffisances qui l'entachent à prendre en considération dans le choix des scénarios.

Et d'autre part :

- Les opportunités dont il bénéficie ;
- Les menaces qui risquent d'entraver le développement.

Ensuite confronter ces quatre ensembles en vu d'orienter les choix stratégiques.

Axe 1 : L'opérateur, délégataire des 3 services de base

FORCES • Expertise confirmée dans les services urbains • Maîtrise des techniques de montages financiers • Capacité de mobilisations de fonds • Souplesse et innovation dans les procédures • Objectif clair du contrat de gestion déléguée ;	FAIBLESSES • Besoin en investissement dépassant les engagements du contrat de gestion déléguée • Divergence dans l'interprétation des termes du contrat (projets ou montants ?) • Substitution de certains équipements « Destinés » au plateau d'Akreuch. • Insuffisance de coordination en amont avec les donneurs d'ordres • Capacités organisationnelles limitées pour ce genre d'opération
OPPORTUNITES • Crédibilité auprès de bailleurs de fond • Gain de nouveaux clients, en accompagnant les donneurs d'ordres dans la politique d'aménagement. • Gain de nouveaux contrats	MENACES • Antécédent pour d'autres demandes de préfinancement similaires dans cadre du contrat gestion déléguée • Augmentation tarifaire ou déséquilibre financier du contrat • Rupture de confiance avec les clients • Pérennité du contrat de gestion déléguée

Axe 2. Les propriétaires fonciers

FORCES	FAIBLESSES
• Une trentaines (30) détenant près de 500 Ha, soit 50% du plateau • Notables de la ville et du pays. • Font la confiance aux autorités locales (30) • Grande capacité de financement (30)	• Propriétaires nombreux et difficiles à convaincre • Propriétaires à capacité de contribution limitée • Effritement du foncier • Plusieurs terrains non titrés • Aspects culturel et religieux de la propriété. • • Interprétation spéciale du rôle de l'Etat: <u>gratuité des équipements</u>.
OPPORTUNITES	MENACES
• Engagement de l'Etat et des collectivités locales dans le lancement des grands projets structurants • Interlocuteur unique et engagé • Dahir du 12 Novembre 1917 sur les associations syndicales de propriétaires urbains • Offres des Grands opérateurs (CHAABI; ADDOHA; FADESA Etc.)	• Pertes de confiances dans divers acteurs • Expropriations en vue de remembrement par l'Etat • Prolifération de l'habitat insalubre à l'intérieur de chaque parcelle

Axe 3. La Wilaya et la commune de Rabat

FORCES • Pouvoir décisionnel • Pilotage et coordination entre tous les services extérieurs des départements ministériels • Crédibilité des autorités locales auprès des notables propriétaires • Finance locale / Fiscalité locale considérables	FAIBLESSES • Manque en interne de compétences en montages financiers • Insuffisance de formation continue pour le personnel • Absence de gestion moderne des ressources humaines existantes • Insuffisance de communication (Propriétaires – Citoyens – Opérateurs)
OPPORTUNITES • Volonté Royale de moderniser la capitale • Unicité de la ville / Nouvelle charte de 2002 • Statut particulier de Rabat (le wali ordonnateur de la commune) • Implication d'avantage des opérateurs institutionnels (CDG, AL OMRANE, IMAAR, etc.)	MENACES • Pertes de confiances de la parts de certains propriétaires • Menaces politiques / année électorale. • Menaces de certains grands propriétaires d'aménager eux même leurs parcelles.

V.2. Scénarios étudiés

Les 3 scénarios qui viennent d'être analysés ont permis de dégager les faiblesses et les menaces qui entravent chaque proposition envisageable, pour la résolution de la problématique que je tiens à rappeler avant de continuer l'analyse :

« Quelle organisation pour quel financement à mettre en place pour mener à bien la réalisation des équipements du plateau de Akreuch ? »

Scénario 1. Equipement et pré financement par l'Opérateur des 3 métiers de base

Pour répondre à cette question principale, d'autres questions méritent d'être posées et analysées à savoir :

- -Si on n'a pas parlé du plateau d'Akreuch dans le contrat de gestion déléguée, personne n'oserait demander à REDAL de supporter le préfinancement des 3 produits de base et tout le monde admettra dès le départ le principe des travaux remboursables (demandeur/payeur) ;
- -Si le contrat est suffisamment explicite sur le dossier du plateau d'Akreuch ; non plus il n'y aurait pas de divergence au niveau d'interprétation de ses termes, surtout sur qu'est ce qui prime ? est ce le montant des investissements ou leur consistance physique ? ;
- Pour une lecture simpliste du contrat, on peut dire que ce dernier a prévu 19% de l'enveloppe nécessaire et qu'il reste à chercher les 81%. Pour l'assainissement, seulement 6% sont prévues dans le contrat et qu'il reste à chercher 94%.(voir diagnostic).

Mais en réalité le contrat cite un certain nombre d'ouvrages avec leur coût prévisible .et pour une souplesse de gestion il s'avère plus logique de veiller sur le respect des enveloppes d'investissement avec une marge de manœuvre au niveau des ouvrages qui peuvent être dépassés avec l'avancé technologique ou avec une urbanisation accélérée. En effet durant les 9 années écoulées de la gestion déléguée, des concertations ont toujours eu lieu entre le délégataire et le délégant sur l'opportunité ou non de tel ou tel ouvrage et sur sa programmation dans le temps et dans l'espace.

N'oublions pas que les ouvrages prévus ne reflètent en rien le besoin réel en nombre et en montant, du fait qu'ils sont à l'origine d'une idée ou d'une esquisse et non d'un plan d'aménagement suffisamment détaillé.

On peut aussi remarquer que l'écart au niveau de l'assainissement est plus important, parce que l'ex Régie maîtrise mieux les 2 métiers d'eau et d'électricité et que l'assainissement liquide est géré par les services municipaux.

Et si on pousse le raisonnement encore plus loin, et que l'opérateur « ne voit pas d'objection » à ce qu'il pré finance les équipements d'infrastructures des 3 métiers de base ; comment va-t-il récupérer ses investissements ? et dans combien de temps ? Comment ? Et par quel moyen ? Comment va-t-il demander aux propriétaires fonciers, très nombreux, avec des petites superficies, et préférant garder « leurs baraques en s'occupant de leur agriculture vivrière » de déposer leurs lotissements ?

Dans ce cas, l'opérateur aura devant lui deux possibilités :

- La première c'est de négocier des révisions tarifaires qui sont prévues par le contrat afin d'assurer l'équilibre de ce dernier Est-ce qu'on admet de faire supporter toute la clientèle de REDAL, une charge spécifique à des propriétaires particuliers ? Quelle serait la réaction de la clientèle ? Quel devenir pour le contrat de REDAL et de l'expérience de la gestion déléguée en générale dans notre pays ?
- La deuxième c'est de demander une subvention particulière de l'Etat ou de la collectivité est ce c'est le seul quartier qui mérite ou qui a besoin de telle subvention ? Est ce que les donneurs d'ordres seront d'accord pour subventionner cette opération de droit commun ?

Si on peut admettre qu'il est possible de subventionner, autant, mieux, le faire avec un opérateur public spécialiste dans ce type d'aménagement.

Si le Délégataire « devrait » pré financer les équipements d'infrastructures ; ça serait un premier antécédent pour la liste des projets en instance d'instruction et aussi pour les projets futures (voir tableau des **8500 hectares et 15,2 milliard de DH** au diagnostic quantitatif) qui dépasse même le montant des investissements du contrat de gestion déléguée sur 30 ans et pour un objectif claire qui est la distribution de l'eau, de l'électricité et de l'assainissement liquide.

Je suis convaincu qu'il est de l'intérêt général à ce que le délégataire des services d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide, recentre son activité autour de son métier de distribution conformément aux clauses du contrat de gestion déléguée. Les opérations d'aménagement ainsi que la problématique de financement ont leurs spécificités particulières et leurs opérateurs spécialisés. Chaque opérateur est tenu de bien gérer son contrat et REDAL devrait gérer le sien « **gestion de bon père de famille** »

On peut constater que le scénario « opérateur des 3 métiers de base » est en parfaite interaction avec les 2 autres ; et se complètent même, à condition de mettre en places des structures de coordination efficaces.

Scénario 2. Laisser les propriétaires fonciers, chacun agir seul

Si le foncier n'est pas effrité, et détenus par plusieurs propriétaires dont certains sont influents, est que les donneurs d'ordres hésiteraient à désigner un opérateur pour la viabilisation du plateau ?.

Une fois le plan d'aménagement est homologué, il est imposable à tous. Mais il nécessaire de rappeler ici que la propriété foncière est sacrée. Et en absence de loi ou d'accord préalable et authentique, personne ne peut agir sur la propriété d'autrui.

Peut-on imaginer quelqu'un qui veut viabiliser son terrain et qui a besoin à ce que son voisin cède le passage ; et si c'est plusieurs voisins non intéressés devraient faciliter l'accès au premier ? Sans oublier les opérateurs qui devraient raccorder ce « lotissement enclavé » aux différents réseaux ? Quels problèmes fonciers devrait régler avant d'assurer ce raccordement ? Etc.

Ce type de scénario était possible dans la logique des petits lotissements qui viennent se greffer sur l'existant qui contient déjà des voies et qu'il suffit de les prolonger pour accéder au lotissement en projet.

Je rappelle ici que ce scénario est dangereux, parce que les petits propriétaires pour lesquels le plan d'aménagement ne peut prévoir grand-chose d'intéressant vont continuer à cultiver et habiter à l'intérieur de leur parcelle avec leur bétail .Certains, parmi eux, vont alimenter une spéculation anormale sur les terrains urbanisables.

Des risques d'ordre sécuritaire ne sont pas exclus dans ce scénario. Sans oublier le délai qu'il faut attendre avant d'arriver à la saturation du plateau. A titre de comparaison le **quartier Ryad** d'une superficie de **540 hectares** et ayant été aménagé et commercialisé par un opérateur public unique n'est pas arrivé à la saturation **après 30** ans de lancement.

Personne ne peut imaginer ce scénario dans la Capitale qui connaît une dynamique urbanistique de haut niveau avec le lancement par Sa Majesté le Roi des grands projets de la vallée du Bouregreg, de la Corniche de Rabat du Tramway etc. qui va durer plus de 30 ans.

Scénario 3. Rôle de la ville dans le choix de l'opérateur d'aménagement du plateau

Les responsables de la ville ont un rôle très important dans la politique de développement de nouvelles zones d'aménagements urbanistiques.

Le montage financier des grandes opérations d'aménagement peut s'avérer, à mon avis, une question technique abordable si les questions d'ordre juridique et d'organisation trouvent le chemin de la résolution.

Un certain nombre de points de blocage déterminants peuvent ainsi être levés soit en activant la mise en œuvre des procédures juridiques existantes soit en les actualisant pour les adapter au contexte actuel.

Les propositions et des mesures de financement des équipements nécessiteront la création d'un cadre juridique et réglementaire pour permettre leur mise en œuvre.

Il faut profiter du climat politique et socio économique qui règne dans le pays et particulièrement dans la ville de Rabat pour lancer cette dynamique urbaine et responsabiliser une entité de cet aménagement.

La position des responsables de la ville, leur pouvoir décisionnel, leur statut de coordinateur de tous les services extérieurs des différents départements ministériels, la crédibilité et la confiance qui leur ont été exprimées par les propriétaires influents des terrains, d'une part ,et la volonté Royale de moderniser la Capitale ,le statut particulier de Rabat dans le cadre de la charte de 2002,et les offres de services exprimées par des opérateurs institutionnels d'aménagement (Al Omran, CDG, Imaar, Al Kodra et autres ...) d'autre part , permettra de mettre en place la structure nécessaire à ce projet d'aménagement.

Si la question d'aménagement du plateau d'Akreuch dure encore plus longtemps ; certains propriétaires fonciers influents sont en mesure de demander de procéder eux même à l'équipement de leurs terrains. C'est une menace réelle, une fois ajoutée à celle des petits propriétaires, illustrée dans le scénario 2, constitueront un double risque de même nature menaçant l'opération en sa globalité. La ville perdra alors les rennes de l'urbanisation.

V.3. Scénario choisi et actions de mise en oeuvres

En poussant plus le raisonnement en vu de proposer une forme pour la structure en charge de l'aménagement du plateau d'Akreuch pouvant régler la problématique de préfinancement des équipements en général, et ceux en charge du délégataire des services d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide en particulier ; et compte tenu des expériences dans ce domaine (villes nouvelles françaises, « ville nouvelles marocaines », l'expérience SOLIDERE au Liban) deux formules ont retenu plus mon attention à savoir :

- 1- Création d'une société d'aménagement du plateau d'Akreuch (la forme de la société, ainsi que son rattachement à un opérateur institutionnel, national ou international pourra faire l'objet d'une autre étude plus détaillée dans le cadre du même master pour l'année prochaine par exemple) ;
- 2- Création d'un syndicat des propriétaires de terrains du plateau d'Akreuch, dans le cadre du Dahir du 12 novembre 1917 (**Bulletin Officiel n°265 du lundi 19 novembre 1917**).

Ces deux scénarios ont des points communs suivants :

- Structures organisationnelles qui permettent d'atteindre l'objectif principal
- Interlocuteurs vis avis des donneurs d'ordres
- Interlocuteurs pour les différents opérateurs

V.3.1. Société d'aménagement

Bien que ce modèle parait le plus moderne en terme de gestion et d'organisation, et ne peut être appliqué au cas du projet d'aménagement du plateau d'Akreuch. Il présente un certain nombre de contraintes pour les acteurs donneurs d'ordres à savoir :

- Le nombre de propriétaires fonciers et les difficultés, juridiques et de délais, posés par les opérations de remembrement ou d'expropriation ;
- La méfiance totale des propriétaires « actionnaires » dans la constitution et l'appartenance à une société privée de droit commun et commercial. (pas comme les Libanais) ;
- Etc.

V.3.2. Syndicat de propriétaires

Le syndicat de propriétaires de terrains du plateau d'Akreuch, est semblable dans le jargon moderne au groupement d'intérêts économique (**GIE**) trouve son fondement dans le Dahir du 12 novembre 1917, modifié et complété par le Dahir du 27 novembre 1958.

Définition du GIE

Un groupement d'intérêt économique (GIE) est un groupement doté de la personnalité morale qui permet à ses membres (qui doivent être au minimum deux) de mettre en commun certaines de leurs activités afin de faciliter ou développer leur activité, ou d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité et ceci tout en conservant leur individualité.

Cette structure intermédiaire entre la société et l'association, dont l'objet ne peut être que de prolonger l'activité de ses membres, a été instituée par l'ordonnance du 23 septembre 1967, qui est aujourd'hui intégrée dans le Code du commerce aux articles L. 251-1 et suivants(**référence française**).

Le GIE est constaté dans un acte écrit qui contient un certain nombre d'informations et il doit être immatriculé au Registre du commerce et des sociétés (RCS).

Les membres du GIE sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes, ce qui lui enlève une partie de son intérêt et rend son utilisation délicate.

Néanmoins le GIE présente l'avantage d'être soumis à des règles juridiques très souples, notamment en ce qui concerne son capital social (possibilité de constitution sans capital), son objet (qui peut être civil ou commercial) ou ses modalités d'organisation.

Il faut accorder une grande importance à la rédaction de l'objet du GIE car le groupement est engagé à l'égard des tiers par tout acte des administrateurs qui entre dans cet objet social.

En pratique le GIE est fréquemment utilisé pour une coopération durable entre professionnels, comme le Groupement des Cartes Bancaires qui regroupent les banques utilisant ce mode de paiement, les GIE regroupant les commerçants locataires dans les centres commerciaux, ainsi que les GIE organisant une assistance technique et des services communs pour des experts comptables.

Le choix du GIE dans le cadre d'un projet doit se faire avec précaution. Il limite les possibilités de diversification ultérieure en cas de besoin et de plus les coûts d'une éventuelle transformation en société commerciale seront généralement prohibitifs au plan fiscal.

Le syndicat de propriétaires offre plus de possibilités aux autorités locales pour la mise en place d'une entité qui sera acceptée par les propriétaires influents, et ayant comme objectif unique et principal la mise en place des équipements d'infrastructures du plateau d'Akreuch.

Objectif

L'article 1 : de ce Dahir stipule que « Dans les agglomérations urbaines, des associations syndicales peuvent se constituer, dans des zones déterminées, entre propriétaires intéressés, en vue, soit de la réalisation du plan public d'aménagement et d'extension,

soit du lotissement des propriétés, soit de l'aménagement et de l'entretien de voies privées avec leurs dépendances, notamment de trottoirs, caniveaux et égouts »

Mode de constitution

Article 2 : « La constitution d'une association syndicale de propriétaires urbains est provoquée par le chef des Services Municipaux, de sa propre initiative ou après examen des demandes qui lui sont adressées à cet effet par tous propriétaires intéressés.... »

Article 3 « L'assemblée générale est présidée par le chef des Services Municipaux qui soumet au vote des membres présents le projet des statuts et, ensuite s'il y a lieu, la nomination des membres de la commission syndicale »

Article 4 « L'adhésion de la majorité est nécessaire et suffisante pour la constitution de l'association à condition que les adhérents représentent au moins la moitié de la surface des terrains nus ou bâtis compris dans le périmètre de l'association »

Ressources et moyens financiers d'exécution

Article 12 « Pour réaliser ses opérations la commission syndicale dispose des moyens financiers suivants :

- 1- Elle crée des taxes frappants les syndiqués et en prépare les rôles, qui sont visés par le chef des services Municipaux. Ces taxes sont recouvrées, ainsi que toutes les sommes dues à l'association, par le receveur Municipal, qui procède pour le compte de celle-ci comme en matière de taxes exceptionnelles]
- 2- Elle peut emprunter avec l'autorisation de notre Grand Vizir, après avis de la commission Municipale et déléguer en garantie de ses emprunts la perception de ses taxes et créances.
- 3- Elle peut recevoir de l'Etat, ou de la Municipalité, des avances à titre de prêts et même des subventions, lorsque l'association a pour objet la réalisation du plan public d'alignement ou d'extension ».

NB : - Le chef des services municipaux est devenu dans la nouvelle charte : Le président du conseil dans la mission d'ordonnateur. (à Rabat c'est le Wali)

- Le Grand Vizir : le Premier Ministre

V.3.2. Actions de mise en œuvre

Les actions de mise en œuvre sont bien clarifiées dans le Dahir de 1917 et comprend 3 phases :

1- Phase de préparation : Elle consiste à réunir les propriétaires, les convaincre du choix du syndicat, de son intérêt, de la composition de la commission syndicale

Ainsi que de la date de l'assemblée générale.(phase en cours de préparation au niveau de la ville)

2- Phase de concrétisation : Tenue de l'assemblée générale, nomination de la commission syndicale, de son Président et de dépôt de son dossier au tribunal de première instance et à la primature (Grand Vizir)

3- Phase d'action : c'est le lancement des études nécessaires, la fixation des taxes d'aménagement, la recherche des subventions et de fonds pour le préfinancement etc....

Conclusion Générale

Le traitement de la problématique de financement a coïncidé au départ entre ma volonté de comprendre certaines finalités du contrat de gestion déléguée en matière de programmation de projets d'infrastructures dont j'ai été chargé au sein de mon entreprise, d'une part et par ma position de conseiller au sein de la ville de Rabat et de sa Région englobant son agglomération et la province de Khemisset d'autre part. Le choix du thème est étayé par le constat effectué au moment de l'actualisation des schémas directeurs, et qui a mis en relief le besoin réel en financement, par rapport à ce qui est prévu par le contrat de la gestion déléguée pour l'aménagement du plateau d'Akreuch.

Ce sujet met en interaction plusieurs acteurs et touche à plusieurs domaines et aspects ; ce qui explique sa complexité d'un côté et son importance de l'autre.

En effet si le sujet est en relation directe avec l'opérateur de distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement, la ville avec ses deux composantes autorité et élus, le département de l'habitat, et enfin les propriétaires fonciers de la ville de Rabat, il a un étendu plus vaste, et s'inscrit dans la problématique nationale en matière d'aménagement des territoires et des politiques d'accès aux logements.,avec une priorité pour le logement social considéré par le gouvernement comme vecteur de développement.

Cette modeste thèse technique est composée de 3 parties principales :

La première partie, qui repose essentiellement sur une recherche bibliographique, et dans le web, permettant d'appréhender le contexte et l'environnement dans lesquels évolue la problématique posée.

La deuxième partie consacrée au diagnostic qui repose d'une part, sur les entretiens effectués auprès des acteurs en relation avec le sujet et d'autre part sur les données statistiques actuelles et prévisionnelles, tout en intégrant les expériences est pilotes dans le domaine.

La troisième partie qui est la suite logique des deux premières, a été entamée par une analyse des résultats du diagnostic en passant par la proposition des scénarios pouvant résoudre la problématique des financements pour déboucher sur les actions de mise en œuvre.

L'analyse du contexte et de l'environnement qui influent sur la problématique étudiée m'a permis personnellement de prolonger la réflexion sur les volets juridiques, socioéconomiques, politiques et parfois même culturels.

Le contexte politique actuel est plus que favorable pour que les donneurs d'ordres locaux puissent mettre en place des structures organisationnelles en mesure de régler la problématique de financement des grands projets, sans trop se soucier des volets juridiques préparés ou en cours de préparations et qui tardent à trouver le chemin de l'homologation (code de l'urbanisme et de l'habitat par exemple).

L'environnement économique national prometteur en matière d'investissements drainés par le secteur de l'habitat, du fait du taux de croissance offert et qui dépasse 6%, d'une part et l'attractivité du Maroc pour les investisseurs extérieurs (Européens du fait de la saturation atteinte en l'occident et du moyen orient après le 11 septembre 2001) d'autre part.

Cet environnement constitue une opportunité pour les donneurs d'ordres afin de rattraper le retard que connaît notre pays en matière de développement et dont le secteur de l'habitat représente l'un des principaux vecteurs.

En ce qui concerne le poids de la culture qui a nourrit les menaces qui risquent d'entraver toute réflexion permettant de régler les problèmes liés au financement et aux choix des scénarios, il peut constituer aussi une opportunité pour le scénario qui s'adapte le mieux s'il est bien utilisé par les acteurs principaux.

Concernant l'opérateur des services d'eau, électricité, et d'assainissement liquide, son existence constitue une opportunité pour le projet et pour son financement. En effet, REDAL, et derrière elle le groupe VEOLIA, leader mondial dans les services urbains, mettra toute son expérience et son savoir faire entre les mains des donneurs d'ordres pour le choix des solutions techniques, au moindre coût, dans des délais raisonnables, et respectant l'environnement. Il s'est organisé en interne afin d'accompagner les acteurs locaux et nationaux en matières d'aménagement et il a créé il y a déjà plus de 2 ans une direction dédiée aux grands projets.

Le diagnostic a permis de mettre en évidence la réussite des expériences pilotes citées et qui ont permis de choisir entre plusieurs formes de structures permettant toutes de régler la problématique de financement des grands projets d'aménagement.

Il a mis en évidence les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces pour les propositions issues des entretiens avec les interviewés, pour aboutir en fin aux différents scénarios envisageables et le choix du scénario de syndicat de propriétaires conformément au Dahir de 1917.

Si cette phase peut apparaître comme la fin de ce raisonnement, moi je vais la considérer un début pour une réalité qui n'est pas facile. Constituer un groupement d'intérêts économique pour une cinquantaine de propriétaires influents, sous la forme de syndicat peut paraître réalisable. et par la suite garantir l'équipement de plus de 50% de la superficie du plateau. Mais penser que plus de 900 autres propriétaires occupent l'autre moitié du plateau, en est une vraie difficulté qui mérite une attention particulière de la part des acteurs locaux de la ville de Rabat.

La vision de l'équipement du plateau d'Akreuch doit rester unique et globale, même s'il faut procéder à l'aménagement en deux étapes. Principales La première étape ne devrait être entamée qu'une fois le scénario est clair pour la seconde. Le fait d'avoir cette catégorie de propriétaires dans la première moitié doit représenter un levier majeur pour la réussite de la deuxième et par conséquent du plateau tout entier.

Je peux imaginer par exemple des charges fiscales relativement élevées dans l'aire de la première phase à fin de donner une impulsion pour la seconde et éviter ainsi les risques des délais que ça va nécessiter pour ne pas dire éviter la menace de non réalisation.

Aussi de point de vu rôle de chacun pour l'intérêt du projet il est nécessaire de clarifier les rôles des différents partenaires :

- ✓ D'abord, celui de l'Etat en tant qu'autorité régulatrice et à travers les départements ministériels compétents, concernés par le projet ;
- ✓ l'Etat produit et approuve les plans d'urbanisme, fixe la nature des infrastructures hors site (routes, ponts, ports, voie ferrée...), ainsi que les grands ouvrages d'environnement ;
- ✓ il évalue le risque financier et lui apporte les garanties nécessaires ;
- ✓ il arrête la stratégie du projet à court, moyen et long termes.

Par la suite celui du syndicat des propriétaires en tant que maître d'ouvrage du projet

Et enfin, le rôle de la ville chargée d'une part, de l'urbanisme opérationnel (délivrer les autorisations de lotissement, de construire, et les permis d'habiter...) et d'accompagner le Syndicat surtout sur le volet taxes et fiscalité spécifique au projet

Dans la législation actuelle, cette clarification des rôles peut se faire dans un cadre contractuel entre l'Etat, la ville et le Syndicat.

Au cours de ce travail, je n'ai pas l'intention de tout traiter ; et même si je dispose de cette volonté je n'en ai pas les moyens. je laisse le soin aux autres étudiants pour les années à venir, dans le cadre de ce masters

Pour conclure, je dirais que cette modeste recherche fut pour moi un travail passionnant, délicat, mais très enrichissant.

Annexes

Annexe N°1: Guide d'entretien

Annexe N°2: Liste des interviewés

Annexe 1 Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation d'une thèse professionnelle de Master Spécialisée en Management des Services Publics organisée conjointement par l'Institut Supérieur du Commerce et d'Administration des Entreprises « ISCAE » à Casablanca et l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques de Paris « ESSEC », je mène un travail de recherche qui vise l'élaboration d'une stratégie ayant pour objectif de proposer des solutions au problème de financement des équipements d'infrastructures des grands projets d'aménagement .

Pour mener ce travail, j'ai opté pour une démarche participative, associant les acteurs concernés, non seulement dans la phase du diagnostic, mais également pour la proposition de solutions et les choix stratégiques à adopter.

Pour ce faire mon approche engage un travail de terrain basé essentiellement sur des entretiens avec un échantillon cible constitué des principaux acteurs dont vous faites partie.

L'objectif de cet entretien est de recueillir vos avis spontanés, pour me permettre de cerner au mieux les questions ayant trait au sujet. Au cours de cet entretien, je serais amené à prendre des notes pour avoir une synoptique de cette entrevue

Etant donnée les qualités et les fonctions des personnes interviewées, et vu ma position de conseiller au niveau de la ville de Rabat et de la région de Rabat, Salé, Zemmour et Zaers ; je n'ai pas fait de lettre de demande d'entretien et j'ai opté par contact direct ou par appel téléphonique.

Non plus, et pour les mêmes raisons évoquées en haut je n'ai pas respecté à la lettre le guide .et l'entretien est fait, généralement, en 2 temps ou parfois même en 3 selon l'avancement de la réflexion.

Ce guide d'entretien s'articule autour des quatre phases suivantes :

Phase Introductive

Thème I :

- Perception des interviewés au sujet du financement des grands projets d'aménagement

Objectif :

- Introduire le sujet en invitant l'interviewé à s'exprimer à propos de la politique d'aménagement avec ses problèmes de financements

Question n° 1 :

- A votre avis comment vous voyez la politique de financement des grands projets d'aménagement ?

Thème II :

- Pilotage des plans d'aménagement

Objectif :

- Définir et baliser les limites d'intervention par organisme en matière de planification urbaine, la programmation, le choix des tranches d'aménagement, le financement et le suivi des réalisations

Question n° 2 :

- Quelle est la nature de l'implication de votre département en matière d'urbanisme ?

Phase Centrage**Thème III :**

- Financement des infrastructures d'équipement des lotissements.

Objectif :

- Recueillir l'évaluation de l'interviewer à propos de la problématique de financement des grands projets d'aménagement et l'impact du choix d'un opérateur unique sur ce financement.

Question n° 3 :

- Quel est d'après vous, l'impact du choix de l'opérateur unique dans la politique de financement d'infrastructures des nouvelles zones d'urbanisations ?

Phase d'approfondissement**Thème IV :**

- Déficit de financement

Objectif :

- Amener l'interviewé à s'exprimer au sujet du déficit de financement des équipements d'infrastructures des nouvelles zones d'urbanisation (plateau d'akreuch en particulier) et recueillir ses propositions

Question n° 4 :

- Comment combler le déficit de financement pour permettre l'aménagement des nouvelles zones ouvertes à l'urbanisation ?

Sous thème 1 :

- Le niveau d'accompagnement du délégataire des services d'eau, d'électricité et d'assainissement.

Thème V :

- Déficit de financement et rôle délégataire des services d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide

Question n° 5 :

- Comment combler le déficit de financement des équipements nécessaires aux infrastructures d'eau potable, d'électricité et d'assainissement ?

Sous thème 2 :

- Actuellement le délégataire et l'autorité délégante évitent le recours au préfinancement par le compte Fond des travaux; quelles sont les raisons ?

Phase de Conclusion**Thème VI :**

- Stratégie de financement.

Objectif :

- Essayer de dégager des axes d'amélioration en vue de bâtir une démarche stratégique afin d'accompagner les donneurs d'ordre dans le financement des infrastructures d'eau, d'électricité et assainissement des nouvelles zones ouvertes à l'urbanisation.

Question n° 6 :

- Quelle serait d'après vous, la stratégie à mettre en œuvre pour combler le déficit de financement des équipements d'infrastructures d'eau, d'électricité et assainissement des nouvelles zones ouvertes à l'urbanisation ?

Annexe N°2 : Liste des Interviewés

Nom de l'interviewé	Qualité
1. Mr Hassan AMRANI	Wali de RSZZ, Gouverneur de Rabat
2. Mr Omar BAHRAOUI	Maire de Rabat et Président de l'autorité délégante de REDAL.
3. Mr Faouzi CHAABI	Président du conseil d'arrondissement de Souissi et membre du conseil de Rabat.
4. Mr Mohamed AOUZAI	Directeur de l'Agence Urbaine de Rabat
5. Mr Mohamed Najib BENYAHIA	Directeur de la société Tamasna, Holding Al Omrane
6. Mr Mohamed DRISSI	Chef de département de l'urbanisme, Société d'aménagement Ryad (SAR)
7. Mr Ahmed KAWNI	Directeur du service permanent de l'autorité délégante de REDAL
8. Mr Abdelali KHALIL	Directeur de Stratégie, Développement et Relations Institutionnelles, VEOLIA Maroc
9. MR Wael EL MIR	Architecte Libanais Ayant travaillé sur le projet SOLIDERE à Beyrouth
10. Mr Jean pierre ERMENAULT	Directeur Général de LYDEC du groupe SUEZ à Casablanca
11. Mr Abderrafih LAHBABI	Membre du groupement d'Architectes du projet Akreuch.
12. Mr Jaouad SADQI	Directeur des grands projets à REDAL
13. Mr Hassan ZAHRI	Membre du directoire du Holding Al Omrane
14. Mr Mohamed BENNANI	Directeur technique de l'Agence d'urbanisation et de Développement d'Anfa (AUDA), Groupe CDG

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages :

- Les Collectivités Locales ; recueil des textes, Livre 2 : Ministère de l'intérieur, DGCL.
- La nouvelle Charte communale et la nouvelle organisation des collectivités préfectorales et provinciales : Publication de la revue Marocaine de droit des affaires et des entreprises.
- Code Foncier et d'urbanisme avec les textes d'application : M'hammed Lafrouji ; 1^{ère} édition 2006.
- La législation Foncière ; recueil de textes : Ministère de l'habitat ; DPP .1994
- La fiscalité immobilière ; recueil des textes législatifs et réglementaires : Ministère de l'habitat ; décembre 1992.
- Recueil des textes législatifs et réglementaires relatifs à l'urbanisme : Ministère de l'Intérieur ; DGUAAT. 1996.
- Monographie de la Préfecture de Rabat : Wilaya de RSZZ ; DPCL
- Système budgétaire pour le contrôle de gestion : Abdelghani Bendriouch, Edition COGEFOS.
- Intégration à la ville et services urbains au Maroc : Publication de Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme.
- La question urbaine au Maroc : Thèse de doctorat ; décembre 1988 par Abdellah El Ouazzani. Université Mohamed V Rabat.
- Projet d'aménagement du Front de mer «NORMANDY » dans le cadre de la reconstruction du centre-ville de Beyrouth au Liban : Travail de fin d'études à l'ENA juin 2001 par Wayel El Mir.
- Financement de l'accès aux 3 services de base : Thèse professionnelle MSP 2006 ISCAE/ESSEC, présenté par Driss El Ouazzani .

2. Notes et articles :

- Management des Collectivités Locales ; Didier BACQUEVILLE ; Casablanca, MS MSP ISCAE Casablanca, 2007.
- Diagnostic et Stratégie d'entreprise ; Fadel Drissi, MSP ISCAE Casablanca, 2007.
- Fiscalité Locale ; Bulletin officiel (B.O) du 6 décembre 1989
- Maroc Programme villes sans Bidonvilles – Rapport Final : Banque Mondiale, juin 2006.
- Délégation des services publics : Thierry SIBIEUDE ; Casablanca, MS MSP ISCAE, 2007.
- Rencontre Nationale des Collectivités Locales : Quotidien le Matin N° 13 108 du 13/12/06.
- Bilan et Perspectives : Veolia Environnement Maroc, 3 octobre 2006.
- Politique de la Ville : Adil El Jazouli, Casablanca, MS MSP ISCAE, 2007.
- La politique de l'habitat social : état des lieux : Ministère délégué auprès du 1er Ministre Chargé de l'habitat et de l'urbanisme, ISCAE, Casablanca mai 2006
- Villes sans bidonvilles & Gouvernance locale : Driss ABBADI, Professeur Université Hassan II.
- Programme National d' Assainissement Liquide et d'Épuration des Eaux usées ; Ministère de l'intérieur ; DEA.

3. Webographie :

- <http://www.hcp.ma> site officiel du haut commissariat au plan
- <http://www.tgr.gov.ma> site officiel de la trésorerie générale du Royaume.
- <http://www.mtds.com> PAD Maroc « Projet d'Accompagnement du processus de Décentralisation »
- <http://www.ademe.fr>
- www.lematin.ma 6 juillet 07 -24/7/07 -27/7/07-7 septembre 07_-20/9/0
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/urbanisme>
- Institut de la gestion déléguée ; <http://www.fondation-igd.org> ainsi que : <http://www.urbanisme.equipement.gouv.fr> aussi voir <http://www.collectivités-locales.insee.fr>
- <http://www.solidere.com>
- <http://www.villes-nouvelles.equipement.gouv.fr>

Liste des abréviations

CDG	Caisse de Dépôt et de Gestion
DFL	Direction des Finances Locales
DEA	Direction de l'Eau et de l'Assainissement
DEPP	Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
DG	Directeur Général
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DGUAAT	Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Architecture et de l'Aménagement du Territoire.
DPCL	Division Préfectorale des Collectivités Locales
DPP	Direction de la Planification et de la Programmation
DRSC	Direction des Régies et Services Concédés
DTA	Directives Territoriales d'Aménagement
ENA	Ecole Nationale d'Architecture
ERAC	Etablissement Régional d'Équipement et de Construction
ESSEC	Ecole Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales
Ha	Hectare
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
Km	Kilomètre
LYDEC	Lyonnaise de Casablanca, Délégitaire des Services d'Eau, d'Électricité et d'Assainissement liquide du Grand Casablanca
MDH	Million de dirhams marocains
ONE	Office Nationale de l'Électricité
ONEP	Office Nationale de l'Eau Potable
PPP	Partenariat Public Privé
REDAL	Délégitaire des Services d'Eau, d'Électricité et d'Assainissement liquide de la Wilaya de Rabat Salé
RSZZ	Rabat Salé Zemmour et Zaers
SWOT	Strength Weaknesses Opportunities Threats

Tables de matières

INTRODUCTION GENERALE

1. Préambule	7
2. Objectif de la recherche et problématique	8
3. Intérêt de la recherche	9
3.1 Intérêt pour la ville	10
3.2 Intérêt pour le citoyen	11
3.3 Intérêt pour le Délégataire de la distribution d'eau, d'électricité et d'assainissement	11
3.4 Intérêt personnel	12
3.5 Conclusion	12

CHAPITRE I : CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT 13

I.1 Contexte général de l'étude 14

I.1.1 Contexte juridique du Département de l'Habitat et d'urbanisme	15
I.1.1.a dahir n°1.92.31 du 15 hija 1412 (17 juin 1992) portant promulgation	15
I.1.1.b dahir n°1-92-7 du 15 hija 1412 (17 juin 1992) portant promulgation	17
I.1.1.c dahir portant loi n°1.93.51 du 22 rebia i 1414 (10 septembre 1993) instituant les agences urbaines	19
I.1.2 Contexte juridique des Communes	20
I.1.2.a Loi 78-00 portant Charte Communale :	21
I.1.2.b Le Budget communal	27
I.1.2.c Recettes des communes urbaines	28
I.1.2.d Etapes d'élaboration et d'approbation du budget (simplifiées)	29
I.1.3 Gestion des services publics au Maroc	29
I.1.3.a Services de base	29
I.1.3.b Partenariat public - privé (PPP)	31
I.1.3.c Modes de gestion des services de base	32
I.1.3.d Délégation de service public (DSP)	33
I.1.3.e Contexte marocain de la délégation de service public	36
I.1.4 Gestion déléguée des services d'eau, d'électricité et d'assainissement liquide à la Wilaya de Rabat Salé	42
I.1.4.a Répartition de l'enveloppe d'investissement par métier :	42
I.1.4.b Monographie de la Wilaya de Rabat Salé	43
I.1.4.c Evolution des investissements réalisés (1999 -2007)	46

I.2 Environnement de l'étude 48

I.2.1 Contexte marocain des « villes sans bidonvilles »	48
I.2.2 Initiative Nationale de Développement Humain « INDH »	52
I.2.3 Grands Projets d'aménagement et la dynamique urbaine	53

I.3 Conclusion 56

CHAPITRE II : PERIMETRE DE L'ETUDE 57

II.1 Périmètre géographique	58
II.2 Secteur d'activité	60
II.3 Système étudié	60
II.4 Acteurs prépondérants	61
II.5 Conclusion	61

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 62

III.1 Méthodologie	63
III.2 Etapes de l'étude	63

III.2.1 Choix du thème	63
III.2.2 Problématique, enjeux et intérêts	64
III.2.3 Diagnostic	64
III.2.4 Stratégie de développement	65
CHAPITRE IV : DIAGNOSTIC	66
IV.1 Diagnostic quantitatif	67
IV.2 Diagnostic qualitatif	70
IV.3 Expériences pilotes	71
IV.3.1 Expériences Marocaines	72
IV.3.1.a Société d'Aménagement Ryad (SAR)	72
IV.3.1.b Ville nouvelle Tamasna	74
IV.3.2 Villes Nouvelles Françaises	77
a. Eléments de contexte	77
b. Objectif	77
c. Outils et moyens d'aménagement du territoire	79
c.1. Outils juridiques	79
c.2. Fonciers	79
c.3. Moyens financiers et fiscaux	80
c.4. Conclusion	81
IV.3.3 Expériences de Beyrouth	81
a. Histoire d'une ville	81
b. Expérience SOLIDERE	82
c. Chiffes clés	82
IV.3.4 Avis de Lydec à Casablanca	84
IV.4. Synthèse du diagnostic	85
CHAPITRE V : STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT	87
V.1 Analyses des résultats du diagnostic	88
V.1.1 Choix des axes stratégiques (scénarios)	88
V.1.2 Analyse par la méthode SWOT	88
V.2 Scénarios étudiés	92
Scénario 1. Equipement et pré financement par l'Opérateur des 3 métiers de base	92
Scénario 2. Laisser les propriétaires fonciers, chacun agir seul	94
Scénario 3. Rôle de la ville dans le choix de l'opérateur d'aménagement du plateau	95
V.3 Scénario choisi et actions de mise en œuvre	96
V.3.1 Société d'aménagement	96
V.3.2 Syndicat de propriétaires	96
V.3.2 Actions de mise en œuvre	99
CONCLUSION GENERALE	99
Annexe N°1: Guide d'entretien.	103
Annexe N°2. Liste des interviewés	106
BIBLIOGRAPHIE	107
1-Ouvrages	108
2-Notes et articles :	109
3-Webographie :	109
LISTE DES ABREVIATIONS	110
TABLES DE MATIERES	111