



# MEMORANDUM



VILLE NOUVELLE,  
VIES NOUVELLES.



**cds**

CONSEIL DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA SOLIDARITÉ

“...Notre Vénéré Père - que Dieu ait Son âme -, qui accordait un intérêt tout particulier aux questions de l'habitat, de l'équipement et de l'urbanisme, y avait consacré des efforts inlassables qui lui ont valu d'être cité dans l'Histoire comme le Roi Bâtitteur. Prenant la relève, Ton Premier Serviteur continue d'accorder la priorité absolue au logement social dans les politiques nationales, tant en initiant des projets de l'État et des établissements publics qui en dépendent, qu'en inscrivant le financement du logement social décent en tête des programmes du Fonds Hassan II visant à encourager les initiatives du secteur privé et de la société civile dans ce domaine...”

Extrait du Discours de SM le Roi Mohammed VI à la Nation

“...Il n'y a plus de raison de procéder à l'extension des villes telles que Rabat, Casablanca, Meknès et Marrakech. Il y a lieu plutôt d'édifier à 30 ou 40 kilomètres de ces villes, de nouvelles cités à même d'abriter 40 à 50.000 habitants....Il faudra cesser de développer et d'agrandir de façon anarchique nos villes. Il faudra plutôt établir des plans de localités de 40.000 à 50.000 habitants, qui seront de véritables petites villes agricoles, agro-industrielles, des villes où l'on pratiquerait de la formation professionnelle, des villes pouvant se suffire à elles-mêmes et évoluer...”

Extrait du discours Royal de Feu Hasan II du 9 juillet 1981



“ *...Nous estimons que le développement efficace et durable ne peut se concrétiser que par le biais de politiques publiques intégrées, s’inscrivant dans le cadre d’une entreprise cohérente, d’un projet global et d’une forte mobilisation tous azimuts, où les dimensions politique, sociale, économique, éducationnelle, culturelle et écologique, se conjuguent et se complètent...* ”

Discours de SM le Roi Mohammed VI à la Nation le 18/05/2005



## Préface

Instance à vocation consultative, le Conseil du Développement et de la Solidarité (CDS) est un think-tank, un laboratoire d'idées indépendant, qui, à travers sa composition multidisciplinaire et polyvalente, favorise le dialogue et la concertation entre les principaux acteurs économiques et sociaux, sur des thèmes spécifiques, afin de bénéficier de leurs réflexions conjuguées pour l'élaboration de propositions d'intérêt général.

Cette vision globale et multidisciplinaire, appuyée par un benchmark des expériences marocaines et étrangères, permet aux participants de concourir, par leur expérience et leur expertise, à enrichir les débats en vue de proposer aux décideurs des actions solidaires, concrètes et novatrices dans les stratégies sectorielles de développement du pays.

L'apport du CDS transcende toutes les contingences et toutes les individualités, aussi bien des membres que des participants. Les messages qui sont portés et analysés se doivent d'être innovants et opérationnels, convergeant vers le seul intérêt général et le souci de contribuer à améliorer l'environnement et la qualité de vie du citoyen, en vue de favoriser l'émergence d'une société civile marocaine moderne, épanouie, solidaire, performante et ouverte au monde.

### Mohamed BENAMOUR

Président Fondateur du CDS



“

*Une ville nouvelle, c'est d'abord un lieu de vie, un espace où il fait bon vivre tous ensemble. Ce rêve nous le partageons aujourd'hui, pour que demain, nos enfants et nos arrière-petits-enfants découvrent qu'une génération les ayant précédée avait anticipé et pensé à leur avenir et à leur bien-être.*

”



SOMMAIRE



6-9	“Ville nouvelle, Vies nouvelles”, un sujet d’actualité. Pourquoi ?
10-21	8 clés pour réussir une ville nouvelle
22-27	Une démarche globale intégrée pour construire la ville nouvelle de demain
28-31	Conclusion du Grand Témoin
32-33	Programme des rencontres du 18 mai 2011
34	Présentation du CDS
35-38	Les membres du CDS



# “Ville nouvelle, Vies nouvelles”, un sujet d’actualité. Pourquoi ?

Avec 32 millions d’habitants et un taux d’urbanisation proche de 60 %, le Maroc compte **chaque année près de 500 000 nouveaux citadins**. A ce rythme, près de 25 millions d’habitants résideront en zone urbaine en 2030 et généreront un **besoin en logements et en espaces d’activités et d’équipements estimé à près de 2 500 hectares par an**. Comment y répondre ?

Plusieurs possibilités peuvent être envisagées, distinctement ou conjointement : réaménagement des tissus urbains existants, réorganisation des périphéries, réhabilitation des villes anciennes ou urbanisation des villages ruraux, ou encore **création de villes nouvelles**. C’est à cette forme de réponse - la création des villes nouvelles -, que le Conseil du Développement et de la Solidarité a consacré sa réflexion dans le cadre de ses premières Rencontres.

Face à la forte croissance démographique et à l’urbanisation accélérée, l’Etat marocain s’est engagé en 2004 dans **un ambitieux programme de création de villes nouvelles à l’horizon 2020**. Objectifs : atténuer la pression sur les villes, résorber l’habitat insalubre, et offrir sur le marché un habitat correspondant aux besoins des différentes couches sociales. Sur quinze sites potentiels, onze ont été identifiés, à quelques dizaines de kilomètres des grandes agglomérations. Deux villes nouvelles ont été lancées, Tamansourt à la périphérie de Marrakech en 2004, et Tamesna, satellite de Rabat, en 2007. Accusant un net retard lié à des défaillances dans la gouvernance, ce programme met en exergue plusieurs enjeux : la capacité de la ville

**Abdellatif JOUAHRI**

Gouverneur de Banque El Maghrib



“

*Au Maroc si la croissance démographique est restée modérée (estimée à 1,4% lors du dernier recensement de 2004), la progression de la population urbaine (2,1% par an) et du nombre des ménages (2,4% par an) demeure significative. D’où un besoin annuel en habitats supplémentaire évalué à 122 000 unités. Le programme des villes nouvelles ne doit pas figurer comme le résultat d’une émigration rurale associée à une bidonvilisation du paysage urbain, car ce cas de figure est généralement synonyme de développement des secteurs informels et de chômage accru dont les effets sont néfastes sur la croissance économique et la cohésion sociale.*”

”



nouvelle à attirer hommes et capitaux, son positionnement dans le cadre du développement urbain du territoire, la relation entre la ville-mère et son satellite et leur intégration dans une zone urbaine élargie, l'équilibre financier du projet de ville nouvelle, la disponibilité et le coût du foncier, la mise à disposition des infrastructures et équipements collectifs ainsi que leur fonctionnement (notamment en termes de transport et de consommation énergétique), le mode de gestion de la ville nouvelle...

Paridifficile, la création d'une ville nouvelle repose sur :

- **Le déploiement d'une vision** : une ville est un espace-temps long, avec des séquences à court terme devant concourir à l'émergence de la vision. La maîtrise d'ouvrage n'aura de cesse de transiger entre des décisions purement économiques et le maintien de « l'esprit » de la ville.
- **Une stratégie d'intégration et de management du projet** : il s'agit de penser la ville nouvelle comme un projet à part entière, avec une ingénierie complexe, et de faire porter ce projet par une structure ad hoc. De la conception à l'exploitation, la stratégie de développement d'une ville nouvelle doit définir le rôle et le positionnement de la ville dans son environnement, sa capacité à attirer hommes et capitaux, son aptitude à générer des ressources financières, le mode de gestion et de gouvernance, les partenariats entre les acteurs...

**Un pari d'autant plus difficile à relever qu'il nécessite la convergence de multiples expertises et savoir-faire : savoir-faire technique des aménageurs, des urbanistes, des architectes, des paysagistes, des maîtres d'œuvre ; expertise des sociologues en vue de créer une identité pour la ville nouvelle et de faciliter son appropriation par ses habitants ; sensibilité**

**Ahmed AKHCHICHINE**  
Ministre de l'Éducation Nationale



*Quand on parle de la problématique des villes nouvelles, on se trouve devant deux démarches. La première, quelque peu caricaturale, serait de considérer les villes nouvelles, où les nouveaux espaces à aménager, comme solutions à des problèmes que l'on a trouvés ailleurs : déficit en logement, désengorgement nécessaire d'une ville qui grandit trop vite, création d'habitat pour répondre à une activité économique de la région... L'autre logique consiste à penser le projet de ville nouvelle comme une ambition, une volonté de créer les conditions pour donner à des familles l'envie de s'y installer et d'y vivre ensemble. J'ai l'impression que notre démarche a consisté à chercher les solutions aux problèmes qui se posaient, et non pas à anticiper. A Tamesna comme à Tamensourt, nous avons été d'emblée confrontés à un déficit de l'ordre de 20 établissements scolaires. Les solutions ont été trouvées entre temps et les programmes lancés pour répondre à ces demandes. Mais à Tamesna, nous avons dû renoncer à un projet de campus universitaire pour un problème lié au transport.*





politique des porteurs du projet pour fédérer les acteurs de la ville en construction et s'assurer que celle-ci porte intrinsèquement les clés de son développement ; expertise financière pour modéliser à la fois la construction et ensuite la gestion de la ville. **Les compétences pour développer les villes sont plurielles, complémentaires, et toutes impératives.**

Réunissant à Rabat le 18 mai 2011 des personnalités marocaines et étrangères impliquées dans la création et la gestion de villes nouvelles, les Rencontres du CDS ont été l'occasion de débattre concrètement des problématiques liées à l'aménagement du territoire, à l'environnement, au foncier, à l'habitat et au cadre de vie.

Sur la base d'un diagnostic objectif des villes nouvelles marocaines et d'une étude s'appuyant sur un benchmark international, représentants des pouvoirs publics, urbanistes, architectes, universitaires et opérateurs privés ont associé leurs réflexions pour **identifier les règles et principes généraux qui font d'une ville nouvelle une ville pérenne, attractive et compétitive.**

**Quelles sont leurs propositions, novatrices et réalisables, pour offrir au plus grand nombre un cadre de vie respectable, où il fait bon vivre ensemble ? Quelles nouvelles orientations dans la réalisation de ces grands chantiers peuvent être adaptées pour qu'ils deviennent de véritables leviers de développement ?**

**Synthétisant les interventions et analyses issues des Rencontres du CDS, ce Livre Blanc met en lumière un modèle marocain de ville nouvelle, une ville centrée sur le citoyen et son bien-être.**

### Marion UNAL

Directrice générale adjointe en charge de la rénovation urbaine et des politiques contractuelles de la ville de Bondy



“

*70 % de votre population sont des enfants. On ne naît pas citoyen, on le devient à la majorité. On ne devient citoyen avec des obligations que si on a été un enfant aux besoins duquel on a répondu.*

”

### Taha BALAFREJ

Directeur du Développement Durable du Groupe OCP



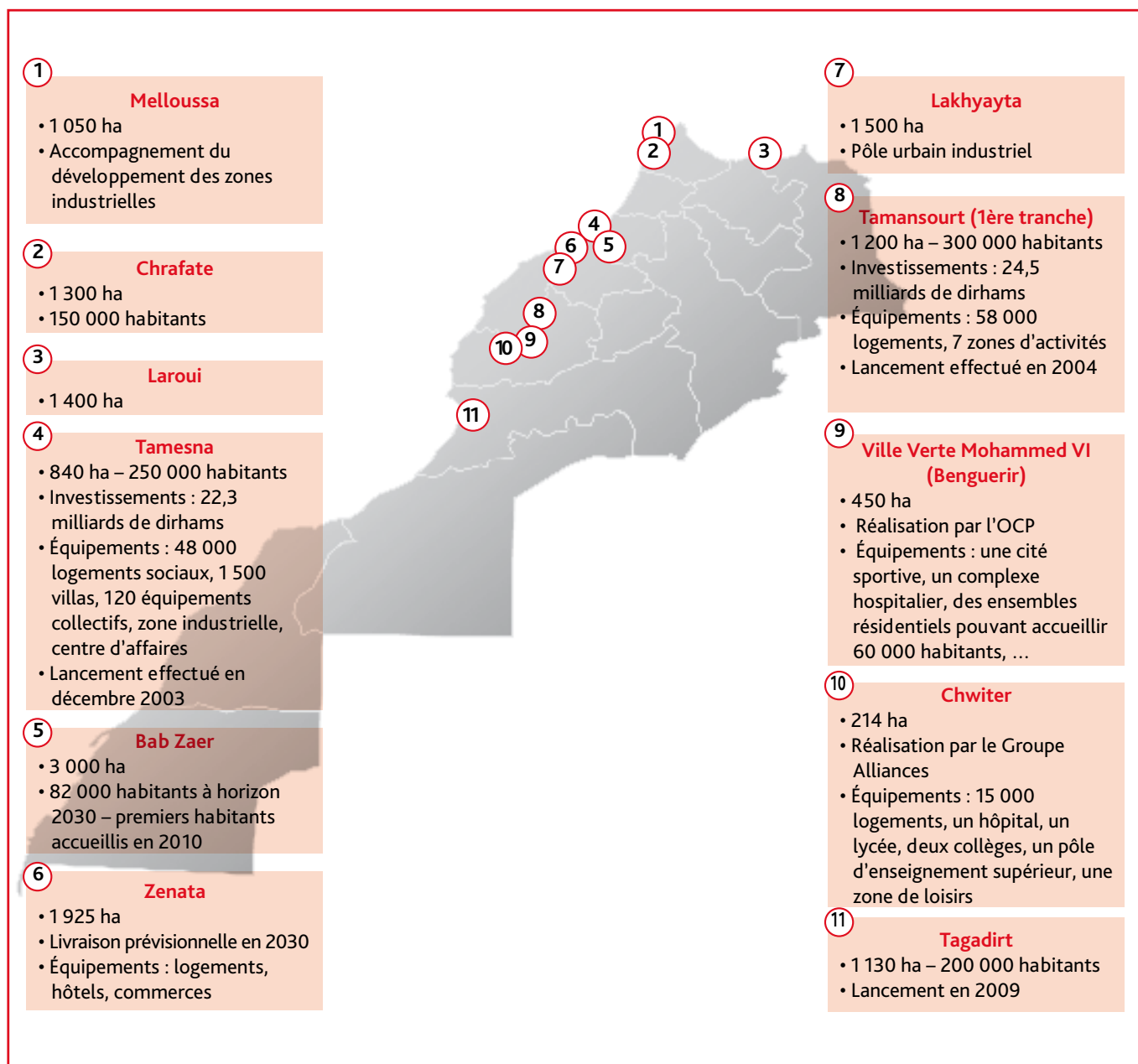
“

*Les premières préoccupations qui ont animé l'OCP pour construire la Ville Verte Mohammed VI sont les économies d'eau et d'énergie, le recyclage et l'utilisation des énergies renouvelables.*

”



# Programme des villes nouvelles au Maroc



Source : Valyans Consulting



# 8 clés pour réussir une ville nouvelle

**Q**uels sont les pré-requis pour qu'une ville nouvelle offre un espace de vie intégré ?

**Qu'est-ce qui conduit le citoyen à y migrer et à s'y identifier ?**

La ville nouvelle procède des préoccupations, des désirs, des rêves des citoyens, mais aussi des opportunités d'investissement proposées aux entreprises. Pour être durable, la ville nouvelle doit être attractive, susciter l'envie d'y vivre, d'y travailler, d'y investir.

L'attractivité est déterminée par la conjugaison de deux facteurs majeurs : la qualité de vie proposée à tous les habitants, quels que soient leur niveau de revenus ; la compétitivité économique en termes de création d'entreprises et de développement d'activités pérennes.

Programmer une ville nouvelle, c'est d'abord répondre à ces besoins spécifiques : ceux du citoyen d'une part (l'habitant, le touriste, l'étudiant, l'usager des équipements urbains et administratifs,...) et ceux de l'entreprise d'autre part.

## • Répondre aux besoins du citoyen

Outre la qualité de l'habitat et de l'environnement paysager, une qualité de vie appréciable est avant tout garantie par la mobilité des citoyens et une bonne connectivité du noyau urbain à son environnement. La ville nouvelle doit impérativement offrir **une desserte de qualité** à travers un réseau de transport interne et externe, dense et diversifié, efficace et respectueux de l'environnement. La ville doit également conférer à ses habitants **l'autonomie**, à travers des équipements, des services collectifs et des commerces de proximité, accessibles à tous. Pour favoriser la cohésion sociale, la ville doit faciliter la mixité, proposer des logements de

## Mustapha ABOUMALEK

Sociologue et Enseignant en Sciences Politiques



“

*Les conditions de réussite d'une ville ne doivent en aucun cas omettre l'élément humain, et l'élément humain c'est la famille. Une ville qui réussit, c'est une ville qui à une âme, et pour lui donner une âme, on doit valoriser l'institution familiale... On sait très bien que la famille au Maroc est intimement liée à ses repères, à ses valeurs, et à ses traditions, et ces gens doivent se sentir chez eux dans la ville nouvelle. Le jour où on cessera de vivre le phénomène qu'on vit à Casa, au moment de l'Aid El Kebir, où la ville se vide parce que les gens célèbrent la fête ailleurs, on pourra dire qu'ils se seront approprié la ville nouvelle*

”



qualité à un prix attractif pour toutes les catégories socioprofessionnelles. Enfin, la ville doit proposer un cadre convivial, favorable à l'épanouissement de ses habitants, grâce à une offre d'activités sportives et culturelles diverses, à des équipements de loisirs accessibles au grand public, favorisant les échanges et la créativité.

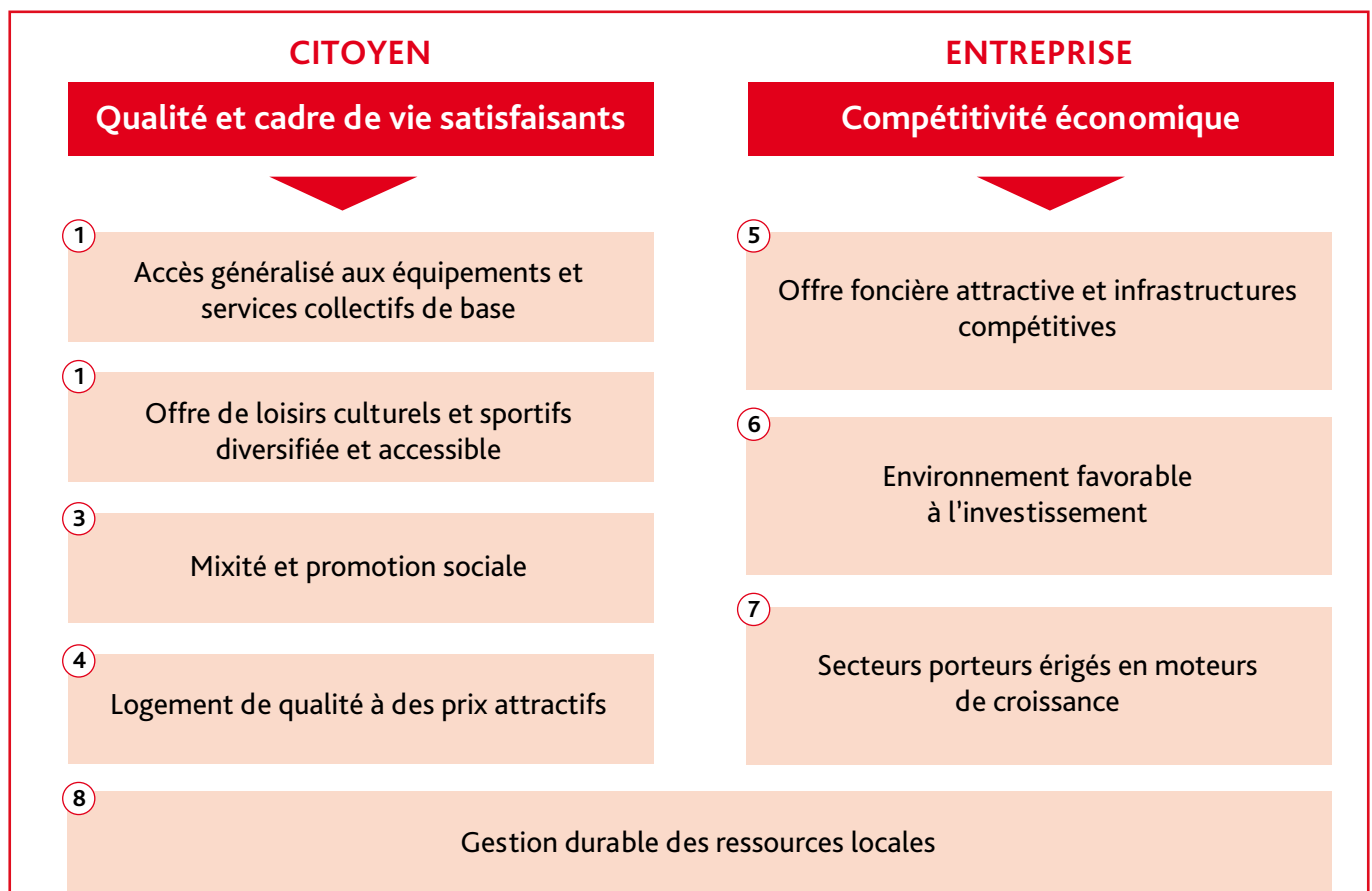
### • Répondre aux besoins de l'entreprise

Se doter de **moteurs de croissance**, tel est le gage de la compétitivité et de la pérennité économiques. La ville nouvelle doit définir sa **vocation économique dans son bassin d'emploi régional**, afin de devenir un pôle d'intérêt pour les investisseurs et les travailleurs. Pour y parvenir, elle doit être dotée d'**équipements structurants**, propices à la création et au

développement des entreprises, des zones d'activités aux plateformes logistiques en passant par un réseau de télécommunications performant. Pour faciliter l'installation des acteurs, l'ensemble des services administratifs nécessaires à un **climat des affaires** favorable doivent être représentés.

Les réponses aux attentes du citoyen et de l'entreprise supposent une concertation transversale et un **acte interministériel**, visant à planifier la conception et la réalisation du projet de ville nouvelle, à définir les priorités, à intégrer les politiques locales et nationales, à impliquer les acteurs locaux...

**La création d'une ville nouvelle axée sur le bien-être de ses habitants et le dynamisme de ses entreprises repose sur huit fondamentaux :**





## 1 - Accès généralisé aux équipements et services collectifs de base

L'attractivité d'une ville nouvelle est d'abord conditionnée par **une couverture optimale en équipements et services collectifs**, permettant de répondre aux besoins de la population actuelle et future.

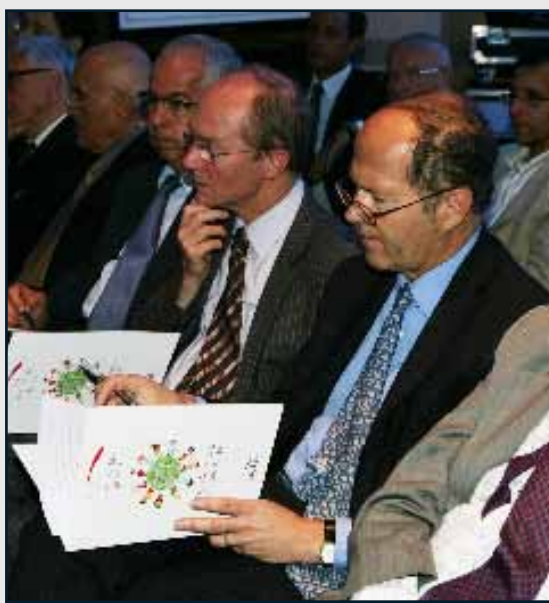
Parmi les **équipements collectifs**, figure la présence d'un **réseau de transport en commun** dense et efficace, permettant à la ville de bénéficier d'une bonne desserte interne et externe et d'offrir à ses habitants la liberté de déplacement à laquelle ils aspirent, dans diverses directions, et favorisant l'utilisation de moyens de locomotion alternatifs à la voiture. Dans cette perspective, la ville nouvelle doit **encourager et faciliter l'utilisation des transports en commun et des « transports propres »** (par exemple, vélos et éco-conduite). Le bénéfice est évident, et pour tout le monde : tant pour les finances publiques (le Maroc est un pays importateur d'hydrocarbures) que pour les finances des ménages, sans parler de l'impact environnemental.

La ville nouvelle doit, en effet, être pensée dans ses relations avec son environnement. Cela consiste notamment à limiter les déplacements du domicile au travail, en assurant un équilibre entre habitat et emploi. Les infrastructures de desserte doivent permettre des liaisons rapides et régulières avec les villes les plus proches (« villes mères »), une mobilité sereine et des modes de déplacements divers. Toute première infrastructure installée au sein de la ville nouvelle de Marne-La-Vallée dans la région parisienne, le RER A témoigne de l'importance de l'accessibilité pour une ville nouvelle.

La ville nouvelle doit également garantir un **accès généralisé au système éducatif**, suivant les normes prévues par la Direction de

### Philippe CITROEN

Expert en mobilité urbaine



“

*La problématique du transport ne se résume pas aux transports publics, tramway ou bus. Transport signifie également voiture, vélo, marche à pied, tout cela doit être prévu. S'il n'y a pas cette réflexion de mobilité durable, et si on ne traite pas ces sujets en urgence, on se retrouve encore avec des gens qui pour travailler mettent deux heures de trajet tous les matins, ce qui est très destructurant. Il est vrai que le transport public n'est pas rentable, mais on peut valoriser les alentours des gares avec des commerces et des services.*

”



l'Urbanisme, a minima une école primaire pour 8 000 habitants, un collège pour 16 000 habitants et un lycée pour 32 000 habitants. L'équilibre de la ville nouvelle et son appropriation par ses habitants sont fortement tributaires de la mise en place d'un système de sécurité performant, constitué par la gendarmerie et la police de proximité.

Enfin, c'est par l'offre de soins de qualité que la ville nouvelle marocaine affirmera son attractivité. Les normes urbaines en vigueur prévoient un centre de santé urbain pour 30 000 habitants, tandis que les recommandations de l'OMS fixent le seuil critique à 23 prestataires de soins pour 10 000 habitants. Notons que le ratio national s'établit à seulement 9 prestataires pour 10 000 habitants.

## 2 - Une offre de loisirs culturels et sportifs diversifiée et accessible

**L**es activités culturelles sont essentielles pour le développement socio-économique et la création de l'identité de la ville nouvelle. Ainsi, d'après Richard Florida, Docteur en aménagement urbain à l'Université de Columbia, **la culture et la création sont deux éléments clés de la réussite économique d'une ville nouvelle** : la présence d'une "classe créative" dans les villes et le haut niveau de développement économique sont en étroite corrélation, la classe créative étant attirée par certains lieux de vie dont elle renforce encore l'attractivité. Se crée alors un cercle vertueux, "le talent attirant le talent", mais aussi les entreprises, le capital et les services...

Dans ses écrits, Richard Florida conseille aux villes de chercher d'abord à **retenir les talents**, plutôt que de construire des infrastructures coûteuses. La présence de la classe créative devient le meilleur atout dont puisse disposer une ville, car c'est cette population qui la rend attractive et assure le renouvellement de son économie.

### Michel CANTAL DUPART

Architecte urbaniste



*Arrêtons de penser à un urbanisme immobilier, c'est-à-dire un urbanisme qui se traite en quantités - quantité de mètres carrés, quantité de logements... -, pour penser beaucoup plus à un urbanisme culturel, c'est-à-dire l'urbanisme des hommes. La première question est : qui va y vivre ? On identifie d'abord qui seront les habitants et ensuite, on fait une ville ou un quartier sur mesure. Une ville, c'est des hommes et des enseignes. On oublie souvent dans nos villes nouvelles de penser à l'endroit où sera le coiffeur, le centre commercial, l'école, ou l'hôpital...*

*Toute ville, même une ville nouvelle, nécessite la prise en compte de la mémoire et du patrimoine. Même quand on construit sur un terrain où il n'y a rien, il y a forcément quelque chose, il ya des traces, une trame foncière, une histoire, et au-delà de l'histoire du bâti, il y a l'histoire des hommes qui arrivent avec leurs valises, de la famille qui s'installe avec ses enfants...*





Le plan d'urbanisme de la ville doit prendre en compte la **proximité des services par rapport aux usagers**. Chaque service peut être différencié en fonction de sa fréquence d'usage et du temps d'accès. Des études ont permis de classer 4 types de services :

**1. Les services de proximité** auxquels on a quotidiennement recours, tels que les marchés de quartiers et les petits jardins publics, doivent être situés à moins de 10 minutes des lieux d'habitation.

**2. Les services intermédiaires** que l'utilisateur souhaite trouver dans son bassin de vie, tels que l'école primaire, le poste de police ou le terrain de sport, doivent être situés à moins de 20 minutes.

**3. D'utilisation moins fréquente, les services de centralité**, tels que les lycées, les centres de santé ou les maisons de jeunes, doivent se trouver entre 20 et 30 minutes des îlots d'habitation.

**4. Enfin, l'accès aux services métropolitains**, tels que l'hôpital ou l'université, peut représenter jusqu'à 1 heure de trajet pour l'utilisateur.

Par ailleurs, **l'organisation d'événements attractifs nourrit l'atmosphère de la ville nouvelle et lui confère une personnalité reconnaissable**. Ces dimensions doivent être prises en charge par les dispositifs de gouvernance de la ville nouvelle en vue d'activer la formation de sa personnalité.

L'offre culturelle doit être accompagnée d'une **offre complète d'équipements sportifs**, indispensable pour attirer les populations jeunes

et les familles, ainsi que pour favoriser la sociabilité et l'épanouissement des citoyens. Ainsi, la municipalité de Villeneuve-d'Ascq consacre 12 % de son budget au développement et à la promotion du sport. Cette ville nouvelle de 60 000 habitants (dont plus du quart a de moins de 18 ans) compte 64 équipements sportifs et 5 terrains de football pour 20 000 habitants. En comparaison, la Direction de l'urbanisme au Maroc prévoit la programmation, a minima, d'un terrain de sport pour 20 000 habitants.

### Patrick LAMARQUE

Président FKPE



“

*Au départ du projet, il faut une volonté forte, et il est très important d'introduire et d'instiller progressivement de la gouvernance. C'est-à-dire du partage de la décision, avec les habitants, avec les citoyens, avec les élus, avec les entreprises etc. au fur et à mesure. La gouvernance ce n'est pas quelque chose qui se pose d'abord, elle se pose pendant, se construit, et permet d'ajuster la ville au besoin des gens qui viennent l'habiter progressivement.*

”



### 3 - Mixité et promotion sociale

**L**a mixité sociale permet d'éviter la ghettoïsation des populations et constitue un levier accélérateur du développement socio-économique d'une ville nouvelle.

Elle est favorisée par une **diversité de l'habitat**, respectant l'harmonie urbanistique et architecturale de la ville. Ainsi, la ville nouvelle devrait être constituée de villas de différents standings, d'immeubles socialement variés et de quartiers en auto-construction. Le brassage des populations qui résulte de cette diversité d'habitats, doit, pour être optimal, être réalisé entre des catégories sociales proches (exemples : A et B, B et C, etc.)

A travers la mixité sociale, il **s'agit d'éviter le cloisonnement des quartiers et les ségrégations qui en découlent**, de favoriser les interconnexions entre quartiers, notamment par des rues homogènes et de même qualité, mais aussi par la présence d'équipements collectifs situés aux articulations des différentes zones habitées. **Places, marchés et équipements collectifs définiront ainsi la trame de la ville nouvelle.** Certains équipements publics pourraient également être prévus à la périphérie de la ville nouvelle, pour servir aux villes voisines et établir une mixité sociale avec ces dernières.



### Mohcine JAZOULI

Président Valyans consulting



“

”



#### 4 - Offre de logements de qualité à prix attractifs

Une ville nouvelle attractive doit proposer un cadre de vie et des logements à prix attractifs pour toutes les catégories de population.

Un habitat répétitif, sans chaleur, sans harmonie et sans espaces verts, ne peut assurer la construction d'une identité qui favorise l'insertion des habitants. Par conséquent, la ville nouvelle doit être attachée à la spécificité et à l'originalité de son cachet. Elle devra notamment prendre en compte la dimension collective des pratiques familiales et sociales marocaines dans l'habitat.

Les études de marché permettent d'identifier les seuils de prix acceptables par les populations cibles. Ces outils simples et largement utilisés dans d'autres secteurs permettront aux promoteurs immobiliers d'ajuster leurs prix et de gagner l'adhésion des clients aux produits proposés.

Les promoteurs devraient également avoir la possibilité de réaliser des péréquations financières, par un mécanisme de compensation entre les produits immobiliers faiblement générateurs de marge et les produits très rentables. Ces équilibres économiques permettraient de proposer des prix adaptés à chaque cible, et de financer voiries, équipements collectifs, aménagements paysagers...

Ces quatre premiers axes permettent à la ville nouvelle d'offrir au citoyen un cadre de vie attractif, favorisant son épanouissement. Qu'en est-il pour l'entreprise ?

#### Majid BOUTALEB

Président Filarsy



“

”



## 5 - Une offre foncière attractive et des infrastructures compétitives

Le dynamisme économique d'une ville nouvelle est très fortement lié à la présence d'infrastructures performantes. Une offre foncière attractive se définit par la viabilisation des terrains et leur équipement en infrastructures de base, par l'existence de services d'enregistrement (conservation et cadastre) et

### Saïd EL HADI

Président du Conseil de Surveillance de TMSA



“

La ville nouvelle de Chrafate est une réponse intéressante parce qu'elle se trouve à 30 km du port de Tanger Med, et à une vingtaine de km de Tanger. Elle n'aura donc peut-être pas besoin de développer toute l'infrastructure urbaine dont a besoin une ville. Elle est à 5 km de l'Usine Renault et héberge elle-même une zone industrielle, ce qui est un bon compromis pour permettre aux activités économiques de la région de trouver l'offre urbaine nécessaire... Cette ville nouvelle a du sens puisqu'elle s'appuie réellement sur des opportunités d'emplois dans les alentours pour ses habitants. ”

de procédures administratives simplifiées, par la proximité de zones d'activités dédiées (zones industrielles, plateformes industrielles intégrées - P2I, zones d'activités commerciales...).

### Jean-Luc ROLAND

Bourgmestre de Louvain-La-Neuve



“

On a relevé un défi extrêmement périlleux : faire de Louvain-La-Neuve une terre de mixité, avec 140 nationalités, à 30 km au sud-est de Bruxelles. Mixité religieuse : on construit en ce moment même une mosquée. Mixité de la population : 10 000 habitants et 10 000 étudiants résidents. Mixité sociale : Louvain La Neuve est devenue une des régions les plus attractives de Belgique, un pôle à part entière, culturel, économique, d'enseignement, commercial et de loisirs, un parc scientifique, avec en projet le RER en 2016... Le défi à relever aujourd'hui est celui du logement, parce que les gens veulent venir y habiter, c'est même une des seules villes au monde qui tienne une liste d'attente pour les candidats à la résidence. Ce qu'il nous reste à réussir, c'est de trouver du logement pour tous, et c'est la rançon du succès. ”



L'attractivité et la compétitivité d'une ville nouvelle se mesure également à l'aune de son réseau de télécommunications, susceptibles de répondre aux besoins de base mais aussi d'anticiper l'évolution des technologies de pointe et d'avenir.

Le développement économique sera accéléré par la mise en place d'incubateurs préparant la gestation des entreprises de demain. Ainsi, la renommée de Sophia Antipolis provient de la présence de nombreux incubateurs et pépinières d'entreprises.

## 6 - Environnement favorable à l'investissement

Pour conforter son attractivité économique, la ville nouvelle doit présenter un **environnement économique, social et réglementaire favorisant l'investissement**. Incitations fiscales, procédures administratives simplifiées, climat des affaires sain et transparent, promotion de l'innovation et de la Recherche et Développement, tels sont les moteurs de l'investissement.

Autre paramètre important pour créer un environnement propice aux investissements, **l'existence d'une offre de formation initiale et continue adaptée aux besoins des entreprises**, mettant à leur disposition **des ressources humaines compétentes et compétitives**.

Enfin, le dynamisme économique est étroitement lié à une **présence administrative suffisante, facilitant les procédures d'installation et offrant un accompagnement aux investisseurs potentiels**. Cela peut se matérialiser par la présence d'un Centre Régional d'Investissement (CRI), d'une cour d'appel ou d'un tribunal de commerce.

### Alain SARFATI

Architecte urbaniste



*La trilogie fondatrice d'une ville pérenne ? Sécurité, échange et partage. Nous rêvons d'une ville lente, une "médina de Fès", "une Venise merveilleuse", et nous vivons une ville rapide faite d'autoroutes et de centres commerciaux. Nous rêvons d'une ville pour tous et nous juxtaposons des ghettos. Arriverons-nous à créer les conditions d'une ville qui soit lente et rapide, dont la mixité sera l'acceptation des différences et où chacun trouvera sa place et pourra choisir? La réalisation de ce rêve passe par quelques points fondamentaux. J'ose en citer 5 :*

- *Le choix du site, qui détermine la vocation.*
- *L'attracteur ou l'identité, qui va donner une énergie à la ville et lui assurer une rente.*
- *La mixité et la valorisation des différences : il ne faudra pas avoir peur des contiguités, et du traitement des «limites».*
- *L'équilibre entre Vitesse/Nature, la nature étant la dimension compensatoire de la technique et de la vitesse.*
- *Le centre, qui change de forme. Il devient lent, soit parce qu'il est historique et protégé, soit parce qu'il est le centre d'une ville moderne qui prend en compte le couple vitesse/nature. Il prend une forme singulière, celle du centre ville, un attracteur local, un Tivoli moderne, un espace capable de recevoir l'ensemble de la population. Il reste à en définir l'échelle.*





## 7 - Des secteurs productifs érigés en moteurs de croissance

Pour être attractive, la ville nouvelle doit affirmer sa vocation et son positionnement (industriel, commercial, culturel, universitaire, de loisirs...) à travers **l'identification et le développement de secteurs porteurs érigés en véritables locomotives de croissance**.

La ville nouvelle anglaise de Milton Keynes doit sa réussite à sa vocation de « capitale énergétique de Grande Bretagne ». Axant son développement sur le secteur de l'énergie, elle accueille le National Energy Centre, et l'essentiel de ses bâtiments appliquent des normes strictes en matière d'efficacité énergétique. En Belgique, Louvain-la-Neuve, « pôle universitaire d'excellence », a été créée autour de l'Université Catholique (UCL, créée en 1968) qui regroupe 23 400 étudiants. Autre exemple, Navi Mumbai, en Inde, a été conçu pour offrir une alternative aux citoyens et aux entreprises désireux de s'implanter à Bombay : cette « ville de l'innovation informatique et des technologies de l'information » doit son attractivité aux Softwares Parks et à la création de Zones Economiques Spéciales aux conditions fiscales avantageuses.

Ces différentes expériences témoignent du caractère structurant de la vocation conférée à la ville nouvelle. C'est, en effet, autour de sa ou de ses vocations que se développera la ville nouvelle et qu'elle deviendra un pôle d'intérêt, susceptible d'attirer les investissements et l'implantation d'une multitude d'activités connexes et complémentaires.

Portés par des secteurs clés, le développement socio-économique et la croissance de la ville seront accélérés par **la création «d'investissements d'agglomération»**, infrastructures

éducatives et culturelles ou centres commerciaux d'envergure, dont le rayonnement dépasse la périphérie de la ville. Outre l'apport économique engendré, ces repères urbains structurent la ville et la façonnent.

### Mohamed SOUAFI

Professeur à l'INAU



“

”



## 8 - Gestion durable des ressources locales

Compte tenu de nos responsabilités vis-à-vis de la planète et des générations futures, il est essentiel que les villes nouvelles soient conçues pour être des villes durables, attirant à la fois citoyens et entreprises. Constructions, transports, gestion des ressources et des déchets, tout doit être pensé pour protéger et valoriser les ressources locales, pour respecter l'environnement.

Plusieurs leviers peuvent être activés :

- Encourager une construction durable, grâce à l'isolation thermique, à l'utilisation des lampes à diode électroluminescente (LED), à l'emploi

de matériaux locaux et de la main d'œuvre locale...

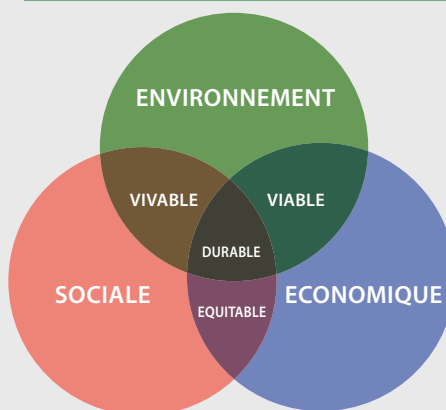
- Promouvoir les transports respectueux de l'environnement offrant des modes alternatifs à la voiture : rendre accessible au plus grand nombre l'usage des transports collectifs, prévoir des trottoirs et des pistes cyclables...
- Opter pour une gestion des déchets ménagers respectueuse de l'environnement : tri, recyclage, politique de contrôle et de ramassage, acheminement vers des décharges contrôlées, politique de revalorisation des déchets, et surtout sensibilisation et éducation des populations.
- Optimiser la gestion des ressources hydriques à travers des systèmes de récupération des eaux pluviales, l'utilisation de l'eau non potable pour les arrosages, le traitement des eaux usées, etc.

### ÉCOLOGIQUEMENT RESPONSABLE

- ▶ Préserver l'environnement prendre en compte ses potentialités
- ▶ Encourager la **gestion durable des ressources naturelles**
  - Privilégier les ressources locales
  - Encourager les constructions écologiques

### SOCIALEMENT ACCEPTABLE

- ▶ Privilégier un **modèle de mixité** afin d'assurer l'insertion des populations défavorisées au sein de leur environnement
- ▶ Favoriser une offre en **équipements** (santé, sport, éducation, culture, etc.) à **destination de toutes les populations**
- ▶ Œuvrer pour le développement d'un **maillage de transport et d'un accès aux réseaux de qualité** et qui ne lèsent aucune catégorie de population



### ÉCONOMIQUEMENT VIABLE

- ▶ Promouvoir l'implication **d'équipements et d'entreprises nécessaires à la vie économique** du territoire
- ▶ Identifier les **secteurs porteurs** et les ériger en **moteurs de croissance**
- ▶ Concevoir la ville nouvelle comme un **lieu d'innovation et de recherche**



**En conclusion**, la ville nouvelle réussie d'aujourd'hui est résolument orientée développement durable : une ville **écologiquement responsable, socialement acceptable et économiquement viable**.

Pour pérenniser son attractivité, cette ville portera une attention particulière à son cachet afin de créer une image de marque. En effet, dans un contexte de compétitivité accrue, la ville nouvelle doit utiliser les outils du **marketing territorial** pour accroître sa notoriété et attirer sur le long terme hommes et capitaux.

Plusieurs leviers du **marketing urbain** ("city branding") pourraient être actionnés pour promouvoir **la ville comme** :

- **laboratoire urbain, social et architectural, en perpétuel dynamisme,**
- **espace propice au développement d'un esprit pionnier, ouvert à l'initiative et à l'innovation,**
- **lieu de solidarité et d'échange autour d'une ambition commune, autonome et intégré dans son environnement.**



### **Karim AMOR**

Président, de Jet Sakane



“

*Il faut renforcer l'attractivité par des lois ou des règles qui facilitent l'investissement, permettent d'attirer les ressources humaines et les compétences, et favorisent la présence de l'administration.*

*Les pouvoirs publics ont un devoir non seulement dans l'élaboration et le développement des villes nouvelles, mais aussi dans leur financement. On ne finance pas une ville nouvelle avec de la promotion immobilière.*

*Seule une activité économique durable pourra y contribuer, avec comme conditions une gestion rationnelle des ressources locales, des transports, des déchets et des ressources hydriques.*

*Une ville nouvelle est une ville écologiquement responsable, une ville socialement acceptable et une ville économiquement viable.*”



# Une démarche globale intégrée pour construire la ville nouvelle de demain

Si la ville nouvelle implique le citoyen, l'Etat, en tant que porteur du projet, est concerné en premier lieu, et **doit mettre en œuvre une démarche appropriée**. Cette ville nouvelle, que nous voulons **viable, vivable** et équitable, ne s'improvise pas. Il s'avère nécessaire de changer le paradigme actuel, en adoptant une démarche intégrée, inscrivant la ville nouvelle en tant que projet de développement territorial.

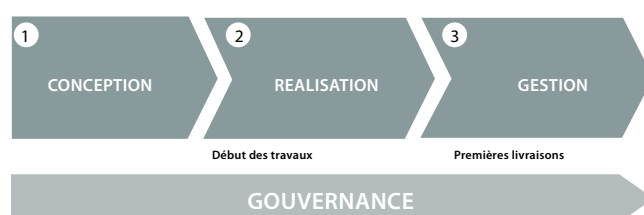
Une **démarche intégrée** implique une **approche participative**, associant toutes les compétences techniques nécessaires, et fédérant les acteurs politiques et les représentants de la société civile. Trois phases majeures président aux destinées d'une ville nouvelle. **Conception, réalisation et gestion**, ces trois phases nécessitent une **gouvernance adaptée** et maîtrisée.

## 5 étapes clés pour concevoir une ville nouvelle pérenne

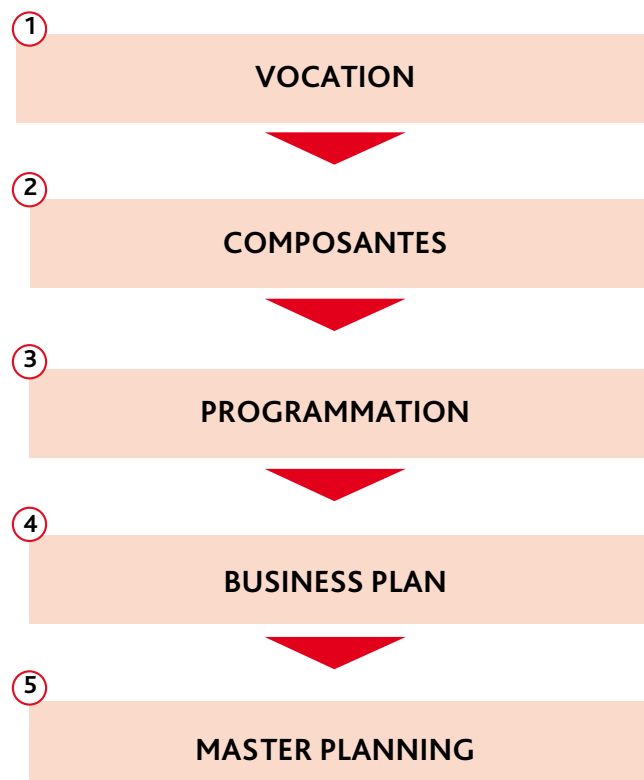
La première étape consiste à identifier la vocation de la ville nouvelle. Cette étape cruciale permet d'inscrire le projet dans le cadre d'un développement à l'échelle régionale, voire nationale. **La vocation traduit des ambitions concrètes et confère à la ville nouvelle une identité forte.**

La vocation est fortement liée à l'environnement :

- A quel objectif répond-elle (désengorgement de la métropole et restructuration de l'urbanisation) ?
- Quel est son voisinage (la ville mère et le territoire) ?
- De quelles ressources dispose-t-on ?



- Quelles spécificités physiques ou culturelles faut-il appréhender ?
  - Les caractéristiques de la population ciblée ?
- Une analyse stratégique et dynamique du site est nécessaire pour identifier la vocation et construire l'identité d'une ville nouvelle.





De la vocation découlent les **composantes**, puis la **programmation de leur réalisation** : zones résidentielles, équipements et infrastructures, zones d'activités économiques, services, loisirs... **Les composantes identifiées constituent des orientations programmatiques.**

La **programmation** consiste à **dimensionner et quantifier chacune des composantes identifiées**, fonction de plusieurs facteurs. Il s'agit en effet de corréliser les composantes à la taille de la population cible et aux ambitions économiques, puis de traduire l'ensemble en m<sup>2</sup> constructibles.

Le dimensionnement arrêté est ensuite réparti en phases, tenant compte des spécificités du projet, des contraintes et des priorités. **Le phasage est primordial car il garantit une réalisation pragmatique.**

La réalisation du **business plan** évalue la rentabilité du projet et son potentiel.

Pour être pérenne, la ville nouvelle doit **être rentable**. Le montage financier veillera à la génération de recettes et à l'autonomie financière. En aucun cas la ville nouvelle ne doit vivre sous perfusion de l'agglomération-mère, mais elle ne peut non plus être totalement indépendante. Son développement autonome et intégré repose sur un équilibre délicat avec l'agglomération mère, un équilibre social, fonctionnel et relationnel.

Comme tout projet, la ville nouvelle doit donner lieu à une étude de faisabilité. **Elaboré sur toute la durée de réalisation du projet et sur les premières années de fonctionnement**, le montage financier repose sur quatre piliers : Aménagement, Développement, Livraison/Commercialisation et Exploitation.

## Mohammed Saad HASSAR

Secrétaire d'État à l'Intérieur



*Au niveau de la régionalisation, il y a deux entités : D'un côté, des entités élues qui représentent les citoyens, et de l'autre côté le représentant de l'État qui est le Wali. L'une et l'autre des entités travaillent en partenariat. Les premiers qui sont élus représentent la volonté de l'ensemble des populations, et la vision que se font ces populations du devenir de leur région, L'autre entité est là pour créer le partenariat entre la politique d'État et la politique régionale. Donc, il suffit que ces élus aient leur vision, qu'ils fassent un choix politique interne, sachant qu'une partie de leurs ressources y sera consacrée, et puis le représentant de l'État se doit d'amener tout ce qui n'a pas été transféré à la région : Santé, Éducation, Grand Transport, Sécurité, Administration des populations...*





La définition des indicateurs clés (montant des investissements, financement par fonds propres, endettement, types de recettes envisagés...) et le calcul du taux de rentabilité interne (TRI) permettront de s'assurer de l'équilibre financier du projet.

L'étude de la faisabilité financière conduit à l'élaboration du **master plan**, c'est-à-dire **l'expression architecturale de la vocation de la ville, ses composantes et sa programmation**. L'architecte urbaniste localisera et ordonnancera dans ce document graphique les contenus de la ville nouvelle. D'autres documents écrits viennent compléter le master plan : études technique, paysagère, relative au transport, plan masse, etc.

Il convient de noter que des itérations doivent être réalisées entre la Programmation, le Business Plan et le Master Planning, pour faire ressortir le scénario optimal d'aménagement/développement, de commercialisation et de gestion du site.

Faire l'impasse sur certaines de ces étapes revient à prendre un risque sur la robustesse et la pérennité de la ville nouvelle.

### **Conception, réalisation, gestion : une gouvernance adaptée et maîtrisée**

Chaque étape de la création de la ville nouvelle - conception, réalisation, gestion -, nécessite une gouvernance adaptée. Le maître d'ouvrage étant, au Maroc, garant de la réalisation effective des travaux et responsable de la coordination entre les différentes parties prenantes, **le modèle de gouvernance défendu par le CDS consiste en la création d'une agence dédiée pour chaque ville nouvelle, regroupant l'ensemble des partenaires et soucieuse** des spécificités géographiques, culturelles et humaines de la région et de la localité.

#### **Bassim JAI HOKIMI**

Président d'ATLAMED



*Avant la conception, l'étape fondamentale est l'étude d'opportunité transversale. Avant de créer des villes nouvelles, déjà voir ce qu'il y a lieu de faire avec l'existant, les possibilités d'expansion urbaine continue. Ne serait-il pas plus efficace de développer des villes moyennes pour absorber l'exode rural en amont, dans le cadre des grands projets de développement économique du Maroc ? Dans le cadre du Plan Vert par exemple, des agrégations de terres sont prévues. Peut-être que des agrégations urbaines plus petites, autour de zones agro-industrielles, pourraient les accompagner et permettre de créer des centres de vie pour les populations rurales. Notre problème prioritaire est celui de l'infrastructure scolaire. Le point clé est de continuer à organiser la libéralisation scolaire et appeler le secteur privé à intervenir.*





Seraient ainsi réunis au sein de cette entité le Ministère de l'Habitat de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies, le Ministère de l'Equipement et des Transports, le Ministère de l'Energie et des Mines, le Ministère de l'Education nationale, le Ministère de la Jeunesse et des Sports, le Ministère de la Culture, etc., ainsi que des représentants des acteurs locaux et des opérateurs privés.

**En tant qu'autorité unique en charge de la création et de la gestion de la ville nouvelle, cette entité serait dotée de prérogatives élargies :**

- **Contrôler la création et l'administration de la ville nouvelle ;**
- **Développer directement et/ou à travers des partenariats publics privés la réalisation des infrastructures, des équipements et des logements nécessaires ;**
- **Organiser le développement de la ville nouvelle.**

**Elle disposerait d'un Conseil d'Administration où siègeraient représentants de l'Etat, élus locaux, et experts, et bénéficierait des moyens nécessaires pour mener à bien ses missions.** Elle considèrera sa mission pleinement acquittée dès la « remise des clefs » de la ville à la Mairie qui prendra alors en charge la gestion de la cité et les besoins de ses populations. L'Agence indépendante collaborera avec toutes les parties prenantes à chaque phase du projet et garantira la coordination et la cohérence de la démarche adaptée.

**Au Maroc, les Agences du Bouregreg ou de Marchica sont de parfaits exemples. Les expériences internationales des Development Corporation anglaises ou des Etablissements Publics d'Aménagement français témoignent de la réussite de ce modèle.** Instaurées par le New Town's Act de 1946, les Development Corporation étaient en charge de

créer et d'administrer les villes nouvelles avec l'aide de fonds publics. Ces corporations bénéficiaient de larges prérogatives et n'étaient pas soumises aux règles usuelles d'aménagement du territoire. En France, un Secrétariat Général aux Villes Nouvelles a été créé ; la création et l'administration des villes nouvelles sont confiées aux Etablissements Publics d'Aménagement (EPA), placés sous l'autorité de l'Etat, et chargés de gérer les constructions et l'urbanisation du territoire (EPA Marne, EPALE – Lille Est, etc.).

**Ainsi, dès la phase de conception, l'entité dédiée s'assurera de la validation et de l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes au projet** et proposera des montages institutionnels adaptés sur toute la durée de développement de la ville nouvelle.

### **Badr EL KANOUNI**

Président Directeur général d'Al Omrane



“

*Nous sommes encore au début du programme des villes nouvelles, donc tout est rattrapable, et la volonté est là. Je serais très heureux d'ouvrir notre conseil d'administration à l'ensemble de nos partenaires régionaux et même centraux.*

”



Chacune des parties prenantes s'engagera à prendre en charge la mise en œuvre (réalisation et gestion) des composantes relevant de ses compétences. Ainsi, la construction des écoles et l'attribution des budgets de fonctionnement reviendra au Ministère de l'Éducation nationale; en fonction d'un planning préétabli, la construction et le maintien des voiries reviendra au Ministère de l'Équipement et des Transports, etc.

Au fur et à mesure de la réalisation de la ville nouvelle, la gestion post-chantier est un facteur clé de réussite, puisqu'elle permet de veiller au

respect de la vocation de la ville et des ambitions qui lui sont attribuées. Cette fonction serait une des prérogatives de l'entité interministérielle qui peut l'exercer directement et/ou via la création d'une structure dédiée. Une fois les bonnes bases de gestion installées, la gestion de la ville nouvelle sera transférée à la mairie.

### Karim MANSOURI

Directeur général du FEC



“  
« Quand vous avez un bon projet, avec un business plan, une bonne gouvernance et un portage politique au plus haut niveau, c'est le rêve pour les banquiers. La Régionalisation va avoir une contribution majeure dans le financement des villes nouvelles, avec une enveloppe de 200 millions de dirhams. Nous allons avoir des structures politiques avec des ressources, ce qui pose le problème des arbitrages politiques de gestion budgétaire, mais ce qui représente aussi un effet de levier fantastique pour faire de l'endettement. ”

### Jean-Luc ROLAND

Bourgmestre de Louvain-La-Neuve



“

Un projet participatif était la condition de réussite de Louvain-La-Neuve. Planification et participation sont complémentaires parce que pour faire un bon débat démocratique, il faut non pas une bible, ni un coran, mais une référence, une référence à l'égard de laquelle on est en débat, soit pour avoir une attitude orthodoxe de respect scrupuleux, soit pour s'en écarter mais en tout cas c'est la référence du débat...S'il n'y avait pas eu cette référence ou ce plan directeur élaboré par l'Université, nous n'aurions pas eu les bons débats sur le projet de ville qu'a connus Louvain-La-Neuve.

”



Ainsi, au Royaume-Uni, 25 ans après la création de la ville nouvelle de Milton Keynes, la gestion de la ville a été confiée à English Partnerships. Cette entité gouvernementale spécialisée dans la gestion des villes nouvelles intervient à l'échelle nationale, avec pour but ultime de favoriser l'équilibre du maillage urbain. Deux prérogatives majeures lui ont été octroyées : la possibilité d'acquérir des biens fonciers visant l'extension urbaine et le développement de projets de grande envergure au sein de la ville nouvelle. English Partnerships a veillé à exercer ces fonctions avec le concours actif des entreprises privées, et en 1997, elle a rendu la gestion de la ville aux autorités locales élues. Après un cycle de maturation de 30 ans, la ville de Milton Keynes a fini par adopter le mode de gouvernance des villes « traditionnelles ».

Différentes expériences à l'international ont démontré que l'adoption d'une gouvernance participative favorise l'appropriation de la cité par ses habitants, de plus en plus désireux de pouvoir participer à l'aménagement de leur cadre de vie quotidien. Pour qu'une ville nouvelle réussisse, ce projet ne doit pas être perçu comme imposé. En France, Villeneuve d'Ascq a profité d'un urbanisme participatif, impliquant la mise en œuvre d'une multitude d'instruments.

Ainsi, la Participation des Habitants Avant Réalisation (« PHAR ») a permis aux citoyens de participer à la réflexion sur l'aménagement des quartiers de la ville nouvelle, de se prononcer sur ses finalités et sur les modalités de réalisation. Des chartes d'aménagement concerté des quartiers ont également été créées afin que les plans de chaque quartier ou îlot soient menés en accord avec les habitants.

Ces exemples montrent que la participation des acteurs locaux et des citoyens à la création de la ville nouvelle garantit l'appropriation de la ville par ses habitants et la constitution d'une identité propre, lui assurant ainsi une meilleure attractivité.

### Mohamed Ali GHANNAM

Directeur général de la CGI, Groupe CDG



“

*Il est déterminant d'impliquer la population à travers ses élus dans toute réflexion sur une ville nouvelle. Avec la politique de régionalisation, cette implication va être effective pour que les élus offrent aux populations des villes qui répondent à leurs besoins.*

”

### Hicham LARAQUI

Directeur Associé de Valyans Consulting



“

*La responsabilité du développement des villes nouvelles doit être logée dans une entité bien spécifique, quelle qu'elle soit, établissement public, agence ou société anonyme.*

”



## Conclusion du Grand Témoin

**Chakib BENMOUSSA**

Président du Conseil Economique et Social



**L**e Conseil Économique et Social, installé au cours du mois de février 2011, fait partie de l'ensemble des réformes politiques, économiques et sociales que le Maroc a la volonté de conduire sous l'impulsion et l'orientation de sa Majesté le Roi.

C'est une institution constitutionnelle indépendante, avec aussi bien des pouvoirs exécutifs que des pouvoirs législatifs. Elle a pour vocation de développer et de contribuer à ancrer la démocratie participative, par l'implication d'un grand nombre d'acteurs, en dehors des acteurs traditionnels. Et cela tout d'abord par l'écoute de différentes composantes de la société, par le débat pluriel, par le traitement de sujets d'actualité, mais sans le gérer dans l'impératif du court terme, qui peut être l'impératif d'un gouvernement souvent soumis à des contraintes. Le Conseil étant une instance consultative, n'étant pas l'exécutif, peut prendre de la distance par rapport au court

*terme. Il est constitué de plusieurs catégories qui d'habitude ont plus tendance à avoir des visions différentes, parfois à s'opposer. Les antagonistes se retrouvent dans un même forum dont l'objectif est de rapprocher les points de vue.*

*Enfin, le résultat de ses délibérations et de ses propositions sont destinées au gouvernement pour aider, pour faire en sorte que la qualité de la décision politique soit améliorée et que, dans la mise en œuvre, un certain nombre de difficultés soient dépassées grâce à ce débat en amont.*

*La démarche du CDS, à travers ces rencontres, s'intègre dans la même logique que celle du Conseil Économique et Social, qui est d'encourager des espaces de débat et de forum entre des personnes et des responsables venant d'horizons divers.*

*Au cours de ces dernières années, avons-nous réellement initié une politique de villes nouvelles en tant que projets intégrés, en cohérence avec les schémas nationaux ou régionaux d'aménagement du territoire ? Ou sommes-nous dans une démarche beaucoup plus ciblée, qui est de répondre à des problématiques de villes sans bidonvilles ou à des problématiques de court terme où la pression démographique, les besoins en logements sociaux ont fait que l'une des solutions qui a été trouvée était d'aborder la question à travers la création de villes nouvelles, donc en fait on gérait une problématique conjoncturelle avec une dimension appelée ville nouvelle qu'elle n'avait pas.*

*Malheureusement aujourd'hui, je constate que le département de l'habitat qui est à l'origine de ces initiatives n'est pas suffisamment*



présent, je n'ai pas entendu et je n'ai pas vu d'acteur présent pour mettre en perspective leur démarche. Mais je voudrais insister, et cela a été dit par différents intervenants, sur le fait qu'il faut prendre en considération la contrainte et la pression du temps, les contraintes foncières, les contraintes financières, les problématiques d'urbanisme qui ne sont pas résolues par nos textes, les problématiques institutionnelles qui sont souvent très complexes, et il faut gérer tout cela sous cette pression du court terme.

Tant qu'on n'aura pas des réponses alternatives, viables et jouables, qui tiennent compte de la dimension humaine, et de cette nécessité de mettre en perspective le devenir de ces zones, l'exercice, quelque part nous laissera un peu sur notre faim parce qu'on peut avoir un beau projet, une belle démarche, qui dans certains cas a été mise en œuvre avec succès au Maroc, mais dans des conditions de très forte volonté politique et soutenue à très haut niveau et par toutes les composantes. Conditions qui ne sont pas toujours nécessairement réunies sur d'autres projets. Donc, si nous n'apportons pas une réponse alternative, les solutions qui seront proposées seront peut-être de belles solutions, mais elles auront des limites.

La thématique « villes nouvelles-projets de vie » synthétise très bien la problématique et pose de nombreuses questions autour de trois points : Premier point, l'inclusion sociale ou comment gérons-nous le lien social ? Est-ce que dans le bidonville, le lien social n'est pas plus fort que dans les constructions nouvelles et dans nos villes nouvelles un peu ghettoïsées. Des études conduites au Maroc par la Banque mondiale ont montré que la lutte contre la pauvreté passe par une plus grande mixité sociale. Mais la mixité sociale ne se décrète pas, elle se construit à travers ces projets qui doivent intégrer cette dimension, en tenir compte dans la conception, le fonctionnement, l'accessibilité et le coût des services à la population, allant de l'école à la

santé, en passant par les équipements sportifs, les équipements culturels, les transports urbains et la sécurité. On ne peut parler d'un espace de vie que si ces services sont présents et accompagnent le citoyen dans son développement.

Deuxième point, la ville nouvelle étant un espace de création de richesses, il est important de mettre l'accent sur la vocation économique, de bien définir quel est le positionnement compétitif de cette ville, pourquoi des opérateurs économiques et quel type d'opérateurs y viendraient. Les réponses à ces questions classiques et habituelles, en fait, déterminent l'aménagement de l'espace, les infrastructures de communication, les incitations fiscales ou para fiscales, les subventions nécessaires qui doivent être mises en place par l'Etat ou par la collectivité locale.

Troisième point, le développement durable. La dimension écologique et la gestion de la rareté de certaines ressources sont des éléments essentiels. Un savoir faire est en train de se développer, tandis que les coûts sont moins élevés que par le passé. Il y a aussi une dimension gouvernance parce qu'on ne peut parler de développement durable que si les populations et les collectivités locales concernées par la phase d'exploitation sont réellement impliquées. Les villes nouvelles se développent en zones rurales, dans des communes qui ne comptent pas plus que quelques milliers d'habitants et auxquelles nous avons la prétention de confier ultérieurement une ville avec 100 000 ou 200 000 habitants, donc avec des problèmes pour lesquels elles n'ont probablement ni les compétences, ni les ressources humaines, ni les ressources financières. C'est pourquoi il est d'autant plus crucial d'impliquer et de former les populations dès la conception. Une ville se construit sur quarante ou cinquante ans, il y a donc une montée en charge qu'il faut gérer et qui doit être intégrée dès le départ.



*Au cours des dernières années, avons-nous réellement une politique de villes nouvelles en tant que projets intégrés, en cohérence avec les schémas nationaux ou régionaux d'aménagement du territoire ? Ou étions-nous dans une démarche beaucoup plus ciblée, de gestion d'une problématique conjoncturelle, qui était de répondre à l'objectif de villes sans bidonvilles, à la pression démographique et aux besoins accrus en logements sociaux, la solution trouvée étant la création de villes nouvelles ? Tant qu'on n'aura pas des réponses alternatives, viables et jouables, qui tiennent compte de la dimension humaine et de la nécessité de mettre en perspective le devenir des villes nouvelles, les solutions proposées auront toujours des limites et nous laisserons sur notre faim...*

*La deuxième table ronde a abordé la dimension managériale et gestion de projet. Si l'on veut assurer la cohérence de l'ensemble, maîtriser les coûts, les délais, la qualité, de la conception à la réalisation, le respect des engagements annoncés vis-à-vis des acteurs privés ou publics, des citoyens qui achètent les logements ou des promoteurs qui acquièrent des terrains, il faut une maîtrise d'ouvrage unique, forte, portée et soutenue au plus haut niveau. C'est un élément essentiel et cela a été souvent le cas au Maroc dans les projets des villes nouvelles réussis.*

*Il faut aussi renforcer le dispositif juridique, pour clarifier les problématiques, extrêmement complexes dans notre pays, d'expropriation, de maîtrise du foncier, de contribution des propriétaires et des riverains aux aménagements, en milieu rural comme en milieu urbain. Nos villes ressemblent à du gruyère, des villes avec beaucoup de terrains vides au centre ville et nous allons chercher des terrains à l'extérieur pour développer des villes nouvelles. Cela pour des raisons simples, le foncier au centre ville n'est pas accessible à un coût raisonnable, et donc dès qu'on intègre ces coûts, on se retrouve*

*devant des projets impossibles à réaliser. Les projets de villes nouvelles ont des rentabilités économiques et financières sur le long terme, et les acteurs peuvent avoir des points de vue différents. La rentabilité pour la collectivité n'est pas nécessairement celle du promoteur immobilier, et ne rejoindra pas forcément celle du citoyen... C'est le rôle de l'État de préserver l'intérêt général et de faire en sorte que les intérêts particuliers des différents acteurs se retrouvent dans l'équation, afin de mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'un projet. Parfois, cela nécessitera des incitations fiscales ou des subventions financières.*

*Les villes nouvelles posent aussi des problématiques techniques, commerciales, sociales, et demandent un accompagnement dans l'installation des familles. Le phasage est extrêmement importants. En général, les premières phases de ces projets de cette grande envergure sont largement déficitaires, il faut donc définir, à chaque phase, quel équilibre trouver non seulement pour avoir des emplois, mais d'ores et déjà, les services nécessaires aux citoyens.*

*En conclusion, aujourd'hui il est important de tenir compte des points faibles, observés dans les expériences actuelles, pour essayer autant que faire se peut de les corriger ou de les amender. Même si nous n'arriverons pas nécessairement à cette ville nouvelle idéale, nous devons au moins en prendre le chemin.*

*Quel est le rôle de l'État ? Par nature, ces projets se construisent sur plusieurs décennies. Le secteur privé ne peut les porter sur la durée, il peut par contre être partenaire sur différentes dimensions. Le maître d'ouvrage général porteur et régulateur du projet ne peut être que l'État, avec des outils qui peuvent être des sociétés particulières, des sociétés mixtes de développement local, avec les collectivités locales concernées, des agences, des sociétés*



*anonymes... Plusieurs formules existent. La régionalisation peut être un point d'ancrage pour cette planification sur le moyen et long terme, avec une très forte implication des collectivités locales concernées. La région est une collectivité locale. Aujourd'hui les prérogatives d'urbanisme, de transport urbain, de services, etc., sont du ressort de la commune, et il est important que les communes concernées soient impliquées. Mais la région comme une structure pouvant fédérer un ensemble de collectivités locales, et pouvant porter des projets sur le long terme, peut être un espace de débat et d'implication extrêmement forte.*

*Plusieurs questions demeurent ouvertes. Comment créer un lien durable entre les projets de villes et les fonds de développement communaux ? Ces projets nécessitent une*

*planification très forte et en cohérence avec les schémas nationaux d'aménagement du territoire, ou les schémas régionaux. Comment anticiper sur le cadre institutionnel et sur le cadre juridique, avec les textes et les lois qui seraient adaptées ? Quels financements seraient adaptés pour ces investissements le long terme ? Comment décourager la rente foncière, basée sur le court terme, et encourager les acteurs privés à s'inscrire dans ces logiques de prise de risques sur le long terme plutôt ?*

*Aujourd'hui il est important de tenir compte des points faibles, observés dans les expériences actuelles, pour essayer autant que faire se peut de les corriger ou de les amender. Même si nous n'arriverons pas à cette ville nouvelle idéale, on doit au moins en prendre le chemin.*





# Programme des Rencontres du 18

09h00	<b>Accueil des participants</b>
09h30	<b>Séance d'ouverture</b> Le Mot du Président, <b>M. Mohamed BENAMOUR</b>  <b>M. Abdellatif JOUAHRI</b> , Gouverneur de Bank Al Maghrib Analyse de l'environnement macro-économique national et international, problématique des villes nouvelles.
10h00	<b>M. Jean-Luc ROLAND</b> , Bourgmestre Président de Louvain-la-Neuve Expérience de Louvain-la-Neuve.
10h15	<b>« Villes nouvelles : entre impératifs de logement et besoins réels des citoyens »</b> Par <b>M. Mostapha MELLOUK</b> , Membre du CDS, Président de Media Com, Président de l'Association du Grand Casablanca
10h30	<b>Table ronde 1</b> <b>Villes nouvelles : quels critères de réussite ?</b>  Introduction par <b>M. Karim AMOR</b> , Membre du CDS, Président Directeur Général de Jet Group  Il s'agira de discuter des <b>facteurs clés de succès</b> des villes nouvelles au Maroc. Conformément à la vision du CDS, une ville nouvelle réussie doit être <b>attractive</b> : <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>pour le citoyen</b>, en lui offrant une qualité de vie satisfaisante et des conditions favorisant son épanouissement ;</li><li>• <b>pour l'entreprise</b>, en dotant la ville des prérequis nécessaires à la création et au développement des entreprises.</li></ul> Cette première table ronde permettra de développer des thématiques variées liées aux équipements et services collectifs de base, aux infrastructures de sports et de loisirs, à l'offre de logements, à la promotion de la mixité, à l'environnement économique, ou encore au développement durable.  <b>Modérateur</b> <b>M. Thami GHORFI</b> , Membre du CDS, Président Directeur Général de Aswat, Président de l'ESCA Ecole de Management  <b>Intervenants</b>  <b>M. Michel CANTAL-DUPART</b> , Architecte urbaniste  <b>M. Alain SARFATI</b> , Architecte urbaniste  <b>M. Mustapha ABOUMALEK</b> , Sociologue et enseignant en sciences politiques  <b>M. Mohamed SOUAFI</b> , Professeur à l'INAU, spécialiste des questions d'aménagement et de développement des territoires  <b>Mme Marion UNAL</b> , Directrice Générale Adjointe en charge de la rénovation urbaine et des politiques contractuelles de la ville de Bondy  <b>M. Mohamed Ali GHANNAM</b> , Membre du CDS, Directeur Général de la CGI  <b>M. Saïd EL HADI</b> , Président du conseil de surveillance de TMSA  <b>M. Philippe CITROËN</b> , Expert en mobilité urbaine



# mai 2011 à l'hôtel Tour Hassan Rabat

11h45

*Pause Café*

12h15

*Table ronde 2***Quelle démarche adopter pour créer une ville nouvelle intégrée ?**

Introduction par **M. Mohcine JAZOULI**, Membre du CDS, Président Directeur Général de Valyans Consulting

Cette seconde table ronde analysera l'**opérationnalisation des orientations stratégiques** du projet de ville nouvelle, et détaillera la mise en œuvre d'une **démarche intégrée, de la conception à la gestion, en passant par la réalisation**.

Les cinq étapes de la **conception** du projet seront traitées : définition d'une **vocation**, identification des **composantes** de la ville nouvelle, **programmation, business plan** et **problématique de financement, master planning**.

La question de la **gouvernance**, transverse à l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur du projet, sera également étudiée.

**Modérateur****M. Thami GHORFI**, Membre du CDS, Président Directeur Général de Aswat, Président de l'ESCA Ecole de Management**Intervenants****M. Mohamed Saâd HASSAR**, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Intérieur**M. Gilles RICONO**, Directeur Général des Services Région Bretagne, responsable du programme des Villes Nouvelles en France**M. Taha BALAFREJ**, Directeur du Développement Durable du Groupe OCP**M. Bassim JAI HOKIMI**, Membre du CDS, Président du Fonds d'investissement Atlamed**M. Hicham LARAQUI**, Directeur Associé à Valyans Consulting**M. Karim MANSOURI**, Directeur Général du Fonds d'Équipement Communal**M. Omar ESSAKALLI**, Président de la Commission Urbanisme et Habitat du CDS, Architecte urbaniste

13h30

*Le Grand Témoin***M. Chakib BENMOUSSA**, Président du Conseil Économique et Social  
Enjeux et perspectives.

13h45

**Allocution de clôture** par le Président, **M. Mohamed BENAMOUR**

Déjeuner offert aux participants sur les terrasses et jardins andalous de l'hôtel La Tour Hassan.



# Le CDS, une intelligence collective pour une dynamique gagnante

Né de la volonté de fédérer les efforts et de stimuler la créativité des acteurs publics et privés, le Conseil du Développement et de la Solidarité (CDS) a pour vocation de contribuer à la construction d'un Maroc moderne et compétitif, ouvert sur le monde et soucieux de préserver son patrimoine naturel et culturel. Suivant une démarche indépendante, participative et citoyenne, le CDS crée le débat et étudie les leviers d'une croissance durable, d'une solidarité active et d'un partage équitable des richesses.

Institution indépendante et sans but lucratif, le CDS s'est fixé les missions suivantes :

- analyser les réformes en chantier sous les regards croisés d'experts nationaux et internationaux ;
- débattre des « feuilles de route » à adopter en vue d'accroître la productivité globale de l'économie marocaine et sa résilience aux chocs ;
- proposer des mesures opérationnelles assurant la convergence des efforts publics et privés ainsi que la nécessaire adaptation à un environnement international en perpétuelle mutation.

Créé par Mohamed Benamour, Président directeur général de Palaces&Traditions, le CDS regroupe des personnalités marocaines et étrangères d'horizons divers - chefs d'entreprises, consultants, avocats, architectes, intellectuels, artistes, journalistes, universitaires, représentants d'associations et d'ONG... - autour de commissions sectorielles. Ces commissions travaillent sur les piliers de la croissance économique et du développement humain. Elles apportent leur expertise pour organiser et alimenter des débats, consignés dans « Les cahiers du CDS, Idées et Débats ».



## Les Membres

du CDS



- 1 - Mohamed BENAMOUR**  
Président KTI - Palaces et Traditions
- 2 - Karim AMOR**  
Président JET SAKANE
- 3 - Mostapha MELLOUK**  
Président Casablanca Media Partners
- 4 - My Abdelmalek ALAOUI**  
Associé - Gérant Global Intelligence Partners
- 5 - My Hafid EL ALAMY**  
Président Groupe SAHAM CNIA SAADA
- 6 - Fathia BENNIS**  
Présidente MAROCLEAR
- 7 - Mohamed Ali GHANNAM**  
Président de la CGI
- 8 - Majid BOUTALEB**  
Président FILARSY
- 9 - Mohamed EL KETTANI**  
Président Attijariwafabank  
et vice président GPBM
- 10 - Mohamed HORANI**  
Président CGEM et HPS
- 11 - Bassim JAI HOKIMI**  
Président ATLAMED
- 12 - Abdellatif BEL MADANI**  
Administrateur Bank Al Maghrib
- 13 - Mohcine JAZOULI**  
Président VALYANS CONSULTING
- 14 - Nabila BERRADA**  
Directeur Délégué Groupe Jeune Afrique
- 15 - Waleed AL FEHAID**  
Président CMKD
- 16 - Thami GHORFI**  
Président ESCA et Radio ASWAT



## Les Membres du CDS



- 17 - Tarafa MAROUANE**  
Président SOMED
- 18 - Hamid BENBRAHIM ANDALOUSSI**  
Président GIMAS
- 19 - Raphaël MERGUI**  
Consultant
- 20 - Abdeljalil GREFFT ALAMI**  
Medecin et Expert consultant
- 21 - Karim HAJJI**  
Directeur Général Bourse de Casablanca
- 22 - Joël SIBRAC**  
Président CFCIM
- 23 - Karim BAÏNA**  
Président du Directoire Jet 4 You
- 24 - Saïd MOULINE**  
Directeur de l'Agence ADEREE
- 25 - Khadija EL ALAMI**  
Vice-présidente MIFA Group
- 26 - Omar KABBAJ**  
Président INTEREDEC
- 27 - Omar ESSAKALLI**  
Architecte urbaniste  
Président Mandarine Développement
- 28 - Patrick LAMARQUE**  
Président FKPE
- 29 - Abderrahman SAAÏDI**  
SAAÏDI HDID CONSULTANTS
- 30 - Nezha LAHRICHI**  
Présidente SMAEX CNCE
- 31 - Najib BENAMOUR**  
Directeur Général  
Caisse de Compensation
- 32 - Kamal LAHLOU**  
Président Editions de la Gazette  
et groupe RADIOS MFM



## Les Membres du CDS



- 33 - Larabi JAIDI**  
Professeur à Université Mohammed V
- 34 - Abdelaziz ABARRO**  
Président MANAGEM
- 35 - Ali BENCHEQROUN**  
Président BYMARO
- 36 - Abdelaziz RAMADANE**  
Directeur Central Palaces et Traditions
- 37 - Jaouad CHEIKH LAHLOU**  
Président COOPER PHARMA
- 38 - Mehdi QOTBI**  
Président Fondation Nationale des Musées
- 39 - Youssef CHRAIBI**  
Président AMRC OUTSOURCIA
- 40 - Youssef BENKIRANE**  
Président du Directoire de BMCE Capital Bourse
- 41 - Yassine LAHLOU**  
Président Le Comptoir des Promoteurs
- 42 - Youssef IBENMANSOUR**  
Président FNPI
- 43 - Hicham LARAQUI**  
Directeur associé VALYANS CONSULTING
- 44 - Mohamed TAMER**  
Vice-président de la CGEM et Président de BOGART
- 45 - Abdelhafid EL FASSY**  
Executive Partner MAGHREB GREEN BANKING
- 46 - Saâd Eddine BENABDALLAH**  
Directeur Général Maroc Export
- 47 - Saïd ALJ**  
Président SANAM Holding UNIMER VCR
- 48 - Karim ZAZ**  
Président KENZA Mall



## Les Membres du CDS



49



53



57



54



58



50



55



59



51



56



52

- 49 - Fatine LAYT**  
Président de Oddo Corporate Finance
- 50 - Othman CHÉRIF ALAMI**  
Président Atlas Voyages
- 51 - My Driss ALAOUI MDAGHRI**  
Président de la Fondation Des Cultures du Monde
- 52 - Abdeslam SIJELMASSI**  
Vice-Président MIFA Group
- 53 - Jawad KERDOUDI**  
Président IMRI
- 54 - Ali GHANNAM**  
Directeur Pôle Touristique CMKD & Président FNT
- 55 - Mohamed EL MANJRA**  
Président Groupe Kamil Toys
- 56 - Fathallah SIJELMASSI**  
Directeur Général de l'AMDI
- 57 - Hassan BENSMAIL**  
Administrateur de Société PROMAMEC
- 58 - Mostafa DAOUDI**  
Expert Comptable E.S.P
- 59 - Younes ZRIKEM**  
Directeur de la Stratégie et du Développement  
du Groupe Agricole Tazi







CONSEIL DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA SOLIDARITÉ

---

Secrétariat administratif permanent chez : Palaces & Traditions  
3, rue Isli - Rond Point Racine 20100 Casablanca  
Tél. : 05 22 39 80 55 - Fax : 05 22 39 80 56 - [kti\\_yasmel@iam.net.ma](mailto:kti_yasmel@iam.net.ma)