

Villes pour une Nouvelle Génération

Rapport sur Marrakech

Le PCD : impact du cadre national et régional d'urbanisation, évaluation et recommandations

Pierre-Arnaud Barthel
Octobre 2013

*Version du 22 octobre
2013*

Rapport d'étude



LE PCD 2011-2016: UNE NOUVELLE
AMBITION POUR LA VILLE

LISTE DES ACRONYMES	6
RESUME EXECUTIF :	7
CADRE D'INTERVENTION ET OBJECTIFS DE L'ETUDE	10
1. UNE CAPITALE REGIONALE EN CROISSANCE RAPIDE : LE TOURISME, AVANTAGE METROPOLITAIN MAJEUR A L'ECHELLE DU PAYS	15
1.1. Marrakech dans le système des villes du Royaume : entre concurrence inter-villes accrue et faiblesses du système urbain national	15
1.2. Une capitale connue pour le tourisme au cœur d'une région agricole : des liens trop faibles avec son hinterland.....	16
1.3. L'évolution accélérée de la ville de Marrakech plein Ouest : forces du marché, manque de régulation et persistance d'une mono-centralité	23
1.4. Un territoire économique convoité : géographie des investissements et inflation des grands projets sur la ville depuis le début des années 2000	27
1.5. Un profil économique typé de la ville de Marrakech : le tourisme, allié à l'artisanat et au secteur du BTP	31
1.6. Une diversification de l'économie dans et hors CUM en marche actée dans les documents stratégiques de la CUM et de la région	35
2. LA STRATEGIE DE L'ETAT POUR MARRAKECH : DES POLITIQUES NATIONALES EN COHERENCE QUI FACILITENT LE DECOLLAGES METROPOLITAIN ?	39
2.1. Examen des documents de planification nationale : Marrakech est une ville-moteur pour l'Etat	39
2.2. Un nombre élevé de politiques économiques nationales : font-elles sens pour la métropolisation de Marrakech ?	40
3. LA CUM, NOUVEAU POUVOIR URBAIN METROPOLITAIN : REFLET D'UNE DECENTRALISATION AMORCEE FAVORABLE, A POURSUIVRE PAR L'ETAT	46
3.1. La CUM, nouveau pilote de politiques urbaines : l'émergence d'un pouvoir urbain local liée à la décentralisation impulsée par l'Etat	46
3.2. La région, une alliée de la métropole en gestation ? Nouveau SRAT et attente de la « régionalisation avancée » par la CUM	50
3.3. Une agence urbaine sous tutelle ministérielle qui joue toujours un rôle central à la place de la ville	52
4. EVALUATION <i>IN ITINERE</i> DU PCD : DE REELLES AVANCEES INCLUANT LA MISE EN ŒUVRE	59
4.1. Une élaboration rapide du PCD (mi-2010-2011) : synthèse des points forts et points faibles.....	60
4.2. Une programmation financière sophistiquée intégrant les ressources communales et externes	66

4.3. La mise en œuvre (fin 2011-2013) : une véritable capacité opérationnelle, entre avancées et lenteurs 67

4.4. La CUM, son PCD et l'aide des politiques nationales : un terreau favorable pour bâtir un vrai projet métropolitain 73

5. RECOMMANDATIONS POUR L'ÉVALUATION A MI-PAROURS POUR LA CUM ET DU FUTUR PLAN TRIENNAL 2014-2016 75

5.1. Mettre en place les comités dédiés au pilotage de la mise en œuvre et à l'actualisation des contenus du PCD et à la recherche de financements (Etat et hors Etat, secteur privé) 75

5.2. Concentrer le travail des directeurs de pôle sur le PCD et les grands projets 77

5.3. Mettre en place une Société de Développement Local 77

5.4. Renforcer la direction Développement Economique et débattre de l'opportunité de mettre en place une agence métropolitaine de développement économique 79

5.5. Améliorer la pédagogie du PCD et la communication 81

5.6. Donner de l'épaisseur au projet métropolitain à travers le PCD et ouvrir le « dialogue métropolitain » 82

5.7. S'imposer pour concevoir des grands projets urbains complexes qui manquent à la capitale 85

5.8. Améliorer la capacité d'intégration de la CUM à son arrière-pays : accélérer la mise à niveau des infrastructures routières et ferroviaires 88

5.9. Formaliser un cadre unifié de convention Etat/CUM pour la mise en œuvre du PCD 89

Annexe 1 : Les Ateliers de Cergy, une méthode originale d'élaboration en amont des projets urbains complexes 90

Annexe 2 : Rapport de mission – Marrakech 91

Annexe 3 : Diaporama projeté en séances de travail 95

Table des figures

Figure 1 : Projection par agglomération de la population en 2030 (source : Menapolis pour le CMI, 2011).....	16
Figure 2 : Aire d'influence directe de Marrakeh (source : Dirasset, 2012, SRAT).....	17
Figure 3 : Cadre régional : relief, villes et infrastructures (source : Dirasset, 2012, SRAT).....	19
Figure 4 : Grandeurs économiques de l'industrie dans la région de Marrakech-Tensift-AL Haouz.....	20
Figure 5 : Nombre d'établissements industriels par province dans la région de Marrakech Tensift Al Haouz	20
Figure 6 : Trafic routier en 2008 (source : Dirasset, 2012, SRAT)	22
Figure 7 : L'accessibilité aux routes provinciales, régionales et nationales dans la région de Marrakech-El Haouz-Tensift (source SRAT 2010, d'après le Ministère de l'équipement)	22
Figure 8 : Une mono-centralité tenace : le bipôle médina / Guéliz (source : PDU, 2009, carte d'identification des « attracteurs » de mobilités)	24
Figure 9 : Tableau de synthèse d'après l'analyse d'Adil Cherrat, Division urbanisme, CUM, 2010.....	24
Figure 10 : Aux limites de la CUM, les discordances avec le SDAU en vigueur- Source : AUM, 2013	25
Figure 11 : Sources de pollution et de dégradation dans la CUM (source : AREA pour le SDA, 2008).....	27
Figure 12 : Graphique comparatif des densités urbaines (source : Al Omrane, 2010)	28
Figure 13: projection à 2020 des besoins en logements pour la ville de Marrakech (AREA, 2010).....	29
Figure 14 : Quartiers industriels en friche aux abords immédiats de la gare ONCF (en haut à gauche) : une opportunité foncière pour concevoir un quartier métropolitain de gare.....	30
Figure 15 : Opérations résidentielles (tous opérateurs confondus) réalisées depuis 2009 (source : AREA pour Al Omrane, 2009).....	31
Figure 16 : Répartition des emplois par grande catégorie (source : PCD, rapport DSP, 2010).....	32
Figure 17 : Nombre de nuitées annuelles dans les Etablissement d'hébergement touristique classé (EHTC) et taux d'occupation : comparatif entre les villes du Royaume du Maroc (source : Observatoire du Maroc, décembre 2012)	33
Figure 18 : Tableau issu de l'étude INNO-TSD pour le CRI de Marrakech sur les leviers de diversification économique (Étude sur les Potentialités Économiques de Développement de la Région Marrakech Tensift Al Haouz, 2007).....	36
Figure 19 : Tableau des IDE (2003-2009) sur l'agglomération de Marrakech, 2003-2009 (source : base ANIMA, compilation PA Barthel)	37
Figure 20 : Tableau des effets de politiques nationales sur Marrakech (PA Barthel, 2013)	40
Figure 21 : Carte des actions prioritaires du PDU (source : CUM, 2010) et photo des travaux en juin 2013 du BHNS sur l'avenue Hassan II (PAB, 2013)	48
Figure 22 : Echancier et volumes financiers dédiés à la mise en œuvre du PDU de Marrakech (Source : Team Maroc, 2010)	49
Figure 23 : Carte des sites de relogement des ménages recasés du programme VSB (source : AUM, 2013).....	54

Figure 24 : Carte des plans d'aménagement sectoriel (source : AUM, 2013)	55
Figure 25 : Plans d'aménagement pour les quartiers industriels et Tachfine (deux fonciers de part et d'autre de la gare ONCF) (source : AUM / CGI, 2013)	55
Figure 26 : Tableau et carte de localisation des sites identifiés pour la « politique de la ville » à Marrakech (source : AUM, 2013)	57
Figure 27 : Architecture du PCD de Marrakech (7 grands projets et 3 pôles de projets d'accompagnement et de proximité) (source : CUM / Thalys, 2011).....	61
Figure 28 : Tableau d'analyse du document PCD aux différentes étapes de l'élaboration (réalisation : PA Barthel, 2013 d'après les rapports d'élaboration fournis par la CUM)	61
Figure 29 : Analyse critique des « 7 grands projets » (P-A Barthel, d'après les fiches projet communiqués par la CUM).....	65
Figure 30 : Répartition des coûts du PCD par type de maîtrise d'ouvrage et par domaine (source : Thalys, CUM, 2011).....	66
Figure 31 : Tableau simplifié des co-financements d'actions réalisées sur la période 2010-2011 (d'après documentation CUM).....	68
Figure 32 : Photos illustrant la diversité des réalisations : nouvelle décharge, dérivation des réseaux pour la mise en place du BHNS, remise à niveau des tanneries, équipement du parc de Ghabbat Chabbab (source des photos : CUM, 2011-2012) .	69
Figure 33 : Tableau des coûts réels des travaux du PDU (inclus dans le PCD) (source : CUM, Pôle opérationnel, 2013) en DHS (dirhams marocains).....	71
Figure 34 : Présentation des 3 comités proposés par le consultant.....	76
Figure 35 : Composants du récit territorial proposé par le consultant.....	84
Figure 36 : L'exemple précis de Bab Doukkala : recommandations.....	86
Figure 37 : Propositions de renforcement du réseau routier régional (faites dans le SRAT, 2012 : source : Dirasset, 2012).....	89
Figure 38 : Programme d'investissement routier régional proposé par le SRAT (2012)	89

Liste des acronymes

ADEREE : Agence pour le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique
ALEM : Agence de Logements et d'Equipements Militaires
AUM : Agence Urbaine de Marrakech
BHNS : Bus à haut niveau de service
CGEM : Confédération Générale des Entreprises Marocaines
CDG : Caisse de Dépôt et de Gestion
CGI : Compagnie Générale Immobilière
CRI : Centre Régional d'Investissement
CRT : Comité régional touristique
CUM : Commune Urbaine de Marrakech
DGCL : Direction générale des collectivités locales
DHS : Dirhams
DSP : diagnostic stratégique participatif
DUD : Développement Urbain Durable
EHTC : Etablissement d'hébergement touristique classé
FEC : fonds d'équipement communal
HMR : Habitat Menaçant Ruine
INDH : Initiative Nationale de Développement Humain
MHUPV : Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville
MIN : Marché d'Intérêt National
MO : maîtrise d'ouvrage
MOD : Maîtrise d'Ouvrage Déléguée
ONCF : Office National des Chemins de Fer
PAM : Parti Authenticité et Modernité
PAS : plan d'aménagement sectoriel
PCD : Plan communal de développement
PDU : Plan de déplacements urbains
PIP : Plan d'Investissement Pluriannuel
RADEEMA : Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de Marrakech
SAU : Surface Agricole Utile
SDAU : Schéma National d'Aménagement et d'Urbanisme
SDL : Société de Développement Local
SIBE : Site d'Intérêt Biologique et Écologique
SNAT : Schéma National d'Aménagement du Territoire
SNDU : Stratégie Nationale de Développement Urbain
SRAT : Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
STEP : Station des Traitement des Eaux Usées
VSB : Villes sans bidonvilles

Résumé exécutif :

Le lancement des Plans Communaux de développement (PCD) que les communes doivent réaliser selon la Charte communale de 2009 est une innovation de taille pour le management stratégique des communes du Maroc. Un guide rédigé par la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) sur l'élaboration des PCD est paru dès juin 2008 et la méthodologie y est bien stabilisée et sera d'ailleurs reprise intégralement dans celui de Marrakech.

Marrakech est l'une des villes pionnières du Maroc en matière de planification stratégique, puisque la Municipalité s'est lancée dans la définition d'un Plan Communal de Développement (accompagné par le bureau d'études Thalys) basé sur la période 2011-2016. Suite à un diagnostic stratégique et des ateliers participatifs, le PCD a été structuré autour de 7 projets phares et des projets d'accompagnement et de proximité (612 actions au total).

Les idées clés et messages du rapport sont les suivants :

Marrakech est une capitale régionale en croissance rapide et le tourisme est un avantage métropolitain majeur à l'échelle du pays

Marrakech est la première destination touristique du pays et, loin de stigmatiser la sur-représentation du tourisme dans son profil économique, il est montré qu'il s'agit là d'un avantage métropolitain de premier plan pour la ville et à l'échelle du pays puisqu'il « irrigue » également le BTP, l'artisanat et stimule les IDE. Toutefois, des pistes de diversification économique ont été identifiées dès 2008, même si les projets économiques impulsés par les ministères tardent à se concrétiser (offshoring, agro-pôle, cluster art de vivre, cité de l'innovation).

Plus généralement, Marrakech manque d'un ou deux grands projets urbains générant logements et activités dans une mixité des fonctions et des publics. Les sites possibles ne manquent toutefois pas. Face à l'étalement urbain qui caractérise Marrakech et en raison d'une nouvelle rareté du foncier public qui a été très rapidement vendu dans les années 2000, le renouvellement urbain (recyclage du foncier) et l'intensification urbaine offrent de réelles perspectives d'alternative à l'extension urbaine tous azimuts. Tout particulièrement, Bab Doukkala (35 ha) en bordure de médina, ou le foncier situé aux abords de la gare ONCF (400 ha de part et d'autre de la gare appartenant pour partie à l'ALEM) sont des opportunités uniques pour le futur de Marrakech.

La stratégie de l'Etat pour Marrakech : des politiques nationales qui facilitent le décollage métropolitain, mais qui peuvent encore être mieux coordonnées

Une revue des politiques nationales et de leurs effets pour Marrakech montre que les politiques publiques sectorielles de l'Etat facilitent le développement spatial et économique plus qu'elles ne le dirigent. Et la dynamique est très positive avec une culture de convention multipartite forte, tout en laissant la wilaya et les ministères chefs de file des différentes actions auxquelles la CUM peut contribuer financièrement selon les cas. En revanche, l'intégration et la convergence des politiques sectorielles en faveur du développement métropolitain de Marrakech manquent. Autrement dit, l'Etat ne

formule pas vraiment de projet métropolitain pour Marrakech et il revient ainsi à la CUM, en lien étroit avec le conseil régional et la wilaya, de le bâtir.

La CUM commence à être un pouvoir urbain local : reflet d'une décentralisation amorcée favorable, mais qui doit se poursuivre

Avant la mise en place du PCD par la CUM, la ville de Marrakech émerge peu à peu depuis les années 2000 comme pouvoir urbain local usant de ses compétences. Elle pilote des politiques publiques sectorielles (espaces verts, mobilités) et s'est doté d'un certain nombre d'instruments avec une réelle mise en œuvre (Plan de Déplacements Urbains, Agenda 21). La CUM ne part donc pas de rien au moment de l'élaboration de son PCD, et ses cadres techniques ont fait montre d'un savoir-faire en matière de pilotage de politiques urbaines locales et d'un début de synergie entre l'urbanisme et le volet transports.

Dans le contexte actuel de la gouvernance, la CUM ne bénéficie que d'une décentralisation amorcée. L'Agence Urbaine et la wilaya demeurent toujours des lieux de décision de premier plan (études de planification et « politique de la ville ») signifiant la période actuelle de transition et d'attente d'une nouvelle étape de décentralisation et de déconcentration des pouvoirs. Par exemple, le devenir des friches situées autour de la gare ONCF doit faire l'objet d'un projet partagé avec la ville et cette dernière doit formaliser ses intentions pour ce foncier stratégique et les porter à connaissance de l'Etat et autres parties prenantes. La région, une institution actuellement encore faible, pourrait être à court terme un chef de file pour piloter le développement de l'agglomération aux côtés de la CUM. La décentralisation doit franchir une nouvelle étape.

Evaluation *in itinere* du PCD : de réelles avancées incluant une mise en œuvre bien engagée

De 2010 à 2011, l'élaboration du PCD a été une franche réussite dans la méthode participative, le bon accompagnement par un bureau d'études, le portage politique, le pilotage par une cellule dédiée de cadres techniques. Il permet de construire un leadership métropolitain autour de la CUM à l'échelle des provinces environnantes. Il permet aussi de construire une action calée sur le mandat politique municipal avec des résultats à produire à mi-parcours et au moment des futures élections. En revanche, la vision du PCD est trop floue sur le projet métropolitain. Et particulièrement les sept « grands projets » identifiés ne sont pas intégrés dans une logique d'ensemble. Qui plus est, certains ne sont pas matures, ni pertinents pour être ainsi dénommés.

La mise en œuvre du PCD est un défi pour la CUM, car de nombreux financements communaux et non communaux sont à agréger. Et l'évaluation révèle de réelles avancées sur les actions liées au PDU, et sur un certain nombre de projets sectoriels assez diversifiés dans leur nature (parc équipé de Ghabat Chebbab, ouvrages hydrauliques, Bus à Haut Niveau de Service). La synergie et les cofinancements sont très nombreux. Une grande diversité de montages financiers est à relever dont une prise en charge par le secteur privé (promoteurs notamment pour 14% des volumes investis). La CUM injecte des fonds propres (35% en 2010 et 2011 des volumes totaux). Donc le PCD est un outil efficace d'agrégation financière.

Toutefois, 5 « grands » projets sur 7 n'ont pas encore été réellement engagés en phase opérationnelle. Et un manque de projets urbains intégrés (au sens de multi-sectoriel) est à relever. Qui plus est, une cellule dédiée à la mise en œuvre a été mise en place, mais son travail est resté insuffisant. Et la CUM doit (elle ne l'a toujours pas fait) organiser une stratégie de présentation de son PCD pour mobiliser des prêts de bailleurs internationaux comme la Banque Mondiale. En résumant, la CUM doit s'engager davantage sur des projets intégrés, tout en poursuivant des actions sectorielles structurantes (comme les mobilités) sur lesquelles elle travaille activement.

Un véritable projet métropolitain partagé manque encore : le terreau est favorable pour prendre ce virage

Le terreau est favorable à Marrakech pour bâtir un véritable projet métropolitain qui manque encore dans le PCD. Donc une étape est à franchir, un saut, qui est possible compte tenu du dynamisme de l'équipe technique et politique au pouvoir à la CUM, des acquis identifiés en matière de culture d'actions partagées, et des prochaines réformes annoncées.

La seconde étape du PCD (2014-2016) est le bon moment pour améliorer le projet de ville. Et si les réformes annoncées se concrétisent rapidement, la CUM pourra d'autant plus être aidée et accompagnée par la région, la wilaya et les ministères dans son projet métropolitain.

Des recommandations sont ici faites à l'attention de la CUM dans le contexte actuel de l'évaluation à mi-parcours en octobre 2013 (pour la période 2011-2013). Ces recommandations visent essentiellement :

- à optimiser davantage encore le pilotage technique et le portage politique,
- la construction d'un projet métropolitain plus explicite et plus structuré : des pistes sont proposées pour donner de l'épaisseur au projet métropolitain, des recommandations sont esquissées sur Bab Doukkala,
- à débattre de l'opportunité de créer une société de développement local (SDL) et une agence métropolitaine de développement économique pilotée par la CUM,
- à accélérer la mise en niveau des infrastructures routières et ferroviaires,
- à aboutir à une convention Etat-Ville de Marrakech pour coordonner, mettre en synergie et intégrer plus nettement les engagements ministériels et des opérateurs publics dans les actions du PCD.

Introduction : cadre d'intervention et objectifs de l'étude

Engagé en 2012 par la Banque Mondiale, le projet « Villes pour une nouvelle génération » est une étude innovante conduite en 2013, qui vise trois agglomérations de la région MENA (Marrakech, Sfax et Saida) engagées dans un plan stratégique d'agglomération. Plusieurs composantes d'études sont conduites par des consultants individuels ou par des bureaux d'études :

Composante 1 : Ressources humaines des municipalités

Composante 2 : Ressources financières des municipalités

Composante 3 : Redevabilité sociale des municipalités

Composante 4 : Cadre national du développement urbain et stratégies urbaines locales

L'objectif ultime est de faire un diagnostic multi-thématique approfondi en lien avec les trois villes (leurs services techniques et leurs représentants politiques) pour identifier leurs ressources, les opportunités qui se dessinent et les éléments de blocage dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans stratégiques.

Chargé ici de la composante 4, le consultant doit pour chacune des agglomérations :

1/ Préciser le rôle et la place de chaque ville dans le système national urbain, la géographie économique du pays à laquelle elle appartient et les grandes politiques publiques nationales. Cet objectif vise à construire un diagnostic des opportunités, contradictions et contraintes que ce « cadre national » complexe représente pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement urbain au niveau local. (Ce point est plus minime pour le rapport sur Sfax compte tenu de l'Urbanization Review qui a été conduite par la Banque Mondiale).

2/ Evaluer *in itinere* (ce point est adapté pour Saida compte tenu que le CDS est en cours d'élaboration) les 3 stratégies conduites par les agglomérations retenues par le projet « Villes pour une nouvelle génération ». L'enjeu, avec l'aide des municipalités, est de révéler l'applicabilité des stratégies, de mesurer le taux de réalisation (aussi finement que possible) des actions pour chaque stratégie, et d'expliquer les raisons de succès et d'échec ou de blocage (à la lumière du premier objectif susnommé).

3/ Faire des recommandations pour chaque agglomération pour palier les difficultés, lever des blocages, proposer si nécessaire une relance dans les cas où le contexte national a fortement changé et les perspectives de décentralisation sont plus fortes. Ces recommandations doivent permettre aux décideurs municipaux, une fois ces informations connues, de faire des choix sur les améliorations possibles (sur les méthodes, contenus, montages financiers, recours à l'expertise externe) à mettre en place pour l'élaboration ou la bonne mise en œuvre de leur plan stratégique.

Le présent rapport est centré sur Marrakech, l'une des trois agglomérations du projet de la Banque Mondiale et la quatrième agglomération du pays.

4^{ème} ville du Royaume marocain, Marrakech est une grande ville de l'intérieur qui est en complémentarité et concurrence par rapport aux premières villes concentrées sur la façade littorale marocaine (conurbation métropolitaine et métropoles d'Agadir et de Tanger) et également à Fès et à Meknès. Spécialisée dans le tourisme et, plus

secondairement dans l'industrie, Marrakech compte près d'un million d'habitants urbains au cœur d'une région de plus de 3 millions d'habitants (3 102 000 en 2004) composée d'une majorité de ruraux (60,7%) et vivant en premier lieu de l'agriculture (53% de la population active). L'aire d'influence directe de Marrakech couvre cependant seulement 20% du territoire régional faute d'infrastructures routières suffisamment développées, mais regroupe 60% de la population et 90% de la valeur ajoutée.

La ville de Marrakech présente une spécialisation touristique bien connue à l'échelle nationale, puisqu'elle est la première destination touristique du Royaume. Le développement du tourisme est l'axe majeur de la promotion de la ville avec 72% du montant global des investissements. L'artisanat est la seconde spécialisation de la ville de Marrakech, et l'industrie, la troisième. C'est une activité peu représentée au sein de l'économie urbaine et elle reste encore dominée par les industries de transformation, notamment les industries agro-alimentaires, chimiques et parachimiques. A l'échelle de la région Marrakech-Tensift-El Haouz, l'agglomération détient 85% des unités industrielles et la majorité de l'emploi (source : Dirasset, 2012, Schéma Régional d'Aménagement du Territoire, rapport 2), signes d'une excessive concentration au détriment de l'hinterland.

Marrakech est l'une des villes pionnières du Maroc en matière de planification stratégique, puisque la Municipalité s'est lancée dans la définition d'un Plan Communal de Développement (études en 2010 et 2011) basé sur la période 2011-2016. Suite à des diagnostics et ateliers participatifs, le PCD a été structuré autour de 7 projets phares et des projets d'accompagnement et de proximité (612 actions au total).

A la lumière des attendus de la Banque Mondiale, le plan de travail engagé a été le suivant :

- Mai-Juin 2013 : Analyse des rapports sur le PCD de Marrakech, étude du positionnement de la capitale régionale dans le système des villes du pays
- 13-17 Juin 2013 : Mission réalisée à Marrakech
- Juillet 2013 : Rédaction du rapport final et remise à la Banque Mondiale en août 2013

La mission a mis l'accent :

Compte tenu des fortes ambitions (plus de 600 actions), du volontarisme du PCD, de la période actuelle de mise en œuvre et des attendus de l'étude à conduire, la mission a dû être bien ajustée et s'est concentrée :

- 1) sur l'impact du cadre national des politiques publiques et de la gouvernance institutionnelle sur la mise en œuvre du PCD de Marrakech :
 - *Identifier qu'est-ce qui à l'échelle nationale, des ministères, de la wilaya et du conseil régional peut être une ressource ou un frein pour la mise en oeuvre actuelle de la stratégie territoriale.*
- 2) sur les achèvements, les limites à la mise en œuvre en vue d'évaluer dans le rapport autant que possible le PCD dans sa logique propre (architecture), dans son niveau de cohérence / faisabilité par rapport aux politiques nationales (des différents ministères), les obstacles à sa mise en œuvre et les opportunités dans le contexte national sur lesquelles la municipalité peut s'appuyer :

- *Identifier avec les cadres techniques ce qui fonctionne bien (quels sont les aboutissements et réalisations du plan d'actions du PCD) en matière de développement urbain et économique et pour quelles raisons ET ce qui ne fonctionne pas ou pas encore et pour quelles raisons.*

La mission s'est déroulée du 13 juin 2013 au 17 juin 2013. Elle s'est concentrée sur Marrakech en prenant soin de rencontrer les « services extérieurs », c'est-à-dire les représentants de l'échelle centrale et régionale :

- a) entretiens individuels avec différents types d'acteurs (directions régionales de ministères, municipalité – Elus et cadres -, société civile, gouvernorat, université, aménageur, chambres consulaires, etc.),
- b) séances de travail en groupe pour croiser les regards,
- c) la visite de sites : Bab Doukkala, périphéries et réalisations du PCD (rocade, BHNS en travaux).

C'est donc 22 personnes qui ont été rencontrées en cinq jours (week-end inclus) et certains cadres de la CUM ont été rencontrés à plusieurs reprises (briefing, debriefing, séance collective, entretien bilatéral, visite de site pour voir la mise en œuvre du PCD).

Le consultant tient à remercier en premier lieu Madame la Maire de Marrakech, Mme Mansouri, le Secrétaire Général, M. Achlaf. La mission a été particulièrement riche et mes remerciements vont naturellement aux cadres techniques de la ville de Marrakech, et tout particulièrement, M. Laaribya, Directeur du pôle opérationnel, études stratégiques et planification et M. Khatib, Directeur du pôle économique, tous deux extrêmement impliqués dans le PCD depuis son démarrage à aujourd'hui. Un grand merci également à Mme Benjelloun, responsable de la coopération décentralisée, pour la mise en place de la mission et pour le suivi avec les interlocuteurs que je souhaitais rencontrer. Merci enfin à tous les participants aux ateliers, de la Commune urbaine de Marrakech ou d'autres institutions (ministères, wilaya, conseil régional, opérateurs publics).

Le rapport est structuré en 5 parties:

Les trois premières parties analysent le rapport de la CUM dans le cadre national (et régional, mais plus secondairement) d'urbanisation et des politiques publiques.

Les parties 4 et 5 sont centrées sur le PCD : évaluation et recommandations.

1. Une capitale régionale en croissance rapide : le tourisme, avantage métropolitain majeur à l'échelle du pays

Cette première partie permet de qualifier la place du tourisme comme un avantage métropolitain de premier plan pour la ville et à l'échelle du pays. Des pistes de diversification économique sont également esquissées, même si les projets tardent à se concrétiser (offshoring, agro-pôle, cluster art de vivre, cité de l'innovation). La dynamique d'étalement urbain est décrite, ainsi que ses effets territoriaux. Et Marrakech

est resituée dans le système national des villes et de la région Marrakech-Tensift-Al Haouz.

2. La stratégie de l'Etat pour Marrakech : des politiques nationales en cohérence qui facilitent le décollage métropolitain ?

La seconde partie est une revue des politiques nationales et de leurs effets pour Marrakech. Il est montré que les politiques publiques sectorielles facilitent le développement spatial et économique plus qu'elles ne le dirigent. Et la dynamique est plutôt positive avec une culture de convention multipartite forte, tout en laissant la wilaya et les ministères chefs de file des différentes actions auxquelles la CUM peut contribuer financièrement selon les cas. En revanche, l'intégration et la convergence des politiques sectorielles en faveur du développement métropolitain de Marrakech restent encore très limitées.

3. La CUM devient un pouvoir urbain métropolitain : reflet d'une décentralisation amorcée favorable, mais à poursuivre par l'Etat

Si l'Etat est en renfort sur un certain nombre de secteurs, un certain nombre de projets structurants sont en panne ou en retard (agropole, zone d'offshoring, cluster art et vivre) et ne s'inscrivent pas dans une trajectoire lisible de développement métropolitain.

En revanche, deux dynamiques récentes donnent à penser qu'un pouvoir local et régional est en gestation avec les capacités pour porter un projet métropolitain :

- la CUM commence à devenir depuis les années 2000 un pouvoir urbain local et pilote des politiques publiques, ainsi que son PCD ;
- la région, une institution encore faible, qui pourrait être aussi à court terme un chef de file pour participer activement au développement de l'agglomération.

Toutefois les capacités et moyens manquent encore et l'Agence Urbaine et la wilaya demeurent toujours des lieux de décision de premier plan signifiant la période actuelle de transition et d'attente d'une nouvelle étape de décentralisation et déconcentration des pouvoirs.

4. Evaluation *in itinere* du PCD : de réelles avancées incluant la mise en œuvre

Une synthèse des points forts et des points faibles est proposée à travers l'analyse du processus d'élaboration du PCD, enfin l'évaluation porte sur les mises en œuvre. Les actions liées au PDU et un certain nombre de projets sectoriels assez diversifiés dans leur nature sont réellement avancés. Toutefois un manque d'impulsion sur 5 « grands » projets sur 7 est révélé.

5. Recommandations dans le contexte actuel de l'évaluation à mi-parcours pour la CUM et du futur plan triennal 2014-2016

Cette dernière partie du rapport consiste à faire des recommandations à l'attention de la CUM dans le contexte actuel de l'évaluation à mi-parcours en octobre 2013 (2011-2013)

à présenter aux élus, sur la base de laquelle une actualisation du PCD peut être réfléchi. Ces recommandations visent essentiellement à :

- optimiser davantage encore le pilotage technique et le portage politique,
- la construction d'un projet métropolitain plus explicite et plus structuré,
- débattre de l'opportunité de créer une société de développement local (SDL) et une agence métropolitaine de développement économique pilotée par la CUM,
- aboutir à un convention Etat-CUM unifiant et coordonnant les co-financements et engagements de l'Etat dans la mise en œuvre du PCD,
- accélérer la mise en niveau des infrastructures routières et ferroviaires avec le concours financier de l'Etat, de la wilaya et des conseils provinciaux et régional.

1. Une capitale régionale en croissance rapide : le tourisme, avantage métropolitain majeur à l'échelle du pays

Dans les années 2000, Marrakech confirme sa trajectoire métropolitaine et prend appui sur son avantage majeur, le tourisme, tout en ayant débuté des actions de diversification de sa base économique.

Cette première partie permet tour à tour, par le biais de sources et de rapports nombreux de première main, de :

- resituer l'agglomération marrakchie dans le système économique des villes du Royaume, dans sa région également,
- mesurer l'étalement urbain spectaculaire des années 2000 et ses effets compte tenu du manque de régulation par les autorités locales et ministérielles,
- qualifier la place du tourisme dans le profil économique de la ville,
- faire état de la réflexion engagée avant le PCD sur les pistes de diversification économique,
- identifier les grands projets et opérateurs (groupes de promotion immobilière) qui investissent à Marrakech.

1.1. Marrakech dans le système des villes du Royaume : entre concurrence inter-villes accrue et faiblesses du système urbain national

Marrakech dans le réseau marocain de villes est la 4^{ème} agglomération au sein d'un système urbain qui manque de cohérence (comme le révèle le diagnostic fait du réseau urbain en 2012 à l'occasion des débats sur la politique de la ville au Maroc) :

Il s'agit d'un réseau de villes insuffisamment hiérarchisé et lisible avec les caractéristiques suivantes : fortes discordances entre les différentes strates, ambiguïté des fonctions des villes, faible articulation entre les outils de planification territoriale et les stratégies sectorielles.

Le jeu d'acteurs local / national peut être amélioré pour les raisons suivantes : les acteurs avec des intérêts conflictuels et divergents, une disparité et incohérence des objectifs sectoriels, la faible convergence des interventions publiques.

Les relations urbain-rural ne sont pas assez équilibrées en raison du faible encadrement du milieu rural, d'une non-maîtrise du flux migratoire, de difficultés d'insertion des migrants ruraux au sein des villes.

Figure 1 : Projection par agglomération de la population en 2030 (source : Menapolis pour le CMI, 2011)

Nom	Statut	Région	Pop 2010	Pop 2020	Pop 2030
Casablanca	24 CU	Grand Casablanca	3 309 426	3 864 025	4 660 366
Rabat-Salé	5 CU	Rabat	1 822 640	2 140 106	2 406 201
Fès	7 Mun	Fès Boulemane	1 040 630	1 199 811	1 345 537
Marrakech	6 Mun	Marrakech-Tensift-El Haouz	906 024	1 046 775	1 175 770
Agadir	Mun	Souss	796 262	971 807	1 135 993
Tanger	4 Mun	Tanger-Tétouan	767 914	932 912	1 087 040

Dans le système marocain des villes, la ville de Marrakech a en 2010 une population de 906 024 habitants et devrait atteindre 1 175 770 habitants en 2030. En 2007, Marrakech a enregistré 3.793 autorisations de construire des logements, pour une valeur totale prévue de 1.872 millions de Dh (valeur moyenne = 493.640 Dh). L'accroissement annuel de population est estimé à 23.000 personnes, soit 4.600 ménages supplémentaires nécessitant un logement. A titre de comparaison, on note que l'ensemble urbain Agadir-Inezgane a connu 7.352 autorisations de construire pour un montant prévu de 1.262 millions de Dh (valeur moyenne = 158.000 Dh). L'accroissement annuel de population est estimé à 32.000 personnes, soit un besoin de 6.400 logements supplémentaires.

C'est une grande ville de l'intérieur qui est en complémentarité et concurrence par rapport aux premières villes concentrées sur la façade littorale marocaine (conurbation métropolitaine et métropoles d'Agadir et de Tanger) et également à Fès et à Meknès. Au plan régional, la région voisine de Souss Massa Draa (avec Agadir en locomotive) révèle de bonnes performances, puisque cette dernière est une forte contributrice au PIB du pays, devant la région de Marrakech.

L'examen de la territorialisation des politiques nationales sectorielles portées par les différents ministères montrera plus loin dans le rapport que Marrakech est en concurrence implicite avec Agadir, Fès et Meknès, tout particulièrement pour l'attribution de tel ou tel projet d'investissement ministériel : plate forme industrielle, zone d'offshoring, ville nouvelle, resort touristique.

1.2. Une capitale connue pour le tourisme au cœur d'une région agricole : des liens trop faibles avec son hinterland

Spécialisée dans le tourisme et, plus secondairement dans l'industrie, Marrakech compte près d'un million d'habitants urbains au cœur d'une région de 3 millions d'habitants (3 102 000 en 2004) composée d'une majorité de ruraux (60,7%) et vivant en premier lieu de l'agriculture (53% de la population active) avec des productions importantes dans certaines filières (olivier, abricotier, cactus, arganier, production laitière...).

La ville de Marrakech a ainsi un profil démographique et économique inversé et donc potentiellement complémentaire avec sa région dont elle est le chef-lieu.

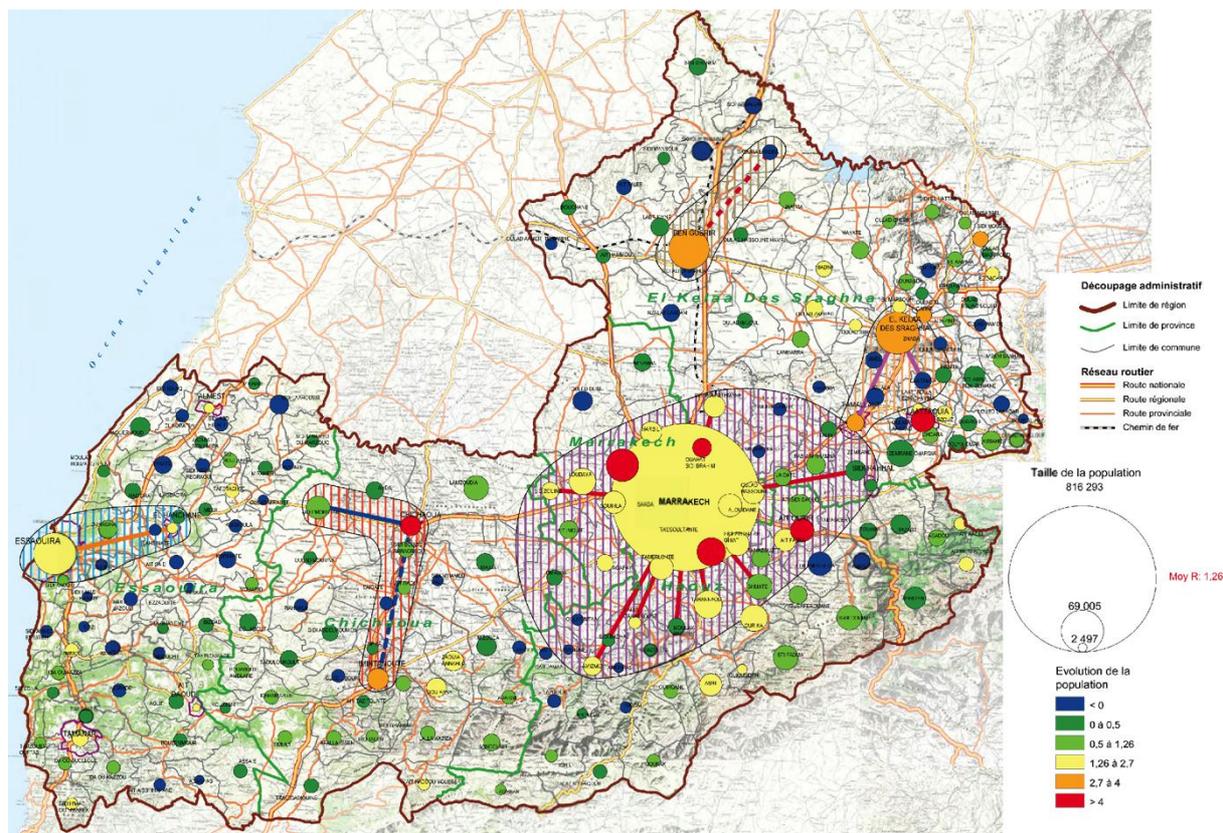
La région de Marrakech Tensift Al Haouz est l'une des 16 régions du Royaume créées par Décret n° 2-97-246 du 13 Rabiâ II (17 août 1997) complétant le Dahir n° 1-97-84 du 23 Dou Al Kaâda 1417 (2 avril 1997). Elle s'étend sur une superficie de 31 160 km² et compte près de 3 millions d'habitants, soit une densité de 87 habitants au km². La superficie de la région représente 4,4% de la superficie totale du pays.

Elle est limitée au Nord par la région de Chaouia-Ouardigha, au Nord Ouest par la région de Doukkala-Abda , à l'Est par la région de Tadla Azilal , au Sud par la région de Souss-Massa-Drâa et à l'Ouest par l'Océan Atlantique. Elle est composée de quatre provinces et une préfecture : Chichaoua, Al Haouz, El Kalâa des Sraghna et Essaouira puis la préfecture de Marrakech chef lieu de la région.

L'aire d'influence directe de la ville de Marrakech s'exerce prioritairement sur les provinces d'Al Haouz (la partie Nord concernée par les périmètres irrigués), d'El Kelaa des Sraghna (une partie) et la préfecture de Marrakech (cf carte ci-dessous). A l'Ouest de la région, Essaouira polarise les deux provinces occidentales. Plus au Nord, la ville de Benguérir polarise la pointe Nord de la région.

L'aire d'influence directe de Marrakech couvre environ 20% du territoire régional, mais regroupe 60% de la population et 90% de la valeur ajoutée.

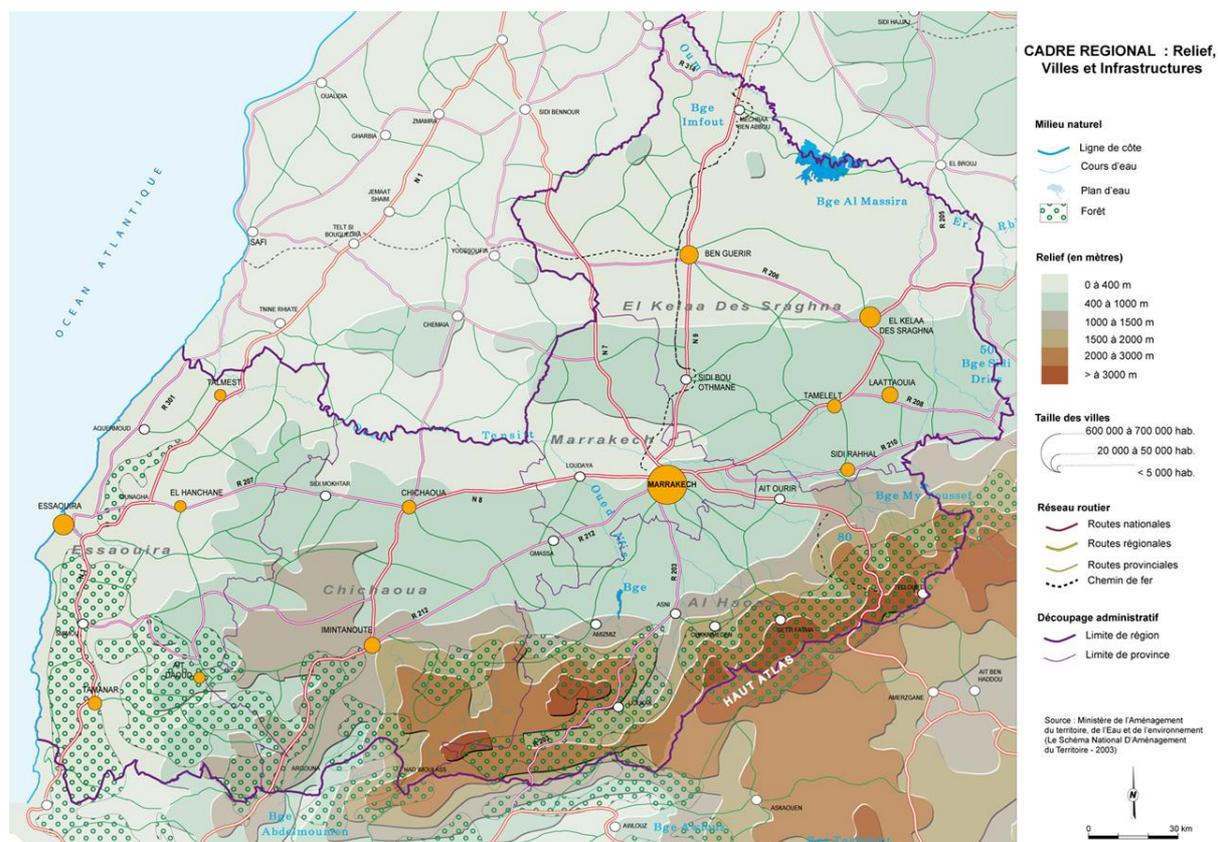
Figure 2 : Aire d'influence directe de Marrakech (source : Dirasset, 2012, SRAT)



Le cadre géographique de la région se compose de 5 zones naturelles :

- Au Nord de Marrakech, la zone de plateaux de Rehamna et de la Bahira. Elle présente une topographie collineuse d'altitude modérée.
- Au Sud de Marrakech, la zone des plaines : le Haouz central, mais aussi Rehamna, puis Tassaout Amont et Aval. La majeure partie des terres agricoles de la région se trouve localisée dans cette zone.
- La chaîne de Jbilet: c'est une zone de montagne d'altitude modérée qui constitue une part négligeable du territoire régional.
- La zone de montagne qui englobe une bonne partie des montagnes du Haut Atlas demeure caractérisée par des altitudes fortes et moyennes et par la présence du point culminant du royaume à savoir Jbel Toubkal dont l'altitude atteint 4165 m. Cette zone concentre des potentiels importants en eau.
- Les bassins : Il s'agit essentiellement du Bassin d'Essaouira-Chichaoua constitué par des dépressions et des élévations ou peuvent se développer soit la céréaliculture soit les terrains de parcours. Cela concerne l'Ouest de la région que Marrakech polarise moins.

Figure 3 : Cadre régional : relief, villes et infrastructures (source : Dirasset, 2012, SRAT)



En 2004, la valeur ajoutée produite dans la région est faible. En effet, la région de Marrakech représente 8,1 % du PIB national. Le poids de sa contribution à la production de la richesse nationale est ainsi, à cette date (il y a presque 10 ans), inférieur à celui de sa population qui est de 10,3 % de la population totale du royaume.

Le profil économique régional dépend des secteurs de l'agriculture, de l'agro-industrie, du tourisme, de l'industrie de transformation, de l'artisanat et secondairement de la pêche.

L'agriculture est le principal moteur de l'économie régionale. La surface agricole utile (SAU) représente 1,4 million d'hectares (production agricole constituée de céréales, légumineuses, et d'arboriculture) – soit 20% de la SAU du pays -, de l'élevage (12,3% du cheptel national), et de la pêche (Essaouira). Elle absorbe près de 53 % de la population active. Mais le secteur est menacé par les ressources en eau qui se dégradent (la nappe d'Al Haouz) et l'insuffisante intégration au secteur industriel et productions agro-industrielles dédiées à l'exportation. Le niveau de productivité est faible (7,6 % de la valeur ajoutée agricole nationale).

Le secteur industriel est faible. Il s'agit d'industries agroalimentaires (qui représentent 60% de la valeur produite par l'industrie dans la région avec 4000 emplois), mais aussi, plus secondairement, des industries mécanique, électrique, chimique et textile (avec 5000 emplois implantés sur Marrakech). La valeur de la

production industrielle est de 4.670 millions de dirhams, soit 3,6% de la production nationale et représente de plus, 4,3% de la part nationale dans les exportations.

Figure 4 : Grandeurs économiques de l'industrie dans la région de Marrakech-Tensift-AL Haouz

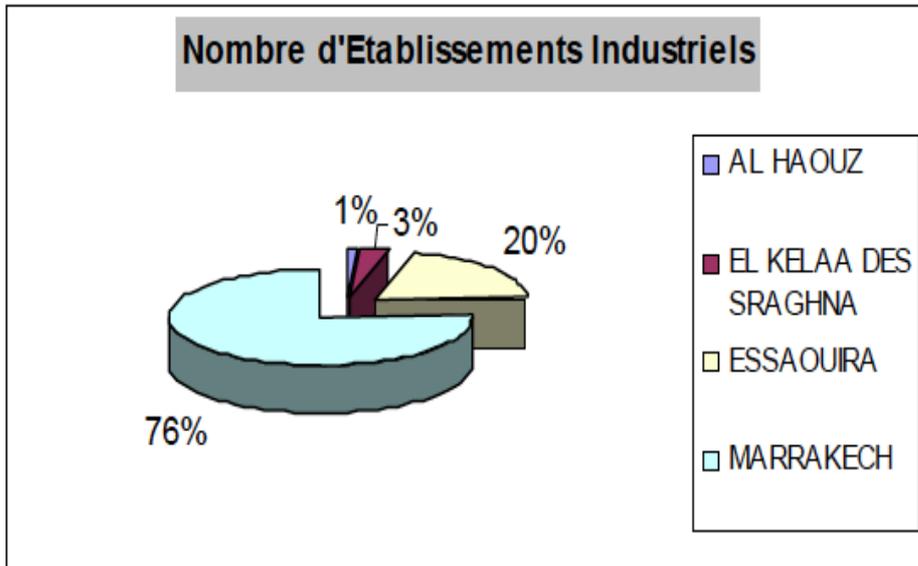
(Source : Dirasset, SRAT, phase 2, août 2012 (sur la base des chiffres du Ministère de l'Industrie de 2004 - chiffres en Millions de DHS)

	Nbre d'Etab	Effectif	Production	Exportation	Investissement	Valeur Ajoutée
AL HAOUZ	4	447	321	0	5	20
EL KELAA DES SRAGHNA	12	316	166	13	3	22
ESSAOUIRA	79	1 802	418	85	8	67
MARRAKECH	292	15 453	4 833	1 271	307	1 523
TOTAL	387	18 017	5 738	1 369	323	1 632

Le tableau montre bien que la concentration est extrême de l'industrie régionale sur la préfecture de Marrakech. L'agglomération concentre à elle seule 76% des établissements industriels générant 97% de la valeur ajoutée industrielle. En dehors de la capitale régionale, on note les minoteries d'Al Haouz et de Kelaat Sraghna, quelques entreprises spécialisées dans le béton à Sidi Bou Othmane, la cimenterie de Chichaoua et les entreprises implantées à Essaouira.

Figure 5 : Nombre d'établissements industriels par province dans la région de Marrakech Tensift Al Haouz

(source : Rapport GOLD, 2004)



La ville de Marrakech polarise de façon extrême le dynamisme régional, ou autrement dit, elle se développe de manière très auto-centrée avec une aire de rayonnement ne dépassant pas les 50 km.

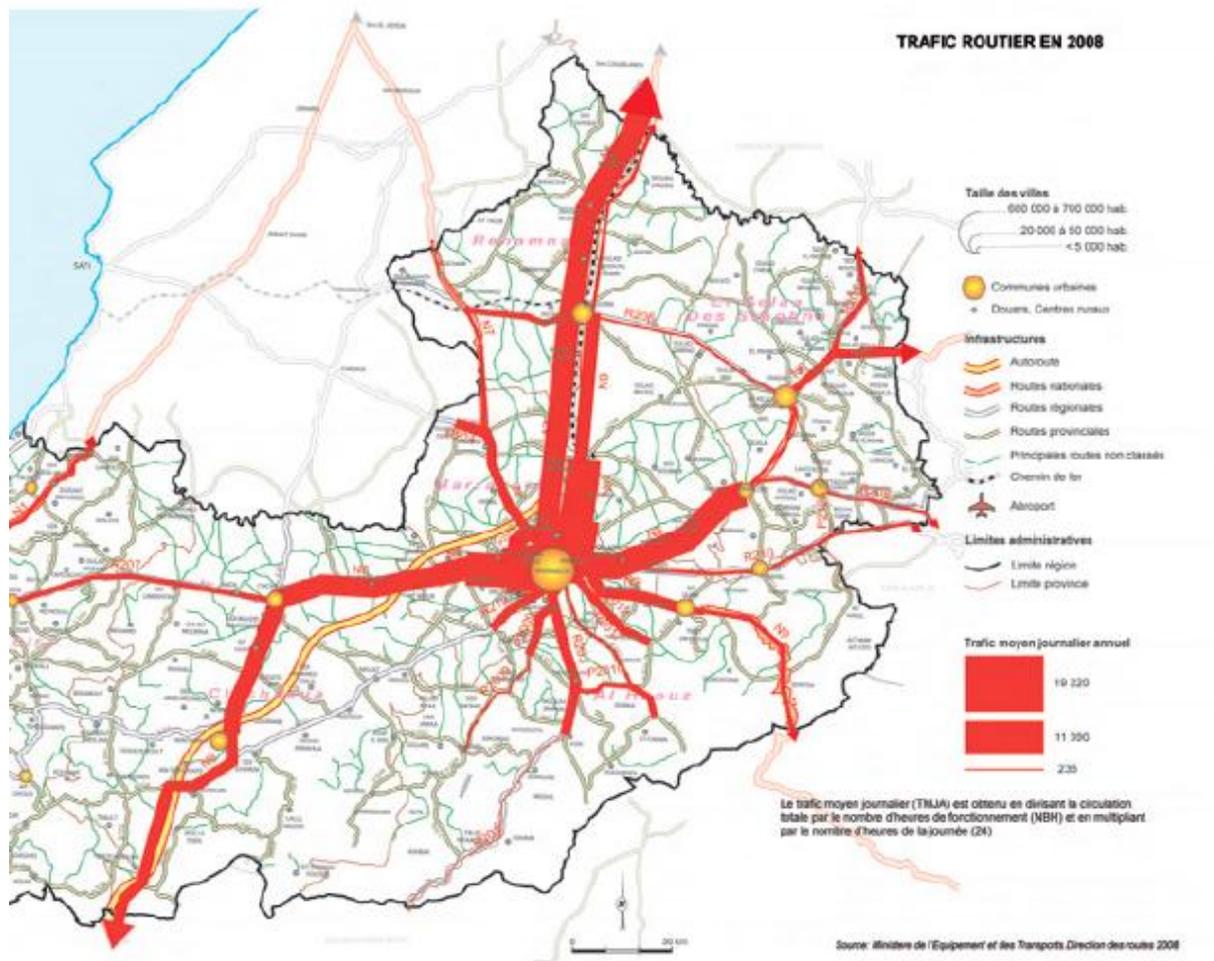
Elle concentre les projets d'investissement, les IDE, les créations d'entreprise, les fonctions de commandement et d'équipement (université, hôpital). Ce déséquilibre fort reflète que la ville ne parvient pas suffisamment à impulser une dynamique de croissance associant son arrière-pays dont elle est partiellement coupée. Les fonctions d'intégration ville-campagne sont insuffisamment développées.

Les industries agro-alimentaires qui représentent 60% de la production industrielle de la région sont localisées essentiellement sur Marrakech pour la partie transformation. Nous verrons plus loin que le projet d'agropôle devrait affirmer et redistribuer les localisations industrielles hors de la CUM. Et l'offre touristique en réseau associant tourisme rural / tourisme urbain reste insuffisante, alors même qu'une offre de sites existe : parmi eux, les réservoirs de sites naturels dans la province Al Haouz, le Parc national du Toubkal, la vallée de l'Ourika, Imlil, Ouirgane, la station d'Oukaimeden, le barrage Lalla Takerkoust. Les chiffres de fréquentation ont été difficiles à obtenir.

La faiblesse des infrastructures routières et ferroviaires est avérée.

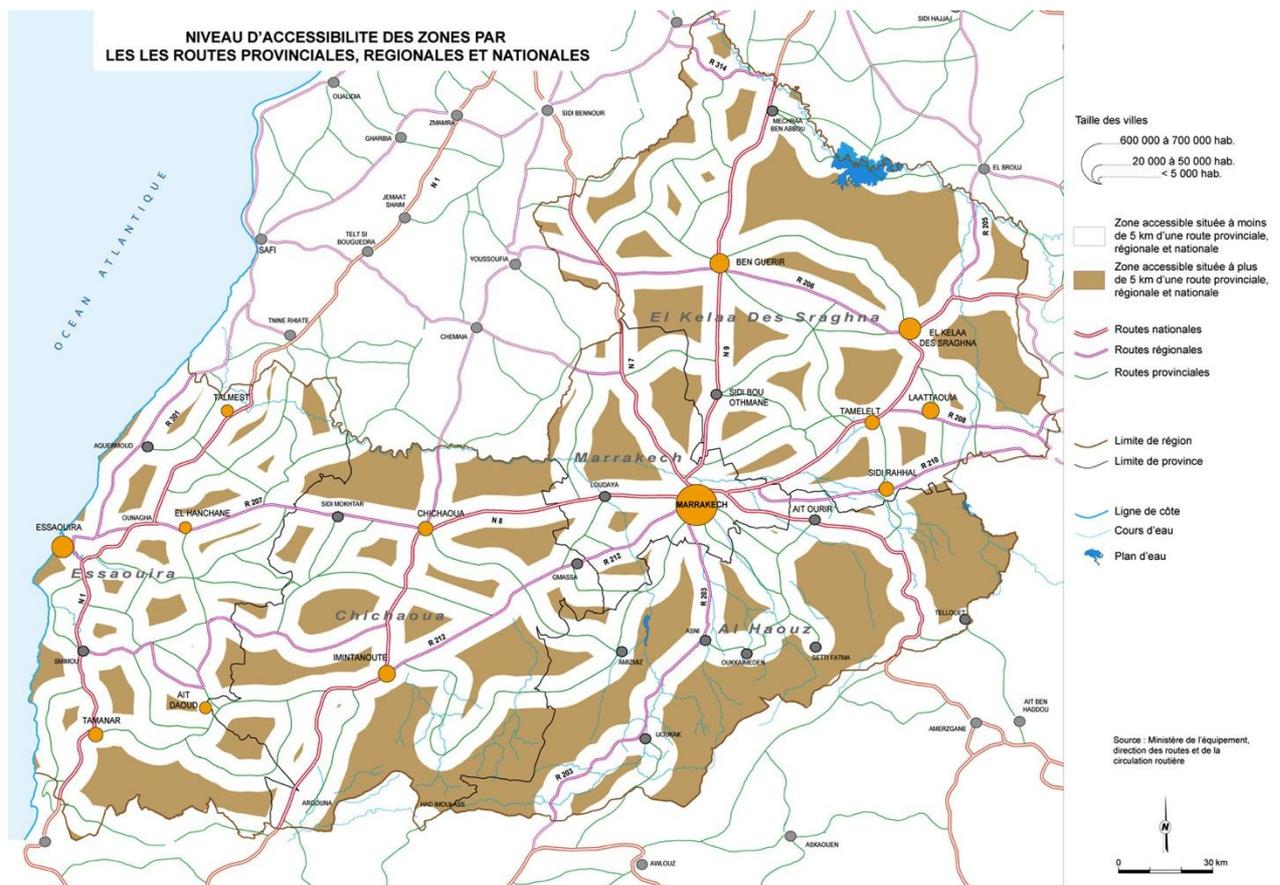
La carte suivante du trafic routier illustre bien la configuration en forme d'un T renversé qui inclut les trafics de l'A7 Casa-Marrakech, de la N9 Casa-Marrakech et de la N8 Lattaouia-Marrakech-Chichaoua. La région de l'Atlas est donc marginalisée et d'autres espaces d'Al Haouz sont faiblement connectés. La configuration de convergence sur Marrakech est un atout, mais un manque de voies de contournement et de rocades se fait sentir. Les infrastructures de voirie prévues par le Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (SDAU) (élaboré en 1994) n'ont été d'ailleurs que très peu réalisées. Jusqu'au récent Plan de Déplacements Urbains (PDU), la ville a peu travaillé sur la problématique des transports urbains. Et le réseau régional doit être étoffé pour les flux sous-régionaux.

Figure 6 : Trafic routier en 2008 (source : Dirasset, 2012, SRAT)



Le réseau routier de la région présente de fait de fortes disparités en taux de revêtement des routes par province (allant – d’après les chiffres du SRAT de 2012- de 84% pour la province de Marrakech, à 57% pour celle de Chichoua ou 64% pour celle d’El Kalaa). Et un grand nombre de zones sont éloignées de routes même de niveau provincial (cf carte jointe ci-après).

Figure 7 : L’accessibilité aux routes provinciales, régionales et nationales dans la région de Marrakech-El Haouz-Tensift (source SRAT 2010, d’après le Ministère de l’équipement)



De son côté, le réseau ferroviaire est insuffisant et partagé entre la ligne Casablanca-Settat-Marrakech et celle de Benguerir-Youssoufia-Safi qui ne permet pas de liaisons efficaces avec les régions voisines et assure une desserte insuffisante de la province de Marrakech avec les autres provinces de la région.

1.3. L'évolution accélérée de la ville de Marrakech plein Ouest : forces du marché, manque de régulation et persistance d'une mono-centralité

La structure urbaine de la ville de Marrakech se caractérise aujourd’hui par la persistance de la mono centralité et l’absence de polarités susceptibles de créer d’autres lieux d’animation. En effet, la place Jamâa El Fna et l’avenue Mohamed V constituent le cœur central.

Figure 8 : Une mono-centralité tenace : le bipôle médina / Guéliz (source : PDU, 2009, carte d’identification des « attracteurs » de mobilités)

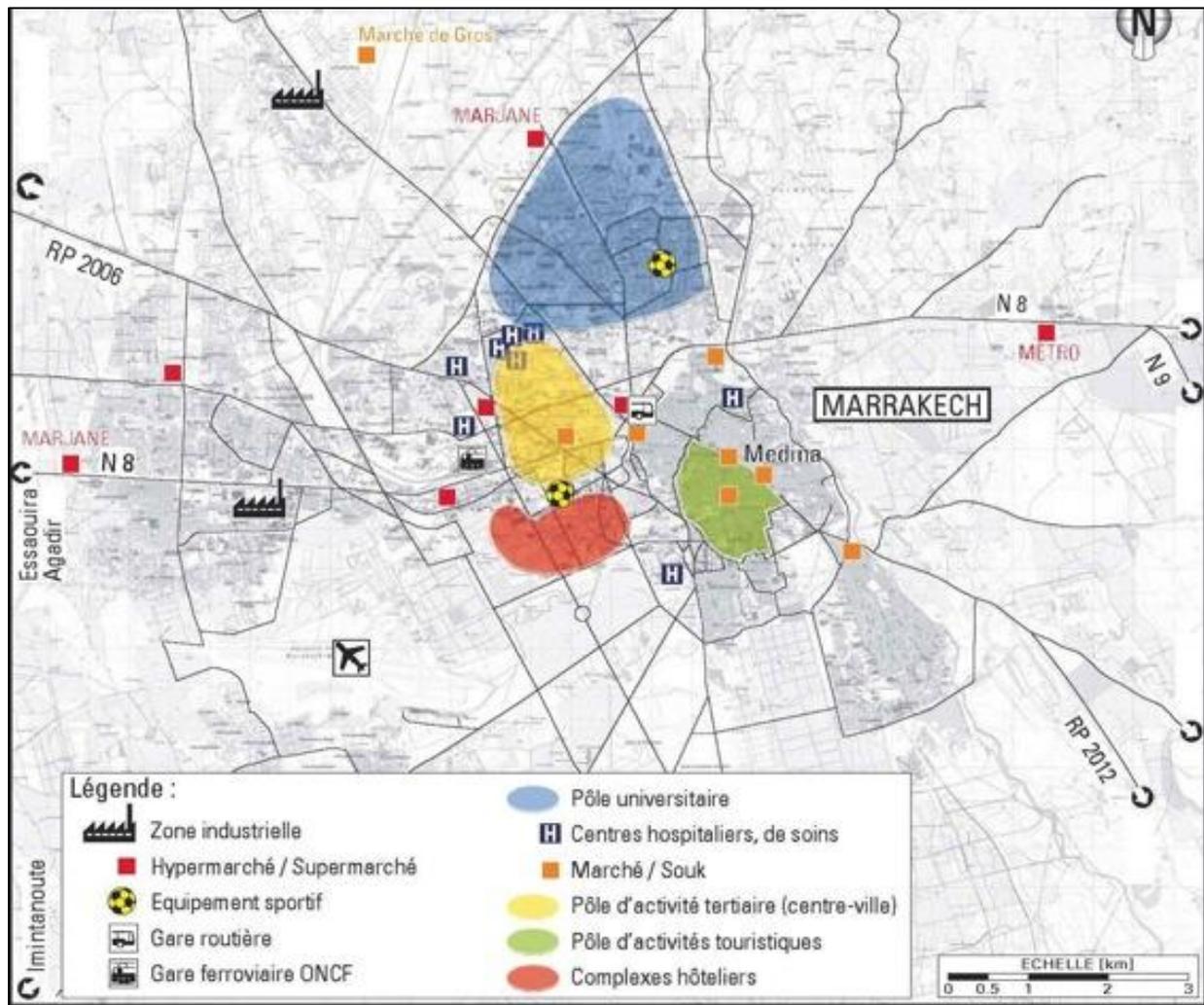


Figure 9 : Tableau de synthèse d’après l’analyse d’Adil Cherrat, Division urbanisme, CUM, 2010

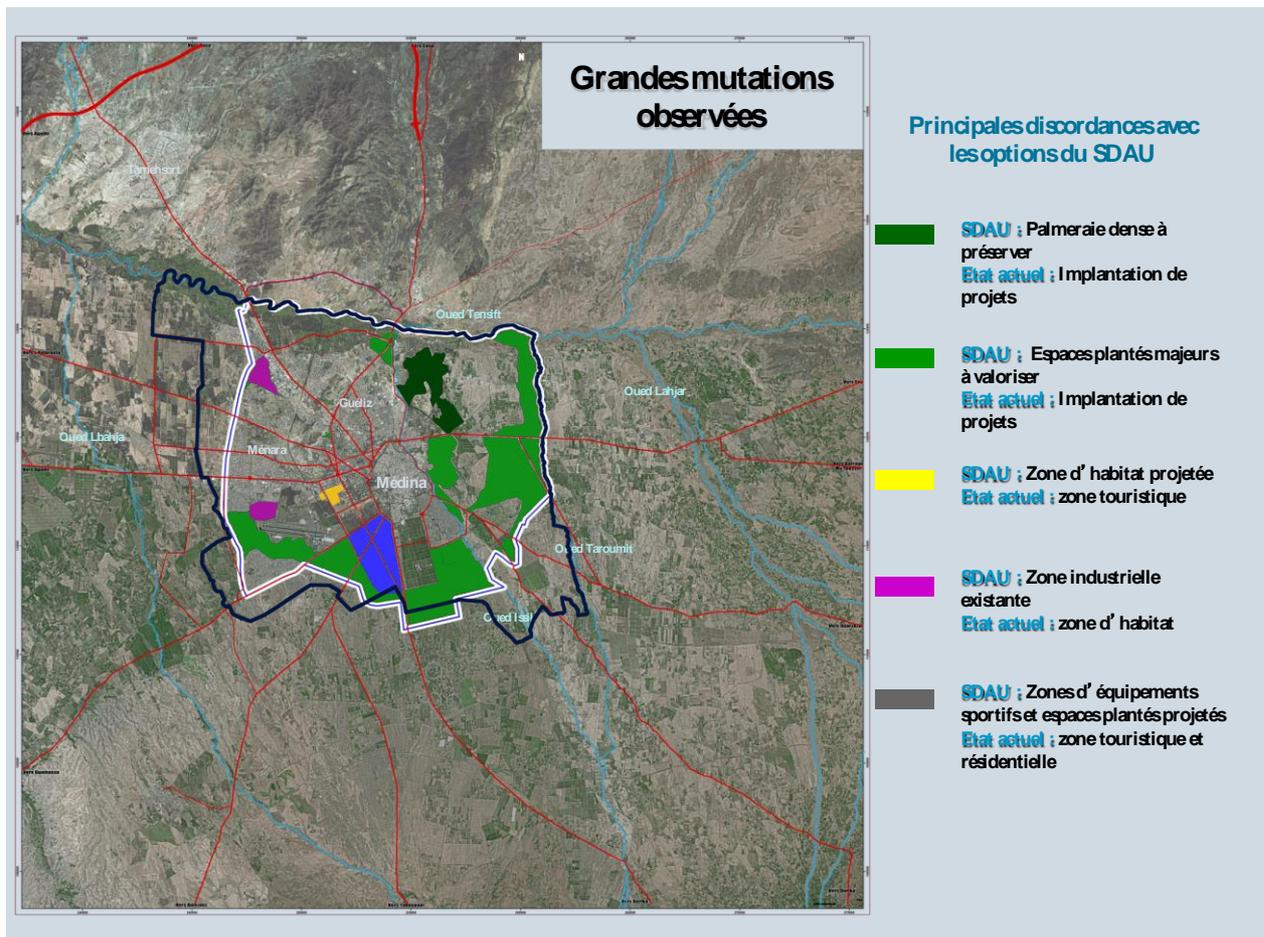
	Dynamique et formes urbaines	Cartographie par la CUM
--	------------------------------	-------------------------

Extensions Nord	<ul style="list-style-type: none"> - l'urbanisation a franchi les limites antérieurement définies par l'Oued Tensift et la palmeraie, considérée jusqu'à une date récente, comme la ceinture verte de Marrakech, pour atteindre aujourd'hui les abords du stade olympique. - Divers projets résidentiels et touristiques émergent au détriment des berges de l'Oued Tensift, de part et d'autre de la route de Casablanca, le cas de Parc de l'Atlas, River Palm ... 	
Extensions Nord Ouest	<ul style="list-style-type: none"> - les extensions s'inscrivent dans la linéarité de la route de Safi. - Le quartier et la nouvelle ZI Sidi Ghanem, témoigne de cette poussée urbaine qui s'étire de plus en plus vers Tamansourt. - La route de Targa constitue aujourd'hui un axe de développement linéaire peu cohérent avec des nouvelles zones de villas de part et d'autre. 	
Extensions Ouest	<ul style="list-style-type: none"> - Un étalement et une densification très soutenus font cohabiter activités et divers programmes d'habitat, en particulier le social et le moyen standing. - Le site longeant la route vers Agadir, initialement destiné à une zone d'activités industrielles, devait être renforcé pour servir de centralité. - Divers projets résidentiels mono-fonctionnels comme Portes de Marrakech sur 300 ha sur zone irriguée (dérogation). 	
Extensions Sud Ouest	<ul style="list-style-type: none"> - les extensions se manifestent par de grands projets d'habitat sous forme de lotissements juxtaposés et se développent particulièrement le long de la route d'Agadir. - les opérations Mhamid, Saada, Hamza, Nassim, Hafsa, Nahda, Berradi, sont sur des sites ne disposant pas de réseaux viaires hiérarchisés - La seule route d'Agadir reste la colonne vertébrale des quartiers attenants en expansion continue. 	
Extension Sud et Sud-Est	<ul style="list-style-type: none"> - les développements s'insèrent dans la zone comprise entre les routes menant à Tamesloht et à Ourika. - L'urbanisation est plus à caractère résidentiel et touristique : vue imprenable sur l'Atlas, dans un site paysager captant les grands projets résidentiels et touristiques luxueux, le cas de Atlas Garden resort, Jardins de l'Ourika, les jardins de l'Atlas, etc. On ajoutera le pôle urbain de Chouiter en formation. 	

La ville se développe davantage au gré des opportunités foncières, essentiellement par le biais de la dérogation (de 2002 à 2008, près de 420 projets ont été dérogés à l'échelle de la CUM et ses communes voisines qui représentent, ces dernières, 65% du nombre) sans grand souci de cohérence et d'harmonisation de l'ensemble urbain. L'urbanisation reflète des décalages très importants par rapport au Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (SDAU) en vigueur et non actualisé (cf carte suivante).

Figure 10 : Aux limites de la CUM, les discordances avec le SDAU en vigueur – Source : AUM, 2013

(Les traits blancs correspondent aux anciennes limites de la CUM, les traits noirs aux limites actuelles en vigueur avec le PCD)



Marrakech (l'intérieur de la CUM) s'étire de plus en plus vers l'Ouest avec un développement de l'urbanisation plus compact vers le Nord Ouest et l'Ouest (route d'Essaouira et Targa). La dissymétrie est de taille avec la partie Est du territoire de la CUM.

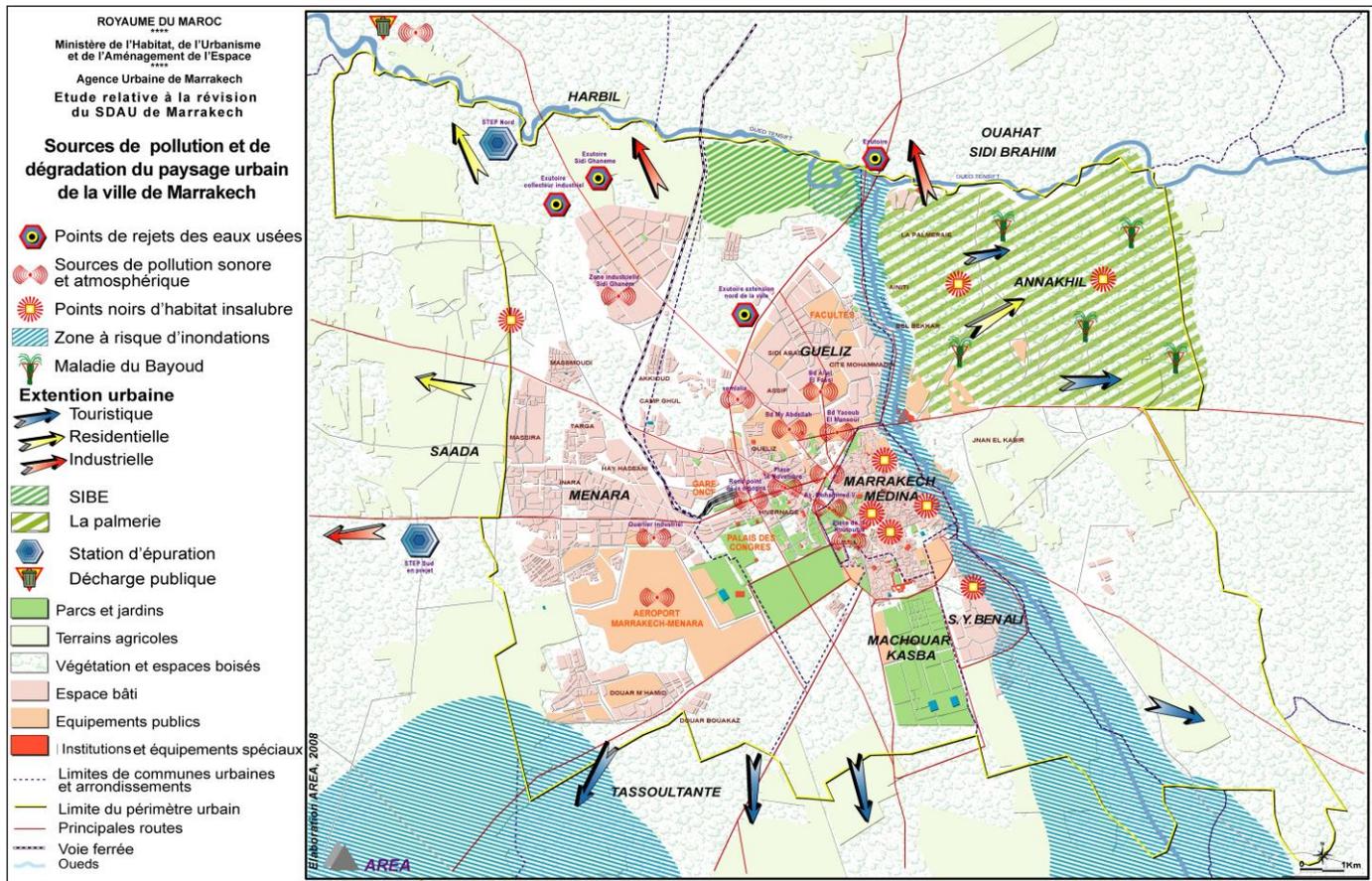
Ainsi, avec cet étalement urbain considérable au détriment en particulier d'oueds, de périmètres irrigués, le recours à une réorganisation multipolaire, semble inéluctable. Ceci, afin d'alléger la pression sur le centre de Marrakech et de mieux doter ces zones périphériques par les équipements et les infrastructures de base.

Un manque de visibilité relatif aux infrastructures de base (eau potable et électricité) à développer est patent.

Enfin, il y a une absence de mixité sociale et peu de mixité fonctionnelle dans le développement urbain périphérique bâti à coups de projets monofonctionnels juxtaposés.

Des tensions sur le plan des ressources, en particulier l'eau ont déjà été évoquées précédemment.

Figure 11 : Sources de pollution et de dégradation dans la CUM (source : AREA pour le SDA, 2008)



1.4. Un territoire économique convoité : géographie des investissements et inflation des grands projets sur la ville depuis le début des années 2000

A l'intérieur du périmètre urbain de la ville de Marrakech, le foncier public susceptible d'être destiné à la promotion immobilière est actuellement en voie rapide d'épuisement. La réserve foncière relevant du domaine privé de l'Etat encore existante est située dans le périmètre irrigué et les terrains sont en majeure partie loués à des fins agricoles dans le cadre du partenariat public-privé.

Deux réserves foncières importantes encore disponibles appartiennent à l'ALEM (Agence de Logements et d'Equipements Militaires). La première est située à l'intérieur de la base aérienne et fait l'objet d'une étude pour l'ouvrir à l'urbanisation. La deuxième est située dans le quartier militaire, entièrement occupée par des douars et des casernes militaires. Un plan d'aménagement est en cours de finalisation par l'ALEM en partenariat avec la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) (cf plus loin figure 18).

Face à cet étalement urbain et en raison d'une nouvelle rareté du foncier public qui a été très rapidement vendu dans les années 2000 et des besoins en logements neufs, le renouvellement urbain (recyclage du foncier et du bâti existants) et l'intensification urbaine offrent des perspectives réelles d'alternative à l'extension urbaine tous azimuts :

Il est à rappeler que la densité de peuplement est faible (moins de 50 habitants à l'hectare contre près du double à Casablanca).

Figure 12 : Graphique comparatif des densités urbaines (source : Al Omrane, 2010)

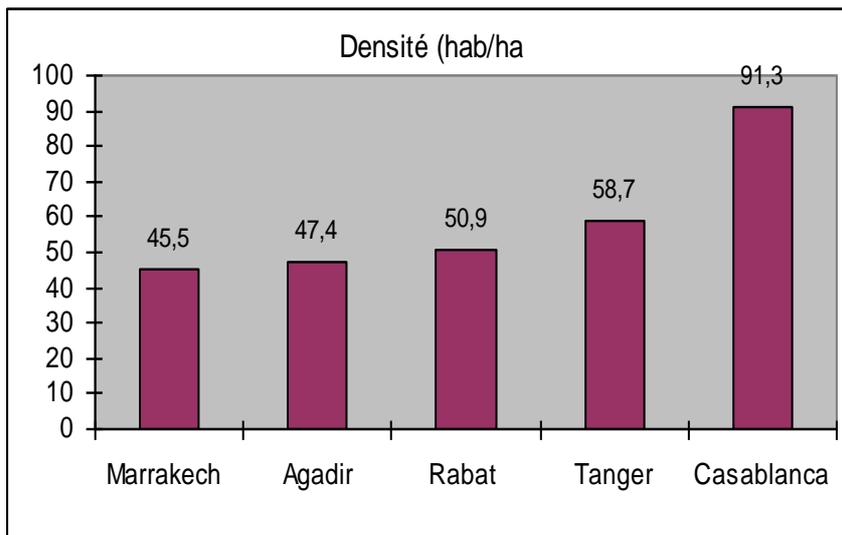


Figure 13: projection à 2020 des besoins en logements pour la ville de Marrakech (AREA, 2010)

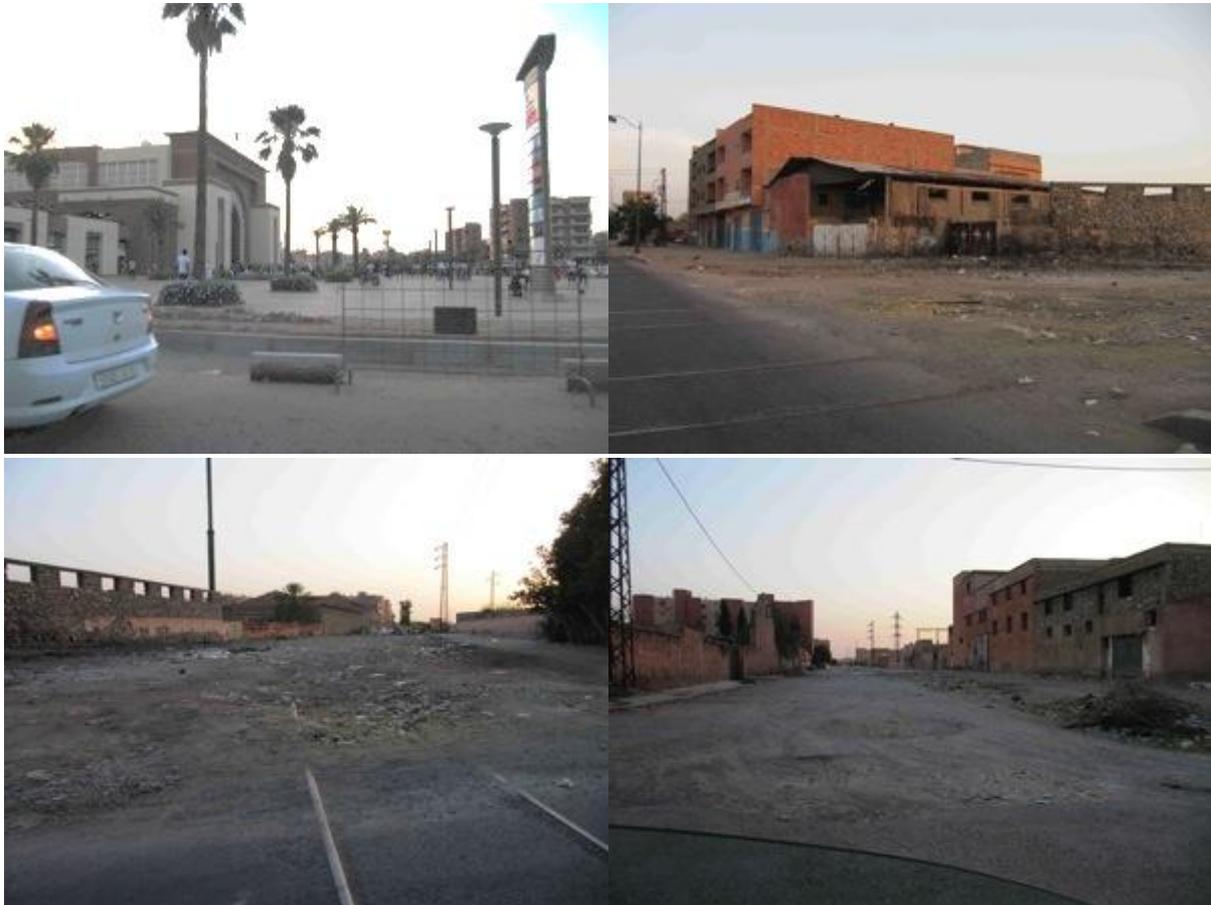
Année	Population	Déficit			Besoin hypothèse 1		Besoin hypothèse 2	
		Nombre de ménage	Nouveaux ménages	Logement appelé à disparaître	Besoins en logement	Besoins cumulés	Besoins en logement	Besoins cumulés
2004	822000	171250			-5583	-5583	12071	12071
2005	845000	179787	8537	943	7080	1497	7080	19151
2006	870000	189130	9343	943	7886	9383	7886	27037
2007	890000	193478	4348	943	2891	12274	2891	29928
2008	916000	203556	10077	943	8620	20895	8620	38549
2009	941000	209111	5556	943	6499	27393	6499	45047
2010	968000	220000	10889	943	11832	39225	11832	56879
2011	995000	226136	6136	943	7079	46304	7079	63958
2012	1019000	236977	10840	943	11783	58088	11783	75742
2013	1043000	248333	11357	943	12300	70387	12300	88041
2014	1 069 000	254524	6190	943	7133	77521	7133	95175
2015	1 093 000	266585	12062	943	13005	90525	13005	108179
2020	1 267 000	301667	35081	943	36024	126550	36024	144204
Total			130417	943	126550		144204	

L'existence de près de 2500 ha de terrain libres et friches à l'intérieur du périmètre urbain est un atout. L'arrondissement d'Annakhil vient en tête avec 1723 ha, celui du Gueliz avec 408 ha et celui de Ménara avec 310 ha.

Pour les terrains libres, il s'agit très souvent d'équipements, ou d'espaces verts, ou d'aménagement extérieurs prévus par les plans mais non réalisés, et de lots non valorisés. Dans d'autres cas, la mise en œuvre d'une urbanisation de projets, très consommatrice de l'espace, donne lieu à des espaces interstitiels dépourvus d'affectation.

Pour les friches, elles sont concentrées sur le site de Bab Doukkala près de la médina, ou aux abords de la gare ONCF (terrains de l'ALEM).

Figure 14 : Quartiers industriels en friche aux abords immédiats de la gare ONCF (en haut à gauche) : une opportunité foncière pour concevoir un quartier métropolitain de gare (source : PAB, 2013)



Le marché de l'immobilier marrakchi résidentiel et touristique a explosé dans les années 2000 avec des excès dans l'abondance de l'offre en très haut standing. Le tourisme a drainé un volume important d'investissements nationaux et internationaux (au cours de la période 2003-2009, les projets touristiques et résidentiels touristiques approuvés par la commission de dérogation ont correspondu à un montant d'investissement global avoisinant les 153 Milliards de DH).

Une revue rapide des projets de logements permet de distinguer les projets situés en médina avec des constructions neuves ou des réhabilitations en vue d'une exploitation touristique (maisons d'hôte et restaurants, centres de spa, etc). Puis l'on ajoutera les projets en périphérie qui sont en majorité. En effet les opérateurs-développeurs, marocains ou internationaux, sont intervenus dans 4 secteurs géographiques d'extension urbaine sur du foncier domanial (agricole) vendu très récemment :

- zone Ouest (dans le périmètre de la CUM – suite à nouvelles limites administratives incorporant les opérations du « front » Ouest comme celle d'Addoha et de la Compagnie Générale Immobilière / CGI, filiale de la CDG) ;

- zone Nord (Terga) avec de nombreuses opérations dont celles d'Al Omrane ciblant le haut standing ;
- zone Sud (hors de la CUM) : Tamesloht avec la construction de méga-resorts et pôle urbain et résidentiel de Chouiter ;
- ville nouvelle de Tamansourt (hors de la CUM) : un pôle d'habitat et de services sur 1200 ha au Nord-Ouest de la CUM.

Figure 15 : Opérations résidentielles (tous opérateurs confondus) réalisées depuis 2009 (source : AREA pour Al Omrane, 2009)

La ville nouvelle de Tamensourt	58 000 logements
Pole de chouiter	15 000 logements
Al Azouzia	3 600 logements
Azli	1 390 logements
Mhamid 9	6 000 logements
Mhamid 7	1 000 logements
Les portes de Marrakech	18 600 logements
Le centre d'Affaire	14 700 logements
Ibn Tachfine	8 600 logements
Total	126 890 logements

Enfin, on doit signaler les projets de renouvellement urbain à l'étude, à l'intérieur de la CUM sur des sites de friches comme Ibn Tachfine (au Nord de la gare ONCF).

En tendance, les interviews et les visites de sites permettent de faire état d'un ralentissement actuel du marché. De nombreux programmes sont peu habités (l'immobilier servant de placement) et l'écoulement des stocks construits semble être plus lent pour les promoteurs depuis 2008, par rapport au début de la décennie des années 2000.

1.5. Un profil économique typé de la ville de Marrakech : le tourisme, allié à l'artisanat et au secteur du BTP

Si l'on en vient à l'identification du profil économique de la ville de Marrakech, cette étape du diagnostic s'appuie sur 4 études importantes :

- le rapport sur la soutenabilité de la Commune Urbaine de Marrakech (financé par un projet LIFE de l'Union Européenne) écrit en 2006,

- le plan de développement économique et social de la Région de Marrakech-Tensift-Al Haouz pour la période 2000-2004 réalisé par la wilaya (avec un diagnostic fin de l'espace régional incluant la Ville de Marrakech)
- le profil environnemental de la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz réalisé en vue de la conception de l'Agenda 21 de Marrakech en 2002 conçu par l'équipe de l'inspection régionale du Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme
- s'y ajoutent les données de la ville de Marrakech (site web, études récentes) et le diagnostic stratégique liés à la démarche du PCD (réalisé en amont du plan en 2010).

Les points saillants à retenir de ces études, dont certaines sont un peu anciennes que l'on tentera ici d'actualiser autant que possible, sont les suivants :

1- La ville de Marrakech présente une spécialisation touristique bien connue à l'échelle nationale, puisqu'elle est la première destination touristique du Royaume.

Le développement du tourisme est l'axe majeur de la promotion de la ville avec 72% du montant global des investissements.

Toutefois cet avantage pris par la capitale régionale n'a rien d'acquis en raison d'une concurrence intérieure (activée par les politiques du Ministère du Tourisme avec notamment le développement des stations du Plan Azur) et extérieure exacerbée (les autres pays méditerranéens). En mai 2012, les aéroports du Maroc ont accueilli un trafic en baisse de 0,81 % par rapport au mois mai 2011 avec 1 212 113 de passagers enregistrés dont 541 103 à l'aéroport Casablanca-Mohammed v (-1,86%), 299 841 à l'aéroport Marrakech-Menara (+7,61%) et 112 328 à l'aéroport Agadir-Al Massira (-5,88%). Les derniers chiffres de l'observatoire national du tourisme montrent cependant une reprise de l'activité en 2012.

Figure 16 : Répartition des emplois par grande catégorie (source : PCD, rapport DSP, 2010)

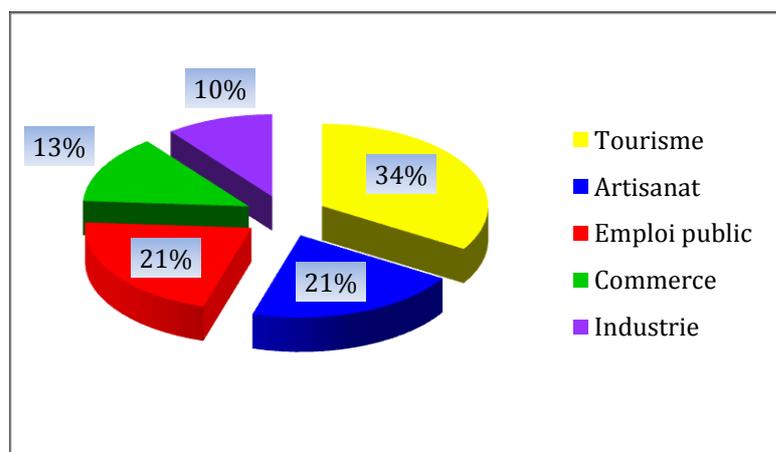


Figure 17 : Nombre de nuitées annuelles dans les Etablissement d'hébergement touristique classé (EHTC) et taux d'occupation : comparatif entre les villes du Royaume du Maroc (source : Observatoire du Maroc, décembre 2012)

Taux d'occupation enregistré dans les EHTC : 40% à fin décembre 2012								
Destination	Nuitées dans les établissements d'hébergement classés					Taux d'occupation (%)		
	jan-déc 2010	jan-déc 2011	jan-déc 2012	Variation 12/11 (%)	Variation 12/10 (%)	jan-déc 2010	jan-déc 2011	jan-déc 2012
Marrakech	6 357 891	5 754 482	5 917 921	3	-7	64	46	46
Agadir	4 806 694	4 487 243	4 498 628	0	-6	61	55	53
Casablanca	1 600 871	1 524 649	1 674 782	10	5	55	50	52
Tanger	818 379	815 886	862 564	6	5	38	48	46
Fès	820 725	643 790	644 323	0	-21	48	30	29
Rabat	635 233	613 153	602 360	-2	-5	49	53	53
Essaouira-Mogador	309 608	350 682	399 166	14	29	33	28	31
Ouarzazate	420 577	332 317	337 549	2	-20	39	16	18
Tétouan	293 434	286 490	340 038	19	16	34	31	29
Oujda-Saidia	356 108	475 901	471 044	-1	32	26	36	32
EL jadida-Mazagan	267 252	281 817	317 974	13	19	25	39	42
Total	18 020 065	16 867 222	17 484 130	4	-3	48	40	40

En chiffres, l'offre touristique est structurée autour de :

- 6 millions de nuitées par an avec un objectif affiché de doublement d'ici 2020,
- 40 000 lits,
- 110 000 emplois liés estimés par le Comité Régional du Tourisme (CRT) dont 90 000 indirects,
- 9,6 milliards de DHS de recettes par an (dont 7,7 liés au tourisme non marocain),
- un nouvel aéroport international,
- une médina qui a un label Unesco : avec une offre récente de circuits en médina, réhabilitations de maisons, et services et commerces qui se sont multiplié dans les années 2000,
- le développement d'une offre multi-produits : 3 centres de congrès (1 avant 2000), 12 golfs de 18 trous (2 avant 2000), 40 centres de spa (zéro avant 2000), 18 hôtels de luxe (1 seul avant 2000),
- le débordement de l'offre hors de la CUM en direction du Sud sur le territoire de Tamesloht avec la construction de méga-resorts.

Pour rompre avec l'image du seul tourisme de loisirs et de culture, le tourisme à Marrakech est monté en gamme avec notamment le tourisme médical (également appelé tourisme de santé, ou tourisme hospitalier), un créneau très lucratif en développement lancé en 2000 au Maroc. Il s'agit de soins de confort et d'esthétique, ou de traitements de pathologies lourdes. C'est sur cette niche qu'a misé par exemple le groupe émirati Tasweek Real Estate Development and Marketing pour investir 40 millions de dollars pour construire une « cité médicale » dont l'ouverture est prévue pour 2015.

2- L'artisanat est la seconde spécialisation de la ville de Marrakech, et l'industrie, la troisième

Pour l'artisanat, c'est la 1^{ère} ville marocaine au niveau des exportations (50% de l'exportation nationale) avec un chiffre de 235 millions de dirhams en 2008. Il contribue pour une forte part à la richesse de la région, et donc de la ville.

Le tissu de PME-PMI structure ce secteur menacé par le secteur informel, le manque de formation et de qualification dans les entreprises.

Les artisans sont surtout localisés dans la médina de Marrakech et l'arrondissement de Syba inclus dans la ville. Ailleurs, ce sont les ateliers de menuiserie situés dans des quartiers résidentiels qui créent des nuisances sonores ou mécaniques (vibrations). Les poteries localisées sur la route d'Essaouira constituent également une source de pollution qui est en voie d'être résorbée dans le cadre du projet appuyé par le programme Agenda 21 local. Le secteur de l'artisanat reste fragile et dépendant d'une demande touristique qui peut subir des variations fortes d'une année sur l'autre.

Pour l'industrie proprement dite, elle reste relativement limitée.

C'est une activité peu représentée au sein de l'économie urbaine et elle reste encore dominée par les industries de transformation, notamment les industries agro-alimentaires, chimiques et parachimiques. L'agglomération détient 76% des établissements industriels, et 86 % des emplois (source : 2004, profil environnemental PNUD), signes d'une excessive concentration au détriment de l'hinterland. 5000 emplois sont concernés par l'industrie du textile et le travail du cuir et sont à l'origine du près du tiers des exportations du secteur (prêt à porter, sous-vêtements et vêtements de travail). Le reste est assuré par l'industrie agro-alimentaire (4000 emplois).

Le décollage industriel attendu dans les années 1990-2000 n'a pas vraiment eu lieu, malgré les disponibilités de lots industriels. L'investissement industriel demeure limité à un milieu peu nombreux d'entrepreneurs locaux et de quelques étrangers investissant sur des PME. Mais d'après les analyses d'A. Khatib, Directeur du Pôle Economie à la CUM, un essor a eu lieu entre 2002 et 2005 de 25 % du nombre d'établissements et de 15 % des personnels permanents en raison de la création de deux nouvelles zones d'activités économiques : celle de Sidi Ghanem, au Nord, sur la route de Safi, et celle de Sidi Youssef ben Ali, au Sud-Ouest.

Ces deux zones viennent compléter la première zone industrielle, apparue dès les premières années du Protectorat et développée de chaque côté de la route d'Essaouira, à l'ouest de la ville, et une autre zone destinée à recevoir les établissements industriels qui est en cours d'aménagement à Sidi Bou Othmane, à une vingtaine de kilomètres de Marrakech, sur la route de Casablanca. Cette nouvelle zone est d'ailleurs le signe d'une nouvelle dynamique hors de la CUM.

A ce sujet, le projet d'agro-pôle évoqué au point suivant (1.6.) vise à localiser des industries agro-alimentaires modernes dans un rayon de 20 kms autour de Marrakech. La politique de la wilaya est bien de développer l'emploi industriel dans la région.

5- Le BTP et le secteur public sont également pourvoyeurs forts d'emploi à l'échelle de la ville de Marrakech.

Le secteur du bâtiment a connu une réelle dynamique dès le début des années 90, compte tenu des opérations publiques d'aménagement et des développements privés à plus ou moins grande échelle (du riad au resort). Le secteur public (administration et en enseignement), quant à lui, constituait en 2004 le premier employeur de la ville (25% des actifs à Ménara-Guéliz, 13% à Marrakech-Médina et 10% à Syba).

Les activités liées au BTP se sont développées. La SI3 (usine de fabrication de béton préfabriqué) comporte 1000 emplois situés dans la zone industrielle de Sidi Ghanem et elle est la plus importante usine du secteur.

1.6. Une diversification de l'économie dans et hors CUM en marche actée dans les documents stratégiques de la CUM et de la région

Au plan territorial, les potentiels existent pour consolider le rôle de la ville de Marrakech dans une meilleure intégration régionale et mieux entraîner sa région au sein du pays. Il s'agit de repenser une offre touristique plus complète et en phase avec les nouvelles demandes et notamment de développer le tourisme rural intégré à l'offre touristique urbaine de Marrakech. Ensuite, il convient de réorganiser le tissu industriel à une échelle régionale pour rompre avec la concentration très forte des activités et des emplois sur la ville de Marrakech.

Au plan sectoriel et des niches à développer, des initiatives de diversification économique sont engagées depuis le milieu des années 2000 par la promotion et le développement de 3 secteurs émergents, en l'occurrence :

- le pôle tertiaire et services dans la CUM et hors CUM (dont offshoring) : signalons une future zone dédiée aux services délocalisés (Marrakech shore), un projet de parc académique et technologique et le projet d'aménagement d'un quartier d'affaires sans réalisations pour l'heure.

- le secteur de l'agroalimentaire (hors CUM) avec un projet de création de zone industrielle dédiée à l'agroalimentaire. Il s'agit de l'agropole Al Haouz localisée en grappes au Nord et à l'Ouest dans la campagne de Marrakech, couplée à un cluster « art de vivre » à l'étude centrée sur la culture raffinée du territoire marrakchi.

- le secteur de la santé, sport et bien-être (dans la CUM et hors CUM) : il s'agit du développement de projets touristiques intégrant des composantes liées au sport et loisirs (projets golifiques tels que Samanah, Assoufid, le projet de village équestre Royal Ranches) et d'autres projets intégrant le volet de la santé (un projet de centre international de remise en forme Garden Moon (150 millions de DH), un complexe résidentiel pour seniors Domaine Zaho (176 millions de DH...) et une cité médicale en projet déjà évoquée.

Figure 18 : Tableau issu de l'étude INNO-TSD pour le CRI de Marrakech sur les leviers de diversification économique (Étude sur les Potentialités Économiques de Développement de la Région Marrakech Tensift Al Haouz, 2007)

	Objectifs	Projets phares	Actions
Pôle tertiaire et service	<ul style="list-style-type: none"> - Développer les activités de support et financières - Conforter le pôle tourisme par des activités de services et des infrastructures à proximité directe - Développer une image de « Région du Savoir » 	<ul style="list-style-type: none"> - Offshoring: MarrakechShore - Centre de services-Business centres - Développement du pôle de l'enseignement supérieur/formation autour des pôles d'excellence et d'écoles internationales 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour le centre de services, identifier des sites qui correspondent aux besoins du marché et solutionner le manque d'offre de bureaux (proximité de l'aéroport, centre-ville) d'une superficie entre 1 et 5 ha pour un centre de services d'une taille comprise entre 3000 et 7000 m2 - Détermination des besoins en formation (secteurs d'activités, niveau de qualification,...)
Pôle agro-alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de l'activité agroalimentaire et soutien à la filière régionale - Développement de projets structurant pour la région 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un cluster - Création de zones d'activités IAA spécialisées - Développement « Pôle rural d'excellence » 	<ul style="list-style-type: none"> - Création de 4 à 5 zones situées à proximité des zones de production/transformation, des centres de population, et des grands axes de transit du SRAT, par exemple: nouvelle zone d'activité Benguerir (province de El Kelaa)
Santé, sport et bien-être	<ul style="list-style-type: none"> - Faire de la région Marrakech « la destination santé » du Maroc - Développer les « Cliniques offshores » en lien avec les activités tourisme - Promouvoir l'image de la Région dans le domaine des produits de bien-être et la santé 	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration du pôle santé-sport sur le modèle cluster/pôle de compétitivité - Création d'un « campus santé » pour les cliniques - Développer des cliniques off-shore sur le modèle incitatif tunisien pour les étrangers 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un « Campus santé » sur Marrakech qui permettrait de formaliser la démarche cluster et d'animation sur la santé - Création d'un quartier pour l'accueil de cliniques spécialisées - Réserve foncière à créer pour anticiper la spéculation immobilière - Localisation à privilégier proche du futur CHU

Toutefois, le diagnostic fait au cours de l'élaboration du PCD atteste que, malgré ses efforts, la ville de Marrakech n'est pas encore parvenue à diversifier son économie encore très dominée par le tourisme et les services.

Figure 19 : tableau des IDE (2003-2009) sur l'agglomération de Marrakech, 2003-2009
(source : base ANIMA, compilation PA Barthel)

Année	Localisation	Secteur	Origine IDE	Entreprise	Nature du projet	Montant	Emplois
2003	Marrakech	Distribution	Allemagne	Metro	Ouverture d'un nouveau super-marché à Marrakech	13,9	
	Marrakech	Tourisme, restauration	Emirats Arabes Unis	ABS Hotel Properties Ltd	Projet d'hôtel à Marrakech par ABS Hotel Properties Limited Maroc	63,5	750
	Marrakech	Tourisme, restauration	France	Banque Populaire du Val de Fès	La Banque Populaire investit dans le Marrakech Country Club	37,2	120
	Marrakech	Tourisme, restauration	France	CDG	Création d'un village vacances à Marrakech		
	Marrakech	Tourisme, restauration	Emirats Arabes Unis	Ghantoue	Une société émirate investit dans le tourisme à Marrakech	20,2	150
2004	Marrakech, Fès	Tourisme, restauration	Koweït	Liwa International	Extension des hôtels Sheraton de Marrakech et Fès	18,4	
	Marrakech	Aménagement et équipement du foyer	France	Comera	Le fabricant français de cuisine lance des franchises à Casablanca, Marrakech et Agadir		
	Marrakech	Tourisme, restauration	France	Accor	Accor ouvrira son Académie à Agadir au courant du 2ème semestre 2005 ainsi que 4 hôtels d'ici 2007	21	
	Marrakech	Tourisme, restauration	Belgique	Atelier d'Art Urbain	Station banétaire à Essaouira	1000	
	Marrakech	Tourisme, restauration	France	Club Méditerranée	Ouverture du Club Méditerranée Palmerie à Marrakech		
2005	Marrakech	Tourisme, restauration	France	Fram	Ouverture d'un troisième hôtel Fram à Marrakech prévu début 2006	25	
	Marrakech	Tourisme, restauration	France	Accor	Le Sofitel Marrakech s'agrandit de 87 chambres supplémentaires		
	Marrakech	Distribution	France	Auchan	Le dix-huitième point de vente d'Acima, créé par Auchan et Colarna, a ouvert ses portes à Marrakech	4,7	
	Marrakech	Tourisme, restauration	Canada	Four Seasons	Construction d'un centre touristique très haut de gamme à Marrakech pour 70 millions d'euros	65,4	
	Indéterminé	Tourisme, restauration	Emirats Arabes Unis	Inconnu	20 millions d'euros d'investissements pour la construction à Marrakech d'un hôtel de luxe, le Royal Mirage Hotel	20,2	
2006	Agadir, Marrakech, Safi	Verre, minéraux, bois, papier	Italie	Italcementi	Le groupe va injecter 160 millions d'euros dans les sites d'Agadir, Marrakech et Safi pour doubler la capacité de production	53,3	
	Marrakech	Autre ou non spécifié	France	Megarama	Le groupe français Megarama investit 75 millions de DH dans un second cinéma multiplex, à Marrakech cette fois	68	50
	Marrakech	BTP, immobilier, logistique	Emirats Arabes Unis	Dubai	Dubai Holding investit à Marrakech dans le projet Chiffa	3 153	
	Casablanca, Rabat et Marrakech	Textile	France	DDP	DDP spécialisée dans les vêtements street wear pour adolescents, va ouvrir trois magasins à Casablanca, Rabat et Marrakech		
	Marrakech	Tourisme, restauration	France	Accor	Un SuiteHotel annoncé pour 2007 à Marrakech	61	
	Marrakech	Tourisme, restauration	France	Accor	Un deuxième hôtel ouvert en 2006 à Marrakech	50	
	Marrakech	Tourisme, restauration	France	Alain Crenn	"Alain Crenn" investira 2,4 milliards de DH dans "Samanah Country Club", un complexe touristique à Marrakech	2 162	1 500
	Marrakech et Saida	Tourisme, restauration	Espagne	Barcelo	Après l'inauguration d'un hôtel à Casablanca, la chaîne Barcelo prévoit deux ouvertures à Marrakech et Saida d'ici 2008	126	
	Marrakech	Tourisme, restauration	Russie	IFC, Metropol	Le groupe russe IFC Metropol investit 150 millions de dollars dans un projet touristique à Marrakech - Jamsbhi	1 210	
	Marrakech	Tourisme, restauration	Grèce	Latisis	Latisis crée LVDJ Développement pour son projet de complexe résidentiel à Chiffa à Marrakech, un investissement de 1,82	1 638	
	Marrakech	Tourisme, restauration	Luxemb- urg	Léonard de	Le groupe Léonard de Vinci envisage de réaliser un complexe touristique à Marrakech pour un montant de 90 millions d'euro	888	360
2007	Marrakech	Tourisme, restauration	Emirats Arabes Unis	Al Maabar / Reem	Le consortium Al Maabar crée Reem Maroc, une filiale pour la réalisation d'Atlas Garden, un projet de 6,5 milliards MAD	5655	
	Marrakech	Tourisme, restauration	Espagne	Orizonia	Le groupe va réaliser et exploiter un complexe touristique et résidentiel sur une superficie totale de 160 ha	2146	846
	Casablanca, Rabat et Marrakech	Restauration	France	Dalloyau	Le restaurant français s'implante au Maroc au travers de trois établissements franchisés		
	Marrakech	Tourisme, restauration	Suisse	Hapimag	Le Suisse construit pour 10 millions CHF son 1er complexe touristique africain, géré par Hapimag Morocco	60	
	Marrakech	Tourisme, restauration	Emirats Arabes Unis	Abu Dhabi Investment Authority	Raffles Fairmont, groupe Kingdon Hotels Investment, sera l'opérateur du Raffles Resort Marrakech construit par Samed d'it	450	
2008	Marrakech	Immobilier	France	Henry Hermand Développement	Participation au projet de centre commercial Al Mazar	11	
	Marrakech	Immobilier	Espagne	Marina d'Or	Développement du projet Atlas qui prévoit la construction de 57 villas luxueuses	21	
	Marrakech	Logistique	Bahrein	GFH	Lancement de la construction du projet Porta Moda Marrakech	273	8000
	Marrakech	Tourisme	Royaume Uni	Intercontinental	Création d'un complexe hôtelier		
	Marrakech	Tourisme	Emirats Arabes Unis	ELMS	Achat du terrain Royal Ranches Marrakech	2	
	Marrakech	Tourisme	Espagne	Husa Hoteles	Achat d'Husa Palmerie Marrakech		
	Marrakech	Tourisme	France	Allian	Construction d'un hôtel dans la palmeraie	4	
	Agadir, Marrakech, Casablanca	Tourisme	Koweït	Pearl of Kuwait Relais Estate	Lancement des projets touristiques annoncés à Agadir, Marrakech et Casablanca	45	250
	Rabat et Marrakech	Formation	France	Supinfo	Ouverture de deux nouveaux campus de formation		
	Marrakech	Tourisme	Monaco	Aerium	Lancement du projet de complexe hôtelier de prestige	83,8	
2009	Marrakech	Tourisme	Arabie Saoudite	AAH	Création d'un projet immobilier centré sur le golf	82	
	Marrakech	Tourisme	Etats Unis	Hyatt Corporation	Lancement d'un projet d'hôtel de luxe sur le complexe Marrakech Golf City		
	Marrakech	Tourisme	Libye	Lafico	Construction d'un hôtel de luxe	44,5	300

De grands projets d'activités, d'infrastructure ou d'équipement récents (hors tourisme et résidentiel) sont soit récemment réalisés, soit en études ou en phase travaux :

- une station d'épuration des eaux usées de Marrakech conçue dans un souci de gestion rationnelle des ressources hydriques de la région, mise en service début 2013,
- un projet d'extension de la ville de Tamansourt qui dédiera 325 ha pour les zones industrielles et la zone offshore avec 14000 emplois visés (MEDZ en est l'opérateur, filiale de la CDG pour un démarrage des travaux prévus en 2010 qui a été reporté),
- le nouveau stade de Marrakech, qui est opérationnel depuis 2011,
- le dédoublement de la voie reliant Essaouira à Marrakech et réalisation de l'autoroute Marrakech-Agadir (mise en service en 2010),
- un projet de port à sec à Chichaoua à l'ouest de la CUM,
- un projet de parc d'expositions porté par la chambre de commerce sur le site du Parc Al Massira qui fait 5 ha (réalisation en cours en 2012).

Malgré cela, Marrakech n'a pas de grands projets intégrés pilotés par une agence publique de l'Etat à l'instar de l'Agence du Bou Regreg pour le projet du Bou Regreg à Rabat-Salé, ou de TMSA (Tanger Med Special Authority) pour le projet Tanger Med.

Concernant les Investissements Directs Etrangers (IDE) et leur provenance, le tableau précédent extrait de la base ANIMA permet de lister de 2003 à 2009 les IDE programmés qui permettent d'observer la prédominance des capitaux investis dans le tourisme et la restauration, l'importance des IDE français et de ceux en provenance des Emirats Arabes Unis, et l'effet de renforcement de la spécialisation touristique de Marrakech par le biais de ces investissements.

2. La stratégie de l'Etat pour Marrakech : des politiques nationales en cohérence qui facilitent le décollage métropolitain ?

Au niveau du cadre national d'urbanisation et des politiques publiques de l'Etat, quelle est la stratégie de l'Etat pour Marrakech ? L'examen se fera à deux niveaux : tout d'abord, à la lumière des documents de planification territoriale, ensuite, à la lumière des stratégies sectorielles par type d'activité économique conduites par les différents ministères (niveau central donc) dans chaque wilaya.

Particulièrement pour le second niveau, le nombre très élevé de déclinaisons stratégiques sectorielles posera la question de leur cohérence dès lors que l'on examine leur opérationnalisation sur Marrakech.

2.1. Examen des documents de planification nationale : Marrakech est une ville-moteur pour l'Etat

Une revue des documents de planification territoriale vise ici à identifier quel rôle échoit à Marrakech.

Dans le schéma national d'aménagement du Maroc (SNAT) élaboré à partir de 1999 :

Des priorisations ont été faites par l'Etat et une stratégie différenciée se dessine en fonction des villes (villes métropoles, villes en croissance, villes ancrées territorialement ayant une fonction géostratégique importante, etc).

Dans ce dispositif de planification, Marrakech est quelque peu marginalisée par rapport au développement structurel du territoire national qui est basé sur :

- L'axe nord-sud avec le développement des aires métropolitaines de l'axe atlantique et la réorganisation des grandes régions.
- L'axe est-ouest avec le renforcement des complémentarités entre les villes proches selon une approche « bipôles » pour Fès / Méknès, Tanger /Tétouan et Rabat/Salé.

Il revient donc à Marrakech d'être pris dans un territoire vaste (partie interne du pays) à valoriser et préserver. L'enjeu lui revient de polariser fortement ce vaste hinterland. Pour autant, le SNAT reflète une vision peu formalisée par l'Etat sur le rôle métropolitain à faire jouer à Marrakech.

La Direction d'Aménagement du Territoire au sein du Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville (MHUPV) a également fait réaliser une étude dédiée aux métropoles du royaume en partant des orientations du SNAT et des notions d'aires métropolitaines et de « bipôles ». A ce titre, la démarche préconisée (bipôles urbains) et expérimentée au niveau des duos de villes Fès-Meknès et Tanger-Tétouan est de nature à favoriser l'émergence de solidarités des acteurs et des institutions à travers la mise en commun des atouts des territoires et le partage des grands équipements régionaux.

Dans la Stratégie Nationale de Développement Urbain (SNDU) établie en 2009 :

La SNDU vient confirmer la consolidation des villes moyennes, pivot du développement territorial, le développement des principaux moteurs urbains de la croissance nationale et le rayonnement international de la métropole marocaine (Casablanca-Rabat).

Le texte de la SNDU propose d'intensifier l'investissement public sur les grandes capitales régionales du Royaume compte tenu que l'évolution du réseau urbain du pays se caractérise par une croissance marquée des grandes agglomérations, tendance qui devrait s'accroître entre 2010 et 2030. A ce titre, Marrakech est citée par le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace en charge de la SNDU comme une des villes-moteurs du royaume.

2.2. Un nombre élevé de politiques économiques nationales : font-elles sens pour la métropolisation de Marrakech ?

La refonte des politiques publiques est générale au cours de la seconde moitié des années 2000 (avec une avance prise par le plan Emergence dès 2006 et le plan Azur pour le tourisme dès 2001) et a donné lieu à une première génération de documents stratégiques en cours, ou depuis réactualisés par des documents plus récents encore.

Plusieurs paradigmes, parfois contradictoires, co-existent. On peut observer :

- une logique de financement par projet en fonction des avantages comparatifs des territoires et non dans une logique égalitariste de redistribution. Et en particulier il y a une logique de fort investissement sur la façade littorale (Casablanca, Rabat, Tanger, Agadir) au détriment de l'intérieur ;
- une politique visant la réduction des disparités régionales en privilégiant pour chaque région les grandes villes et les villes moyennes comme locomotives pour tirer la croissance.

Pages suivantes :

Figure 20 : Tableau des effets de politiques nationales sur Marrakech (PA Barthel, 2013)

Secteur et ministère de tutelle	Vision nationale	Actions nationales	Actions ministérielles pour Marrakech	Efficacité et contractualisation avec la CUM et autres acteurs locaux
Tourisme	Plan Azur et Vision 2020 : volonté d'une offre plus polycentrique et donc plus forte concurrence pour Marrakech sur sa spécialisation majeure	Notamment six nouvelles destinations touristiques pour relayer la croissance des deux pôles internationaux déjà établis à Marrakech et Agadir Diversification des produits	Actions sur le développement des niches affaires, bien-être, santé pour diversifier l'offre touristique	Forté : participation à la mise en œuvre des grandes orientations relatives à la vision 2020 ; validation par le conseil de ville de la convention de coopération et de partenariat avec le conseil régional du tourisme (CRT).
Artisanat	Vision déclinée en Plans de Développement Régional de l'Artisanat	Vision 2015, plan d'appui à la production, de formation, d'aide à la commercialisation et aussi lancé en 2012 pour 13 mois, circuits touristiques intégrant l'artisanat	Enveloppe budgétaire de 1,3 milliard de DH pour la période 2011-2015 est allouée au plan régional de Marrakech (même somme pour Fès) avec en particulier la création d'un cluster art de vivre à Tamansourt	Forté : participation de la ville de Marrakech à la mise en œuvre du plan de développement régional de l'artisanat (2011-2015) Mais cluster pas encore construit
Développement agricole	Engagé en 2008, le Plan Maroc Vert vise la mise en valeur de l'ensemble du potentiel agricole territorial	- le pilier I vise le développement accéléré d'une agriculture moderne, compétitive, à haute valeur ajoutée - le pilier II vise la mise à niveau des acteurs fragiles et la lutte contre la pauvreté rurale	Touche peu la CUM mais les communes autour, réalisation d'un agropôle multilocalisé autour de la ville	Ne se territorialise pas sur le périmètre de la ville de Marrakech, projet d'agropôle qui est en panne, manque de porteur de projet
Patrimoine culturel – Economie créative	Programme Conjoint "Patrimoine Culturel et les Industries Créatives comme Vecteurs de Développement au Maroc - 2008-2012", financé par le Fonds Espagnol pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement	Diagnostic et stratégie nationale réalisés : - développer les projets genre - accompagner les AGR de tourisme durable - projet Maroc numérique	Pas d'information disponible	Pas d'information disponible

Secteur et ministère de tutelle	Vision nationale	Actions nationales	Actions ministérielles pour Marrakech	Efficacité et contractualisation entre la CUM et autres acteurs locaux
Commerce	Plan Rawaj 2020 qui vise le développement harmonieux du petit et grand commerce, 900 millions de DHS sur la période 2008-2012	- en encourageant le développement de nouvelles formes de distribution ; - en soutenant la modernisation du commerce de proximité - en proposant une offre adaptée aux besoins de tous les consommateurs.	Destiné aux chefs d'entreprise, fonds disponibles, et direction régionale gère l'instruction des dossiers à Marrakech comme ailleurs	1000 commerçants dans la délégation de Marrakech : bénéficiaires (aide Etat 25 000 DHS) Pas de contractualisation avec CUM
Energie	Stratégie nationale énergétique : 4 axes : - Un mix diversifié et optimisé - La montée en puissance des énergies renouvelables - L'efficacité énergétique érigée en priorité nationale - L'intégration régionale	Stratégie nationale des ENR, plan solaire marocain, 2 ambitieux programmes d'énergie renouvelable : 2000 MW d'énergie solaire et 2000 MW d'énergie éolienne pour un investissement de près de 100 Md DH, ...	Marrakech pas ciblée pour les sites d'ENR : PV, éolien, ni biomasse, ni futurs projets thermiques Marrakech pas ciblée par les premières conventions de l'ADEREE sur l'efficacité énergétique	Faible Focus sur électrification rurale, renforcement de capacités, peu d'actions sur Marrakech
Economie – industrielle et services	Engagée en 2006, vise : - un ciblage volontariste mais non exclusif sur les moteurs de croissance : offshoring, automobile, électronique, agro-alimentaire... - la modernisation compétitive du tissu existant. + Pacte national 2009-2015 de priorité à l'industrie : plusieurs volets dont offshoring, PME (dispositifs Imtiaz et Moussanada) d'appui auprès des PME - création de cités de l'innovation	Près de 2000 ha de foncier public mis sur le marché en 2010 : - stratégie dédiée offshoring : Casanearshore, Rabat Technopolis, Fès Shore, Tétouan Shore, Oujda Shore, Marrakech Shore - Projets zones dédiées à l'automobile ; Tanger Automobile city et Kénitra Automobile City - Projets de zones dédiées à l'aéronautique : Nouasser Aerospace - Projets de zones généralistes : Tanger Free zone, Corridor Zénata-Nouasser, Fès, Laayoune, Settat, Méknès	Marrakech est un des sites pilotes retenus par le Ministère de l'économie pour l'offshoring et la cité de l'innovation, mais pas d'autres projets , à l'inverse de Tanger ou Fès, mieux dotés	Faible avec la CUM , localisation par l'Etat de l'offshoring sur la Ville nouvelle de Tamansourt opéré par Al Omrane, participation de la CCI et Confédération Général des Entreprises du Maroc Et retard pris car Fès a démarré avant Faible pour l'agropôle , qui recoupe plan Maroc Vert

Transports	Pas de vision globale portée par le Ministère	Des programmes : rocade méd, LGV, autoroutes, plan logistique avec ONCF, ...	Autoroute Agadir – Marrakech mise en service en 2010 LGV en projet se connectant à la conurbation littorale (Casa-Marrakech en seconde tranche après Tanger-Casa)	Faible avec la CUM, mais forte avec la wilaya comme coordinateur des politiques nationales sur la région
Habitat et Urbanisme	Différents axes, VSB, villes nouvelles, HMR et politique de la ville	Des programmes nombreux et dédiés : - 4 villes nouvelles portés par Al Omrane dont 1 à Marrakech pour une offre de logements neufs et le relogement des ménages bidonvillois - VSB : traitement par démolition de quartiers irréguliers - HMR : réhabilitation ou restructuration d'habitat ancien - politique de la ville	- Marrakech : une ville nouvelle décidée à 7 kms au NO de la CUM, donc en dehors de la CUM, mais dans un périmètre d'agglomération / métropole - VSB : 19 767 ménages à reloger - HMR : le relogement de 1080 ménages, habitant 360 HMR à démolir / le confortement de 1440 habitats menaçant ruine - Politique de la ville : identification des sites par l'Agence urbaine de Marrakech	Faible pour la ville nouvelle et succès mitigé car faible intégration par les transports, mixité fonctionnelle faible... relance en cours Forte pour VSB : CUM, wilaya, conseil régional et MHUVP signataires de conventions cadres : succès : 14000 ménages relogés pour VSB en 2012 (1018 MDH de budget dont 47 pour la CUM) Forte pour HMR : 86 MDHS dont 28,80 CUM. Dernière convention Al Omrane / CUM : 2010-2015
INDH – Lutte contre la pauvreté	Visa la réduction de la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, à travers plusieurs programmes croisés d'actions	- soutien aux activités génératrices de revenus - développement des capacités - amélioration des conditions d'accès aux services et infrastructures de base (éducation, santé, culte, route, eau et assainissement, protection de l'environnement etc.), - soutien aux personnes en grande vulnérabilité	20 quartiers éligibles ciblés en 2005 pour la CUM (20 aussi à Fès et à Tanger) 60 Activités génératrices de revenu réalisées 106 000 bénéficiaires 77 coopératives et associations Investissement global 643,66 MDH	Forte contractualisation : Pour 2010 - Participation de la CUM en DH : 24 760 000,00 - Participation de la caisse de l'INDH en DH : 49 895 000,00 - Participation des autres associés en DH : 22 444 316,66

Une véritable profusion de documents stratégiques est analysée dans le tableau (figure 20) qui tente de mettre en perspective pour Marrakech la territorialisation des politiques nationales pour Marrakech, et l'implication de la CUM dans l'opérationnalisation et l'efficacité de l'action. Les politiques pertinentes par rapport au profil de Marrakech ont été retenues dans le tableau. Ainsi, la stratégie Haliotis dédiée aux ressources de la mer n'y figure pas par exemple.

Commentaires du tableau :

Les politiques de l'Etat se déclinent à géométrie variable selon les secteurs et les ministères qui restent chefs de file. On propose ici de distinguer 3 familles de politiques différenciées selon leur efficacité pour Marrakech (en croisant volumes d'investissement, qualité de la vision, intensité de la contractualisation entre la CUM et autres acteurs locaux, et nombre de projets – qui sont les indicateurs retenus dans le tableau précédent) :

- forte efficacité : les politiques d'artisanat, de l'habitat et de l'urbanisme ;
- efficacité moyenne : celles du tourisme (le manque de régulation des resorts faits par le privé est un frein à la durabilité), du commerce, du patrimoine, de la culture et de l'économie créative et, enfin, des transports ;
- faible efficacité : les politiques en matière d'énergie, d'économie industrielle et de développement agricole (projets d'agropôle, de zone offshoring et de cluster art et vivre en panne ou reportés).

Il en ressort un déficit de « grand » projet économique, puisque les projets de l'agropôle, la zone d'offshoring, la cité de l'innovation ou le cluster art et vie sont en panne. En lieu et place de grands projets pérennes dans leur dynamique de l'emploi, une inflation d'opérations mono-fonctionnelles parfois de très grande taille, comme « Portes de Marrakech » (de l'immobilier résidentiel économique) pilotée par le promoteur Addoha, ou encore les resorts golifiques est remarquable.

La profusion des stratégies sectorielles pose des problèmes de cohérence et de convergence. L'intégration des politiques publiques de l'Etat n'est pas menée par le niveau central et on peut observer un cloisonnement des politiques ministérielles qui n'est pas spécifique à Marrakech. Chaque plan d'action et l'adaptation des projets à Marrakech se fait dans sa logique propre et selon la tutelle ministérielle.

En revanche, chaque politique donne lieu à une contractualisation via la direction régionale du Ministère avec la CUM et les autres parties prenantes, le conseil régional, la wilaya, le secteur privé. Dans cette culture nouvelle de la convention multipartite pour chaque politique nationale, la CUM parvient à intégrer et faire financer des projets par les programmes nationaux et contribue, à sa mesure, au financement (exemples des programmes nationaux VSB ou HMR).

En conclusion, au terme de cette partie, l'Etat facilite le développement de Marrakech et investit sectoriellement, même si la dynamique du marché (en volumes d'investissement) semble rester première par rapport à l'intervention de l'Etat, surtout en raison du profil spécialisé de l'agglomération sur le tourisme, activité première de

Marrakech, qui draine l'investissement direct étranger, sans compter les investissements nationaux.

La mission de juin 2013 n'a pas permis de recueillir les volumes d'investissement consacrés par les différents ministères au territoire de Marrakech par comparaison avec Fès, Agadir, Tanger. Les cadres ont pu dire que pour l'Etat, « Marrakech présente moins de difficultés qu'ailleurs », d'où l'amorce d'une piste expliquant que l'Etat n'y ait pas fait le choix d'intervenir lourdement via des agences publiques et des grands projets structurants à l'instar de Tanger-Med, de la vallée du Bou Regreg ou encore de Casa-Anfa (via la CDG, holding privée).

En résumé, les politiques publiques sectorielles facilitent le développement spatial et économique, plus qu'elles ne le dirigent. Et la dynamique est plutôt positive avec une culture de convention multipartite forte, tout en laissant la wilaya et les ministères chefs de file des différentes actions auxquelles la CUM peut contribuer financièrement selon les cas. En revanche, l'intégration et la convergence des politiques sectorielles en faveur du développement métropolitain de Marrakech manquent cruellement.

3. La CUM, nouveau pouvoir urbain métropolitain : reflet d'une décentralisation amorcée favorable, à poursuivre par l'Etat

Si l'Etat est en renfort sur un certain nombre de secteurs, un certain nombre de projets structurants sont en panne (agropôle, zone d'offshoring, cluster art et vivre) et ne s'inscrivent pas dans une trajectoire lisible de développement métropolitain.

En revanche, deux dynamiques récentes donnent à penser qu'un pouvoir local et régional est en gestation avec les capacités pour porter un projet métropolitain :

D'un côté, la CUM émerge depuis les années 2000 comme pouvoir urbain local en pilotant des politiques publiques et son PCD depuis 2010 ;

De l'autre, la région, une institution encore faible, pourrait être aussi à court terme un chef de file plus affirmé pour piloter certaines dimensions du développement de l'agglomération (un « Grand Marrakech » dont les délimitations restent à stabiliser par les autorités nationales et régionales).

Toutefois les capacités et moyens manquent encore et l'Agence Urbaine et la wilaya demeurent toujours des lieux de décision de premier plan signifiant la période actuelle de transition et d'attente d'une nouvelle étape de décentralisation et déconcentration des pouvoirs.

3.1. La CUM, nouveau pilote de politiques urbaines : l'émergence d'un pouvoir urbain local liée à la décentralisation impulsée par l'Etat

Avant la mise en place du PCD par la CUM qui est analysée plus loin et qui sert de document programmatique au service de la métropolisation, la ville de Marrakech est le laboratoire d'un pouvoir urbain local qui a formulé un certain nombre de politiques publiques et s'est doté d'un certain nombre d'instruments dont les effets sont à venir (PDU) ou bien sont mesurables (Agenda 21).

La CUM prend appui sur les dispositifs récents ouverts par l'Etat dans le cadre de la décentralisation lui permettant d'être maître d'ouvrage. Rappelons la charte communale d'octobre 2002. La ville de Marrakech, chef-lieu de la région, est placée parmi les 6 grandes agglomérations urbaines qui ont été touchées par la nouvelle réforme visant le retour à l'unité de la ville et la création des conseils d'arrondissements. Cette Charte a été modifiée en mars 2009 qui instaure des conseils de ville unifiés dans les grandes villes, autorise les regroupements de communes, donne compétences et ressources propres, et permet la constitution de sociétés de développement local avec prise de participation des communes à hauteur minimale de 34% dans le capital.

Sans passer ici en revue l'ensemble des politiques urbaines, on concentrera l'analyse sur :

A/ Le succès précoce de l'élaboration d'un Agenda 21 local, un premier savoir-faire en pilotage de politique-projet participatif

Elle est l'une des grandes villes à l'avoir mis en place (profil environnemental de la ville fait dès 2003, méthodologie innovante d'ateliers participatifs en 2004, plan d'actions et premières réalisations à partir de 2005) autour de trois axes privilégiés :

- Gestion durable des ressources en eau,
- Préservation du patrimoine et promotion du tourisme,
- Accès aux services urbains et intégration sociale.

Ces trois axes ont donné lieu à la formulation d'un plan d'actions projetées parmi lesquelles : la création des circuits touristiques et l'amélioration du tissu ancien (que l'on retrouve dans le PCD), l'appui au projet contre la pollution atmosphérique à la diffusion de fours à gaz pour les potiers de Marrakech, l'appui au programme de la sauvegarde de la palmeraie de Marrakech (Le classement de la palmeraie Nord-Ouest, d'une superficie de 250 ha, comme Site d'Intérêt Biologique et Écologique " SIBE "250 ha) et d'autres actions sur l'éclairage public, la réhabilitation de remparts et de fontaines, la créations d'espaces verts.

B/ La politique de gestion de l'eau en début d'évolution

Compte tenu de la problématique de la pénurie dramatique de la ressource en eau potable, la réutilisation des eaux usées épurées pour alimenter 18 (20 selon d'autres sources) complexes golfixes a été mise en place :

Depuis 2013, ce sont 33 millions de m³/an des eaux usées qui sont épurées par la nouvelle STEP pour l'irrigation des golfs et de la palmeraie (un golf a besoin en moyenne d'un million de m³ par an d'eau) initiée en maîtrise d'ouvrage par la Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de Marrakech (RADEEMA), établissement public à caractère communal dont le conseil d'administration et les financements viennent des Ministères de l'Intérieur et de l'Economie et des Finances et de la commune.

Le réseau de réutilisation est composé de 5 stations de pompage, 80 km de conduites, 1232 millions de DHS, réalisés en partenariat public-privé avec une mise en service datant de début 2013.

C/ « Vivre ma ville », la politique dédiée aux espaces verts

Portée par Madame le Maire, la CUM a commandité en 2009 une étude en vue de la valorisation des espaces verts dans la ville. Cette étude a permis de distinguer quatre typologies de jardins (jardins historiques, jardins prestigieux, jardins d'axes routiers ou accompagnement urbain, jardins de quartiers ou jardins de proximité). Puis les concepteurs ont élaboré un projet à plusieurs échelles : de l'intervention urbaine à l'échelle des rues au design de parc urbain avec une identification des sites prioritaires. Enfin, il a été élaboré une liste de fiches projets pour les différents sites.

Parmi ces projets, la création d'un parc urbain d'agglomération à Ghabat Chebab qui sera inscrit ensuite au PCD comme « grand projet » est une des actions phares de cette politique.

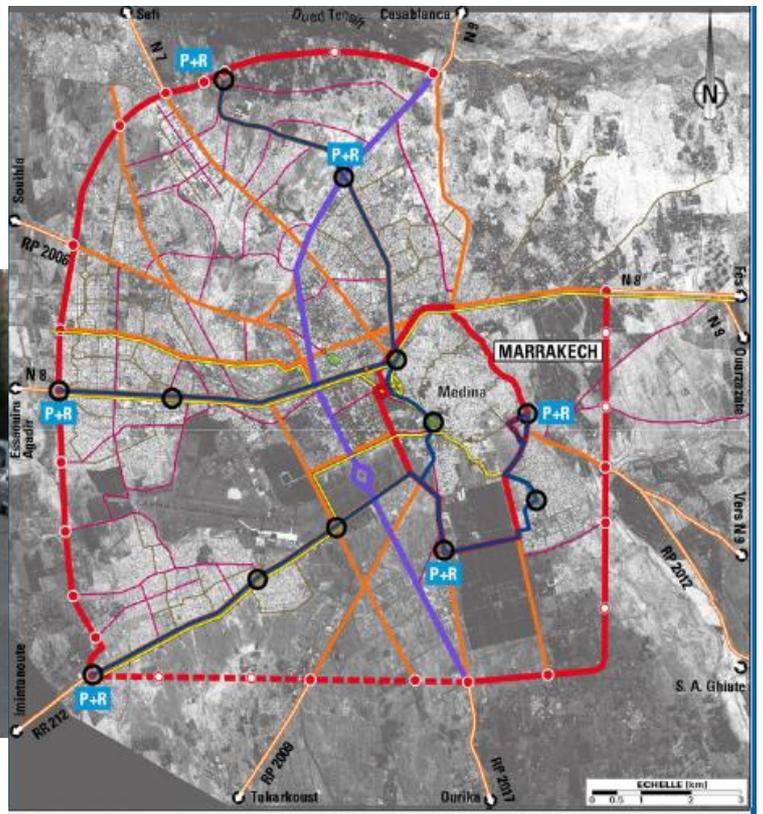
D/ La politique des mobilités : l'élaboration et la mise en œuvre d'un PDU (2011-2015)

Au regard de la faiblesse de l'offre de transports urbains jusqu'à aujourd'hui, la CUM s'est engagée dans l'élaboration d'un PDU en lançant les études dès 2008 pour parvenir,

avec l'aide du bureau d'études Team Maroc, à un plan d'actions fondé sur un diagnostic approfondi des déplacements des ménages et des usagers que l'on peut résumer par :

- un meilleur réseau de voirie mieux hiérarchisé ;
- 4 axes de BHNS qui symbolisent la montée en puissance de mobilités durables sous le signe de transports en commun moderne en site propre et à forte capacité d'utilisation ;
- une rocade routière externe ;
- une rocade de la médina.

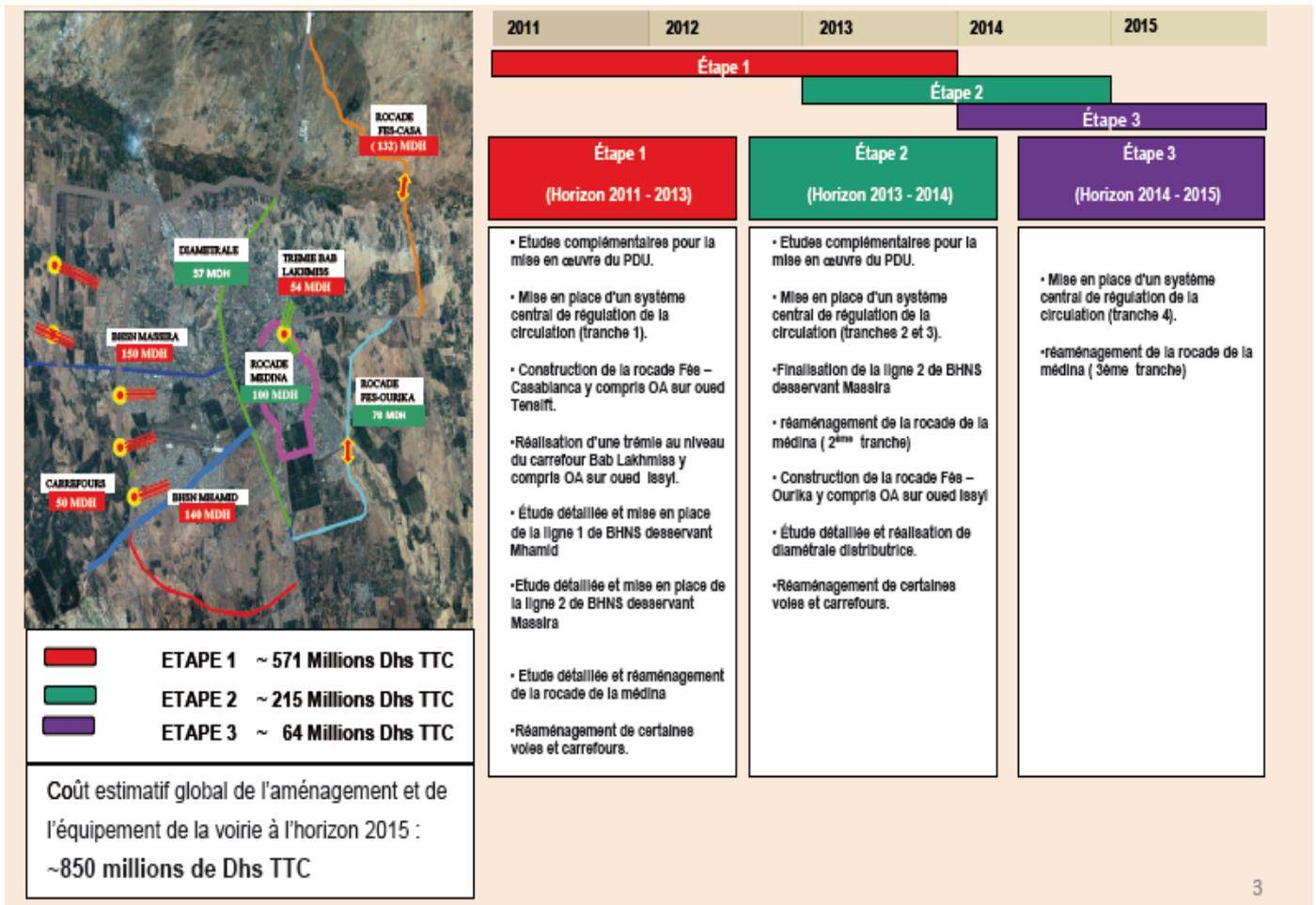
Figure 21 : Carte des actions prioritaires du PDU (source : CUM, 2010) et photo des travaux en juin 2013 du BHNS sur l'avenue Hassan II (PAB, 2013)



Au terme de 2015 des actions prioritaires du plan de déplacements seront mises en œuvre à savoir :

1. Etudes complémentaires pour la mise en œuvre du PDU (Régulation, aménagement et construction de voirie).
2. Mise en place d'un système central de régulation de la circulation (en 4 étapes).
3. Travaux de construction de 3 tronçons de rocades :
 - Tronçon entre route Fès et route Casablanca y compris pont sur oued Tensift.
 - Tronçon entre route Fès et route Ourika.
 - Tronçon entre route Ourika et route Guemassa.
4. Travaux de construction d'une trémie au carrefour Bab Lakhmiss y compris l'ouvrage d'art sur oued Issyl.
5. Travaux de construction d'un pont sur oued Issyl.
6. Travaux d'aménagement de l'axe BHNS vers Mhamid.
7. Travaux d'aménagement de l'axe BHNS vers Massira.
8. Travaux de mise à niveau de la rocade Médina.
9. Travaux de réaménagement et de calibrage de la diamétrale distributrice (Avenues Abdelkrim Al Khattabi et Mohamed VI).
10. Travaux de réaménagement de certaines voies et carrefours.

Figure 22 : Echancier et volumes financiers dédiés à la mise en œuvre du PDU de Marrakech (Source : Team Maroc, 2010)



La mise en œuvre a été inscrite au Plan d'Investissement Pluriannuel (PIP) de la CUM et à son PCD dès l'élaboration en 2010-2011.

Ce PDU est un modèle du genre au Maroc, puisqu'il est en maîtrise d'ouvrage communale à la différence de celui de Rabat ou de Casablanca, deux villes qui ont bénéficié de récents travaux pour leur tramway.

En conclusion de ce premier point, la CUM ne part donc pas de rien au moment de l'élaboration de son PCD, et ses cadres techniques ont fait montre d'un savoir-faire en matière de pilotage de politiques urbaines locales et d'un début de synergie entre l'urbanisme et le volet transports (via le PDU) qui doit se systématiser dans la trajectoire métropolitaine de Marrakech. L'enjeu est à l'avenir de mieux lier les actions en cours du PDU aux sites ouverts à l'urbanisation, densifier le long des axes, réviser en ce sens les documents d'urbanisme réglementaire. Il s'agit également d'expérimenter le couplage de technologies et réseaux « verts » : produire de l'énergie à partir de l'incinération des déchets, systématiser l'usage d'eaux usées épurées pour de nouveaux usages, voire réfléchir à un réseau d'eau non potable à valoriser.

En l'état on peut constater la faiblesse de la réflexion sur les questions des énergies renouvelables (cf point précédent qui a montré que la stratégie ministérielle a peu privilégié Marrakech). On peut signaler également la timidité des approches d'urbanisme et d'architecture durable (pas de sites pilotes en matière d'éco-quartiers, ou éco-resorts) et la faiblesse des critères d'exigences environnementales dans les projets de construction.

Et surtout, l'absence de « grands » (par la nature des enjeux et la dynamique économique créée) projets urbains à Marrakech est notable, exceptions faites de la ville nouvelle de Tamansourt pilotée par Al Omrane et de méga-resorts touristiques en périphérie. La CUM pourrait monter en puissance sur ce domaine.

3.2. La région, une alliée de la métropole en gestation ? Nouveau SRAT et attente de la « régionalisation avancée » par la CUM

En 2013, la région est toujours un partenaire faible pour la CUM et son développement métropolitain :

Compte tenu du budget de la CUM bien supérieur à celui de la région (un rapport de 1 à 10), la CUM co-finance davantage des projets portés par la région que l'inverse.

Un contrat Etat-région a été signé en présence du Roi le 3 décembre 2010 pour la région Marrakech-Tensift-El Haouz : c'est une première convention de ce genre basée sur 8 secteurs dont la santé, l'éducation, le sport, la gestion de l'eau etc. En l'état, le wali est l'ordonnateur du budget du conseil régional.

La révision du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire est en cours.

Le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) est actuellement en cours d'étude sur la base de l'actuel découpage de la région de Marrakech (alors qu'il devrait changer à court terme). Il prend acte du réseau de communication aujourd'hui organisé à partir de trois éléments majeurs :

- 1- L'autoroute Casablanca –Agadir, qui vient d'être mise en service, grand outil de liaison avec le Nord (Casablanca) et le Sud (Agadir) et un axe transrégional desservant directement Rehamna, Marrakech, Haouz et Chichaoua ;
- 2- La voie de chemin de fer Casablanca-Marrakech ;
- 3- Le réseau de routes nationales en étoile autour de Marrakech, à savoir les N 7, N 8, N 9 (et la R203 vers Taroudant). On peut y ajouter les N 1 et R201 qui desservent Essaouira et Chichaoua selon l'axe nord-sud, El Jadida – Agadir.

A moyen terme, la ligne ferroviaire à grande vitesse Casablanca-Marrakech devrait raccrocher l'agglomération à l'axe nord-sud littoral.

Dirasset, bureau d'études tunisien, réalise depuis 2010 le SRAT de la région de Marrakech-Tensift-El Haouz. Compte tenu que le devenir de la région est lié à trois

problèmes décisifs – à savoir la gestion de l'eau, la mutation de l'agriculture irriguée, le développement plus équilibré de Marrakech –, la vision du SRAT (d'après la phase 2 présentée en août 2012) se décline en « espaces-projets » dans les actions suivantes :

1. Le grand projet de « M.I.N. –Rocade – voie ferrée » concerne l'ensemble des périmètres irrigués (en y associant Benguérir) et la métropole. C'est le pilier central et ce projet permettra la valorisation des productions agricoles.
2. La réalisation d'une rocade des périmètres liant par l'Est Benguérir et les pôles secondaires autour de Marrakech.
3. Le traitement particulier des deux espaces de pauvreté (espaces d'Essaouira et d'Imintanoute) par la mise à niveau des équipements et le traitement social de l'emploi.
4. L'amélioration de la production en bour dans les deux zones de steppe.
5. La promotion touristique du littoral et de la montagne.
6. L'impulsion d'une nouvelle urbanisation à l'Est de Marrakech, orientée vers l'artisanat et les populations à revenus modestes.
7. L'appui au développement des petites villes, en distinguant les cas où la priorité est économique et ceux où elle relève du social.

Pour le devenir de Marrakech, Dirasset propose trois orientations majeures :

- le développement à l'Est de la médina, avec une option en faveur de l'habitat populaire et de l'artisanat ;
- la mise en ordre spatial des activités touristiques pour arrêter la prolifération incontrôlée qui ceinture la ville ;
- la promotion d'un pôle de recherche et de haute technologie à définir et à localiser.

La région, mais aussi la CUM, attendent la « régionalisation avancée » lancée par le Roi début 2010 :

En début 2011, le rapport sur la régionalisation avancée a été présenté visant à donner davantage de pouvoir aux régions pour leur permettre d'être plus compétitives. Rédigé sur la base aussi des consultations des différentes parties prenantes, dont les organisations de la société civile, ce rapport propose une nouvelle carte régionale fondée plutôt sur les ressources régionales et des pôles économiques qui peuvent être des locomotives de la croissance au niveau de chaque région.

Basé sur les rapports de la Commission consultative de la régionalisation (2011), le découpage proposé se compose de 12 régions. Deux grands types de régions sont distingués :

D'un côté, il y a les régions que l'on peut définir à partir des pôles de rang de métropoles (ou bipôles) à la tête d'espaces de croissance économique majeurs, et ce en raison du rôle et de la place qu'ils jouent ou sont appelés à jouer dans l'avenir au double niveau fonctionnel (économie) et spatial (fonctionnement du territoire). Ces pôles sont au nombre de sept : Tanger-Tétouan, Rabat-Salé-Kénitra, Casablanca - El Jadida, le Grand Agadir, Fès-Meknès, Marrakech-Safi et Béni Mellal-Khénifra.

D'un autre côté, il y a les régions faiblement ou non polarisées, au nombre de 5, qui couvrent les montagnes atlasiques, les steppes et déserts plus ou moins oasiens. Ce sont par définition même des régions moins nanties, confrontées à des handicaps sévères et nécessitant un appui fort en terme de solidarité nationale.

La commission consultative de la régionalisation aboutit ainsi à dessiner une région de Marrakech comprenant, outre celles de Marrakech et d'Al Haouz, les provinces d'El Kalaa, Ben Guerir, Youssoufia, Safi, Essaouira et, bien entendu, Chichaoua. Par cet assemblage, la région abriterait sur une superficie de 39.167 Km², une population comparable à celles des grandes métropoles historiques (4.108.000 habitants) et rehausserait son poids dans le PIB National de 8 à 12,4% (2008) : devenant dans ce futur découpage la 3^{ème} région économique du pays.

Quelques aspects soulignés par le rapport ont été confirmés par la nouvelle Constitution du pays datant de juillet 2011 (en particulier la partie IX dédiée aux régions et aux collectivités territoriales), mais il reste à confirmer cette tendance vers une régionalisation plus avancée par la révision des textes correspondants. Et une loi organique est en prévision qui devrait fixer les règles de gouvernance relatives au bon fonctionnement de la libre administration, au contrôle de la gestion des fonds et programmes, à l'évaluation des actions et à la reddition des comptes.

L'entretien avec le secrétaire général au Conseil régional Marrakech-Tensift-El Haouz a permis d'ajouter que la structure administrative va évoluer fortement avec la mise en place d'une Agence de mise en œuvre des projets liée directement au Président de région. La région sera donc maître d'ouvrage de ses projets, ordonnateur de son budget (fin de la tutelle de la wilaya) et commanditaire des études stratégiques qui seront faites avec une méthodologie participative. La région bénéficiera d'une déconcentration améliorée : une meilleure lisibilité des budgets des différents ministères pour la région et un plan de développement régional qui se basera sur les ressources financières réelles. La gestion intégrée des dépenses est un autre chantier.

En attendant la régionalisation avancée, la région a toutefois différents moyens d'action d'interventions et en premier lieu une capacité d'initiatives visant à fédérer les acteurs publics et privés. Cela concerne 6 domaines de compétences régionales : l'eau, le logement en dehors de la CUM, l'agriculture, le soutien aux petites villes, les équipements de base, les projets de Marché d'intérêt national et de roades de contournement et d'étoffement du réseau routier.

3.3. Une agence urbaine sous tutelle ministérielle qui joue toujours un rôle central à la place de la ville

Sous la tutelle du MHUPV, et exerçant sur le territoire de la wilaya, l'Agence Urbaine de Marrakech (AUM) joue toujours un rôle central sur un certain nombre d'études qui échappent à la CUM, même si cette dernière est présente dans les différents comités de pilotage. Parmi les actuels chantiers que pilote l'AUM :

1/ le lancement d'un nouveau SDA de Marrakech pour le compte du Ministère de tutelle : le cafouillage des appels d'offres

Compte tenu du dépassement des options du SDAU de 1995, l'AUM a lancé la révision du SDA dès 2007. Le changement d'échelle en s'appuyant sur les limites naturelles, de 177

km² à 750 km², a été validé afin d'inclure un périmètre élargi correspondant aux extensions urbaines, incluant la ville nouvelle de Tamansourt, la zone touristique de Tamesloht au Sud et les communes rurales de l'Est de la CUM.

A ce jour le SDA n'est toujours pas révisé, ni encore moins approuvé. De multiples raisons techniques expliquent le retard pris par la révision du SDA : non pas des blocages venus de Rabat au niveau central, mais des vices de forme ou bien la non-conformité du premier appel d'offres en 2007 visant un schéma directeur des communes périphériques (avec un problème de limites). Enfin dernièrement, il y a eu le désistement du bureau d'études coréen retenu en 2012.

L'urbanisation se fait donc depuis plus d'une décennie sans document d'urbanisme actualisé, mais cette carence permet aux pouvoirs publics des négociations officielles avec les promoteurs : la dérogation pour le permis de construire peut être obtenu moyennant des contributions financières aux équipements ou aux infrastructures, comme la rocade extérieure ou des avenues (exemple de l'avenue Mohamed VI financée par MHV, filiale de CDG développement).

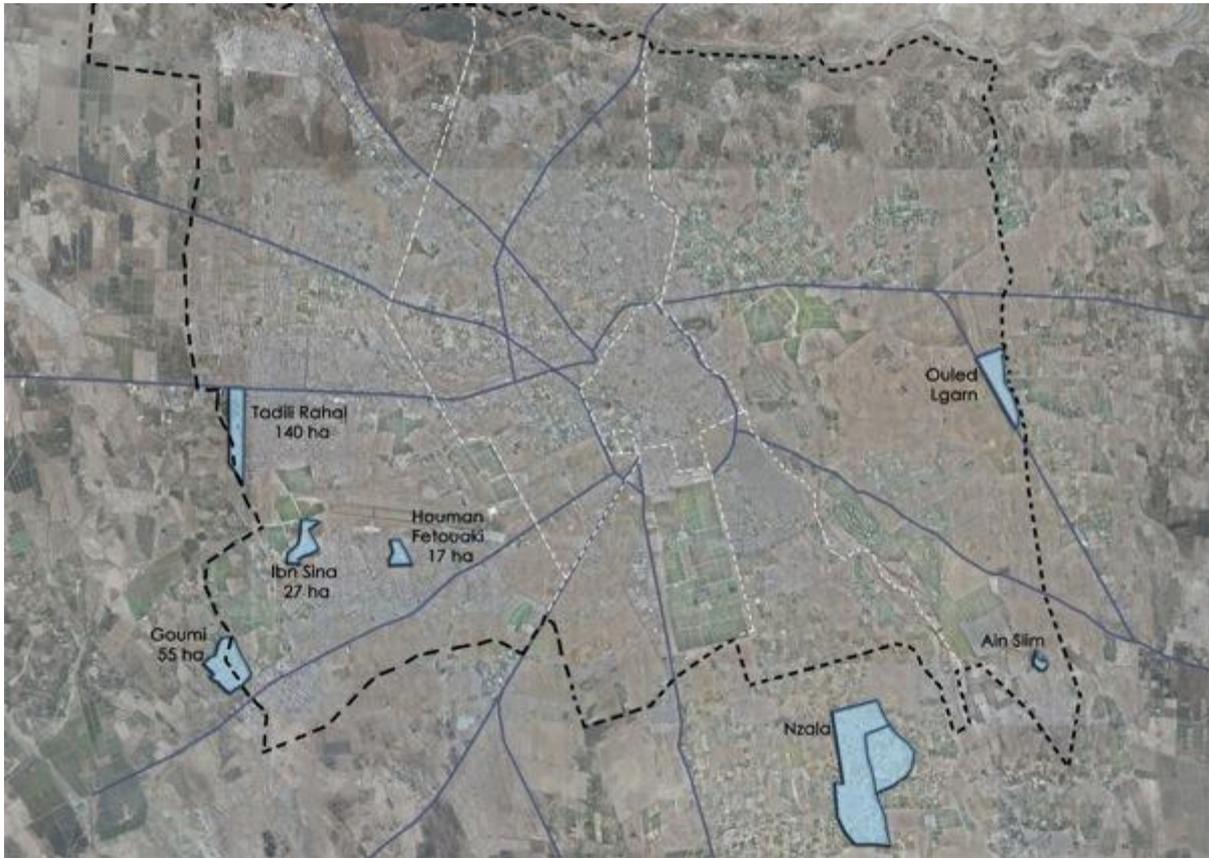
2/ l'accompagnement du Ministère sur le programme régional de Villes Sans Bidonvilles (VSB)

Pour accompagner le programme régional VSB plusieurs sites d'accueil ont été identifiés par l'AUM dont les sites:

- Ouled Lgarn: 37 ha
- Nzala : 370 ha
- Goumi : 55 ha
- Ain Slim : 23 ha
- Ibn Sina : 27 ha

Cela représente une superficie totale de 512 ha destinée à accueillir 57000 ménages.

Figure 23 : Carte des sites de relogement des ménages recasés du programme VSB (source : AUM, 2013)



3/ la réalisation de plans d'aménagement sectoriel

Ces plans ont été réalisés pour :

- M'hamid Sud 280 ha
- Anciens quartiers industriels 350 ha
- Camp Ibn Tachfine 260 ha (douars et informel sur le site des casernes militaires)
- Azzouzia ALEM 200 ha

Cela constitue environ 1090 ha à ouvrir à l'urbanisation à l'intérieur du périmètre urbain ce qui représente 5% des 22 000 ha urbanisés.

Ces plans d'aménagement sectoriel sont à valider par le niveau central. La procédure est longue au final.

Figure 24 : Carte des plans d'aménagement sectoriel (source : AUM, 2013)

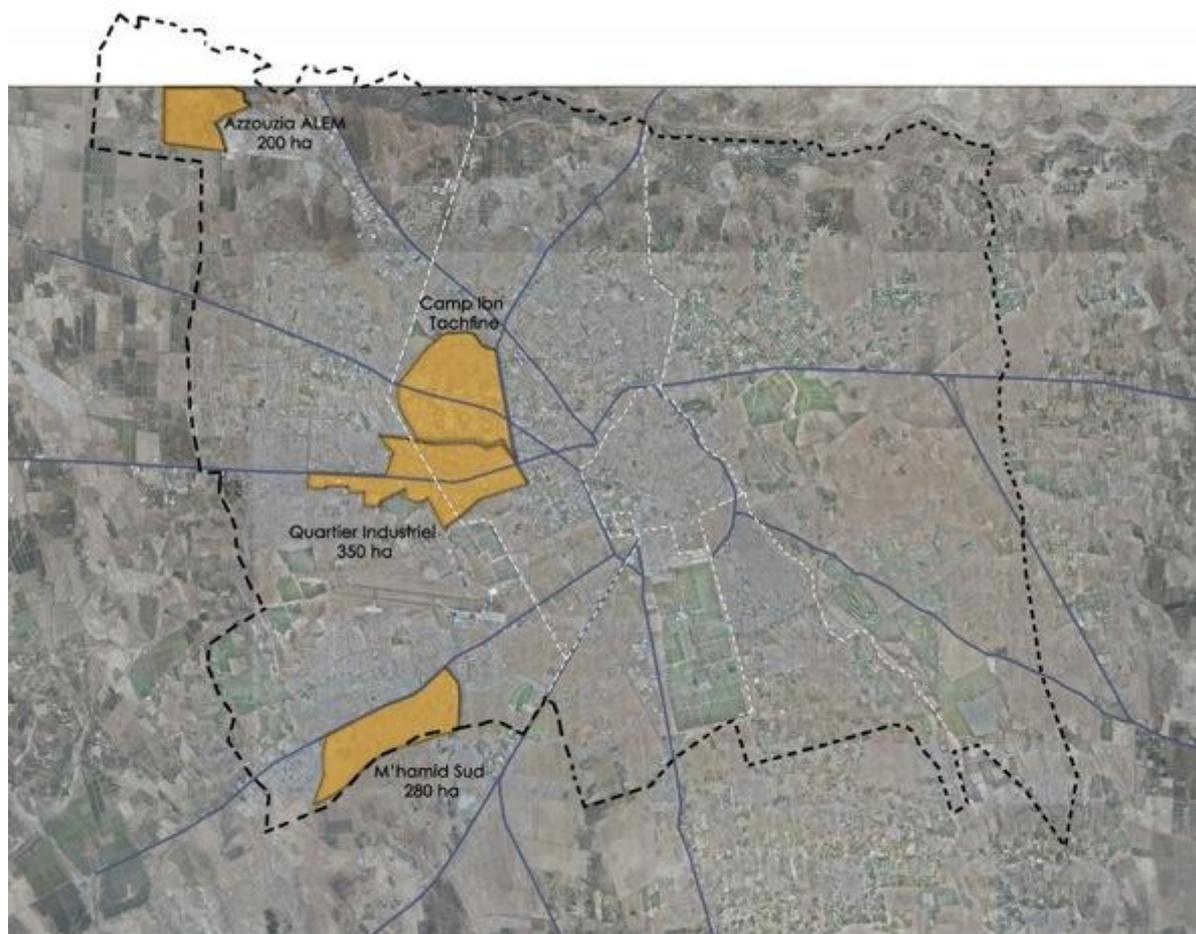
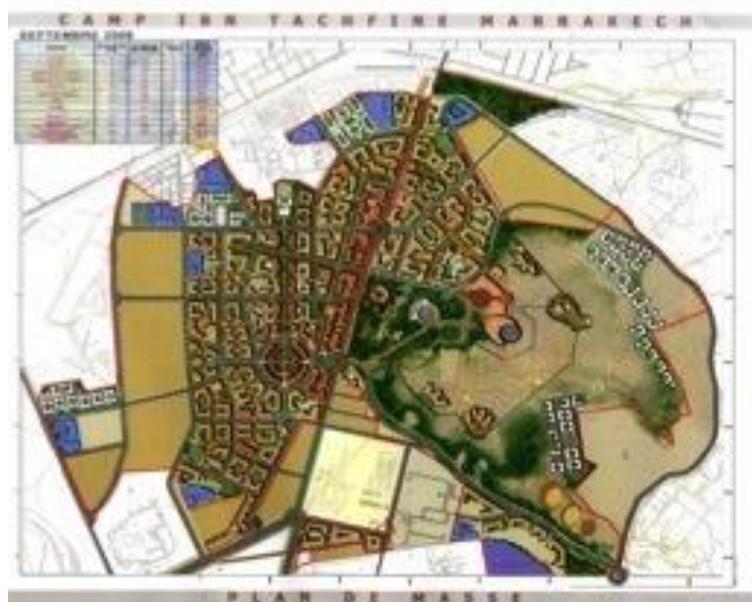
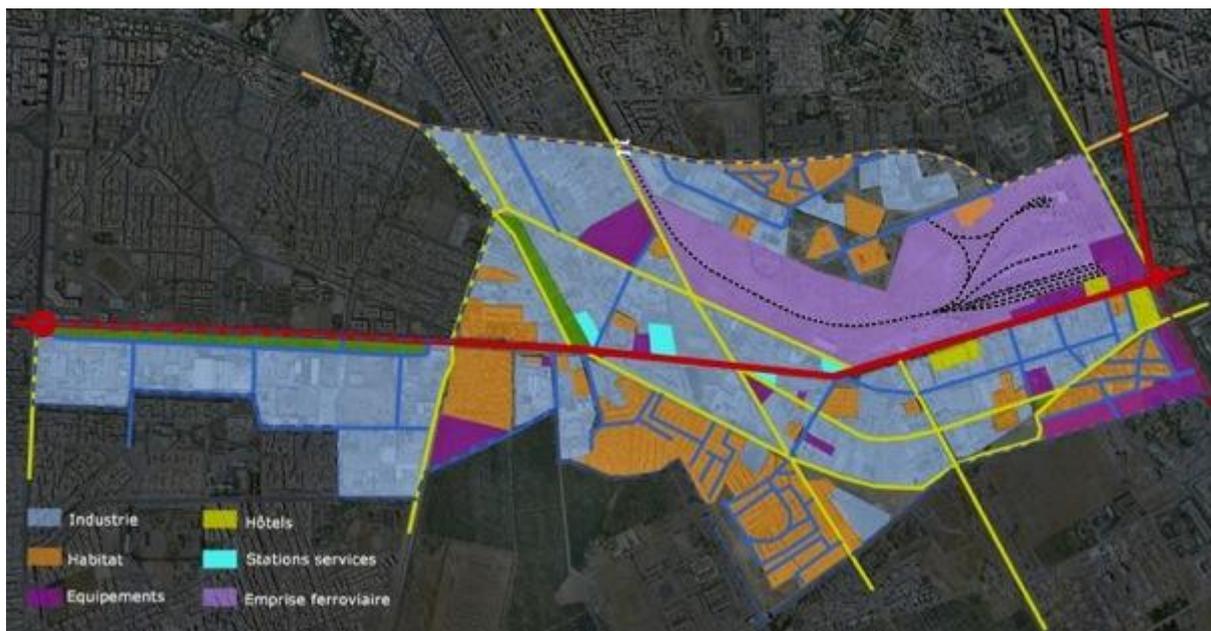


Figure 25 : Plans d'aménagement pour les quartiers industriels et Tachfine (deux fonciers de part et d'autre de la gare ONCF) (source : AUM / CGI, 2013)





Il s'agit là d'opportunités foncières de premier plan pour le devenir métropolitain de Marrakech : en particulier le site Ibn Tachfine et les anciens quartiers industriels aux abords de la gare ONCF.

La mission de juin 2013 a permis de se rendre compte que la CUM était marginalisée par rapport à la programmation et à la définition des enjeux portant sur des sites aussi stratégiques, puisque les négociations semblent restreintes à l'ALEM et à la CGI.

4/ l'accompagnement de la CUM sur des plans de redressement

Compte tenu des documents d'urbanisme dépassés et contredits par l'urbanisation qui se fait, soit par dérogation, soit par dynamique informelle, des plans dits de « redressement » permettent aux autorités locales (sans en passer par la validation par le Ministère) de tenter de maîtriser des pans entiers de foncier qui s'urbanisent très vite, de gérer les « coups-partis » et de donner les équipements nécessaires.

L'AUM est ainsi maître d'ouvrage de ces plans qui sont des schémas d'orientation sectoriels ouvrant à l'urbanisation des secteurs dans le souci d'assurer la mixité sociale et la cohésion urbaine et dans le but de réagir à une demande d'implantation d'habitat social, de désenclaver et intégrer lesdits secteurs dans la ville, d'assurer leur dotation en équipements nécessaires.

Les redressements validés récemment en collaboration avec les services de la CUM :

- Azzouzia Nord (40 ha)
- M'hamid Ouest (90 ha)
- Targa Azzouzia (110 ha)
- Douar Boumenkar
- Douar Lkhili

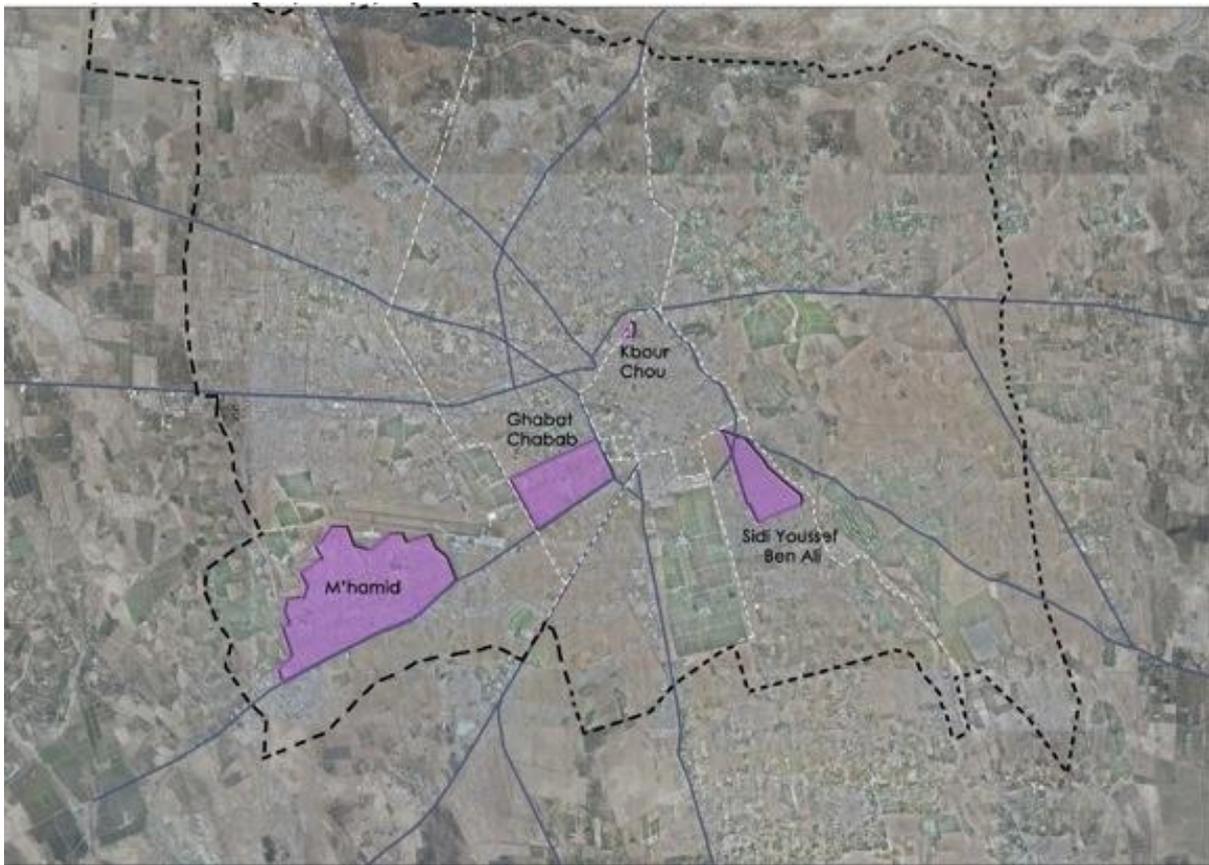
5/ le pilotage de la politique de la ville

La politique de la ville a été élaborée au niveau central par le MHUAE de l'époque, devenu MHUPV, pour mieux articuler et faire converger une action concertée de l'Etat, des collectivités locales et de la société civile sur des territoires. Les objectifs sont les suivants : l'amélioration du cadre de vie des zones urbaines sensibles, la revitalisation des centres urbains en perte de compétitivité, le renforcement du rôle des villes en tant que pôle de création des richesses et d'emplois, et la promotion de villes durables.

Dans l'optique d'opérationnaliser la politique de la ville, plusieurs réunions avec différents services ont été tenues à l'initiative de l'AUM, chef de file, dont l'objectif est d'identifier des sites prioritaires pour recevoir des projets « politique de la ville » qui seront financés par le MHUVP. Les sites identifiés en 2012 sont :

Figure 26 : Tableau et carte de localisation des sites identifiés pour la « politique de la ville » à Marrakech (source : AUM, 2013)

	Superficie	Population estimée	Objectifs	Articulation au PCD
Ghabat Chabab	200 ha	Site non habité – espace ouvert de forêt	Principaux objectifs: - Sauvegarder la forêt et l'intégrer dans la ville - Offrir à la population un espace de loisir et de récréation	Un des grands projets du PCD
Quartier Sidi Youssef Ben Ali	3,25 km ²	125 000	- Mise à niveau urbaine du quartier - Identification des zones de recasement possibles (problème de tensions sociales fortes en 2012)	Oui et convergence avec INDH
Quartier M'hamid	580	150 000	- Améliorer la qualité du cadre bâti - Lutter contre les inondations - Injecter des équipements sur les titres fonciers d'Al Omrane ou domaniaux	Oui avec centre intégré dédié à l'artisanat prévu
Kbour Chou dans la médina près de Bab Doukkala	5 ha	Foncier disponible non habité	Mise à niveau urbaine du quartier autour du centre de formation aux métiers d'artisanat	Non



Sur le financement de la politique de la ville, la période actuelle est à l'attente des textes clarifiant le portage des projets selon leurs enjeux, les schémas de financement ad hoc. L'AUM fait les études et ensuite la CUM, ou bien des opérateurs comme Al Omrane, pourront porter les projets.

En conclusion provisoire ici, la CUM agit donc dans un contexte de prise de décision en mutations :

Elle prend appui sur les dispositifs récents ouverts par l'Etat dans le cadre de la décentralisation lui permettant d'être maître d'ouvrage de son PDU, ou de se doter d'un PCD.

Toutefois, les études stratégiques d'urbanisme opérationnel et réglementaires lui échappent, puisque l'Agence urbaine, en charge de ce travail, n'est pas sous sa tutelle, mais sous celle du Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville.

L'action à travers les plans d'aménagement sectoriel et les plans de redressement clarifie par morceau la vision spatiale de Marrakech, mais il n'y a pas d'unité de la vision, ni du projet métropolitain, qui n'est formulé par aucune institution ;

La CUM est en attente d'un partenaire régional aux pouvoirs plus forts (compétences, moyens, ressources).

4. Evaluation *in itinere* du PCD : de réelles avancées incluant la mise en œuvre

Le lancement des Plans Communaux de Développement (PCD) que les communes doivent réaliser selon la Charte communale de 2009 est une innovation de taille pour la gestion stratégique des communes du Maroc. Un guide rédigé par la DGCL sur l'élaboration des PCD est paru dès juin 2008 et la méthodologie y est bien stabilisée et sera d'ailleurs reprise intégralement dans le cas de celui de Marrakech.

La démarche prônée par le guide est de « fonder la planification communale sur une vision partagée de l'avenir avec les populations et augmenter les capacités d'interaction politique » (DGCL, 2008). Le processus doit revêtir 4 caractéristiques : il doit être participatif, endogénéisé, porté par l'institution communale et supporté par les autres parties prenantes locales, et enfin, stratégique, c'est-à-dire viser la formation d'une vision partagée de l'avenir. La finalité est le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage communale et la définition de projets visant à associer les communes voisines pour concrétiser la dimension intercommunale.

Plusieurs villes de taille différente se sont lancées sur la période 2011-2016 qui est calée sur le mandat électoral local et différents PCD sont d'ailleurs consultables sur les portails internet de certaines villes : Tétouan, El Mansouria, Kénitra et d'autres sont toujours en préparation (Rabat par exemple).

Le MHUPV a également lancé en 2010 les Stratégies de Développement urbain (SDU) en soulignant le risque de confusion avec les PCD : « Ces deux documents présentent en effet quelques similitudes au premier abord, mais ils sont fondamentalement différents par leur nature, leur contenu et leur durée » (source : MHUPV, 2010).

D'un côté, le PCD est un document de planification financière des communes. Il comprend tous les investissements prévus et financés par la commune (et seulement par la Commune), qu'ils soient structurants ou non et est établi pour une période de 3 à 5 ans. De l'autre, la SDU est un document stratégique à long terme qui comprend tous les aspects pertinents pour promouvoir le développement économique et social sur le territoire d'une ville qui peut être constitué d'une ou de plusieurs communes urbaines et rurales. Elle est élaborée à l'horizon de 20 à 25 ans, et comprend essentiellement des projets structurants.

Enfin, à la différence du PCD, elle comprend des projets de la commune, mais aussi ceux d'autres opérateurs (par exemple, des entreprises ou des promoteurs immobiliers publics), mais aussi des projets réalisés par les Ministères pour améliorer la compétitivité territoriale.

Ce distinguo PCD / SDU opéré par l'Etat est important à souligner car il pose clairement problème. Le PCD, en l'absence de document stratégique récent pré-existant à son élaboration, ne peut se réduire à n'être qu'un document de planification financière. On verra dans le cas de Marrakech que le PCD de Marrakech ne porte pas que sur les projets en maîtrise d'ouvrage communal, mais intègre des actions portés par des parties prenantes externes intégrés au PCD. On verra également que le PCD de Marrakech, dans

la mesure où les documents d'urbanisme sont obsolètes et sans SDU, comporte une dimension stratégique, même si elle n'est au final pas assez poussée et formalisée dans sa dimension « métropolisation » et amélioration de la compétitivité.

4.1. Une élaboration rapide du PCD (mi-2010-2011) : synthèse des points forts et points faibles

Fort d'une première expérience d'Agenda 21 participatif à l'actif des cadres de la CUM (évoquée plus haut), la ville, en suivant les recommandations méthodologiques de la DGCL (cf guide d'élaboration des PCD), s'est faite accompagnée par le bureau d'études (BET) marocain Thalys sur plusieurs missions en 2010 et 2011 :

- l'élaboration d'un diagnostic stratégique participatif (DSP) (démarrage 18 juin 2010-octobre 2010) avec tenue d'ateliers participatifs :

- 7-8 juillet 2010 avec un millier de participants partagés entre la société civile (267 personnes), les services extérieurs (610 personnes) et les élus locaux et régionaux (320 personnes),
- du 15 au 23 juillet 2010 avec les services déconcentrés et partenaires,
- du 23 au 27 août 2010 avec les arrondissements.

- la stabilisation d'une vision stratégique (atelier de vision stratégique qui a eu lieu le 26 juillet 2010).

- l'élaboration d'une Planification Stratégique Participative (PSP) et d'un plan d'actions sur 6 ans avec un programme triennal de la première période et programme annuel pour le démarrage (atelier du 21 au 24 septembre 2010, puis rédaction du PCD pour une présentation en première version en juillet 2011).

Le processus a été court entre le lancement le 18 juin 2010 et la validation en conseil communal fin 2011. Marrakech est plutôt dans une bonne moyenne comparée à d'autres villes où le PCD prend, ou a pris, plus de temps (Rabat est un contre-exemple, puisque l'élaboration du PCD 2011-2016 n'est toujours pas achevé en 2013).

Le PCD a été élaboré sans être appuyé par des documents d'urbanisme réglementaire révisés. Il a été facilité par un portage politique constant. Au démarrage, Mohamed Narjiss, président du conseil régional et vice-président à la CUM a lancé le processus. Les ateliers ont eu lieu au conseil régional. Puis le portage a été exercé pleinement par Mme Mansouri, députée-maire actuelle de la CUM.

Une cellule dédiée à l'élaboration avec des chefs de projet bien identifiés ont travaillé en transversalité pendant un an et demi. Au final, le PCD a été fondé sur une base participative à 2 niveaux : en interne et en externe avec les autres parties prenantes.

Le regard est très enthousiaste de la part des cadres rencontrés pendant la mission sur ce moment d'élaboration auquel ils ont participé. Les cadres insistent sur l'idée que le BET a accompagné la CUM, et que la démarche du PCD est avant tout une démarche en interne, qui a été impulsée par les cadres en lien avec les élus. Le consultant cite des morceaux d'entretiens dans les lignes qui suivent.

Le PCD a été un grand succès dans sa méthode « exemplaire » d'élaboration, « un tournant » pour la ville, un moment d'apprentissage intense et participatif (avec une « vraie » participation). Marrakech est devenue une référence pour Agadir qui s'est lancé dans un PCD également. La DGCL semble reconnaître que c'est un des meilleurs PCD du pays. Le PCD a permis de déboucher sur une programmation, un plan global de financements grâce à « une vision qui intègre ». Son rôle est d'être « un outil de programmation ». D'autre part, le PCD permet de construire « le leadership politique » de la députée-maire. Pour la mise en œuvre du PCD, c'est un « défi » pour la CUM, car de nombreux financements sont à agréger entre ceux qui sont communaux et ceux qui sont non communaux. Enfin, c'est « une source démocratique » du fait de la participation et de la validation par les élus à la fin : « c'est de l'apprentissage ».

Figure 27 : Architecture du PCD de Marrakech (7 grands projets et 3 pôles de projets d'accompagnement et de proximité) (source : CUM / Thalys, 2011)



En plus du recueil d'avis et jugements faits par les professionnels (personnel CUM ou hors CUM) rencontrés pendant la mission, le consultant propose ici son évaluation approfondie des documents du PCD (diagnostic, vision, compte-rendu d'ateliers, document final présenté en conseil communal, programmation). Le tableau suivant sert à faire ressortir les points forts du processus et de l'aboutissement, mais également les points faibles.

Figure 28 : Tableau d'analyse du document PCD aux différentes étapes de l'élaboration (réalisation : PA Barthel, 2013 d'après les rapports d'élaboration fournis par la CUM)

Pages suivantes

Etape	Description rapide	Points forts	Points faibles – points d'amélioration possible
Diagnostic stratégique participatif	8 thèmes : - Urbanisme et aménagement du territoire - Infrastructures et déplacements - Économie - Habitat insalubre et HMR - L'environnement - Animation socioculturelle et sportive et mobilisation de la société civile - Accès aux services de base, lutte contre l'exclusion et la vulnérabilité - Gouvernance locale	Complet et équilibré sur les points faibles et points forts de la CUM Aide efficace par les cadres de la CUM (doc « état des lieux ») Entrées par problématique territoriale et non par secteur Ateliers qui ont intégré les services externes, le conseil régional, les maires d'arrondissements..., 100 participants pour le DSP	Très auto-centré , peu de choses sur le diagnostic resitué du rôle joué par la CUM à l'échelle régionale et nationale Pas de mise en débat des investissements de l'Etat et des programmes nationaux sur le territoire de la CUM et hors (ville nouvelle de Tamansourt) et des projets lents ou en panne : offshoring, agropôle, ... Pas de diagnostic sur l'état d'avancement de la métropolisation de Marrakech – mot peu utilisé d'ailleurs
Vision	Série de questions qui découlent du DSP : « comment faire ... » sur maîtrise urbaine, diversifier l'économie, mettre à niveau la médina, garder son identité... 3 objectifs : - Une ville qui s'adapte aux besoins de sa population, à son environnement local, régional et international; - Une ville qui impulse et oriente le développement local et régional; - Une ville qui maintient et renforce son attractivité, son prestige, sa culture et son rôle historique	Une pédagogie Une clarté du raisonnement Un atelier qui a permis d'affiner les questions et les orientations stratégiques Une prise en compte du rôle à jouer de la CUM avec les autres partenaires à l'échelle régionale et nationale	Pas de projection du rôle à jouer à l'échelle régionale et nationale , pas de prospective de long terme Un certain flou sur le projet métropolitain : quel Projet global ? quels espaces clés pour faire converger les investissements sur le territoire de la CUM ? quelle gouvernance ? Des objectifs très généraux
Enjeux prioritaires et choix	5 réponses (orientations choisies) - Approfondissement des missions de la ville en améliorant les services fournis - Coopération locale et régionale - Stratégie de développement économique et d'accueil des investissements - Gouvernance, gestion et suivi-évaluation - Urbanisme nouveau et adapté aux conditions spécifiques de Marrakech	Pertinence de choix faits Enjeu fondamental de l'intercommunalité qui est pointé : « développer une coopération, aussi bien technique que financière, de longue durée, avec les municipalités et les communes voisines (intercommunalité) » Gestion déléguée pour les services à améliorer par une meilleure maîtrise des cahiers de charge Activer un observatoire régional	Pas de clair positionnement en matière de compétitivité à améliorer (par le biais de quels secteurs ?), avec quels partenaires ? cela reste flou ; difficulté à formaliser la différence, le positionnement sur des niches Flou sur l'orientation : « un urbanisme nouveau » à Marrakech : lequel ? Comment ? Les synergies locales et régionales sont envisagées, pas celles avec l'Etat

Etape	Description rapide	Points forts	Points faibles – points d'amélioration possible
Plan d'actions (1)	<p>Pôles (projets) d'accompagnement et de proximité pour 390 actions (proximité) et 212 (accompagnement) : 3 pôles identifiés</p> <p>Pôle 1 : Préparer l'avenir par une nouvelle dynamique de développement durable économique et territorial ;</p> <p>Pôle 2 : Développement humain et accès aux services par une mise à niveau urbaine ;</p> <p>Pôle 3 : Amélioration de la gouvernance pour une meilleure action publique</p>	<p>Simple à comprendre, architecture claire</p> <p>Pour pôle 1 : priorité mise sur marketing territorial, outils de pilotage économique, soutien aux plans régionaux économiques (des ministères), créer un espace artisanal ambitieux, traiter l'ancien quartier industriel proche de la gare, réaliser un plan de gestion pour la médina</p> <p>Pour pôle 2 : actions sur efficacité énergétique, espaces verts, lutte contre inondations</p> <p>Pour pôle 3 : modernisation de la gestion déléguée des services, assurer une vraie coordination avec services déconcentrés, développer la coopération décentralisée</p>	<p>Pas assez de choses sur le DUD et croissance verte</p> <p>Pas de pari sur des secteurs d'avenir à privilégier</p> <p>Pas d'impulsion sur éco-industries, éco-constructions, filières du BTP, éco-tourisme, entrepreneuriat vert, montée en puissance de la réutilisation de l'eau usée (suite au projet de STEP)</p>
Plan d'actions (2)	<p>7 Projets phare correspondent à 55 actions</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Porte Bab Doukkala » - Revalorisation de tissus anciens et circuits médina - Trame verte et environnement propre - Le centre de l'innovation - Parc d'attraction, d'animation et de loisir. - Les collines de Marrakech - La maîtrise de déplacements urbains 	<p>Intégration habile du PCD au PDU déjà prêt : une incorporation pertinente (synergie des documents et actions) avec l'inscription de financements à programmer dans le temps du PCD (2011-2016).</p> <p>Pertinence de Bab Doukkala</p>	<p>7 grands projets listés de statut très différent et sans logique intégrée d'ensemble</p> <p>Rien sur l'Est de la CUM</p> <p>Pas d'inscription de ces « grands projets » comme une étape explicite dans la trajectoire métropolitaine de la capitale régionale, manque d'un « récit » de la ville</p>
Programmation financière	<p>3 documents ont été préparés</p> <ul style="list-style-type: none"> - plan général 2011-2016 - plan triennal 2011-2013 - plan annuel 2011 	<p>Une très bonne différenciation des actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sous maîtrise d'ouvrage communale - hors maîtrise d'ouvrage communale <p>Une clarté de ce qui reste à trouver comme financements externes</p> <p>Une opérationnalisation forte des projets matures</p>	<p>Pas de stratégie élaborée et systématique pour trouver les financements manquants</p>
Mise en œuvre, pilotage et suivi-évaluation	<p>Fin de la mission du BET, préconisations faites :</p> <ul style="list-style-type: none"> - plan de communication - plaidoyer et stratégie de captation de financements : <p>organisation d'une conférence</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'un dispositif de pilotage de la mise en œuvre et pour l'évaluation in itinere 	<p>Pistes pour la mise en œuvre en ligne avec le guide DGCL, accompagnement justifié de la CUM à prolonger par un BET</p> <p>Une cellule dédiée à la mise en œuvre prévue</p>	<p>Pas de marché passé pour la poursuite de l'accompagnement passé par la CUM pour la phase de la mise en œuvre</p>

Le tableau précédent du consultant pointe les points forts de la démarche PCD :

- Le diagnostic est complet et équilibré sur les points faibles et points forts du territoire.
- Il y a une intégration habile du PCD au PDU déjà prêt : une incorporation pertinente.
- Il y a une opérationnalisation forte des projets matures.
- L'architecture du plan d'actions est claire.
- Une cellule dédiée à la mise en œuvre a été prévue.

Les points faibles sont également identifiés :

- Il y a peu de projection du rôle à jouer à l'échelle régionale et nationale.
- La prospective territoriale et économique de long terme manque.
- Un certain flou sur le projet métropolitain est décelable.
- Il n'y a pas de clair positionnement sur la manière d'améliorer la compétitivité.
- On n'observe pas assez de projets visant une croissance verte, ni de pari sur des secteurs d'avenir.
- Les 7 grands projets listés sont de statut très différent et sans logique intégrée d'ensemble.

Le tableau suivant livre une analyse critique des 7 « grands projets ».

La partie 5 proposera des manières de lier les actions et de les mettre en cohérence dans une vision, soit un récit territorial prospectif.

Figure 29 : Analyse critique des « 7 grands projets » (P-A Barthel, d'après les fiches projet communiqués par la CUM)

Intitulé du grand projet dans le PCD	Objectifs de la CUM	Evaluation proposée
Revalorisation de tissus anciens de Marrakech	des circuits touristiques : circuit jardin du savoir et des musées – restaurations des remparts – réaménagement et la mise en valeur patrimoniale et touristique de la place de Jemaa El Fna – revalorisations des places dans les quartiers.	Manque de définition de « grandes » actions sur le territoire de la Médina Ou bien actions de prestige pas assez clairement listées
Mise à niveau des déplacements urbains	Réalisation des lignes de BHNS, de la rocade externe, remise à niveau de la rocade interne, ...	Une action sectorielle mais qui est un accélérateur de métropolisation
Création de la cité de l'innovation (site de Saada route d'Agadir) et autres composantes	<ul style="list-style-type: none"> • Création de la cité de l'innovation axée sur les secteurs tertiaires de haute valeur ajoutée • Création d'un complexe artisanal intégré doté d'un centre de Formation, d'exposition et d'expérimentation • Développer une pépinière et une couveuse d'entreprises 	Identification des secteurs tertiaires manquante , dialogue avec universités et parties prenantes à construire, localisation pourrait être rediscutée en lien avec les opportunités foncières près de la gare
Renouvellement urbain de Bab Doukkala (Gare routière – Marché de gros – terrains kawkab – Jnane Sidi Belabbas – les remparts – cimetière)	Rare opportunité foncière en articulation médina / guéliz, projet urbain intégré à inventer, foncier maîtrisé	Une vraie chance pour la CUM : mais méthode manque pour incuber le projet : programmation, « dialogue compétitif », méthode « ateliers de Cergy », ciblage de secteurs économiques, emplois à créer
L'aménagement de la zone des trois collines (Jabal Gueliz – Tito – Koudiate Labide). Remarque : proposition , d'élaborer un plan d'aménagement urbain spécifique pour cette zone	Sur 142 ha, créer des promenades liant les 3 collines, générer une animation, petits espaces d'exposition dans les parties basses	Un projet intéressant qui consiste à préserver l'environnement sur ces « vides » urbains naturels Vecteur positif d'image « green » et rôle social, mais faibles retombées économiques
Création d'un pôle d'animation et de loisirs	Localisation à Ghabat Chaibia, parc d'attraction à inventer, créer une polarité attractive du projet au niveau de la ville	Un équipement sectoriel qui doit être enrichi dans sa conception pour être un « grand projet » spécifiant , lui adjoindre la production d'un quartier du parc d'attraction
Trame verte : aménagement et animation des espaces verts Ghabat Chabab – Jnane Sidi BelAbbas – Palmeraie Nord Ouest – Ryad Larousse – Borj Zaitoune – Unité 3 – Unité 5 – Oasis Hassan 2 – Les Jardins Historiques.	Faire de Marrakech une ville verte, propre et attractive ; promouvoir le développement durable, faire des jardins un lien social	Une action là encore sectorielle, mais qui est très innovante : concept de trame verte ; à intégrer dans la stratégie urbaine, créer des emplois autour , aller au bout de la démarche de « trame »

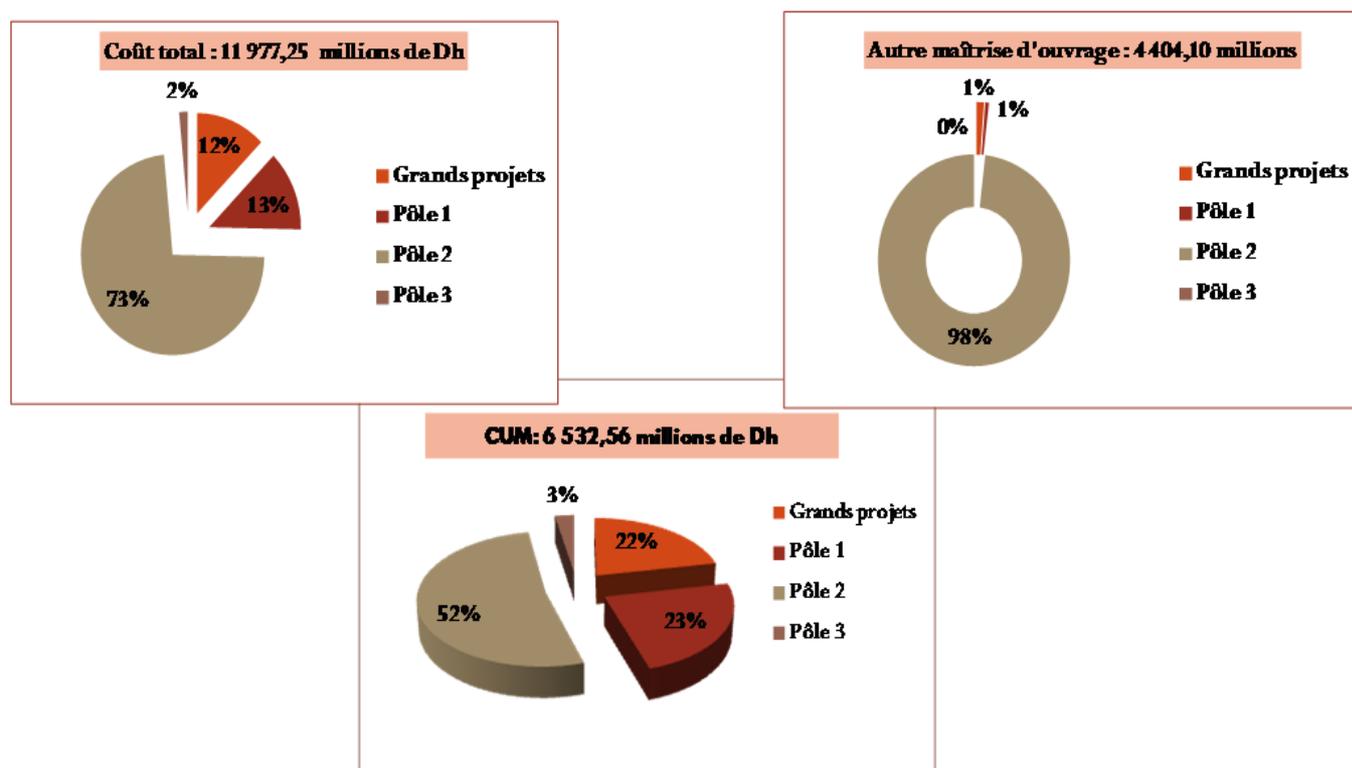
4.2. Une programmation financière sophistiquée intégrant les ressources communales et externes

Le consultant reprend ici les éléments issus du rapport final du PCD qui présente le plan d'action global décliné sur la période 2011 – 2016, et également le plan triennal 2011 – 2013 et enfin le plan annuel 2011.

Le plan global 2011-2016 représente un effort pour la ville de Marrakech qui mobilisera : 11 977,25 millions de dirhams (soit près de 12 milliards de DHS) pour les 6 années du plan dont 6 532 millions pour la part de la CUM (54,5% du total) et 45,5 % pour les partenaires.

Sur les 667 actions du PCD, 70% sont sous maîtrise d'ouvrage (MO) communale et 30% sont sous maîtrise d'ouvrage des partenaires de la ville (services extérieurs, entreprises assurant une délégation de services...).

Figure 30 : Répartition des coûts du PCD par type de maîtrise d'ouvrage et par domaine (source : Thalys, CUM, 2011)



Le plan d'action 2011 – 2013 est le premier plan d'actions triennal du PCD. Il organise les actions du PCD dont la réalisation présentait le plus haut degré de priorité et de réalisme, et la plus forte mobilisation des partenaires.

Il représente 6 282 millions de dirhams pour les 3 années du plan dont 3 864 millions pour la part de la CUM (61,5% du total) et 38,5 % pour les partenaires.

613 actions ont été inscrites dans ce plan dont 436 sont sous maîtrise d'ouvrage communale. Mi-2011, 56% des besoins de financement sont acquis dont 13% de financements communaux et 43% de financements extérieurs des services de l'Etat et partenaires de la Commune urbaine.

Le plan d'actions 2011 est centré sur les actions dont la préparation est suffisamment avancée pour permettre un début de réalisation dès 2011.

Il représente **une programmation** de 2 521 millions de dirhams pour la première année du plan dont 1 271 millions pour la part des projets de la CUM (50,5% du total) et 49,5% pour les partenaires. 454 actions ont été inscrites, dont 301 en maîtrise d'ouvrage communale. La plupart de ces actions seront réalisées sur plusieurs années.

La contribution programmée des partenaires au cours de l'année 2011 est de l'ordre de 1250 millions de Dh provenant des sources suivantes :

- ☒ La Direction Générale des Collectivités Locales (exemple de projets : réhabilitation des murailles et portes - mise en oeuvre des plans de circulation) ;
- ☒ La Ministère de la Jeunesse et des Sports (exemples : aménagement d'un complexe sportif dans la forêt des jeunes, aménagement des terrains de sport de proximité, aménagement de 3 salles de sport couvertes) ;
- ☒ Le Conseil Provincial avec le financement d'aménagement des axes routiers circulaires, aménagement du boulevard 11 janvier ;
- ☒ Le programme régional de la réhabilitation environnementale (financement de la réhabilitation de la décharge publique actuelle, protection de la ville contre les inondations, gestion des ressources en eau) ;
- ☒ La convention régionale et les conventions annexes relatives à la réhabilitation de l'habitat insalubre, et à l'aménagement et la réhabilitation des habitations menaçant ruines ;
- ☒ L'Initiative Nationale pour le Développement Humain : plusieurs projets relatifs à l'amélioration de l'accès aux services sociaux et à la lutte contre l'exclusion et la précarité sont ainsi co-financés.

En conclusion rapide de ce point, l'ingénierie financière donne lieu à un plan d'action clair, avec 70% de projets à maîtrise d'ouvrage communale pour une mobilisation projetée « seulement » de 54,5% de financements locaux.

Le point suivant va permettre d'évaluer la phase de mise en oeuvre qui montre que les montages financiers sont de nature diverse.

4.3. La mise en oeuvre (fin 2011-2013) : une véritable capacité opérationnelle, entre avancées et lenteurs

1/ Tableau des réalisations : ce qui avance, ce qui avance moins

Le tableau suivant portant sur 2010 (soit avant le PCD validé) et fin 2011, retravaillé sur la base des données fournies par la CUM durant la mission, offre un aperçu de la méthode en matière d'ingénierie financière.

Figure 31 :
Tableau simplifié
des co-
financements
d'actions
réalisées sur la
période 2010-
2011 (d'après
documentation
CUM)

	LIEN/PROJ/CD	Credit ¹ engagé ² total ³	CUM ⁴	Promoteurs ⁵ privés ⁶	C ⁷ -prefectoral ⁸	C ⁹ -regional ¹⁰	FSH ¹¹	RADEMA ¹²	INDH ¹³	Min ¹⁴ INTERIEUR- DCCL ¹⁵	Min ¹⁶ JEUNESSE ¹⁷ SPORT ¹⁸	OFFICE ¹⁹ PEECHE ²⁰	Agence ²¹ bassin ²² eau ²³	Min ²⁴ ENVIRONNEMENT ²⁵	MINIS ²⁶ ARTISANAT ²⁷	MINI ²⁸ HABITAT ²⁹
TOTAL		1156,36	402,50	174,64	93,45	9,90	8,00	66,74	80,28	86,00	11,90	80,00	5,00	92,00	5,95	40,00
	Total	442,70	251,20	90,00	70,60			0,70	1,20	29,00						
PDU	GRANDE ROCADE	Grand projet	71,90	26,00	39,40											
	ROCADE INTERNE	Grand projet	30,50		20,00											
	BHNSUE MASSA	Grand projet	113,00	84,00						29,00						
	BHNS MASSIRA	Grand projet	96,00	96,00												
	CALIBRAGE	Grand projet	120,70	48,20	6,60	6,60		0,70	1,20							
	VOIES	Grand projet	10,60	6,00		4,60										
	AVGT CARREFOURS	Grand projet	115,50	16,00	7,50	2,40		2,10	1,00	5,00						
INFRASTRUCTURE BASEE PROXIMITE	VOIRIE	Proximité	69,30	58,30	5,50	2,40		2,10	1,00							
	ECLAIRAGE	Pole	17,20	17,20												
	PUBLIC	Pole	25,00	4,00	16,00					5,00						
	ESPACEVERT	Pole	4,00	2,00	2,00											
	SIGNALISATION	Pole	76,98	21,30					43,78		11,90					
		PARCSPORTER GHABRAT CHABBAR	Grand projet	12,00	6,00					3,00		3,00				
INFRASTRUCTURE SPORT	SALLE COUVERTES	Pole	48,50	5,00					39,00		4,50					
	TERRAIN PROXIMITE	Pole	13,80	9,40							4,40					
	ACHEVEMENT COMPLEXE ZERKTOUNI	Pole	2,68	0,90					1,78							
		Total	110,00	11,00	3,35	3,00			15,65							
INFRASTRUCTURE ECONOMIQUE	CONSTRUCTION DE MARCHES	Pole	110,00	11,00	3,35				15,65							
		Total	259,10	11,00	12,00	3,00		52,00	14,15	12,00		80,00	5,00	92,00	5,95	
ENVIRONNEMENT	LUTTE INONDATIONS	Pole	138,00	5,00	12,00	3,00		52,00	9,00				5,00			
	DECHARGES	Pole	106,00	2,00						12,00						
	TANNERIES	Pole	15,10	4,00					5,15						5,95	
		Total	35,50	1,50	6,00				28,00		28,00					
PATRIMOINE	REMPART FONTAINES	Pole	35,50	1,50						28,00						
		Total	116,58	25,00	10,60			8,00	11,94	4,50	12,00					40,00
LUTTE CONTRE HABITAT INSALUBRE	HMR	Pole	39,00	1,90						1,20						
	VSBI	Pole	77,58	6,00	10,60			11,94	4,50							40,00

Figure 32 : Photos illustrant la diversité des réalisations : nouvelle décharge, dérivation des réseaux pour la mise en place du BHNS, remise à niveau des tanneries, équipement du parc de Ghabbat Chabbab (source des photos : CUM, 2011-2012)



Plusieurs commentaires sont à faire issus de ces deux tableaux (figures 23 et 24) :

Les investissements cumulés injectés en 2010 et 2011 sont de 1156,36 millions de DHS. La ville a financé 442,7 millions, soit pas plus de 38% des montants engagés et les partenaires ont financé à hauteur de 703,86 millions (62%).

L'écart est de taille entre les financements réalisés et la programmation qui visait 2 521 millions de DHS, rien que pour 2011, avec 50,5% financés par la CUM.

Cet écart s'explique de plusieurs manières :

- 1) l'efficacité des co-financements : une coopération et synergie avec d'autres partenaires a généré plus du double des investissements injectés par la ville ;
- 2) des aménagements qui ont coûté moins cher que prévu (cf ci-dessous) ;
- 3) des actions non engagées au final par rapport à leur programmation.

Autre enseignement, il y a une forte diversification des projets réalisés, conformément à la programmation diverse du PCD. Au niveau de la ventilation des postes, un **poste important de dépenses est dédié à la réalisation du PDU : 100 millions de DHS pour la rocade externe, 210 millions pour les 2 axes de BHNS, 135 millions pour le calibrage des voies et 69 millions pour la mise à niveau de la voirie de proximité.**

Une diversité de montages financiers s’observe pour chaque action. Par exemple les ouvrages contre les inondations sont le fruit du cofinancement combiné DGCL, conseil préfectoral et conseil régional. Second exemple, la réhabilitation de la décharge a mobilisé les financements du ministère de l’intérieur, du ministère de l’environnement et de la CUM.

La prise en charge par les promoteurs privés s’élève pour près de 158 millions de DHS, soit 14% du volume total des investissements cumulés. Elle concerne notamment le recalibrage de l’oued Issyl, ou encore le calibrage de voies et la construction de la rocade routière externe. Via les dérogations validées par le conseil communal, des contributions financières ont en effet été demandées aux promoteurs privés immobiliers en échange de l’obtention du permis de construire.

Le croisement du PCD avec les programmes nationaux s’observe, en particulier les programmes HMR et VSB (deux programmes clés du Ministère de l’habitat, de l’urbanisme et de la politique de la ville) et l’INDH qui permettent les co-financements.

En revanche, seulement 2 des 7 grands projets ont commencé leur mise en œuvre : les déplacements urbains sont à l’origine d’un prêt du FEC (Fonds d’Equipement Communal) dont la CUM est bénéficiaire et la réalisation du parc équipé, composante du projet Ghabat Chabbab, un des lieux clés de la future « trame verte ».

Les projets des pôles 1 et 2 d’accompagnement et de proximité figurent aussi dans la mise en œuvre. Dans le détail, il s’agit notamment, sans ici être exhaustif, de :

- la construction du nouveau marché de gros de poisson
- la construction d’une piscine à Ennakhil
- le réaménagement de la bibliothèque municipale
- la construction de la nouvelle morgue
- le réaménagement de l’oued Issyl
- la restauration des remparts
- la construction de fossés de protection contre les inondations au sud de la ville
- la réhabilitation de la décharge et la construction d’une nouvelle
- le réaménagement des tanneries
- le réaménagement des fontaines.

Les projets du pôle 3 sont en revanche moins coûteux. Entre 2010 et 2012, la mise à niveau de l’administration a entraîné 17 millions de DHS.

Pour la réalisation des travaux liés au PDU, qui est le plus fort poste de dépenses, les coûts ont été bien maîtrisés d’après les études internes de la CUM. La transparence dans les procédures des marchés publics a généré un gain important en budget (cf tableau suivant).

Figure 33 : Tableau des coûts réels des travaux du PDU (inclus dans le PCD) (source : CUM, Pôle opérationnel, 2013) en DHS (dirhams marocains)

Marché	Montant estimé	Montant adjugé	Gain
Aménagement Guemassa Lot 3	84.000.000,00	54.000.000,00	30.000.000,00
Aménagement Axe Massira BHNS Lot 1	97.000.000,00	69.000.000,00	28.000.000,00
Aménagement Abdeelkrim Khattabi	50.000.000,00	35.000.000,00	15.000.000,00
Travaux de Voirie de proximité	50.000.000,00	42.000.000,00	8.000.000,00
Aménagement Bd 11 Janvier	3.000.000,00	2.000.000,00	1.000.000,00

Le BET Thalys avait préconisé de poursuivre leur mission pour la phase de la mise en œuvre en accompagnant la CUM par :

- l'organisation d'une conférence des bailleurs pour obtenir des financements ;
- la formation des cadres à la mise en œuvre du PCD ;
- des études d'intelligence économique pour affiner les niches économiques possibles à conquérir (call centers, gestion d'événementiels).

De fait, la mission et les entretiens confirment, qu'en l'absence d'accompagnement, la CUM n'a pas assez formalisé son « plaidoyer » pour la mobilisation de financements complémentaires, notamment en direction des bailleurs de fonds internationaux.

2/ La mise en œuvre du PCD : avancées et problèmes identifiés pendant la mission avec les cadres de la CUM

Plus généralement le retour des cadres rencontrés pendant la mission sur la mise en œuvre a révélé certains points et en confirmé d'autres :

Tout d'abord, les avancées opérationnelles sont manifestes sur ce qui était « mûr » : le BHNS, le réaménagement de l'oued Issyl, les espaces verts dont Ghabbat Chabbab (en préparation depuis 2010).

Ensuite, la bonne volonté de la wilaya et des acteurs ministériels, notamment sur les actions du PDU, permettent d'accélérer les engagements financiers du Plan d'investissement prioritaire (PIP).

Enfin, le taux de réalisation de 45% fin 2016 est visé sur les 12 milliards de DHS que coûte le PCD. Selon certains cadres, il faudra sans doute 2 mandats politiques pour réaliser tout ce qui est inscrit au PCD actuellement calé sur la période 2011-2016.

Une fois les avancées réelles identifiées, des marges de progression sont observables, compte tenu des difficultés rencontrées émises par les cadres de la CUM lors des séances collectives de travail :

Les problèmes internes exprimés pour partie par les cadres rencontrés pendant la mission sont les suivants :

- Un déficit d'affirmation de la CUM comme pouvoir métropolitain : il s'agit d'améliorer le portage politique par plusieurs élus et non par la seule maire (« la maire est seule à porter le PCD » selon plusieurs personnes rencontrées) ;
- L'absence de sous-direction dédiée aux 7 grands projets du PCD au sein du pôle Opérationnel dirigé par Samir Laaribya ;
- En l'état, une inertie sur 5 des grands projets (sur 7) : ainsi pour Bab Doukkala, il y a un besoin d'impulsion pour ce projet urbain complexe et il faut avancer également sur le montage des grands projets d'équipement (cité de l'innovation par exemple) ;
- Le travail de la cellule dédiée à la mise en œuvre n'est pas assez visible : l'organisation du travail collectif doit être amélioré, afin que les cadres ne traitent pas que leurs missions sectorielles ;
- Certains élus d'arrondissement ne sont pas assez pilotes sur les actions qui se font sur leur territoire ;
- Certains élus sont encore dans une « vision classique » de la ville, alors que les directions techniques sont sensibilisées à la gestion par projet. Il faut imaginer une acculturation à la culture de projet (formations) en direction des décideurs.

Les problèmes externes soulevés sont les suivants :

- Les cadres de la wilaya impliqués dans le PCD sont partis à la retraite et ceux du conseil régional ont également changé ;
- L'Etat ne s'approprie pas toujours le document, pour autant les blocages sont faibles émanant des opérateurs de l'Etat puisqu'ils contribuent aux co-financements ;
- Un problème est à noter de *turn over* des responsables des services extérieurs qui ne sont plus les mêmes dans la phase de mise en œuvre que ceux qui étaient présents et actifs lors de l'élaboration du PCD. D'où il en résulte que la CUM doit faire une pédagogie permanente sur le PCD pour être comprise et suivie ;
- Les cofinanceurs qui s'engagent ne savent pas toujours que cela s'inscrit dans une dynamique d'ensemble de projet pour la ville qui est contenue dans le PCD ;
- Les partenariats entre la CUM et les autres parties prenantes reposent souvent sur des relations interpersonnelles. Cette « personnalisation » rend le PCD « fragile » dans sa mise en œuvre tant en interne qu'en externe (référence faite pendant la mission à une réunion à la direction régionale du Ministère du Tourisme, si le cadre de la CUM en

charge des questions économiques n'y est pas invité personnellement par le wali, alors la convergence ne se fait pas au mieux entre les actions du Ministère et celles de la CUM) ;

- Un cadre a expliqué aussi que la mise en œuvre passe par une multitude de « petits partenariats » (qui débouche sur des conventions bi, voire tripartites) pour la mise en œuvre. Et il y a un manque de « grand partenariat » pour intégrer les services extérieurs (et tous les ministères et opérateurs nationaux) et les mettre autour de la table pour le projet de développement porté à travers le PCD par la CUM.

3/ Le suivi-évaluation par la CUM elle-même

La préparation du document d'évaluation à mi-parcours du PCD par la CUM était commencée au moment de la mission en juin 2013. Une chargée de projet au sein du Pôle opérationnel de la CUM est « point focal » pour la réalisation de l'évaluation à présenter en conseil municipal à l'automne 2013.

Des difficultés pour l'équipe technique dans la réalisation du document de mi-parcours ont été mentionnées : documents éparpillés liés à la profusion des actions, manque d'indicateurs de performance, pas d'outils d'évaluation en interne, pas d'évaluation annuelle réalisée systématiquement. Mais la chargée de projet travaille à faire remonter les informations malgré ces difficultés.

4.4. La CUM, son PCD et l'aide des politiques nationales : un terreau favorable pour bâtir un vrai projet métropolitain

Le PCD est bien un outil efficace qui fait ses preuves, et des marges de progression seront identifiées dans les recommandations qui suivent.

La contractualisation des politiques nationales sur le territoire de Marrakech donne lieu à une véritable culture bénéfique des conventions multipartites incluant la CUM. La décentralisation est également suffisamment engagée, même si elle reste inachevée, pour que la CUM soit pilote de ses propres politiques et de ses actions comme en témoigne le PCD qui se met en œuvre grâce à des co-financements ajustés à la logique de chaque action et en mobilisant des PPP.

Le terreau est favorable à Marrakech pour bâtir un véritable projet métropolitain qui manque encore dans le PCD. Donc une étape est à franchir, un saut, qui est possible compte tenu du dynamisme de l'équipe technique et politique au pouvoir à la CUM, des acquis identifiés en matière de culture d'actions partagées, et des prochaines réformes annoncées au plan national.

Si les réformes annoncées se concrétisent rapidement, la CUM pourra d'autant plus être aidée et accompagnée par la région, la wilaya et les ministères dans son projet métropolitain.

La décentralisation et la déconcentration des pouvoirs de l'Etat doivent se poursuivre.

Les signes d'une centralisation toujours mal vécue par les services techniques municipaux sont nombreux. Parmi eux, les cadres ont donné des exemples de dysfonctionnements pendant la mission de juin 2013 :

- Les circulaires ministérielles, par exemple celles du MHUPV, arrivent directement à l'Agence urbaine et à la wilaya sans en informer la CUM.
- La politique de la ville est portée par l'Agence urbaine et non « la ville » malgré le nom même de cette politique, même si la CUM est associée.
- Le travail de la CUM avec l'agence urbaine est très administratif (essentiellement des tâches d'instruction pour la validation des permis de construire), mais très peu stratégique.
- L'attente de documents d'urbanisme révisés occasionne des problèmes soulevés par les cadres comme la perte d'équipements planifiés (après 10 ans de non construction, le propriétaire privé peut réclamer son foncier destiné à un équipement public).
- Si le conseil régional pousse un projet (exemple donné d'un centre médical), les acteurs locaux, y compris la CUM, doivent attendre la validation par le Ministère de tutelle : « en attendant la régionalisation avancée, on bricole : le wali interpelle les services extérieurs pour trouver des solutions, y compris sur des petites choses comme l'éclairage public » (paroles recueillies).
- La déconcentration est inégale d'un ministère à l'autre : certains ministères ne délèguent pas leur budget aux directions régionales, d'où, selon les cas, des interlocuteurs pour la CUM sans pouvoir décisionnaire.

Quelques souhaits des cadres rencontrés pendant la mission ont été émis :

- Certains cadres de la CUM souhaitent le transfert, comme cela a été fait à Agadir, du travail d'instruction des permis de construire de l'Agence urbaine à la CUM en un guichet unique. Il y a la conscience que le processus de transfert, s'il était adopté, devrait être préparé en amont par davantage de moyens humains et des services juridiques plus étoffés.
- Le souhait d'avoir une agence urbaine au service direct de la ville (en co-tutelle ou non avec le ministère) a été émis.

5. Recommandations pour l'évaluation à mi-parcours pour la CUM et du futur plan triennal 2014-2016

Cette dernière partie du rapport consiste à faire des recommandations à l'attention de la CUM dans le contexte actuel de l'évaluation à mi-parcours en octobre 2013 (2011-2013) à présenter aux élus, sur la base de laquelle une actualisation du PCD peut être réfléchie. **Ces recommandations visent essentiellement :**

- à **optimiser davantage encore le pilotage technique et le portage politique,**
- **la construction d'un projet métropolitain plus explicite et plus structuré,**
- à **débattre de l'opportunité de créer une SEM municipale de développement et une agence métropolitaine de développement économique pilotée par la CUM,**
- à **élaborer un cadre contractuel plus clair (unifié) et moins fragmenté Etat / CUM pour la mise en œuvre.**

Remarque: Seules les deux premières recommandations recourent le rapport Ressources Humaines d'EGIS et sont donc ici peu précisées.

Le terreau est favorable à Marrakech, nous l'avons déjà dit, pour bâtir un véritable projet métropolitain qui manque encore dans le PCD. Donc une étape est à franchir, un saut, qui est possible compte tenu du dynamisme de l'équipe technique et politique au pouvoir à la CUM, des acquis identifiés en matière de culture d'actions partagées avec le niveau central et le secteur privé, et des prochaines réformes annoncées.

5.1. Mettre en place les comités dédiés au pilotage de la mise en œuvre et à l'actualisation des contenus du PCD et à la recherche de financements (Etat et hors Etat, secteur privé)

Au plan organisationnel et du pilotage de la mise en œuvre du PCD, il est toujours très recommandé de monter en puissance et en visibilité la cellule dédiée au pilotage du PCD et il n'est pas trop tard pour le faire. Le rapport « Ressources Humaines » d'EGIS converge sur ce point.

Le consultant recommande ici en l'occurrence 3 comités dont l'agenda serait coordonné par la cellule PCD :

- **un comité technique** (interne à la CUM) de mise en œuvre et de suivi réunissant les directeurs et collaborateurs travaillant dans les pôles de la CUM (recommandé par Thalys et confirmé ici).
- **un comité politique** (interne à la CUM) de mise en œuvre et de suivi réunissant madame le Maire et des élus référents représentant les partis politiques présents au conseil municipal.
- **un comité d'agglomération** (mêlant politique et technique, interne et externe à la CUM) réunissant le maire, le wali et des représentants des principaux partenaires qui co-financent les actions du PCD. Ce troisième comité serait un pas vers une intercommunalité et un partage d'intérêts et de projets d'avenir. Ce comité pourrait

également préparer l'intercommunalité avec les communes autour et préparer les conditions d'un plan futur intercommunal de développement.

Figure 34 : Présentation des 3 comités proposés (PA Barthel, 2013)

Comité	Qui ?	Buts	Missions
Comité technique interne	Cadres : directeurs des pôles de la CUM et collaborateurs	Mise en œuvre et suivi : sentiment d'appartenance, responsabilisation sur objectifs, cadres mobilisés	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions à fixer hebdomadaires avec ordre du jour - mise en œuvre des grands projets - mise en œuvre des pôles d'accompagnement et de proximité - suivi-évaluation : mise en place d'un tableau de bord partagé, évaluations annuelles - préparer et la communication interne et externe - préparation du plan triennal 2014-2016 - recherche de financements au niveau national (Etat) et hors Etat
Comité politique interne	Le maire et les élus de chaque parti représenté au conseil	Mise en œuvre et suivi : renforcement du « portage politique » partagé pour ne pas faire reposer tout le travail sur Mme Mansouri	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions (bi)mensuelles à fixer avec ordre du jour - actualiser les objectifs de réalisation, valider le plan 2014-2016 - reprioriser les réalisations, valider les évaluations - préparer la communication - préparer la rencontre des bailleurs pour les financements du plan 2014-2016
Comité d'agglomération (externe à la CUM)	Le maire, le wali et les représentants des partenaires qui co-financent	<p>Consolider les partenariats autour et pour la mise en œuvre du PCD</p> <p>Améliorer le dialogue métropolitain pour discuter projet d'agglomération, moyens, gouvernance</p>	<p>Réunions semestrielles ou bisannuelles à fixer avec ordre du jour préparé par la CUM</p> <ul style="list-style-type: none"> - donner du sens au projet métropolitain pour enrichir le PCD et préparer l'après PCD 2011-2016 - partager les objectifs de métropolisation - partager les stratégies et mettre en convergence - préparer l'intercommunalité, le projet d'agglomération

Etant donné que le plaidoyer de la CUM n'a pas été assez formalisé pour faire remonter au gouvernement central les attentes de la municipalité et en direction des bailleurs de fonds internationaux, les deux comités internes devraient préparer et valider **une rencontre des bailleurs au démarrage du plan triennal 2014-2016.**

5.2. Concentrer le travail des directeurs de pôle sur le PCD et les grands projets

En matière de ressources humaines, le rapport « Ressources Humaines » d'EGIS propose ses recommandations. Ce rapport sera donc court sur ce volet. Il est ressorti de la mission de juin 2013 qu'il faudrait alléger le travail de l'équipe de directeurs qui suivent aussi bien « grands » que « petits » projets dans les arrondissements. Il faudrait également trouver des moyens pour qu'ils concentrent leur temps sur la mise en œuvre du PCD et, plus largement sur le développement métropolitain.

Le directeur du pôle opérationnel est en première ligne sur de très nombreux fronts relatifs au PCD ou non. Au sein de son pôle, une division en charge des « grands projets » (intégrant ou pas le PDU) du PCD doit être mise en place si un recrutement est possible (chargé de mission ou chef de projet expérimenté – minimum 10 ans d'expérience, de profil maîtrise d'ouvrage urbaine – urbanisme).

Cette division « grands projets » au sein du pôle opérationnel dans l'organigramme donnerait davantage de lisibilité et permettrait d'avancer les actions, d'autant que 5 « grands projets » sur 7 sont très peu avancés comme nous l'avons vu dans l'évaluation (partie 4 du présent rapport).

5.3. Mettre en place une Société de Développement Local

Le paysage institutionnel pourrait s'enrichir de deux manières si l'opportunité est validée par le conseil municipal: d'une part, par la mise en place d'une Société de Développement Local (SDL) municipale, d'autre part, par la mise en place d'une agence métropolitaine de développement économique pilotée par la CUM (recommandation suivante).

Les deux structures seraient en lien privilégié avec la cellule de mise en œuvre du PCD et ne substitueront en aucune manière à la cellule PCD.

Pour l'opérationnel, une SDL (qui est une société d'économie mixte) dédiée au développement de Marrakech gagnerait à être créée pour augmenter le nombre de cadres techniques pilotant les projets sur le terrain. Le montage et le ou les partenaires privés participants au capital de la SDL sont à identifier et à valider.

Au Maroc, CDG Développement a, depuis 2006, cherché à mettre en place des sociétés d'économie mixte (SEM) d'aménagement. Amplement généralisé en France, cet outil a pour mission de contribuer au développement urbain :

- d'apporter une meilleure valorisation du patrimoine de la commune, en complémentarité avec les services techniques de celle-ci ;
- d'accélérer la réalisation des projets structurants de la commune ;
- d'optimiser la réalisation des projets par une meilleure définition des programmes et un suivi rigoureux des réalisations ;
- enfin, d'apporter toute l'expertise des partenaires privés (ici la CDG ou d'autres) au profit de la réussite du partenariat.

Des précisions sont ici à apporter pour l'équipe politique et technique de la CUM :

La mise en place d'une SDL permettrait de « soulager » le travail opérationnel pour certaines actions du PCD bien définies au moment de la création de la société.

Le portage politique des actions conduites par la SDL reste bien celui de la CUM. En aucun cas la SDL a vocation à s'autonomiser de la CUM, elle est son bras technique (en Maîtrise d'Ouvrage Déléguée - MOD), et la CUM reste maître d'ouvrage et actionnaire premier de la SDL et le maire est président du conseil d'administration de la SDL.

Il s'agit de faire développer des projets portés par les élus locaux eux-mêmes, en mettant la SDL à leur disposition.

Un bon équilibre est à imaginer entre certaines actions du PCD réalisées en régie (comme la mise en œuvre du PDU), et d'autres actions déléguées à la SDL. Une bonne répartition est à concevoir entre les actions mises en œuvre en interne, et les actions réalisées en MOD par la SDL.

A titre indicatif, la SDL « Marrakech Développement » pourrait ainsi être en charge du projet Bab Doukkala et d'un ou plusieurs grands équipements métropolitains (centre / cité de l'innovation ou parc de loisirs et d'attractions).

Ses missions seront bien identifiées et la cellule du PCD gardera les pleines fonctions de coordinateur en interface avec les élus.

La SDL pourrait avoir des missions de conduite de projet et également des missions de gestion d'équipement (qu'elle-même pourrait avoir fait construire) suite à un mandat confié par la CUM qui resterait propriétaire ou co-propriétaire de l'équipement.

A titre d'exemples pris au Maroc et en France, le consultant signale ici :

Témara Développement créé en avril 2008 (source : CDG Développement) : Témara Développement est une société anonyme dédiée au développement de la Commune de Témara. Dotée d'un capital social d'un montant de 40 millions de dirhams, elle est détenue à hauteur de 51% par la Commune Urbaine de Témara et de 49% par CDG Développement. Le champ d'intervention de Témara Développement concerne à la fois la conception et la réalisation des projets d'équipements, d'infrastructures d'aménagement et de renouvellement urbain.

Casa Développement : il s'agit du même partenariat et montage institutionnel que pour Témara Développement. Mise en place en 2007, Casa Développement est notamment maître d'ouvrage sur des études tramway (puis le relais a été pris par Casa Tramway qui est une autre société), et la société est pilote également sur le grand projet urbain Sindibad (en association avec Alliances sur un foncier littoral à Ain Diab).

Nantes Métropole Aménagement : il s'agit d'une Société Publique Locale (SPL) dans le droit français qui joue un rôle d'opérateur public dans l'aménagement des territoires urbains, la réalisation de bâtiments publics ou économiques et dans l'animation

d'immobilier d'entreprise. Créée par la volonté des élus, c'est une société de droit privé. Nantes Métropole Aménagement ne peut exercer ses activités que pour le compte exclusif et sur le territoire de ses actionnaires. Nantes Métropole Aménagement intervient :

- dans l'urbanisation des quartiers neufs ou en renouvellement,
- dans la mise à disposition de foncier pour de l'immobilier économique,
- dans la mise à disposition de foncier pour l'habitat ou pour des équipements publics,
- dans la réalisation et la gestion d'équipements publics : Nantes Métropole Aménagement gère ainsi le Zénith (salle de concerts), des parkings, une pépinière d'entreprises créatives,
- dans la gestion, la commercialisation, l'animation d'immobilier économique,
- dans le soutien et l'accompagnement à certaines entreprises, particulièrement en création, notamment en terme de conseils, de services ...

Une SDL pourrait aussi être dédiée à la gestion des BHNS à l'instar de Casablanca.

5.4. Renforcer la direction Développement Economique et débattre de l'opportunité de mettre en place une agence métropolitaine de développement économique

Le PCD comporte tout un volet appelé Axe 1 du pôle 1 : « Impulser et orienter un développement économique durable » composé de 31 actions dont la mise en place d'outils de pilotage économique, la création d'outils de promotion économique, le soutien au développement de l'emploi, la création d'infrastructures d'accueil des entreprises, la création de nouveaux espaces économiques et commerciaux comme un centre de formation intégré à de l'exposition et vente pour l'artisanat.

L'enjeu est bien de renforcer le pôle Développement Economique de la CUM.

Parmi les actions à entreprendre par la cellule de mise en œuvre du PCD, et avec le pôle Développement Economique tout particulièrement, le consultant recommande :

- **la recherche de financements extérieurs hors Etat** (ministère et opérateur) pour diversifier les sources de financements ;
- **la création d'un club d'agglomération piloté par la cellule PCD** réunissant les entreprises présentes sur le territoire (CUM et communes voisines) pour construire et nourrir un dialogue constant entre la CUM et les entrepreneurs ;
- **le démarchage de grands groupes étrangers** pour encourager l'implantation de « locomotives » sur les nouvelles zones industrielles ou préparer leur venue dans le cadre du foncier à valoriser (comme autour de la gare ONCF qui est un facteur puissant de localisation d'activités à forte valeur ajoutée) ;
- **la mise en place de groupes thématiques de travail pilotés par la cellule PCD**, par exemple sur l'économie verte avec une réflexion sur les moyens pour mettre en oeuvre

des actions du PCD qui visent l'emploi des énergies renouvelables, l'éco-construction, les filières éco-industrielles.

- **la mise en place de groupes de travail pilotés par la cellule PCD en mode « projet »** sur :

- **Le centre / la cité de l'innovation** qui est un des 7 grands projets du PCD. L'idée est de nourrir le projet qui n'a pas avancé à ce jour : lancement d'une étude de faisabilité confiée à un BET externe et création d'un groupe de travail / comité de pilotage élargie autour de la CUM avec le Conseil régional, la Direction régionale de l'industrie et du commerce, le groupe Al Omrane, la Chambre de commerce, la Direction régionale de l'artisanat, le CGEM, les universités publique et privées.
- **La cité des arts** qui est un des 7 grands projets du PCD. Le foncier de l'ancien marché de gros est identifié sur le site Bab Doukkala : le groupe de travail doit rassembler autour de la CUM la direction de la jeunesse et des sports, la direction du tourisme, les promoteurs privés, la direction régionale de la culture, les associations.
- **Le parc d'attractions** qui est un des 7 grands projets du PCD. Le foncier de Ghabat Chaibia est identifié : le groupe de travail doit rassembler autour de la CUM la direction de la jeunesse et sport, la direction du tourisme, les promoteurs privés, la direction régionale de la culture, les associations.
- **Le projet Bab Doukkala** avec un groupe de réflexion élargi pour nourrir la future programmation économique du site. En l'état, le site devrait recevoir la cité des arts, mais aucune étude de programmation n'a encore été lancée qui permettrait de faire état des besoins et de programmer des emplois sur des secteurs économiques bien identifiés et pertinents compte tenu de la localisation exceptionnelle du foncier.

Si les capacités internes au pôle Développement Economique ne peuvent être renforcées à court-moyen terme, un débat pourrait porter sur **l'opportunité de se doter d'une agence métropolitaine de développement économique.**

Les grandes métropoles régionales disposent de plus en plus de cet outil.

Le montage diffère d'une ville à l'autre :

- Il peut s'agir d'une agence qui est une société privée détenue à 100% par la ville,
- Ou une agence qui est une agence régionale de développement, de statut public, réunissant dans son conseil d'administration des maires, le président de région, la chambre de commerce et d'industrie ;
- Ou une agence de statut associatif, avec un budget financé par la ville, la chambre de commerce et d'industrie, la région. La part financée par la ville reste majoritaire. L'agence a plusieurs salariés de droit privé et ses missions sont la promotion économique territoriale et le soutien à l'innovation.

Exemple 1 : Invest in Reims (statut associatif) <http://www.investinreims.com/> créé en 2003 pour l'agglomération de Reims en France. Parmi les missions de la structure, on peut mentionner les objectifs suivants :

- Affirmer Reims comme destination nearshore (moindre coût et proximité quand même de Paris),
- Objectif fixé de créer 500 nouveaux emplois par an et élaboration d'un plan stratégique qui en découle,
- Construction d'une campagne d'image liée à la proximité de Paris, Reims, « chic et pas chère »,
- Des campagnes de communication : TV, événements, présence à des salons internationaux et à Paris,
- Faire des entreprises des ambassadeurs de la métropole rémoise (Reims).

Exemple 2 : Agence régionale de développement (statut public) créé en 2006 pour la région de çukurova en Turquie (regroupant les villes d'Adana et Mersin). Son Conseil d'Administration regroupe les gouverneurs, les maires, les présidents de conseils provinciaux, les Chambres de commerce et d'industrie. La structuration est intéressante puisque divisée en 4 unités opérationnelles :

- Unité de planification et de programmation,
- Unité de gestion de projets,
- Unité de suivi et évaluation,
- Bureau d'appui aux investissements dans les 2 villes.

La CUM pourrait ainsi renforcer son pôle Développement économique par une structure ad hoc dédiée à la stratégie de développement économique à l'échelle du « Grand Marrakech » et en étroite relation avec la cellule PCD et le CRI.

Au Maroc, les centres régionaux d'investissement (CRI) assurent en effet un travail important sur les sujets économiques. Il s'agit d'administrations publiques d'Etat sous tutelle de la wilaya avec un directeur nommé par dahir royal. Il s'agirait ainsi pour la CUM de se doter d'une structure qui interagirait étroitement avec le CRI de la région de Marrakech.

5.5. Améliorer la pédagogie du PCD et la communication

Le consultant insiste sur le fait que même si l'élaboration du PCD est un modèle d'élaboration partagée avec toutes les parties prenantes, compte tenu du renouvellement des affectations des responsables, et pour s'inscrire dans la durée, une « pédagogie » du PCD est à poursuivre pour consolider le projet, les partenaires autour du projet dans la phase actuelle de mise en œuvre. La mission a révélé le déficit de connaissances, ou du moins les connaissances lacunaires, chez les représentants des autres parties prenantes (hors CUM) présents aux réunions de travail en juin 2013 sur le PCD, sa philosophie, ses objectifs, les réalisations, etc.

Cette pédagogie requiert la réalisation de plaquettes efficaces de communication (logo attrayant, contenus efficaces et réalisations faites à ce jour) ciblant :

- les partenaires locaux (hors CUM) présents et contributeurs aux réalisations du PCD ;
- les événementiels comme CGLU à Rabat en octobre 2013 ou autres forums étrangers pour faire connaître la démarche et les réalisations ;
- les bailleurs de fonds et agences de développement ;
- et bien sûr les habitants de Marrakech.

La CUM a mis en ligne en juillet 2013 sur son site web des contenus sur le PCD consultables à partir de la première page d'accueil. C'est là un très bon point que l'on peut enrichir par des newsletters bimensuelles (rythme à définir) sur un format unifié qui valorisent :

- les réalisations, ou chantiers en cours ;
- les visites de délégation qui viennent à Marrakech ;
- les missions de membres de la cellule de mise en œuvre du PCD qui vont communiquer sur le PCD hors de Marrakech, à l'extérieur et à l'étranger ;
- la philosophie et la présentation des partenariats avec les autres parties prenantes.

Des « rencontres du PCD » peuvent aussi s'imaginer sur un rythme annuel ouvertes au public ou en vue de l'évaluation à mi-parcours. Elles seraient à visée informative avant tout et pourraient s'accompagner d'un échange nourri et organisé avec le public.

5.6. Donner de l'épaisseur au projet métropolitain à travers le PCD et ouvrir le « dialogue métropolitain »

Le PCD s'est élaboré alors même qu'aucune stratégie métropolitaine n'existait au préalable. Et dans sa nature même, il se doit d'être avant tout un document de programmation et de budgétisation des actions à réaliser.

L'évaluation faite précédemment dans ce rapport a montré que le PCD n'est pas le support d'un véritable projet métropolitain :

1- La référence à « Marrakech Métropole » ou à la « métropolisation » de Marrakech est quasi absente du document final.

2- Les 7 grands projets listés par la CUM restent de statut très hétérogène et un manque de « liant » pour donner sens à cet ensemble de « grands projets » nuit à l'efficacité du PCD qui peut servir d'instrument puissant pour la métropolisation de Marrakech.

3- Le positionnement sur des territoires stratégiques qui pourraient servir de tremplins à la métropolisation n'est pas clair et exhaustif. Bab Doukkala est un véritable foncier stratégique, qui plus est maîtrisé par la CUM. Mais il y en a d'autres comme Tachfine et les quartiers industriels.

Le consultant propose de partir du PCD tel qu'il a été conçu et de construire un récit territorial stratégique qui a au moins deux finalités :

- « raconter » la transformation territoriale de Marrakech en métropole de premier plan pour le Maroc depuis les années 2000 jusqu'en 2020, voire 2030 ;
- attirer l'investissement local, national et étranger à travers une vision métropolitaine spécifique et propre à elle.

Le consultant renvoie ici à la définition du récit métropolitain vu par Michel Lussault, géographe : « Pour que la métropole existe, à mon sens, il faut qu'un récit métropolitain légitime soit construit et diffusé, qu'il structure la « sphère publique » locale autant qu'il s'exporte à d'autres échelles. Il faut en particulier que ce récit participe de la production de spécificité, c'est-à-dire parvienne à ce qu'une métropole donnée se distingue des autres métropoles et des autres villes, par la mise en scène singulière de ces attributs génériques qu'il est indispensable de posséder si l'on veut appartenir au club des métropoles internationales ». (source : Lussault M., 2010 :

http://www.constructif.fr/bibliotheque/2010-6/l-urbain-metropolise-en-voie-de-generalisation.html?item_id=3029)

Quelques pistes ici sont livrées :

En lien avec le PCD, le récit stratégique pourrait se construire autour de 3 figures dynamiques :

- **Marrakech, métropole chic de l'événement et du tourisme.** Cette figure de l'événement caractérise bien la capitale régionale : son rôle croissant dans l'organisation de congrès et autres événementiels d'échelle internationale, son dynamisme à renforcer avec les futurs centre des arts, parc d'attraction et cité de l'innovation.
- **Marrakech, incubateur d'éco-développement.** Cette figure résume ici certaines actions liées au PDU (BHNS tout particulièrement) qui sont très marquantes et auxquelles la CUM consacre un budget fort, mais aussi, le récent parc Ghabat Chabab, première pierre d'une future trame verte, l'aménagement préservant les collines, les projets environnementaux liés aux décharges, à la lutte contre les inondations. Cette partie du récit permet de faire lien entre des actions du PCD et de lier à d'autres projets en cours comme celui de la Ville Verte à Benguerir – des projets qui ajoutés les uns aux autres permettent de positionner la région de Marrakech dans le développement durable.
- **Marrakech solidaire, une ville qui se renouvelle** (sur elle-même). Cette idée vient aussi faire rupture en donnant l'idée que la CUM pense l'avenir non plus seulement avec des extensions périphériques toujours plus loin, mais également par des projets destinés à tous (mixité fonctionnelle et sociale à programmer) dans son cœur : Bab Doukkala, Ibn Tachfine et les quartiers industriels à régénérer près de la gare ferroviaire.

Figure 35 : Composants du récit territorial proposé par le consultant (PA Barthel, 2013)

Composant du récit - figure	Objectifs	Valeurs	Lien au PCD
- Marrakech, métropole chic de l'événement et du tourisme	Appui sur l'image actuelle, art de vivre, culture, patrimoine et ville événement	Innovation, surprise, glamour, cadre de vie	Centre des arts, cité de l'innovation, parcs d'attraction
- Marrakech, incubateur d'éco-développement.	Faire le lien entre actions éparpillées : trame verte, décharges, BHNS, ...	Respect de l'environnement, rareté des ressources	Actions de mobilités durables (PDU) Lutte contre inondations, Parc de Ghabat Chabab...
- Marrakech solidaire, une ville qui se renouvelle (sur elle-même)	Rompre avec l'image négative d'une ville étalée sans maîtrise Donner sens à la reconquête de ses espaces vides ou en friches	Densification, reconquête de soi, lien gare ONCF – futurs emplois qualifiés, inventivité	Revalorisation de la médina qui est inscrite au PCD et à poursuivre Bab Doukkala et futurs fonciers mutables (Ibn Tachfine et Quartiers industriels)

Dernière point pour cette recommandation, le consultant recommande à la CUM d'ouvrir le dialogue métropolitain dont elle serait le chef de file :

- mise en place de rencontres « Marrakech Métropole » (non ouvertes au public) co-pilotées par le conseil régional, la wilaya et la CUM (possibilité d'intégrer les centres satellites et pôles subrégionaux comme Benguérir ou Chichaoua).

- mise en place d'un dispositif participatif piloté par la CUM pour réfléchir au futur de Marrakech (ouvert au public).

« La fabrique métropolitaine » mise en place par « la Métro », communauté d'agglomération de Grenoble en France est un exemple. Il s'agit d'un dispositif qui se décline sous formes de rencontres, d'événements, de cafés-débats, de travaux de réflexion prospective, de réunions publiques, de conférences thématiques, de temps festifs. Lancée en novembre 2012 lors d'un premier temps de débats, la « fabrique métropolitaine » donne rendez-vous tout au long de 2013 pour poursuivre les échanges.

http://www.alpes-sud-isere.fr/uploads/media/INVITATION_RM2.pdf

<http://www.lametro.fr/611-fabrique-metropolitaine.htm>

Pour le futur de Marrakech, il convient d'engager une réflexion aussi large que possible sur la nécessité de développer un tourisme ne phagocytant pas les ressources locales et qui est intégré à un secteur artisanal et agricole puissant. Cet axe pourrait également alimenter des réunions participatives.

5.7. S'imposer pour concevoir des grands projets urbains complexes qui manquent à la capitale

Cette dernière recommandation découle de la précédente. On peut rappeler que la mise en œuvre du PCD est surtout efficace sur des projets sectoriels.

En revanche, la CUM peut améliorer son expérience en conduite de projets urbains intégrés qui manquent à la capitale.

Il y a là une expérimentation à faire pour la CUM, d'autant que les projets à Marrakech sont surtout monofonctionnels (resort touristique, grand ensemble résidentiel de standing ou économique, zone industrielle) et que c'est une faiblesse majeure du développement urbain.

La CUM doit s'imposer non seulement sur les terrains dont elle dispose (comme Bab Doukkala), mais également sur les terrains dont elle n'est pas propriétaire, mais qui sont situés stratégiquement. Il en va de Ibn Tachfine et des quartiers industriels. La mission de juin 2013 n'a pas permis de bien mesurer le degré d'implication de la CUM dans l'élaboration des plans masses des deux projets négociés par la CGI (filiale de CDG Développement) avec l'ALEM propriétaire majoritaire du foncier (voir la figure 25 du présent rapport).

Il est impératif que la CUM construise sa stratégie et porte à connaissance des propriétaires et développeurs pressentis un certain nombre de recommandations et principes d'aménagement pour un foncier mutable de très grande taille autour de la gare ONCF qui est très stratégique.

Parmi ces principes, la CUM peut porter les enjeux de mixité fonctionnelle et sociale, d'accessibilité par tous les modes de transports. Il s'agit de situer le foncier à un fort niveau d'ambition compte tenu de sa localisation en sortie de gare ONCF et d'imaginer un quartier métropolitain de gare où il serait souhaitable de localiser un centre d'affaires mixte avec une programmation de logements et de commerces, et, peut-être, la cité de l'innovation prévue dans le PCD (mais sur un foncier périphérique). Et il faut maintenir l'accès de ce nouveau morceau de ville pour tous, même si les fonctions dominantes sont tertiaires supérieures.

Autre site, Bab Doukkala : il manque des grands projets intégrés à Marrakech comme Casa-Anfa, ou bien Zénata ou encore la vallée du Bou Regreg. Dans cette perspective, Bab Doukkala pourrait être un bon terrain d'expérimentation d'un « grand » projet, par les enjeux, la programmation, le design urbain, le plan urbanistique d'ensemble, la qualité du pilotage et des réalisations (cf page suivante).

Figure 36 : L'exemple précis de Bab Doukkala : recommandations

Le projet s'étend sur une surface de 35 hectares et comprend :

- l'actuelle gare routière
- l'actuelle Station grand taxi
- le Centre de Formation Sportive du KACM
- l'ancien marché de gros
- la Place l'Izdihar « 7 Tours »
- l'ancien espace vert « Jnane Sidi Belabbas »

Les atouts du foncier sont nombreux :

- Ce grand terrain se situe au cœur de la ville de Marrakech, exceptionnellement entre la ville ancienne médinale et la nouvelle extension Nord. Elle longe, au Sud, la muraille de la Médina et, au Nord, le boulevard du 11 Janvier.
- La porte « Bab Doukkala » peut être considérée comme le centre autour du quel le futur projet va se développer.
- Une « poche » face à la gare routière, sur l'axe de la porte Bab Doukkala et comprenant l'ancien Marché de gros, prend tout son intérêt et permettra au projet de bien se rattacher et de s'intégrer à tout le quartier Majorelle / Guéliz.

L'ambition pour le projet émise par la CUM est la suivante :

Aujourd'hui le projet « Porte Bad Doukkala » est un sérieux candidat pour devenir un des centres-ville de prestige qui offrira tout ce que Marrakech doit avoir pour le début de ce nouveau millénaire : de l'animation commerciale, de l'activité économique, des espaces de culture, des jardins, des programmes résidentiels, des hôtels, tout en y incluant les équipements et les moyens de transport modernes. Et le quartier futur doit jouer son rôle de « porte ».

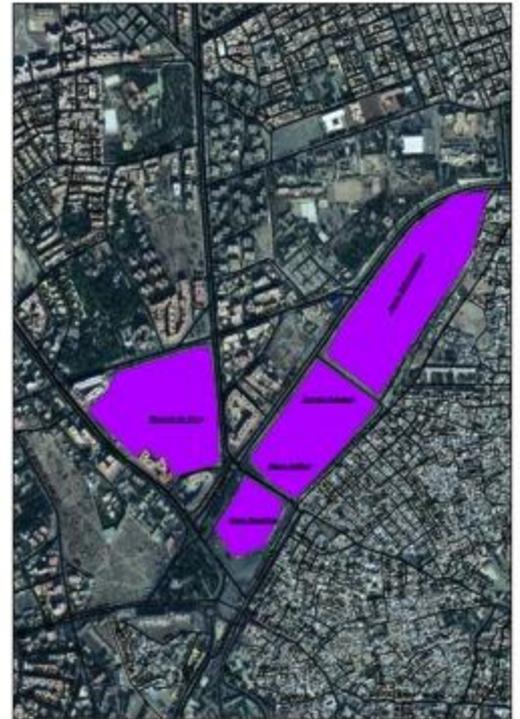
Les premières idées de programmation ont été émises par la CUM :

Le projet Bab Doukkala présente l'occasion pour faire du jardin (actuellement en mauvais état) Jnane Sidi Belabbas un parc pour les habitants de la Médina et des quartiers nouveaux.

Le foncier pourra recevoir la future cité des arts, incluant un musée à faire sur la cité de Marrakech (son histoire, son destin, son futur).

Une méthodologie est proposée dans le PCD pour rendre le projet opérationnel :

- Etablissement d'un cahier des charges d'une étude de programmation urbanistique et architecturale afin de définir les besoins et les attentes pour cette zone. Une étude analytique de la situation actuelle de la zone, dans le contexte de la ville, mettra en évidence les lacunes et les contraintes et fera apparaître les véritables besoins en infrastructures de quartier et en équipements de base. Ces éléments seront à la base de la programmation en y intégrant la vision des élus pour ce foncier.
- Réalisation du dossier de concours pour sélectionner un concepteur du projet.
- Assistance à la commission technique, représentant le jury qui statue pour le choix du projet lauréat à l'issue du concours.



Pour le projet Bab Doukkala, le consultant ne recommande pas de lancer un concours d'idées comme la CUM pense le faire. En effet, la programmation en amont du concours ne semble pas assez avancée au regard des échanges conduits pendant la mission de juin 2013. **Il faut que la commune clarifie ce qu'elle attend de ce site de 35 ha avant de mettre en concurrence des concepteurs qui vont chacun livrer un scénario sur la base d'un document-programme élaboré par un bureau d'études qui accompagnera la CUM.**

En l'état actuel du projet qui est encore dans ses toutes premières étapes, **le consultant recommande la mise en place d'un « dialogue compétitif » entre la CUM qui est maître d'ouvrage et 3 à 4 équipes de concepteurs (maîtrise d'œuvre urbaine).**

Il s'agit d'une méthode d'élaboration / incubation de projets urbains complexes qui fait ses preuves en France notamment. Les étapes et objectifs sont les suivants :

- Shortlistage d'équipes (3 à 4) puis travail en deux temps : une phase ouverte, une phase fermée.
- Pour la phase ouverte : les équipes travaillent en commun sur des ateliers thématiques avec la collectivité pour identifier les atouts et les contraintes du site, faire des choix sur des secteurs économiques à privilégier et l'emploi, d'autres choix en matière de types de logements (publics ciblés, produits), et en matière de mobilité.
- A l'issue de la phase ouverte, la collectivité (accompagnée par un bureau d'études) rédige un cahier des charges stabilisant les choix faits par les élus suite au dialogue avec les équipes de concepteurs.
- Pour la phase fermée, sur la base de ce cahier des charges (qui est un document-programme), chaque équipe rend un plan d'aménagement d'ensemble intégrant les éléments du programme définis en amont, une vision, un concept d'ensemble et des indications sur le montage financier et institutionnel.

Chaque équipe devrait présenter un urbaniste, un économiste, un expert en mobilités, un expert en développement durable, au sein d'un groupement marocain et international.

Si la loi marocaine ne permet pas ce genre de marché public, la CUM pourrait conclure trois marchés d'études parallèles avec 3 équipes shortlistées pour conduire ensuite le dialogue itératif avec elles.

Exemple de dialogue compétitif : ZAC Danube à Strasbourg, France

<http://www.ecoquartierdanube.sers.eu/Groupe-de-travail-restreint-1#>

http://www.ecoquartierdanube.sers.eu/IMG/pdf/presentation_equipes_dialogue_competitif_9_juin_2010.pdf

Autre possibilité, la CUM pourrait solliciter « les Ateliers internationaux de Cergy » pour y réaliser un atelier comme cela a été fait au démarrage du projet Anfa à Casablanca (cf annexe 1). Cet atelier à organiser à Marrakech concernerait Bab Doukkala et l'avenir des terrains autour de la gare comme nouvelles futures centralités qu'il serait utile de penser ensemble.

Le projet Anfa à Casablanca et la méthode des Ateliers :

<http://www.ateliers.org/casablanca-amenagement-urbain-de-l>

Les deux derniers messages qui terminent ce rapport sont destinés au niveau national (gouvernement central, Etat) et régional (wilaya et conseil régional).

5.8. Améliorer la capacité d'intégration de la CUM à son arrière-pays : accélérer la mise à niveau des infrastructures routières et ferroviaires

Cette recommandation dépasse le champ d'action de la CUM et du PCD, mais elle demeure de première importance. Il s'agit de la mise à niveau des infrastructures routières et ferroviaires qui doit s'accélérer pour améliorer le rayonnement de Marrakech et l'intégration fonctionnelle entre la ville-centre et le reste de son territoire d'attraction.

Cette action est incontournable pour mettre en place un système de multi-centralités (future agropôle, future cité de la connaissance, actuel hypercentre, futur quartier métropolitain de la gare) qui viendrait freiner la concentration des activités à forte valeur ajoutée (industrie et tourisme) sur le territoire de la CUM.

Les experts du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (Dirasset, 2012) proposent avec pertinence de financer :

- une rocade de contournement externe joignant Benguérir, El Kalaa Sghrana et les futurs pôles à programmer (les sites disséminés de l'agropôle dans les petites villes de l'aire d'influence de Marrakech, le futur marché d'intérêt national, des zones de tourisme de montagne dans l'Atlas proche de Marrakech pour développer l'offre dans l'arrière pays),
- l'étoffement du réseau routier (figures suivantes) avec un chiffrage proposé.

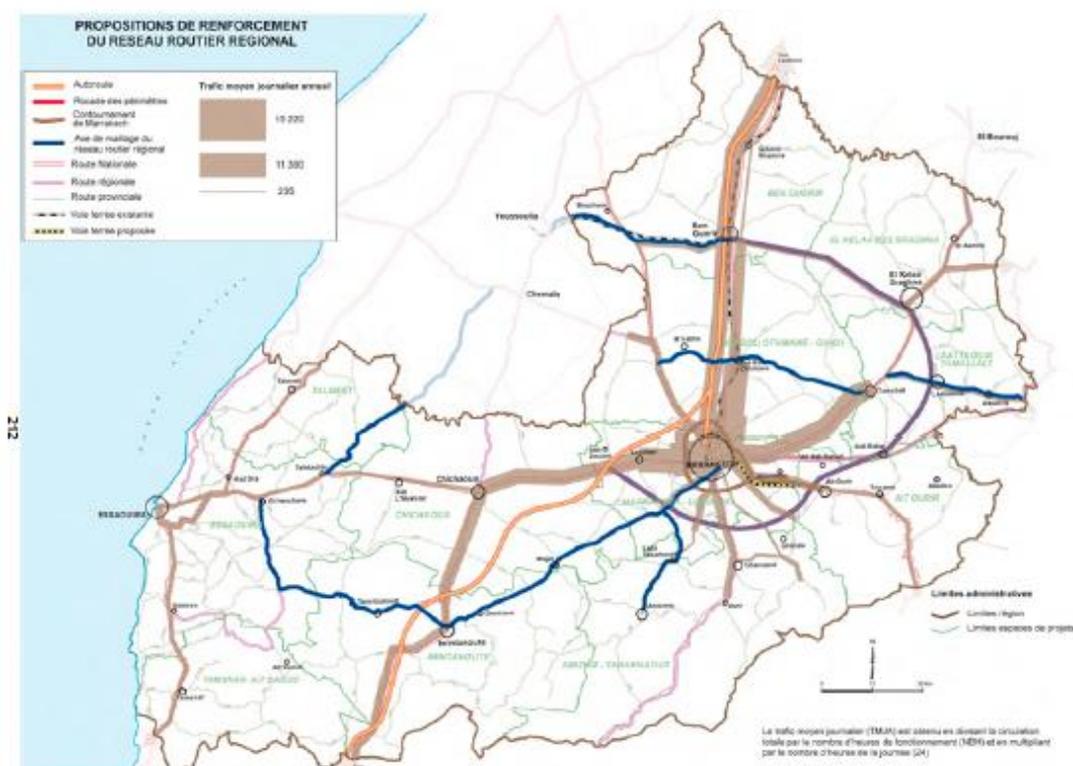


Figure 37 : Propositions de renforcement du réseau routier régional (faites dans le SRAT, 2012 : source : Dirasset, 2012)

Figure 38 : Programme d'investissement routier régional proposé par le SRAT (2012)
Source : Dirasset, 2012

Programme routier régional

Axe	Trançons	Longueur	Actions	Coût/millions Dhs
Régionale 212	Imintanoute-Marrakech en passant par Majate et Gmassa	99 km	Conversion en route express	445,5
Régionale 212-214/P2209	Imintanoute à Essaouira en passant par Taouloukoulit, Mestaka et El Hanchane	104 km	Modernisation et élargissement de l'emprise	156,0
P2114 et P2002	P2114 entre Tamallait et Sidi Bou Othmane et de la P2002 entre Sidi Bou Othmane et la N7	68 km	renforcement et la modernisation	102,0
R206	Kelaa Sraghna-Ben Guerir	57 km	Modernisation : 2 x 2 voies : partie Nord de la rocade des périmètres	85,5
R206	Ben Guerir-Oulad Amer Tamarine	50 km	Consolidation et élargissement	75,0
P2009	Amizmiz-Marrakech en passant par Lalla Takakoust	50 km	Élargissement et modernisation	75,0
R212	Laataoula-Assahri	21 km	Renforcement	31,5
P2200	Tafetschté vers Sidi Mohamed Ou Marzoug	26 km	Consolidation	39,0
Total				1 008,5

Coût unitaire route express : 4,5 millions/km
 Coût unitaire modernisation, consolidation : 1,5 millions/km
 Routes rurales : 330 millions Dh / 329 millions/km

5.9. Formaliser un cadre unifié de convention Etat/CUM pour la mise en œuvre du PCD

Il n'existe pas de cadre systématique pour la contractualisation et pourtant Marrakech a avancé dans la mise en œuvre des projets du PCD en interpellant chaque ministère pour mettre en place des contrats de conventions, au cas par cas.

La partie 4 du rapport a montré un travail de co-financement très important de la part de l'Etat : le PCD a un vrai effet de levier mais de façon fragmentée, projet par projet.

L'Etat est donc bien engagé, via ses ministères et ses agences, mais son action gagnera en lisibilité grâce à un document de convention intégrant et coordonnant les actions des instances de l'Etat vis-à-vis de la Ville de Marrakech. Ce document pourrait être l'occasion de formuler un projet conjoint Ville-Etat articulé étroitement au PCD et intégrant aussi des priorités de l'Etat pour Marrakech.

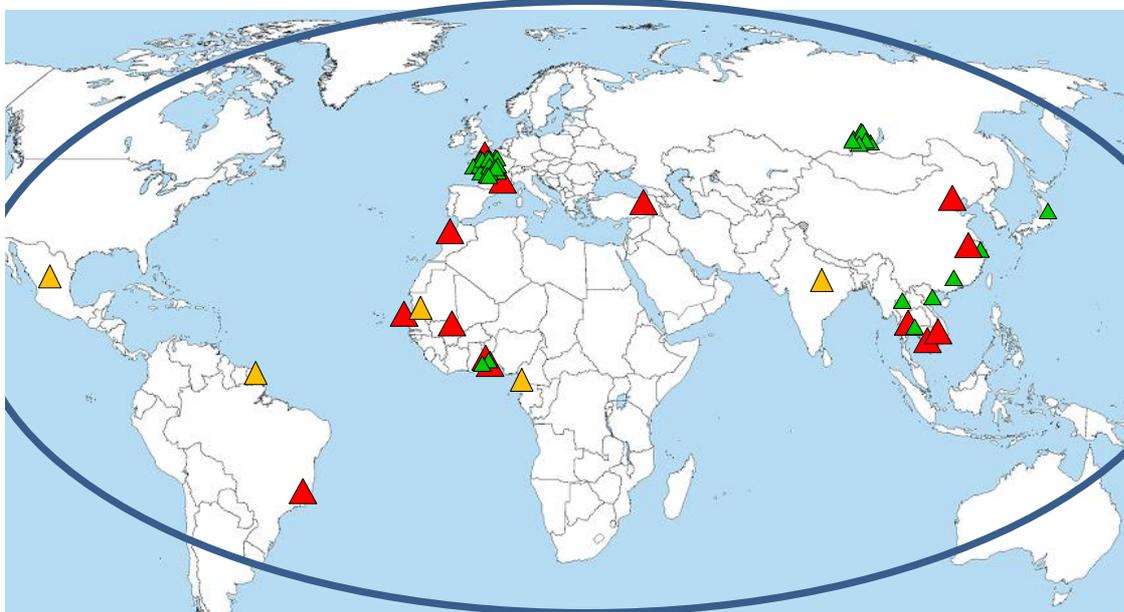
La politique de l'Etat s'ajusterait ainsi à la politique de la ville de Marrakech vers une amélioration de la cohérence et de l'efficacité des politiques publiques territoriales.

Annexe 1 : Les Ateliers de Cergy, une méthode originale d'élaboration en amont des projets urbains complexes

Depuis 1982

Un réseau international

▲ Ateliers d'étudiants
 + ▲ Ateliers de professionnels
 = 2000 anciens participants



	O C T	N O V	D E C	J A N	F E V	M A R	A V R	M A I	J U N	J U I	A O U	S E P	O C T	N O V	D E C	J A N	F E V	M A R	A V R	M A I	J U N	J U I	A O U	S E P	O C T
VITORIA	■		3		4																				
SAINT-LOUIS	◆	◆	◆	1	2	■		3			4														
CAO LANH				◆	1	2	■								3										
DUNKERQUE				◆	1		2	■							3								4		
PORTO-NOVO	◆			1						2	■				3										
CERGY RURAL				1			◆			2	■				3			4							
CHANGZHOU									◆	1	2	■			3									4	
BAMAKO										◆					◆	1	2	■						3	
PORTO-NOVO																1		2	■				3		
LA DEFENSE																◆	1		2	■					
DIYARBAKIR																	◆		1			◆	2	■	

■ Atelier

▲ Sélection des participants

◆ Rencontres préalables

◆ Mission de préparation

◆ Colloque / Séminaire

1 Problématique

2 Dossier d'analyse

3 Cahier de session

4 Synthèse

Assistants sur place

Annexe 2 : Rapport de mission – Marrakech

1. Objectif de la mission

Marrakech est l'une des villes pionnières du Maroc en matière de planification stratégique puisque la Municipalité s'est lancée dans la définition d'un Plan Communal de Développement (études en 2010 dont le travail très approfondi du bureau d'études Thalys) basé sur la période 2011-2016. Suite à des diagnostics et ateliers participatifs, le PCD a été structuré autour de 7 projets phare et des projets d'accompagnement et de proximité (612 actions au total).

Compte tenu des fortes ambitions (plus de 600 actions), du volontarisme du PCD, de la période actuelle de mise en œuvre et des attendus de l'étude à conduire, la mission doit être bien ajustée et il importe de :

- 1) sur l'impact du cadre national des politiques publiques et de la gouvernance institutionnelle sur la mise en œuvre du PCD de Marrakech ;
- 2) sur les achèvements, les limites à la mise en œuvre en vue d'évaluer dans le rapport final autant que possible le PCD dans sa logique propre (architecture), dans son niveau de cohérence / faisabilité par rapport aux politiques nationales (des différents ministères), les obstacles à sa mise en œuvre et les opportunités dans le contexte national sur lesquelles la municipalité peut s'appuyer

2. Déroulé de la mission

La mission s'est déroulée du 13 juin 2013 au 17 juin 2013. Elle s'est concentrée sur Marrakech en prenant soin de rencontrer les « services extérieurs », c'est-à-dire les représentants de l'échelle centrale et régionale :

- a) entretiens individuels avec différents types d'acteurs (directions régionales de ministères, municipalité – Elus et cadres -, société civile, gouvernorat, université, aménageur, chambres consulaires, ...)
- b) séances de travail en groupe pour croiser les regards
- c) la visite de sites : Bab Doukkala, périphéries et réalisations du PCD (rocade, BHNS en travaux...)

C'est donc 22 personnes qui ont été rencontrées en cinq jours (week-end inclus) et certains cadres de la CUM ont été rencontrés à plusieurs reprises (briefing, debriefing, séance collective, entretien bilatéral, visite de site – mise en œuvre du PCD).

Je tiens à remercier en premier lieu Madame la Maire de Marrakech, Mme Mansouri, le Secrétaire Général, M. Achlaf. La mission a été particulièrement riche et mes remerciements vont naturellement aux cadres techniques de la ville de Sfax, et tout particulièrement, M. Laaribya, Directeur du pôle opérationnel, études stratégiques et planification et M. Khatib, Directeur du pôle économique, tout deux extrêmement impliqués dans la PCD depuis son démarrage à aujourd'hui. Un grand merci également à Mme Benjelloun, responsable de la coopération décentralisée, pour la mise en place de la mission et pour les lettres envoyées aux interlocuteurs que je souhaitais rencontrer. Merci enfin à tous les participants aux ateliers, de la Commune urbaine de Marrakech ou d'autres institutions (ministères, wilaya, conseil régional, opérateurs publics, ...).

A Marrakech, l'agenda prévu de la mission a subi très peu de modifications, les 4 réunions collectives de travail ont été menées à bien et des entretiens bilatéraux se sont ajoutés. Le programme effectué a donc été le suivant :

Jeudi 13 juin 2013 : arrivée à Marrakech (8h), 1^{ère} réunion de travail collective

Matin : Point sur la mise en œuvre du PCD

Municipalité, élus et services techniques	Point d'étape sur la mise en œuvre du PCD difficultés rencontrées et perspectives	<p>Lieu : CUM-Avenue Mohamed V</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secrétaire général, Abdellatif Achlaf • Directeur pôle opérationnel, études stratégiques et planification et contrôle de gestion : Samir Laaribya • Responsable de la planification, division des études stratégiques : Hind Legdali • Directeur du pôle économique et de la qualité des services, Abdelkrim Khatib • Chef de la division urbanisme : Adil Cherrat • Chef de division environnement et habitat insalubre : Abdelghani Ouchen • Responsable des partenariats externes, Mme Fatima Alaoui • Elus : Mme la Maire, M. Benchakroun • Candice Le Tourneur, CMI, Banque Mondiale
---	---	---

Jeudi 13 juin 2013 : 2^{ème} réunion de travail collective

Après-midi : CUM-Wilaya-Conseil régional : identification des blocages et synergies pour la mise en cohérence et affirmer Marrakech comme tête de réseau

Wilaya et services techniques + représentants de la ville	Identification des blocages et synergies et pistes pour la mise en cohérence et affirmer Marrakech comme tête de réseau	<p>Lieu : CUM-Avenue Mohamed V</p> <ul style="list-style-type: none"> • deux représentants de la ville de Marrakech PCD : M. Laaribya, M. Khatib • Adjoint au chef de Division urbanisme et environnement, wilaya, M. Mohamed El Harchi Mohamed • Chargé d'études au conseil régional de Marrakech-Tensift-Al Haouz, M. Omar Berrada • Représentantes du CRI, Mme Sara Akrim, chargée de mission, et Mme Ezzahra Ouaama, chargée de la promotion des partenariats
---	---	--

Entretien avec M. Driss Ennagadi, consultant pour le projet Villes pour une nouvelle génération	Briefing et recoupement des premières analyses
---	--

Vendredi 14 juin 2013

Entretien avec M. Benchakroun	Elu au conseil municipal de la CUM (Istiqlal)
-------------------------------	---

Matin : 3^{ème} réunion de travail collective

CUM- opérateurs / services de l'Etat : identification des blocages et synergies PCD / politiques nationales et pistes pour la mise en cohérence

Opérateurs publics (Al Omrane) et Directions Régionales de ministères +	Identification des blocages et synergies PCD / politiques nationales et pistes pour la mise	<p>Lieu : CUM-Avenue Mohamed V</p> <ul style="list-style-type: none"> • deux représentants de la ville de Marrakech PCD : M. Cherrat, M. Khatib • Responsable de la cellule des programmes prioritaires et de VSB à Al Omrane Marrakech : M. Sekkaki • Chef du projet Rawaj au ministère d'industrie et du commerce
---	---	---

représentants de la ville	en cohérence	(Direction provinciale de Marrakech) : M. Ennaji <ul style="list-style-type: none"> Chargé d'études, chef de service, M. Ahmed Al Fajrani, Agence urbaine de Marrakech Inspection Régionale de MARRAKECH TENSIFT, Ministère Habitat et Urbanisme, Mme Kouteiba (excusée pour décès dans sa famille)
---------------------------	--------------	---

Après-midi

Entretien avec M. Adil Cherrat	Chef de division urbanisme à la CUM	
--------------------------------	-------------------------------------	--

Entretien avec M. Ahmed Farhi	A l'agence urbaine de Marrakech : chargé de la mission politique de la ville du Ministère MHUAE	
-------------------------------	---	--

Samedi 15 juin 2013

Matin

Entretien avec Dominique Linossier	expert pour Thalys, BET en charge du PCD	
------------------------------------	--	--

Après midi

Visite de site	Bab Doukkala, un des grands projets phares du PCD	
Visite de site	Gabal Chebab, un des grands projets phares, les travaux du BHNS	
Entretiens avec M. Laaribya et M. Khatib	CUM, débriefing, et rencontre du directeur de la Confédération générale des entreprises marocaines	

Dimanche 16 juin 2013

Matin

Visite de sites avec Samir Laaribya	Secteur Terga, Tachfine, front ouest de la CUM, travaux de la rocade, route de Safi...	
-------------------------------------	--	--

Après midi

Séance de travail avec Samir Laaribya	Sélection d'une documentation faite par la CUM, budgets, préparation du document d'évaluation à mi-parcours	
---------------------------------------	---	--

Lundi 17 juin 2013

Matin : 4^{ème} séance de travail collective dédiée aux grands projets du PCD

Municipalité, acteurs du tourisme, DR Ministère Tourisme, CRI,	Identification des blocages, opportunités de politiques nationales et synergies et pistes pour la mise en cohérence	<p>Lieu : CUM-Avenue Mohamed V</p> <ul style="list-style-type: none"> trois représentants de la ville de Marrakech, cellule du PCD, M. Khatib, M. Laaribya, Melle Legdami Wilaya de Marrakech, directeur des relations avec les collectivités, M. Mustafa Hikem Directeur régional du CRT du Ministère du tourisme, M. Bentbib Représentante du CRI, Mme Sara Akrim Inspection des monuments historiques, Chargé des
--	---	--

		études de restauration, M. Adbellatif Marou • CCI de Marrakech, Mustapha Moutaharmy
--	--	--

Après midi

Entretien avec M. Brahim Sbiyya	Secrétaire général au Conseil régional Marrakech-Tinsift-El Haouz
---------------------------------	---

Départ Marrakech-Paris : 16h. Fin de la mission

Annexe 3 : Diaporama projeté en séances de travail

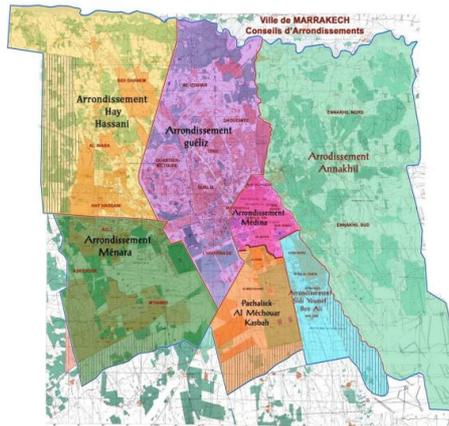
Marrakech – Villes pour une nouvelle génération



THE WORLD BANK
Working for a World
Free of Poverty



MARSEILLE CENTER
for MEDITERRANEAN INTEGRATION



Programme Banque Mondiale / CMI : Marrakech, Sfax, Saida

Composante : Les plans stratégiques
dans le cadre national d'urbanisation
et des politiques publiques

Séance de travail

Dr. Pierre-Arnaud BARTHEL
barthelp@enpc.fr

Etude : objectifs

- Le cadre national et régional du développement urbain : diagnostic des opportunités et contraintes que ce cadre représente pour la mise en place d'une stratégie de développement urbain au niveau local
- Etudier pour les 3 villes comment s'effectue la mise en œuvre du plan stratégique sur le terrain



! " # \$ % & ' () * + , - . : ;
/ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
, & 0 * ' 2 +00& , & # * (* - & ! . '
4566'74568'

\$ 9 : ' ; < = > ? @ : ' 9 B C > D E @ '
\$ 9 : ' C E F E 9 ' > = G H E H F : ' D ? < > | E F D '
Un plan d'> @ E 9 P @ 9 @ : D : D J > K = > | E L H : '

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA

! " # \$ % & ' () * + , - . : ;

Méthodologie : scope of work

Travail engagé :

- **Mai 2013** : analyse des rapports sur le PCD (Thalys etc...), étude du positionnement de Marrakech dans le système des villes du Royaume
- **Juin 2013** : Séances de travail de groupe pendant la mission
- Entretiens individuels pendant la mission
- Visites de site (foncier de Bab Doukkala, médina, Marrakech shore)
- **Juillet 2013** : Rédaction du rapport et remise à la Banque Mondiale pour la CUM (en août 2013) : diagnostic et recommandations

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA

Méthodologie

PCD de Marrakech : de fortes ambitions (plus de 650 actions), un fort volontarisme et une architecture claire

- Les 7 grands projets structurants
- Les projets d'accompagnement et de proximité

Des besoins de co-financements et de mise en synergie entre actions (CUM, wilaya, ministères, agences et secteur privé)

Le PCD : un défi de convergences de politiques publiques à toutes les échelles territoriales

Compte tenu, de la période actuelle de mise en œuvre et des attendus de l'étude à conduire, cette étude sur Marrakech et son PCD vise à donner des pistes à la Municipalité en vue **d'accélérer et de réussir sa métropolisation**

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA

3 objectifs de la mission

1. **Évaluer le PCD dans sa logique propre (architecture), dans son niveau de cohérence / faisabilité** par rapport aux politiques nationales (des différents ministères), les obstacles à sa mise en œuvre et les opportunités dans le contexte national sur lesquelles la municipalité peut s'appuyer ;
2. **Faire des recommandations** pour conseiller la municipalité **dans le rapport final** sur des contenus (nouveaux axes stratégiques potentiels) et méthodes à explorer pour mettre en œuvre et lever les blocages ;
3. **Approfondir les 7 grands projets phare à forts enjeux pour pousser la réflexion stratégique** en s'entretenant avec les parties prenantes y compris les acteurs de la société civile, le secteur privé

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA

Mission Marrakech

Rencontre collective 1 : mise en œuvre du PCD	Municipalité élus et services techniques, comités	Point d'étape sur la mise en œuvre du PCD difficultés rencontrées et perspectives	Jeudi 13 juin matin
Rencontre collective 2 : mise en cohérence PCD, région (wilaya) : l'inter-territoire	Wilaya et services techniques + représentants de la ville	Identification des blocages et synergies et pistes pour la mise en cohérence et affirmer Marrakech comme tête de réseau	Jeudi 13 juin après midi
Rencontre collective 3 : mise en cohérence PCD, opérateurs / services de l'Etat	Opérateurs publics (Al Omrane) et Directions Régionales de ministères + représentants de la ville	Identification des blocages et synergies PCD / politiques nationales et pistes pour la mise en cohérence	Vendredi 14 juin matin
Rencontre collective 4 : Grands projets et faisabilité (cité de l'innovation, cité des arts et sciences et projet Bab Douakkala)	Municipalité, acteurs du tourisme, DR Ministère Tourisme, CRI, Al Omrane Marrakech, ...	Identification des blocages, opportunités de politiques nationales et synergies et pistes pour la mise en cohérence	Lundi 17 juin matin

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA

Mission Marrakech : 1^{ère} réunion

- **Mise en œuvre du PCD : où en est-on ? Quelles avancées ? Quelles difficultés ? Quelles perspectives ?**

La mission vise à travailler avec les services techniques de la municipalité pour tenter d'évaluer les avancées, blocages et perspectives sur l'ensemble du plan d'actions défini de la stratégie, tout en se concentrant sur le volet développement économique qui est le cœur de cible de l'étude.

= Il y a là un enjeu de porter à connaissance clairement où l'on en est de la mise en œuvre des 7 projets phares, et des projets d'accompagnement.

- Format retenu d'un entretien par groupe avec les services techniques
- Jour : 13 juin 2013 matin
- Lieu : Municipalité de Marrakech

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA

1/ Tour de table, chacun se présente et dit ses missions

- Chacun
 - évoque librement ses missions,
 - dit spontanément ce qu'il pense du PCD et à quoi il sert selon lui
 - comment se passe leur travail au jour le jour sur le PCD

2/ 2011 et 2012 : bilan de la mise en œuvre, situation globale

- **Où en est-on sur les grands projets ? bilan 2011 et 2012**
- Où en est-on pour chaque projet ?
- Comment travaillez vous pour fédérer des acteurs autour de chacun des projets ?
- Pour la MOA de chaque projet : quelles structures ? Quels financements ?

- **Où en est-on sur les projets d'accompagnement ?**
- 3 pôles :
 - développement éco,
 - mise à niveau urbaine
 - gouvernance

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA

3/ Co-financements et travail avec les partenaires : comment se passe le travail jusqu'à aujourd'hui ?

- comment vous travaillez jusqu'à présent avec
 - chacun des ministères ?
 - avec le secteur privé ?
 - avec la wilaya, le gouvernorat, la province ?
 - avec le conseil régional ?

- attitude différente d'un ministère à l'autre ? D'un partenaire à l'autre ?

- quelles sont les contraintes ? Qu'est-ce qui freine le travail en commun ?

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA

4/ Perspectives ? Tour de table

-
- Comment bien gérer le temps ? comment accélérer ?
- Comment pallier aux difficultés ?
- Quelles nouvelles opportunités à venir venant de l'Etat sont à saisir ?
- Comment on pourrait travailler à l'avenir avec les partenaires et mieux les associer ? pour avancer vite et bien

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA

Mission Marrakech: 2^{ème} réunion

- **PCD / stratégie régionale de Marrakech-Tensift-AI Haouz (échelle régionale wilaya et conseil régional) :**
- **quelle articulation ? Comment améliorer encore ?**

La seconde séance de travail sera faite avec des représentants de la région et wilaya de Marrakech Tensift AI Haouz pour travailler avec eux sur l'articulation entre les stratégies de développement économique et territoriale de la région et le PCD en cours de mise en oeuvre.

- Format retenu d'un entretien par groupe
- Jour : 13 juin 2013 après midi
- Lieu : Municipalité de Marrakech

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA

Mission Marrakech: 3^{ème} réunion

- **PCD / Etat : quels partenariats? Articulations? Comment optimiser les politiques nationales pour la mise en œuvre du PCD**

Une troisième séance de travail avec les services déconcentrés de l'Etat (DR des ministères) et des opérateurs publics nationaux (Al Omrane,) et secteur privé pour travailler avec eux sur la manière de mieux coordonner l'échelle nationale à l'action locale métropolitaine de Marrakech

dans le temps court actuel des politiques nationales et à plus ou moins long terme et les opportunités d'investissement et de spécialisation : économie de la connaissance, nouvelles niches industrielles, économie verte

- Format retenu d'un entretien par groupe
- Jour : vendredi 14 juin 2013 matin
- Lieu : Municipalité de Marrakech

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA

Mission Marrakech: 4^{ème} réunion

- **Les grands projets du PCD** : Une quatrième séance de travail sera dédiée aux grands projets listés dans le PCD :
- en particulier Bab Doukkala, la cité des arts et des sciences et les transports et la mise en valeur des collines.
- Un atelier de réflexion pour articuler plan, stratégie, programme (et en particulier le volet économique) aux politiques nationales sera organisé avec les parties prenantes.
- Format retenu d'un entretien par groupe restreint
- Jour : lundi 17 juin matin
- Lieu : Municipalité

Marrakech / Juin 2013 / Barthel PA