

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DIRECTION GÉNÉRALE DES COLLECTIVITÉS LOCALES
DIRECTION DU PATRIMOINE



STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT URBAIN

Guide méthodologique
de l'élaboration de la
Stratégie de développement urbain

Avril 2010

Guide méthodologique d'élaboration de la Stratégie de développement urbain

Avril 2010

Stratégie de développement urbain

Guide méthodologique

Table des matières

INTRODUCTION	3
1- STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT URBAIN	4
1.1- Contexte général du développement urbain.....	5
1.1.1- Développement urbain, planification stratégique et participation.....	5
1.1.2- Qu'est-ce qu'une stratégie de développement?.....	6
1.1.3- Grandes lignes de la SNDU	8
1.1.4-Finalités des SDU et PCD	9
1.2- Conditions cadre pour lancer une SDU.....	11
1.2.1- Pilotage national de la Stratégie Nationale de Développement Urbain (SNDU).....	11
1.2.2- Initiative de lancement d'une SDU et pérennité	11
1.2.3- Mobilisation des ressources nécessaires à l'élaboration de la SDU.....	11
1.2.5- Volonté de collaboration des acteurs principaux.....	12
1.3- Présentation de la démarche SDU	12
1.3.1- Finalités et destination du guide méthodologique	12
1.3.2- Principales étapes de l'élaboration de la SDU	13
2- INITIATION DE LA DEMARCHE D'ELABORATION DE LA SDU	16
2.1- Objectifs et conditions préalables.....	17
2.1.1- Définition et objectifs	17
2.1.2- Conditions préalables	17
2.2- Principales tâches à engager.....	18
2.2.1- Constitution du Comité de pilotage et de l'Équipe opérationnelle.....	18
2.2.2- Identification et sensibilisation des principales parties prenantes.....	20
2.2.3- Élaboration du plan de travail.....	21
2.3- Communication et partage.....	22
2.3.1- Lancement officiel du processus	22
2.3.2- Atelier d'information et formation de l'équipe opérationnelle	23
3- ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC URBAIN.....	24
3.1- Objectifs et conditions préalables.....	25
3.1.1- Définition et objectifs du diagnostic urbain	25
3.1.2- Conditions préalables de l'étape	25
3.2- Principales tâches de l'étape	25
3.2.1- Préparation du diagnostic urbain.....	26
3.2.2- Etablissement de l'état des lieux de la Ville	28
3.2.3- Analyse de l'environnement de la ville	29
3.2.4- Grands projets de développement et impacts.....	30
3.2.5- Perspectives démographiques	30
3.2.6- Analyse des FFOM.....	30
3.3- Communication et partage	32
3.3.1- Organisation des ateliers thématiques	32
3.3.2- Rédaction des documents du diagnostic urbain.....	33
4- VISION ET AXES STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT	35
4.1- Objectifs, contenu et attentes de l'étape	36
4.1.1- Définition et objectifs	36
4.1.2- Conditions préalables	37

4.2- Principales tâches à engager	37
4.2.1- Formulation de la vision de développement à l'horizon choisi	37
4.2.2- Définition des axes stratégiques par secteur et test de cohérence.....	39
4.2.3- Identification des actions ou projets stratégiques.....	40
4.3- Communication et partage	41
4.3.1- Atelier de formulation de la vision et des axes stratégiques	41
4.3.2- Restitution au Comité de pilotage et au Conseil communal.....	42
5- PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES	43
5.1- Objectifs et conditions préalables	44
5.1.1- Objectifs, contenu et attentes de l'étape	44
5.1.2- Conditions préalables	44
5.2- Principales tâches à engager	45
5.2.1- Choisir les projets qui contribuent au développement souhaité.....	45
5.2.2- Distinguer les projets structurants	45
5.2.3- Discuter les projets avec les représentants des Ministères investisseurs et les autres opérateurs concernés	46
5.2.4- Préparer des fiches de projets.....	47
5.2.5- Localiser les actions sur un plan	49
5.2.6- Ordonnancer les actions dans le temps	50
5.2.7- Discuter avec les autres opérateurs et consolider le projet de plan d'actions prioritaires .	50
5.2.8- Finalisation et présentation du Plan d'actions prioritaires de la SDU.....	50
5.3- Communication, partage et validation	51
5.3.1- Pré-validation par le Comité de pilotage	51
5.3.2- Présentation au Groupe de référence	51
5.3.3- Validation finale du Plan d'actions prioritaires	52
5.3.4- Présentation à la Commission Interministérielle de développement urbain	52
6- MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE URBAINE	54
6.1- Cadre contractuel	55
6.1.1- Nécessité et justification d'un cadre contractuel	55
6.1.2- Nature et cadre de l'activité de coordination-contractualisation.....	56
6.2- Plan de communication pour la SDU	57
6.2.1- Finalités et attentes d'un Plan de communication	57
6.2.2- Contenu du plan de communication	58
6.2.3- Principales activités de communication SDU	59
6.3- Suivi et évaluation	60
6.3.1- Objectifs et attente de la démarche.....	60
6.3.2- Définition des indicateurs de développement urbain	61
6.3.3- Adoption d'un système de suivi	61
6.3.4- Activités d'évaluation	62
6.4- Révision et ajustement du plan d'actions prioritaires	62
ANNEXES- REFERENTIELS DE LA SDU	63
Annexe 1- GLOSSAIRE DU DEVELOPPEMENT URBAIN.....	64
Annexe 2- REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	73
Annexe 3- MODELE-TYPE DES TABLES DE MATIERES DU RAPPORT FINA.....	75
Annexe 4- SYNTHESE DES ACTIONS STRUCTURANTES (Modèle)	77

Introduction

Dans le souci d'améliorer la gestion publique et dans le cadre défini par le Discours Royal d'Agadir et le processus en cours de régionalisation, le Ministère de l'Intérieur (DGCL) a lancé en 2008 une série d'études sur la manière de promouvoir la décentralisation, la déconcentration et de mieux associer les instances élues au niveau local avec les représentants de l'Administration centrale. Dans ce cadre général, un document proposant le «*Cadre d'orientation pour une stratégie nationale de développement urbain*» et deux études pilotes («*Stratégie de développement de la ville de Settat*» et «*Stratégie de développement urbain du Grand El Jadida*») ont été réalisées pour tester la faisabilité pratique des méthodes proposées. Ces études ont été présentées au «*Forum National sur le Développement Urbain*» à Skhirate en janvier 2010.

A l'issue de cette réunion, la décision de continuer dans cette voie a été prise. La suite consiste à encourager d'autres villes, petites et moyennes, du Royaume à élaborer des stratégies locales de développement, qui serviraient de cadre à la contractualisation d'actions communes associant les pouvoirs locaux et l'Administration, au cours des années et selon les opportunités.

Deux études préparatoires ont été lancées dans cette perspective. La première doit fixer les conditions et les modalités permettant aux villes de s'inscrire dans un processus d'appel à projets qui sera initié dès 2011 par le DGCL. La seconde étude, dont ce rapport est le produit final, définit le cadre méthodologique commun et le contenu de ces documents de stratégie locale de développement urbain.

Ce document est donc conçu comme un guide pratique relativement simple, définissant la méthodologie générale de ces études locales, de façon directe et pratique. Il est destiné à d'exposer aux lecteurs (autorités locales et urbaines désireuses de préparer un document stratégique), la manière d'élaborer une stratégie de développement urbain d'une ville dans un contexte régional, d'y associer leurs forces vives (autorités, opérateurs économiques et société civile) et de finaliser un document acceptable par tous au niveau local et servant de base de coordination dans les discussions et les négociations avec le niveau de l'Administration Centrale.

Ce document a donc essentiellement une portée pratique. Il vise à faciliter la tâche des villes, à simplifier et à «normaliser», dans la mesure du possible, les actions à accomplir pour élaborer des stratégies simples, et néanmoins efficaces, dans les différentes villes.

Pour une compréhension commune des termes de développement urbain et de planification stratégique utilisés dans ce guide, se référer à leur définition dans le glossaire à l'Annexe 1

1

Stratégie de développement urbain

Qu'est-ce que la SDU et à quoi sert-elle?

1.1- Contexte général du développement urbain

L'utilisation du présent guide nécessite au préalable de convenir de la nature de ce document de référence et de sa forme.

1.1.1- Développement urbain, planification stratégique et participation

A- Qu'est-ce qu'on appelle «Développement urbain» ?

Le développement urbain, tel que défini dans la « *Stratégie nationale de développement urbain* », est un concept large, développé à long terme, pour indiquer quel avenir paraît à la fois souhaitable et réalisable aux acteurs locaux. Il comprend toute forme d'activités (économique, sociale, culturelle, environnementale,..) et englobe tous les secteurs jugés pertinents pour **modifier la trajectoire de développement urbain** et l'orienter vers une forme plus accomplie et plus apte à assurer des conditions de vie meilleures à la population.

A ce titre, il englobe naturellement les activités de la puissance publique, mais aussi les initiatives et les projets de l'économie privée et les aspirations de la société civile. A la différence des plans sectoriels existants, il n'est pas conçu en fonction d'un objectif spécifique et particulier (*par exemple, assurer la maîtrise de l'occupation du sol, ou l'équilibre des finances communales*), mais englobe tous les aspects jugés pertinents pour confirmer ou modifier la trajectoire de développement.

A ce titre, la stratégie de développement doit évidemment être **conçue à long terme**, Une assez longue durée, de l'ordre de 20 ans, est indispensable pour pouvoir imaginer des développements et des transformations véritables. Les projections à court terme (pour une année ou pour trois, voire cinq ans) ne permettent généralement pas d'imaginer que le futur sera fondamentalement différent du passé. Par contre, à l'échéance 2030, le positionnement d'une ville au sein de l'ensemble marocain est susceptible de se modifier fondamentalement.

Seule une stratégie reposant sur une vision à long terme permet de voir quelles modifications doivent être mises en œuvre à court terme pour se préparer à exploiter les opportunités qui se présenteront¹.

B- Qu'est-ce que la «Planification stratégique» ?

La **planification** est un ensemble cohérent d'objectifs et de moyens arrêtés pour le développement d'une ville, en tenant compte des priorités fixées et des contraintes.

Elle consiste d'abord à fixer des **objectifs sectoriels**, formant ensemble **une vision du développement à long terme**. Cette vision peut naturellement être différente de la situation actuelle et de la simple projection de l'évolution passée. Sur une durée de vingt ans, la plupart des villes ont changé de nature et de fonction. Pour illustrer ceci,

¹ Cette méthode sera explicitée et développée dans le Chapitre 4.

de nombreux exemples existent : une petite ville littoral, dépourvue d'équipements et abritant une population modeste et en déclin, peut parfaitement ambitionner de devenir à terme une station touristique de niveau international² ; une ville modeste à vocation rurale comme Settat peut imaginer de se développer en véritable satellite extérieur de Casablanca, et engager une mutation qualitative pour se préparer à ce rôle.

La planification stratégique repose donc sur une vision partagée à long terme, mais inclus aussi nécessairement les **cheminements** pour y parvenir, c'est-à-dire une succession d'actions, dans différents domaines, qui sont nécessaires pour effectuer la transformation. Il ne suffit pas d'avoir de grands desseins, il faut encore que ceux-ci se réalisent par une série de projets réalisables et correctement agencés les uns avec les autres (c'est-à-dire, réalisés dans une succession qui en maximise les effets).

La planification stratégique associe donc nécessairement ainsi une vision à long terme et des cheminements, concrétisés par des projets.

C- Qu'est-ce la participation et à quoi sert-elle?

Le développement urbain ne dépend pas seulement de l'action des Autorités, mais de celle d'une multitude d'acteurs, dont les entreprises, les particuliers, les associations et la société civile. Chacun de ces acteurs développe sa propre stratégie en fonction de ce qu'il croit que feront les autres et en anticipant sur le développement urbain.

Les économistes et les sociologues ont souvent mis en évidence le fait que les villes qui se développent le mieux, sur le plan économique et social, sont celles qui offrent aux opérateurs le plus de visibilité sur leurs intentions et projets futurs.

Dans le cas de la stratégie de développement urbain, la crédibilité du résultat soit être assurée. En effet, il est rare au Maroc qu'une stratégie urbaine à long terme soit élaborée, et lorsqu'elle l'est par les Autorités seules, elle rencontre souvent des difficultés de convaincre les autres acteurs urbains de son réalisme.

Pour assurer à la fois **la pertinence** et la **crédibilité de la stratégie**, il est donc essentiel qu'elle soit élaborée à la suite d'une large information et avec la participation active du plus grand nombre possible d'opérateurs.

La **participation** peut être définie comme la possibilité pour un groupe, une collectivité, une association ou une personne, d'être informé de l'avancement du projet, de pouvoir formuler des remarques et faire des propositions, en ayant une assurance raisonnable que ces observations seront mises en discussion et qu'elles seront prises en compte si elles obtiennent l'appui d'une majorité d'autres acteurs.

Cette participation au cours de l'élaboration de la SDU devra être suivie d'une **large communication** sur la stratégie proposée, de la possibilité pour tout acteur d'interroger les décideurs et les promoteurs et de recevoir des réponses, d'être informés des suites données à leurs observations et enfin, de participer à la décision finale de validation de la stratégie de développement urbain.

1.1.2- Qu'est-ce qu'une stratégie de développement?

Il existe au Maroc plusieurs documents d'urbanisme et de planification qui se réfèrent au développement urbain. Pour ne prendre que ceux qui sont aujourd'hui en vigueur, on peut citer **(i)** le SDAU et les plans d'aménagements définis par la loi 12/90, **(ii)** le plan communal de développement (PCD) issu de la dernière modification de la Charte Communale et remplaçant les anciens plans de développement économiques et sociaux (PDES) appliqués aux communes.

² Comme le montre l'exemple de Saïdia

Il y a, en outre, toute une gamme de documents, non obligatoires, qui ont été testés au cours des dernières années dans certaines communes du Royaume³. Toutes ces tentatives ont pour objet commun le souci **d'améliorer la gestion publique** et notamment de donner plus d'initiative aux collectivités territoriales urbaines pour définir leurs objectifs à court, moyen et long termes, et pour améliorer ainsi la coordination avec les initiatives et projets du Gouvernement mis en œuvre par l'Administration et les services extérieurs des Ministères.

De même, un guide méthodologique intitulé «*Stratégie de développement des villes*» a été publié en janvier 2007⁴. Il est donc nécessaire de définir d'emblée le rôle et la fonction du présent guide et sa place parmi les instruments de développement communal et urbain.

Développé depuis les rencontres de Collectivités Locales d'Agadir (12 décembre 2006) et exposé dans un «*Cadre d'orientation pour une stratégie nationale de développement urbain*» à fin 2008, le projet actuel repose sur la conviction que les villes sont devenues d'importants moteurs du développement national et que beaucoup d'entre elles ont un potentiel important, mais incomplètement mis en œuvre, faute d'une vision consensuelle sur les objectifs souhaitables à moyen et long terme, partagée par l'ensemble des opérateurs urbains.

Le processus d'élaboration de la Stratégie de Développement Urbain (SDU) aura pour fonction première de **réunir les opérateurs locaux** pour parler du développement possible et souhaitable, de **rédiger ensemble** un document exprimant **les objectifs** et décrivant les **moyens** envisagés pour atteindre ces buts et de constituer ainsi **une plateforme de discussion et de négociation** entre les acteurs locaux et les services du Gouvernement central.

Ce document stratégique et global sera ainsi appelé à faciliter et à **harmoniser les différents documents sectoriels de planification au niveau local** (SDAU, plans d'aménagement et PCD) **avec les stratégies de développement des infrastructures et équipements élaborées au niveau central** (Plans sectoriels tels que Emergence, Maroc vert, Halieutis, Vision Tourisme 2020, Rawaj, etc).

La stratégie ne remplace ni le Schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme (SDAU), ni les Plans d'aménagement (PA), décrits dans la loi 12/90 sur l'urbanisme. Au contraire, elle sera particulièrement indiquée lorsque ces documents normatifs obligatoires existent, pour leur donner un prolongement plus large, moins technique et à plus long terme, incluant les actions non urbanistique nécessaires pour impulser le développement économique et social (investissements, promotions, marketing urbain, lobbying politique et institutionnel). En outre, lorsque les documents d'urbanisme n'existent pas ou sont arrivés aux termes des délais de validité prévus par la loi et qu'ils doivent être refaits, la stratégie adoptée pour le long terme sera un guide utile pour l'orientation des nouveaux plans d'urbanisme.

Pour atteindre ce but, il doit nécessairement être **conçu globalement** (abordant tous les secteurs de développement jugés pertinents et utiles), réalisé en associant les principaux acteurs du développement régional (Gouverneurs, Assemblées d'élus, services extérieurs, entreprises du secteur privée et société civile, etc) et exprimé dans **un document clair et crédible adopté par l'ensemble des opérateurs locaux**.

³ Par exemple : «*Guide de la planification pour les communes rurales*» Programme de Coopération Maroc UNICEF 2006 ; «*Guide pratique de la planification stratégique participative*» Coopération DGCL- USAID, 2002; Actes du séminaire «*Planification stratégique, un instrument de développement économique local*», Agadir 2004 ;... - Voir également Annexe n°2

⁴ «*Stratégie de développement urbain- Guide méthodologique*» Forum Urbain- Maroc, avec l'appui de l'USAID et Cities Alliance, 2007

1.1.3- *Grandes lignes de la SNDU*

A- Mettre en cohérence les projets nationaux et les projets locaux

La stratégie nationale poursuit un objectif principal qui est l'amélioration de la gestion publique, pour la rendre plus efficace en terme de développement économique et social.

Cette stratégie est issue de l'observation que les pratiques de planification centralisées seraient plus productives si elles étaient mieux coordonnées avec les stratégies des pouvoirs régionaux/locaux ; elle propose des mesures pour améliorer l'articulation des visions centrales et territoriales. Elle repose aussi sur la conviction que les acteurs locaux ont une connaissance et une perception des potentialités et des freins au développement qui complète efficacement la vision des Autorités Centrales, et que leur volonté de développement est un facteur de base de toute réussite.

La stratégie de développement est aussi conçue pour combler un vide. Actuellement, les divers Ministères ont (ou sont en train d'établir) des stratégies sectorielles (sur le tourisme, l'agriculture, l'industrie, le commerce, etc.). Ces divers plans tiennent compte des potentialités et des besoins estimés au niveau national. Elles ne coïncident pas toujours avec les politiques et les stratégies mises en oeuvre par les Autorités urbaines et régionales. Celles-ci sont le plus souvent peu informées des conséquences des stratégies sectorielles sur leurs territoires et restent en position d'attente sans faire grand chose pour s'y préparer et en maximiser les effets.

Des exemples nombreux peuvent être évoqués pour illustrer les méfaits de cette passivité ou de ce manque d'articulation entre les projets nationaux et les projets locaux. Entre autres, on constate qu'une autoroute contourne Meknès et la relie à Fès et à Rabat depuis une dizaine d'année, et ce n'est que récemment que l'on observe quelques effets sur le développement industriel et économique. Une station touristique importante et de haute qualité est en construction depuis 2002 à Saïdia, et la ville contiguë n'a toujours pas de réseau d'assainissement et souffre de façon récurrente d'inondations. Le port de Tanger Med est en activité, après des travaux qui ont duré des années, et aucune des communes proches ou voisines n'a modifié son plan d'aménagement, etc.

La stratégie de développement urbain, en anticipant sur les grandes actions structurantes de l'Etat, met en évidence les transformations que l'on doit faire localement pour accompagner ces projets et en maximiser les effets positifs et rend les opérateurs locaux conscients des enjeux et des opportunités.

B- Créer une plateforme commune pour la coordination des projets locaux et nationaux

L'un des fondements de la Stratégie nationale de développement urbain (SNDU) est de renforcer la décentralisation, c'est-à-dire de donner aux acteurs locaux plus de forces dans leur dialogue avec les acteurs centraux. Pour cela, ils ont un grand intérêt à disposer d'un document exprimant leurs souhaits et leurs projets établis et adoptés par l'ensemble des opérateurs. Ce document est nécessaire pour évaluer les avantages et les inconvénients des projets qui leur sont proposés, d'une part, mais aussi pour demander des modifications, des ajustements et des compléments en se basant sur un document déjà discuté et accepté.

De même, lorsqu'ils ont l'occasion d'exprimer des préférences et de donner des avis, leur force de conviction sera d'autant plus grande qu'elle pourra s'appuyer sur un **cadre de cohérence explicite, reconnu par tous et permanent dans le temps**. La

SDU constituera cet instrument indispensable et augmentera le pouvoir de négociation des opérateurs régionaux/locaux avec les intervenants centraux.

C- Obtenir plus facilement le soutien de la DGCL (et de Départements Ministériels) dans la réalisation des projets structurants

Cette plateforme de projets, coordonnée et discutée entre les Collectivités territoriales, les opérateurs locaux et les grands ministères promoteurs d'infrastructures et d'équipements, constituera une base solide pour mettre en oeuvre une politique de développement visible et explicite, et contribuera ainsi à faciliter le traitement des demandes spécifiques que la ville adressera à la DGCL (et aux autres Départements Ministériels), en permettant de les situer dans un cadre global et à long terme.

1.1.4- Finalités des SDU et PCD

Le lancement des Plans communaux de développement (PCD) que les communes doivent réaliser⁵ selon la Charte communale, risque de créer une certaine confusion avec les documents de SDU que les villes sont invitées à élaborer⁶.

Ces deux documents présentent en effet quelques similitudes au premier abord, mais ils sont fondamentalement différents par leur nature, leur contenu et leur durée.

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 structurants⁷ ou non et est établi pour une **période de 3 à 5 ans**.

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 constituée 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.

Le tableau suivant permet de présenter rapidement les éléments de comparaison entre SDU et PCD.

⁵ Pour la première fois avant Juillet 2010

⁶ Egalement pour la première fois, à partir de l'Automne 2010

⁷ Les **équipements structurants** sont ceux qui modifient durablement les chances de développement de la Commune en améliorant sa situation concurrentielle avec d'autres territoires. Les équipements non structurants sont ceux qui ont un caractère obligatoire, qui doivent donc en principe répondre aux besoins basiques de la population de la même manière dans toutes les localités et qui ne modifient pas la compétitivité (Voir également le Glossaire à l'Annexe 1).

Éléments de comparaison entre PCD et SDU

	PCD	SDU
Nature du document	<ul style="list-style-type: none"> • Caractère obligatoire • Prévus par la Charte communale de 2008 	<ul style="list-style-type: none"> • Caractère volontaire • Découle de la SNDU, est un appel à un changement de perspectives pour l'action publique marocaine • Davantage politique, réfléchi en termes de système
Territoire d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Rattaché à l'échelon communal (délimitations administratives) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait appel à un projet de territoire- Echelle variable à définir selon les problématiques du milieu et les grands enjeux • Objet de préoccupation plus large- fait souvent référence à l'espace « agglomération » • Selon la SNDU, particulièrement adapté aux villes de tailles supérieures à 50.000 habitants
Par conséquent	<p>Exercice PCD facilité par une SDU en amont visant un territoire plus large (la Province ou la Région notamment)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu plus large, plus ouvert, moins figé (non confiné aux délimitations du territoire communal) • Quant c'est possible, devrait être élaborée en amont du PCD pour les villes cibles l'alimentant en projets structurants à la charge de la Commune • Plus spécifique aux problématiques liées au processus de <i>transformation urbaine</i> • Favorisait une <i>meilleure articulation, croisement des échelles territoriales</i> : quartier, commune, littoral, agglomération, ... • Cadre plus propice au développement de la <i>solidarité intercommunale</i>: plus abordable étant donné le caractère moins restreignant du cadre visé (moins de compromis) • Plus à même de dégager de nouveaux consensus, de nouvelles synergies • Plus apte à assurer des principes d'équité et de distribution équitable (localisation) sur le territoire <p>Plus significatif en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Rôle, vocation et positionnement de la ville dans la région</i> (en l'objectif de miser au Maroc sur les villes secondaires en tant que force motrice viable du développement,) • Pose un regard plus global du positionnement de la ville et des centres urbains ; • Meilleure articulation des <i>interdépendances entre les villes et le milieu rural</i> vu dans une perspective de développement plus large ; • Meilleures conditions pour assurer <i>cohérence du territoire, complémentarité et continuité</i> (le palier régional étant l'échelle la mieux placée pour agir sur le développement • Intercommunalité et meilleures conditions de construction de partenariats • Etalement urbain et orientation de l'extension urbaine

1.2- Conditions cadre pour lancer une SDU

Que faut-il savoir avant de lancer une SDU ?

1.2.1- *Pilotage national de la Stratégie Nationale de Développement Urbain (SNDU)*

Le Ministère de l'Intérieur (DGCL) est désireux de soutenir les efforts des collectivités territoriales qui voudront élaborer un Stratégie de développement. Son appui sera cependant conditionné à l'engagement des candidates (Communes urbaines ou une agglomération de plusieurs communes) sur un projet soutenu par une majorité d'opérateurs publics et privés. Les villes ou agglomérations intéressées auront donc à déposer préalablement un dossier auprès de la DGCL.

L'organisation et les conditions à remplir pour préparer le dossier de candidature et participer à l'**appel à projets de ville**, invitant les Communes et agglomérations à manifester leur intention de réaliser une Stratégie de développement urbain dans le cadre de la SNDU et avec l'appui de la DGCL est décrite dans un document séparé⁸.

L'ensemble des stratégies de développement urbain sera suivi et coordonné par un **Comité National de Pilotage**, composé de membres représentatifs du Ministère de l'Intérieur, des grands Ministères réalisateurs d'infrastructures et d'équipements structurants, des principaux Ministères chargée du développement économique sectoriel et de représentants de Collectivités territoriales. Ce comité⁹ décidera des formes et du volume de l'appui qui sera accordé aux Collectivités territoriales pour les aider à élaborer les SDU, et pour faciliter ensuite la négociation avec les différents Ministères pour promouvoir une planification concertée des éléments relevant de leur compétence.

1.2.2- *Initiative de lancement d'une SDU et pérennité*

Pour atteindre leur but, c'est-à-dire associer et renforcer les Collectivités et les opérateurs du territoire concerné, la SDU doit être conduite dans chaque ville par un Comité associant le Wali ou le Gouverneur et le (ou les) Président(s) du Conseil communal, et composé d'un certain nombre de personnalités représentatives du secteur privé et de la société civile.

De même qu'il faudrait, dès ce stade, être conscient que l'initiative prise ne doit pas être seulement la publication du rapport final de la SDU mais qu'elle doit être pérenne dans le sens où des conditions particulières seront nécessaires pour accompagner la mise en œuvre des orientations et des actions de la SDU (*Structure de mise en œuvre, suivi-évaluation, communication,...* Voir Chapitre 6). La SNDU initie une nouvelle manière de prévoir et de gérer les actions publiques et son action n'est pas limitée dans le temps.

1.2.3- *Mobilisation des ressources nécessaires à l'élaboration de la SDU*

Bien qu'il s'agisse d'un travail relativement court et ne requérant pas d'enquêtes longues et complexes, l'élaboration de la SDU demande que des moyens d'exécution soient mobilisés. Ces moyens, axés notamment sur l'équipe opérationnelle qui sera chargée de l'élaboration des documents de la SDU, seront fixés dans chaque cas particulier, mais les fonctions suivantes devront être assurées :

⁸ «Appel national à projets de villes moyennes»- DGCL 2010 (en cours de finition)

⁹ La composition et la formation de ce Comité devront être arrêtées par la DGCL ultérieurement

- Désignation de **cadres de l'Administration (Province et/ou Commune- de préférence à plein temps)** pour conduire l'opération et exécuter les tâches d'études, d'organisation des réunions et de rédactions des documents intermédiaires et finaux au sein de l'équipe opérationnelle de la SDU¹⁰. Ces cadres devront avoir l'expérience d'une activité de type généraliste (c'est-à-dire abordant divers secteurs) et être disposés à suivre une formation complémentaire dans le cadre spécifique de la SDU. Selon les expériences, il semble que deux personnes, disposant de moyens de travail adéquat (locaux matériel, assistance de personnel d'appui) soient suffisantes pour assurer la continuité dans le cadre de l'équipe opérationnelle.
- **Disponibilité de cadres des Services extérieurs pour faire partie de l'équipe opérationnelle** ; ils doivent participer à des réunions périodiques sur l'avancement, donner des avis sur l'ensemble des propositions, fournir les informations nécessaires dépendant de leur Ministère et le cas échéant, rédiger des notes spécifiques à l'évolution de leur secteur d'activité au sein de sous-groupes de travail thématiques constitués par l'Equipe opérationnelle.
- Disponibilité d'une personne chargée de **la rédaction et de la communication**, maîtrisant les instruments nécessaires (rédaction de rapports synthétiques, diaporamas, illustrations graphiques etc), si ces compétences ne sont pas disponibles au sein de l'équipe opérationnelle de la SDU.
- Moyens financiers pour s'assurer, le cas échéant et exceptionnellement, la **collaboration d'experts extérieurs** pour des consultations ou des études particulières, voire pour l'encadrement technique de la démarche («*coaching*»).

1.2.4- **Volonté de collaboration des acteurs principaux**

La SDU ne peut être utile que si les principaux acteurs, notamment les services extérieurs des ministères, l'administration communale, les directeurs des principaux équipements structurants existants, les milieux privés et les associations s'engagent à collaborer en **échangeant leurs informations** et en acceptant de **soumettre leurs projets et leurs prévisions à la discussion par les autres opérateurs**, de manière à faciliter une coordination transversale des projets, comme complément aux logiques sectorielles.

1.3- **Présentation de la démarche SDU**

Pourquoi un guide méthodologique ?

1.3.1- **Finalités et destination du guide méthodologique**

Ce guide se veut, tout d'abord, une référence méthodologique, définissant les conditions préalables et décrivant les différentes étapes pratiques pour mener une démarche d'élaboration d'une stratégie de développement urbain d'une ville ou agglomération, au-delà des délimitations administratives.

Dans la pratique, il existe d'autres guides similaires¹¹, mais, tout en recourant aux principes de participation et concertation et à ceux de la planification stratégique, ces guides ne traitent pas directement du développement stratégique de la ville selon les objectifs et directives de la SNDU exposée plus haut.

¹⁰ Voir Chapitre 2.2.1

¹¹ Voir Références bibliographiques en Annexe 2- Ce guide s'est inspiré également de ces outils pour sa conception.

Se voulant accessible, ce guide est destiné, en premier lieu, aux membres de l'équipe opérationnelle et du Comité du pilotage de la SDU, qu'il se propose d'accompagner, tâche par tâche, dans l'élaboration de ladite stratégie à long terme et la définition des projets structurants à inscrire notamment dans le Programme global et dans le Plan d'actions prioritaires de la SDU.

Il sera également utile aux élus locaux, aux services déconcentrés et autres parties prenantes pour la compréhension commune des finalités et étapes d'élaboration d'une stratégie de développement urbain.

1.3.2- Principales étapes de l'élaboration de la SDU

Mener une démarche de SDU selon une approche de planification stratégique participative revient à se poser les questions fondamentales suivantes :

- Quelle est la situation actuelle de notre ville en tant que territoire et son intégration dans la province ou région ?
- Que choisir comme axes stratégiques pour promouvoir le développement de notre ville et la rendre plus compétitive dans la région, voire au niveau national ou international ?
- Par quels moyens, objectifs et réalistes, concrétiser ces axes stratégiques de développement urbain ?
- Comment mener la mise en œuvre des actions prioritaires de la SDU et suivre la réalisation de son programme général de long terme.

Ces questions et la démarche d'élaboration de la SDU correspondante reposent notamment sur les étapes successives, résumées comme suit :

A- Initiation et lancement du processus SDU, étape préliminaire dont le but est de formaliser l'engagement des décideurs locaux dans ce processus, de constituer les groupes qui vont piloter et élaborer les documents de la stratégie de développement de la ville étudiée et d'établir un calendrier d'exécution de la démarche SDU entreprise.

B- Réalisation des diagnostics urbains, mettant en évidence les points forts et les points faibles de la ville en matière de développement économique et social, au regard de son positionnement régional et de l'évolution de sa population.

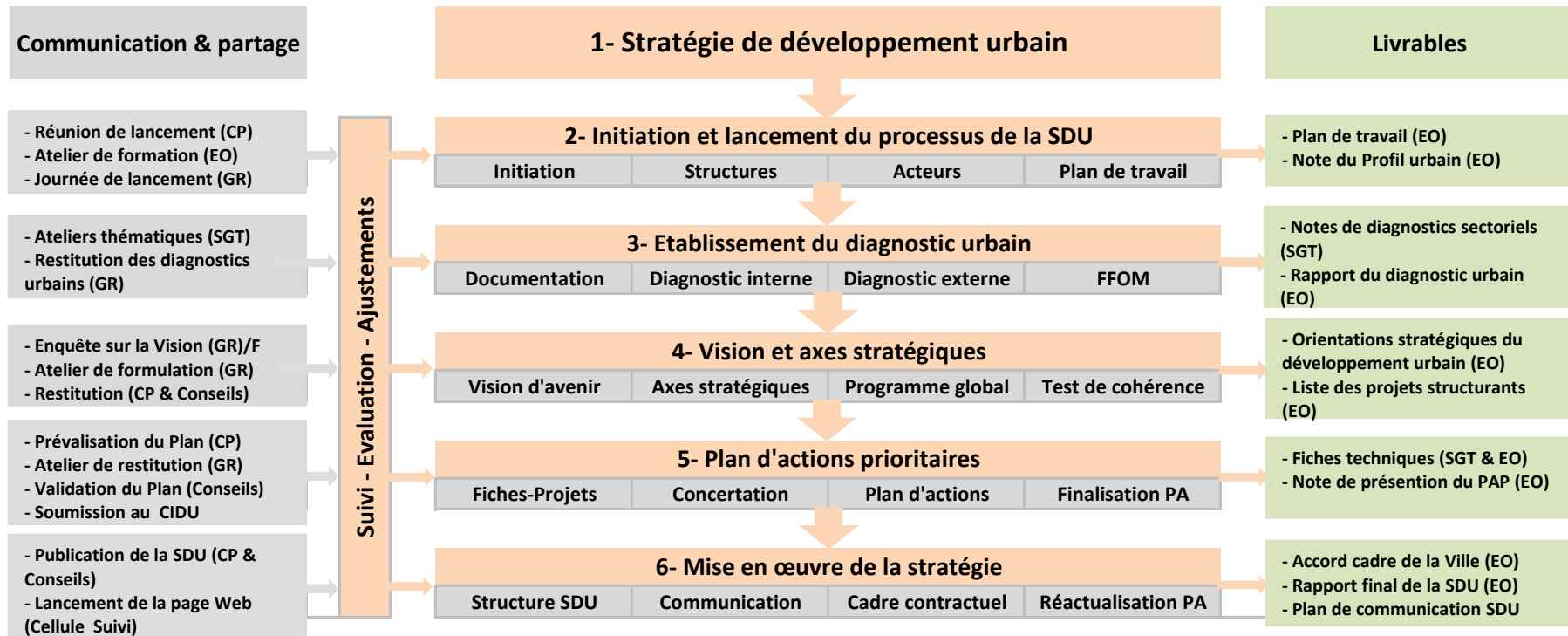
C- Définition de la vision et des axes stratégiques, déclinés ensuite en actions ou projets nécessaires à court, moyen et long termes dans les différents domaines d'intervention préconisés, économiques, sociaux, organisationnels,... ; **actions qui formeront le Programme global de la SDU.**

D- Elaboration du Plan d'actions prioritaires, comme élément déterminant menant à la concrétisation de la stratégie de développement urbain souhaitée par les différentes parties prenantes, plus opérationnel et sur le court terme (3 à 5 ans); cette étape s'attache à affiner les premières actions stratégiques de développement et à coordonner les interventions sectoriels prévues.

E- Mise en œuvre de la SDU et des activités transversales, basée essentiellement sur 2 actions déterminantes qui sont la mise en place d'une **structure de suivi de la SDU** au sein de la Province et d'un **cadre contractuel** de réalisation du Plan d'actions prioritaires. Parallèlement, la réussite du processus engagé exigerait aussi des actions continues de **communication** sur les différents activités et résultats de la SDU ainsi que celles de **suivi-évaluation** tant des différentes étapes de l'élaboration de la SDU que celles de sa mise en œuvre.

Les chapitres 2 à 6 qui suivent traitent successivement de ces différentes étapes de la démarche d'élaboration de la stratégie de développement urbain, illustrées dans le graphe général suivant.

Les étapes de l'élaboration de la SDU en bref

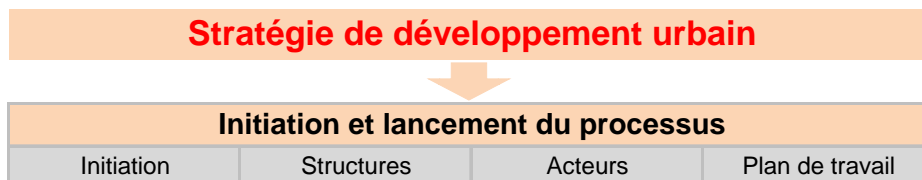


CP- Comité de pilotage
 EO- Equipe opérationnelle
 GR- Groupe opérationnelle
 SGT- Sous-groupe de travail

2

Initiation de la démarche d'élaboration de la SDU

Comment lancer le processus ?



2.1- Objectifs et conditions préalables

2.1.1- Définition et objectifs

Première étape de l'élaboration de la stratégie de développement urbain de la ville étudiée, l'initiation représente le démarrage officiel du processus et confirme l'engagement des responsables locaux à la mener à bien. Elle a pour objectifs de :

- Mettre en place les structures nécessaires au pilotage du processus et à l'élaboration de la SDU, à savoir notamment le Comité de pilotage et l'équipe opérationnelle
- Identifier les différentes parties prenantes au processus engagé formant le Groupe de référence
- Etablir le plan de travail de l'équipe opérationnelle pour l'élaboration de la SDU de la Ville avec les contributions des parties-prenantes et le calendrier d'exécution.
- Communiquer sur la démarche SDU pour sa compréhension commune ainsi que pour la sensibilisation et mobilisation des parties-prenantes

2.1.2- Conditions préalables

L'élaboration d'une SDU mobilise temporairement un grand nombre de personnes ressources et son succès repose sur **l'interaction harmonieuse et cohérente de plusieurs acteurs**. Les tâches de cette première étape visent à répondre aux attentes suivantes :

- 1- Les structures de pilotage et d'élaboration de la SDU qui ont pour mandat d'orienter, de coordonner ou d'exécuter les activités du processus sont fonctionnels; leur composition répond aux exigences du processus; leurs membres qui sont désignés ont une compréhension commune de la démarche et connaissent leur mandat au sein de ces structures
- 2- Les acteurs dont l'intervention est requise ont été identifiés et pressentis; ils ont accepté de contribuer au processus; la nature, le moment et les modalités de leur contribution leur ont été communiqués au moins à titre préliminaire.
- 3- Le calendrier général de l'élaboration de la SDU est établi; le plan de travail détaillé de l'équipe opérationnelle a été élaboré; la nature, le contenu général et l'échéance de production des livrables sont définis.
- 4- L'Équipe opérationnelle ainsi que d'autres parties prenantes intéressées ont reçu l'information nécessaire sur la nature et la portée de son mandat, ainsi que la formation requise pour accomplir son travail.

Par ailleurs, même si cette étape d'initiation s'amorce généralement une fois que la décision d'élaborer une SDU a été prise, cette décision aura le plus souvent été précédée de consultations.

Si c'est l'administration communale qui a pris l'initiative du projet, le Président du Conseil et ses collaborateurs auront eu des entretiens exploratoires avec les autorités locales compétentes et les principaux partenaires socioéconomiques. Si l'initiative part du niveau d'autorité ministériel, régional ou préfectoral, c'est une mission de sensibilisation auprès de l'administration communale qui aura précédé le démarrage du processus.

Ces consultations en amont sont importantes. D'une part, elles servent à valider les intentions en vérifiant le degré de consensus que le projet commande et l'opportunité de l'entreprendre. D'autre part, elles permettent de sonder les acteurs pour cerner les intérêts en jeu, explorer les perspectives de participation et identifier les problématiques principales. En troisième lieu, elles fondent l'engagement et le soutien durable de la haute direction politique du territoire.

Le démarrage de l'élaboration d'une SDU d'une ville s'amorce ainsi, en pratique, sur une toile de fond où apparaissent de façon au moins embryonnaire les points sensibles, les principaux enjeux et les motifs d'engagement à l'endroit de la démarche de planification stratégique. La maîtrise préalable de ces éléments permettra de bien planifier le lancement officiel du processus et d'adresser, dès ce moment, des messages montrant aux acteurs que les autorités y sont sensibles et que la stratégie en tiendra compte.

2.2- Principales tâches à engager

2.2.1- Constitution du Comité de pilotage et de l'Équipe opérationnelle

A- Comité de pilotage, fonctions, caractéristiques et composition

Fonctions :

- Permet une consultation et concertation permanente entre les acteurs, parties prenantes à la démarche de la SDU
- Constitue l'équipe opérationnelle de la SDU et nomme son coordinateur principal
- Désigne le périmètre d'actions de la SDU et les communes, urbaines et rurales, qui le comprennent
- Peut proposer les axes stratégiques de développement urbain et décider des actions prioritaires
- Valide les documents produits par l'équipe opérationnelle (Plan de travail initial, conclusions des diagnostics urbains, axes stratégiques et plan d'actions prioritaires)

Caractéristiques :

- Est présidé par le Gouverneur de la province ou préfecture ou par un autre responsable local désigné par lui
- Est constitué seulement de partenaires ou acteurs locaux clés par rapport aux axes stratégiques de développement urbain, y compris le secteur privé et la société civile; *de préférence, ne dépassant pas une vingtaine de membres permanents*
- Est créé pour une mission déterminée dans le temps, ne pouvant être institutionnalisé
- Fonctionne de manière souple et adaptable

Composition :

- Province ou Préfecture, représentée par le Gouverneur
- Communes du périmètre d'actions SDU, représentées par leurs présidents
- Responsables des principales administrations déconcentrées active dans l'aire de la SDU (IRHUAÉ, Agence urbaine, HCP, CRI, Education, Santé,...)
- Représentants du secteur privé (Chambres de commerce et d'industrie, grands industriels,...)
- Représentants de la société civile (ONG nationales et locales actives)
- Membres de l'équipe opérationnelle de la SDU
- Autres personnes ressources particulières (Université, promoteurs immobiliers,...)

B- Equipe opérationnelle de la SDU, fonctions, caractéristiques et composition

L'Équipe opérationnelle est le bras opérationnel du Comité de pilotage. Elle doit réaliser le travail de recherche, d'analyse et de mise en forme des documents qui jalonnent l'élaboration de la stratégie. Sa composition est déterminée par la palette de compétences sectorielles requises pour assurer ces tâches.

Fonctions :

- Collecte et analyse les données de base
- Réalise les diagnostics urbains et les autres études nécessaires à la SDU
- Rédige les documents nécessaires à l'information du Comité de pilotage et du Groupe de référence, ainsi que les versions finales des rapports après validation.
- Coopère de près avec le groupe des parties-prenantes impliquées dans le processus de la SDU
- Organise les ateliers et autres manifestations participatives

Caractéristiques :

- Bras opérationnel (secrétariat) du Comité de pilotage
- Susceptible de se constituer en sous-groupes de travail pour les investigations thématiques de développement
- Est coordonnée par un ou deux responsables désignés par le Gouverneur ou le Comité de pilotage et mis à disposition à plein temps de la SDU
- Peut être assistée par des personnes ressources, publiques ou privées, externes à l'équipe opérationnelle
- Ayant, de préférence, une représentativité tant des corps élus que des services déconcentrés et reconnue

Composition : D'une douzaine de cadres,

- Représentants des principales administrations locales ayant un fort potentiel technique et de communication (Chefs des Divisions provinciales, services communaux, services déconcentrés tels que Agence urbaine, HCP, CRI, IRHUAÉ, Autres personnes ressources particulières telles que d'Université, de la société civile, des industriels,...)

Coordination et appui :

- Le coordinateur principal est désigné par le Gouverneur ou le Comité de pilotage et appartient, de préférence, à la Province ou Préfecture; il connaît les principes de l'animation de groupe et devra être un bon organisateur, capable de faire le lien entre les communes, les services déconcentrés et les autorités locales
- L'équipe opérationnelle peut bénéficier, au besoin, d'un accompagnement technique (ou coaching) tout au long du processus engagé, désigné par la DGCL ou en prestation de services d'un expert en stratégie de développement urbain.

2.2.2- Identification et sensibilisation des principales parties prenantes (groupe de référence)

La stratégie de développement urbain a pour objectif ultime de formuler de grands projets structurants qui font consensus et pour la réalisation desquels les moyens à mobiliser sont précisés. **Les parties prenantes** couvrent un vaste éventail d'acteurs, locaux ou non, appelés précisément à participer à l'établissement du consensus recherché puis à la mise en œuvre des projets retenus.

L'identification de ces acteurs est amorcée dès la mise en place du Comité de pilotage, qui inclut, d'ailleurs, plusieurs d'entre eux; le rôle d'acteurs majeurs du développement économique se doublant d'une participation au pilotage du processus SDU engagé. Ces parties prenantes sont organisées en un **Groupe de référence** qui sera appelé à donner des avis sur les principaux documents rédigés à la fin des phases principales de l'étude. Il sera étroitement associé aux activités participatives du processus, à travers des mécanismes appropriés. Ce groupe de référence sera constitué de représentants :

- Des élus de la population concernée à tous les niveaux;
- De l'administration publique décentralisée et déconcentrée de la commune ou des communes visées y compris, s'il y a lieu, celles des communes périphériques situées dans leur sphère d'influence et susceptibles d'être touchées par la stratégie;
- Des acteurs économiques privés incluant les entreprises et les chambres professionnelles;
- Du milieu associatif des intervenants économiques, sociaux et culturels;
- Des citoyens, à l'échelon communal ou des quartiers selon le cas.
- Des bailleurs de fonds locaux, régionaux ou nationaux et les bailleurs internationaux déjà associés à la dynamique locale.

En pratique, toutes les parties prenantes identifiées n'ont pas la volonté et/ou la capacité de participer au processus SDU engagé; l'intérêt de procéder par l'équipe opérationnelle à une analyse de ces acteurs potentiels est d'identifier ceux dont la participation se rapporte à des actions stratégiques de développement et est déterminante à la réussite du processus et à sa mise en œuvre.

Modèle de tableau pour constituer une liste de parties prenantes

Organisme	Nom des personnes	Fonction	Coordonnées (Tél, email,...)	Intérêt de participation

C'est un tableau indicatif, les acteurs à inclure peuvent différer selon les thèmes stratégiques et les villes; l'équipe opérationnelle peut l'établir pour mieux cerner les acteurs déterminants pour le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la SDU.

2.2.3- *Élaboration du plan de travail*

Une fois l'équipe opérationnelle constituée, sa première tâche est de préparer un plan de travail qu'elle compte suivre pour élaborer la SDU de la ville étudiée, définissant, par exemple, sur la base du présent guide, les principales tâches à mener, étape par étape du processus et la durée approximative de leur exécution.

Le tableau qui suit propose un format indicatif de plan de travail pour l'élaboration de la SDU.

Étapes	Tâches	Responsable d'exécution	Échéance (dates)		Principaux livrables
			Début	Fin	
Lancement	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier de lancement - Parties prenantes - Plan de travail,... 				<ul style="list-style-type: none"> - Plan de travail de l'élaboration de la SDU
Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> - Documentation - Diagnostic urbain - Aperçu général - FFOM - Rapport de diagnostic - Atelier de restitution,... 				<ul style="list-style-type: none"> - Note de profil de la ville - Rapport du diagnostic urbain - Présentations PPT
Vision et axes stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> - Vision - Axes stratégiques - Projets structurants - Réunion de restitution 				<ul style="list-style-type: none"> - Note sur la vision et axes stratégiques de la SDU
Plan d'Actions prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> - Choix des projets prioritaires par secteur - Etablissement des Fiches projets - Concertation et validation - Rapport final SDU - Restitution au Comité interministériel,... 				<ul style="list-style-type: none"> - Rapport final de la SDU, comprenant le plan d'actions prioritaires - Présentations PPT
Mise en œuvre et autres activités	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation et signature des accords et conventions pour la réalisation du plan d'actions prioritaires - Plan de communication - Structure de mise en œuvre de la SDU - Suivi et évaluation,... 				<ul style="list-style-type: none"> - Plan de communication de la SDU

L'élaboration d'une stratégie de développement urbain n'est pas un processus précipité. L'expérience montre qu'un processus bien piloté s'étend généralement sur six à douze mois selon l'importance de la ville. La préparation du plan de travail constitue, à cet égard, l'une des tâches les plus importantes de la première étape.

C'est une tâche en deux volets :

- La définition détaillée des travaux à réaliser par l'équipe opérationnelle dans chacune des étapes du processus SDU proposées par le présent guide : les livrables, les personnes ou les équipes qui en ont la charge ainsi que les délais requis.
- L'établissement d'un calendrier intégré dont les principaux jalons seront les rencontres du Comité de pilotage : c'est en fonction de ces jalons que l'Équipe opérationnelle prévoit la production des livrables en version préliminaire et en version finale. Il est avantageux, à ce moment-là, de transposer le programme de travail et le calendrier en un mécanisme de suivi du processus, sous forme par exemple de «check-list».

La préparation du plan de travail devrait être entreprise par le coordinateur principal avec l'aide des premiers membres de l'équipe opérationnelle. Cette activité est arrimée à trois autres tâches importantes :

- La mise sur pied diligente du Comité de pilotage;
- L'approbation du programme de travail et du calendrier par le Comité de pilotage, dont ce sera l'une des premières activités;
- L'atelier d'information et de formation des membres de l'équipe opérationnelle et d'autres personnes ressources.

2.3- Communication et partage

La communication¹² est l'un des principaux facteurs de réussite de tout processus de planification stratégique. Ce volet doit être mis en place dès le début, même si c'est de manière informelle. En effet, la mise sur pied du Comité de pilotage et de l'Équipe opérationnelle nécessite des échanges et parfois des documents préliminaires d'information, autant d'éléments qui font partie de la communication.

Deux activités constituent des temps forts de la première étape d'élaboration de la SDU; elles demandent une attention particulière: **l'événement de lancement officiel du processus** et **l'atelier d'information et de formation** de l'équipe opérationnelle de la SDU. Ces deux activités ont pour objectifs de mettre en relief la spécificité du processus (stratégique, prospectif, participatif) et de mobiliser les participants pour s'assurer d'un soutien durable.

2.3.1- Lancement officiel du processus

Le lancement du processus SDU prendra la forme d'un événement officiel sous forme d'une grande réunion à tenir à la Wilaya ou Province, accompagné de communiqués de presse et autres (affichage, radios,...). Participe à cette réunion l'ensemble des parties prenantes identifiés lors de cette étape.

Cet événement a une portée multiple :

- Il marque le début des activités participatives, qui suivront logiquement peu après, sous forme d'enquêtes, d'ateliers et de rencontres
- Il confirme le mandat du Comité de pilotage, de l'Équipe opérationnelle et des autres unités de travail associées au processus et consacre l'engagement de leurs membres

¹² Voir également le Chapitre 6.2 du Guide (Mise en œuvre de la SDU/ Plan de communication)

- Il consacre l'engagement des autorités à exercer le leadership que le processus requiert et à lui donner le soutien technique et financier requis
- Il informe les participants et la population des objectifs du processus ainsi que des enjeux et des perspectives de développement mis en relief par le premier déblayage de la situation.

2.3.2- Atelier d'information et formation de l'équipe opérationnelle

L'atelier d'information et de formation à organiser au profit de l'ensemble de l'équipe opérationnelle SDU a pour principal objectif de donner à ses membres une information complète et cohérente du processus de la stratégie de développement urbain et à y établir un climat de synergie.

Une fois l'équipe constituée, cet atelier est organisé et animé par le coordinateur principal de l'équipe, de préférence en collaboration, soit avec un encadreur technique (coach) mis à sa disposition par la DGCL, soit avec un expert universitaire ou privé (bureau d'études) invités à participer au processus d'élaboration de la SDU engagée.

Pour le volet *formation*, la DGCL pourrait se charger de l'animer par les équipes de formateurs qu'elle pourrait mettre en place; à défaut, le Comité de pilotage pourra solliciter d'autres partenaires tels que l'Université ou le secteur privé (Bureau d'études) pour animer la formation sur le processus d'élaboration des SDU; la DGCL mettant à leur disposition les outils pédagogiques correspondants

Ce volet *Formation* vise à donner aux participants une maîtrise des connaissances et des techniques à appliquer aux éléments suivants :

- Les sources d'information et les méthodes de recherche
- Les approches participatives
- Les livrables de la démarche SDU : Etat des lieux, diagnostics, synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, vision d'avenir, objectifs et axes stratégiques, programmation et budgétisation
- Les outils de suivi et de restitution

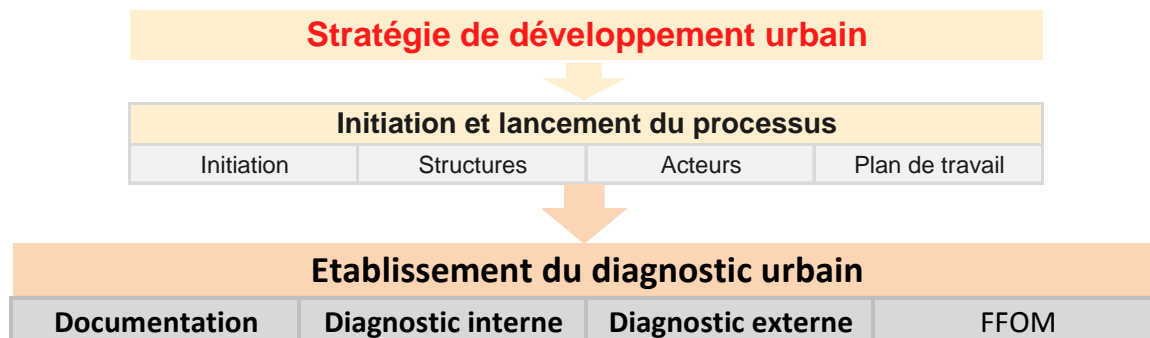
Quant au volet *Information*, le Comité de pilotage chargera le Coordinateur principal de l'équipe de préparer les activités correspondantes; une première partie traitera des attentes de la SDU sur la ville étudiée et la deuxième partie consistera à brosser un portrait d'ensemble du territoire visé avec ses caractéristiques essentielles et les enjeux de son développement.

L'atelier d'information et de formation devrait être ouvert également aux membres du Comité de pilotage qui souhaiteraient y participer.

3

Etablissement du diagnostic urbain

Identifier les forces et faiblesses de la Ville



3.1-Objectifs et conditions préalables

3.1.1- Définition et objectifs du diagnostic urbain

Avec les conditions de lancement réunies, le processus d'élaboration d'une stratégie de développement urbain (SDU) part des activités du diagnostic de la ville étudiée et de son environnement. Ce diagnostic se définit comme un état des lieux à un moment donné, identifiant et mettant en évidence les principaux paramètres (internes et externes) qui favorisent ou freinent le développement de la ville dans différents domaines, économique, social, physique et environnemental. Ces paramètres sont alors traduits en forces et faiblesses, en opportunités et contraintes ainsi qu'en enjeux stratégiques de la ville.

3.1.2- Conditions préalables de l'étape

Engager l'étape du diagnostic urbain nécessite qu'au préalable les actions suivantes soient menées, essentiellement liées aux résultats de l'étape précédente relative au lancement de la démarche d'élaboration de la SDU:

- Le Comité de pilotage et l'équipe opérationnelle constitués, informés ou formés sur toutes les étapes et résultats attendus du processus de la SDU engagé
- La participation active des différentes parties prenantes identifiées est assurée, particulièrement au sein de l'équipe chargée de la préparation de la SDU
- L'équipe opérationnelle a désigné, parmi ses membres, son coordinateur principal qui sera chargé également du suivi (monitoring) du processus, ainsi qu'un adjoint ayant des références dans la rédaction de documents
- L'équipe opérationnelle a accès à l'ensemble des informations disponibles, notamment sur la ville et sur la province et région qui lui sont liées.

3.2- Principales tâches de l'étape

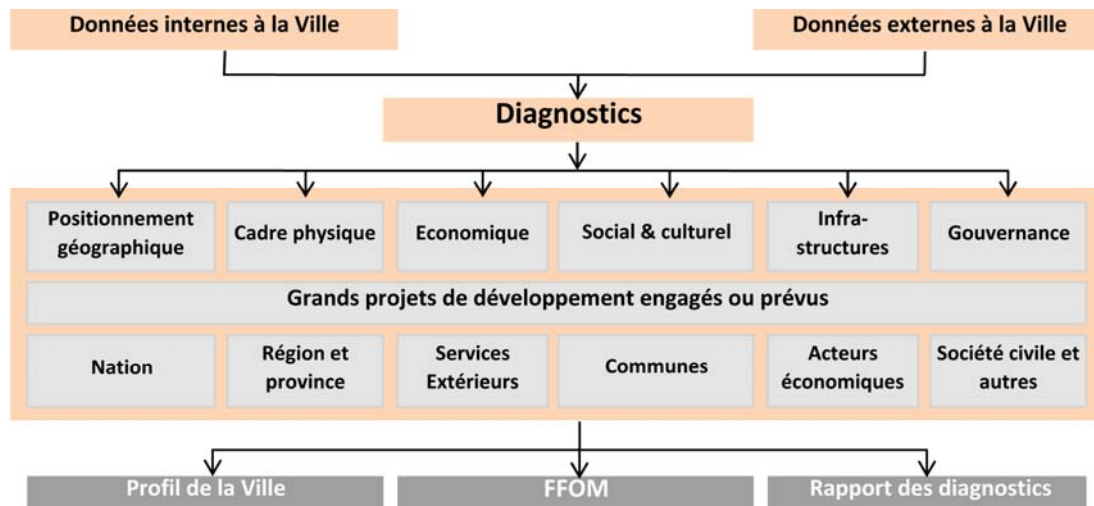
Il existe, bien entendu, différentes manières d'établir un diagnostic urbain selon les principes de planification stratégique participative; il est proposé ici de structurer cette étape comme suit :

- 1- *Préparation du diagnostic*: Définition des périmètres d'investigation de la SDU ; identification des grands thèmes stratégiques de développement urbain, constitution de sous-groupes de travail, établissement des sources d'information,...
- 2- *Etat des lieux de la Ville (Diagnostic interne)* : Aperçu général, thèmes urbains majeurs et enjeux de développement,...
- 3- *Analyse de l'environnement de la Ville (Diagnostic externe)* : Indicateurs urbains et positionnement provincial et régional, relations de la ville avec les communes limitrophes, intercommunalité, apports des grandes orientations nationales de développement,...

4- *Grands projets de développement et impacts* : Essai de définition, inventaire des grands projets urbains en cours et prévus, projets régionaux et impacts,....

5- *Perspectives de développement urbain* : Scénarii d'évolution démographique de la ville, principales caractéristiques socio-économiques et enjeux de la croissance démographique

6- *Analyse FFOM (Forces et Faiblesses - Opportunités et Menaces)*



3.2.1- Préparation du diagnostic urbain

Cette sous-étape consiste notamment en :

- La définition des périmètres d'investigation de la SDU
- L'identification des grands axes stratégiques du développement urbain
- La constitution et l'élaboration du plan de travail des sous-groupes thématiques
- L'établissement des sources d'information et collecte

A- Définition des périmètres d'investigation

Pour définir le périmètre d'investigation du diagnostic, il va falloir répondre à la question de savoir s'il s'agit d'élaborer la SDU dans le cas d'une seule commune urbaine (*Cas, par exemple, de Settat*) ou dans le cadre d'un ensemble de communes, urbaines et rurales (*Cas, par exemple, du Grand El Jadida*)? Et quelles sont les Communes urbaines et rurales devant être intégrées dans les réflexions et les décisions de la SDU et pourquoi (argumentaires)?

Il sera nécessaire d'établir *une carte de la SDU* avec délimitation administrative, devant servir de fonds de plan à toutes illustrations cartographiques des travaux à mener tout au long du processus SDU.

A noter enfin que la délimitation définitive du périmètre d'investigation de la SDU pourrait nécessiter l'élargissement du Comité de pilotage initialement constitué.

B- Identification des axes stratégiques

En général, le développement urbain interpelle plusieurs domaines d'activités dont il va falloir structurer les informations de base comme, par exemple, dans ce qui suit ; mais en fait, c'est à l'équipe opérationnelle de la SDU de les identifier et de les classer selon les enjeux qu'ils suscitent pour la ville étudiée :

- Positionnement provincial et régional
- Cadre physique et foncier
- Economie urbaine
- Population et société
- Habitat et aménagement urbain
- Infrastructures urbaines et environnement
- Gestion urbaine et gouvernance

Selon la ville, chaque domaine se déclinera en une série de thèmes ou axes de développement ; et seuls ceux exprimant des enjeux ou préoccupations majeurs à la ville sont retenus et dits stratégiques.

Le choix des axes stratégiques de développement dans le cadre de l'élaboration de la SDU peut paraître parfois difficile à faire ; la consultation d'un maximum d'acteurs pourrait faciliter la tâche.

Exemple de tableau de définition des axes de développement

Domaines	Axes stratégiques*	Enjeux/Préoccupations* (Maximum 5 par thème)
Positionnement provincial et régional		
Cadre physique et foncier		
Economie urbaine	Développement industriel	-
	Développement touristique	-
	Emplois et activités	-
Population et société		
Habitat et aménagement urbain		
Infrastructures urbaines et environnement		
Gestion urbaine et gouvernance		

(*) A cette sous-étape, les enjeux sont supposés en attente des analyses approfondies menées dans le cadre des diagnostics urbains, interne et externe

C- Constitution des sous-groupes de travail thématique

Selon l'importance des thèmes et des investigations à mener dans le cadre du diagnostic urbain, il est suggéré de constituer des sous-groupes de travail, de 2 à 4 personnes parmi l'équipe opérationnelle, appuyés au besoin par d'autres personnes ressources des services déconcentrés et d'organismes publics comme le CRI, l'Université,... Ces sous-groupes seront chargés de mener des investigations et réflexions nécessaires ainsi que de produire des notes techniques sur les thèmes abordés que l'équipe opérationnelle synthétisera dans son Rapport du diagnostic urbain.

D- Sources d'information et collecte

En général, les informations sur la ville et son environnement sont disponibles et accessibles auprès de différents organismes publics et privés, membres du Comité de pilotage de la SDU.

Autant faire se peut, il n'est pas prévu d'engager des études complémentaires dans le cadre de la SDU, même si les données de base disponibles sont anciennes ; il sera demandé aux organismes concernés de les réactualiser.

Les principaux documents susceptibles de servir au diagnostic urbain dans le cadre de la SDU sont :

- Monographies (urbaine, provinciale et régionale)
- Statistiques diverses du HCP
- Documents d'aménagement et d'urbanisme (SDAR, SNAT, SRAT, SDAU, PA,...)
- Etudes stratégiques et générales des différents départements ministériels
- Plans directeurs d'infrastructures urbaines,...

Dans le processus de la SDU, l'exploitation et l'analyse des informations recueillies est au cœur de cette étape de diagnostic urbain.

Exemple de tableau de suivi de la collecte des données urbaines

Domaines	Axes stratégiques	Sources d'informations
Positionnement régional	<ul style="list-style-type: none"> - Armature urbaine et dynamique - Relations avec les Communes limitrophes - Grands projets structurants,... 	<ul style="list-style-type: none"> - Communes limitrophes - Province ou préfecture - IRHUAE, Agence urbaine, HCP, autres services extérieurs,...
Cadre physique et foncier de la ville		
Economie urbaine		
Population et société		
Habitat et aménagement urbain		
Infrastructures urbaines et environnement		
Gestion urbaine et gouvernance		

3.2.2- Etablissement de l'état des lieux de la Ville

Ce diagnostic interne définit la dynamique, les problèmes actuels et les enjeux majeurs de la Ville étudiée ; il peut être abordé de plusieurs manières pour les besoins de la planification stratégique ; on en propose deux complémentaires :

A-Aperçu général de la Ville

Afin de disposer d'une image succincte et aussi fidèle que possible de développement urbain, il est rédigé un aperçu général (ou profil) de la Ville ; y sont traités brièvement **(1)** ses caractéristiques territoriales (administratives et physiques), **(2)** sa genèse et facteurs de développement, **(3)** ses caractéristiques socio-économiques actuelles, **(4)** les principales ressources de mise en valeur, **(5)** les problèmes urbains liés aux activités économiques et emplois, à l'habitat et aménagement foncier, la pauvreté et exclusion sociale, gestion urbaine et gouvernance,... **(6)** ainsi que leurs tendances d'évolution.

De ce profil urbain, doivent émerger alors au maximum les 3 ou 4 axes stratégiques au développement de la Ville étudiée; ces axes, à diagnostiquer en profondeur, sont à convenir et discuter au préalable avec le Comité de pilotage du SDU.

B- Axes stratégiques de la Ville

Le choix des axes majeurs du développement urbain et des enjeux correspondants ayant été arrêtés à la fois au niveau de la phase préparatoire de l'étape et au niveau de l'aperçu général de la Ville, il y a lieu maintenant de les étudier de façon plus approfondie. Les conclusions auxquelles aboutissent les analyses sectorielles doivent constituer la base et le point de référence pour les travaux des prochaines étapes du processus d'élaboration de la SDU.

Exemples d'axes stratégiques: Développement touristique dans le Grand El Jadida suite à des potentialités physiques et au grand projet du Mazagan ; Développement industriel du Grand El Jadida par la présence du complexe portuaire de Jorf Lasfar et du nouveau projet de Zone industrielle MedZ ; Mise à niveau urbaine de la ville de Settat pour attraction des populations du Grand Casablanca ;...

3.2.3- Analyse de l'environnement de la ville

L'équipe opérationnelle mènera également, et en parallèle, une réflexion complémentaire quant au positionnement de la Ville par rapport aux autres échelles territoriales (Communes, Province et Région) s'y rattachant, mais aussi par rapport aux grandes orientations et projets de développement édictés au niveau de décisions supérieures (Nation).

Il s'agit, dans un premier temps, d'examiner les relations de la ville avec les communes, urbaines et rurales, limitrophes et ce, notamment dans les domaines des infrastructures urbaines, des commerces et services, des flux de circulation,... et d'y relever éventuellement les grands projets qui y sont développés. Ces grands projets peuvent avoir un impact manifeste sur le développement de la ville étudiée et nécessiteraient des concertations et/ou consultations intercommunales.

Ainsi, au cours de cet exercice, l'équipe de la SDU tentera de répondre à des questions telles que :

- Quelles sont les relations de notre Ville avec les Communes voisines ?
- Observe-t-on une coopération, une concurrence ou une absence de relations entre ces Communes ? et en quelles matières (résidences, emplois, services urbains,...) ?

En parallèle, il y a lieu d'identifier les priorités de développement économique et social des niveaux décisionnels supra-communaux et qui pourraient se rapporter au développement de la Ville étudiée (politiques sectorielles des ministères- Plan vert, Emergence, Mise à niveau urbain,...; grands projets économiques en cours ou prévus ;...). Il s'agit ainsi d'analyser les différents documents d'orientations stratégiques disponibles sur la province ou la région, susceptibles d'impacter, d'une manière significative, le développement de la Ville au cours des 15 ou 20 prochaines années.

Contrairement aux forces et faiblesses qui relèvent du diagnostic interne de la Ville et sur lesquelles les acteurs locaux disposent, en principe, de certaines marges de manœuvre, les éléments de son environnement (ou diagnostic externe) échappent à la Ville mais ils constituent autant d'opportunités ou de menaces à son développement. Ils peuvent faire l'objet de négociations sur des détails, mais dans l'ensemble, ces grands projets sont considérés comme des données auxquels il faut s'adapter et voir comment en tirer partie.

3.2.4- Grands projets de développement et impacts

Dans le cadre de la SDU, il y a lieu de distinguer entre les **grands projets structurants** et tout autre projet urbain dont notamment ceux de proximité des zones d'habitation (centre commercial, collège, lycée, centre de santé,...). On entend par grands projets structurants, ceux ayant notamment une envergure régionale ou nationale, avec des retombées significatives sur la Ville étudiée et sa zone périphérique en matières de création d'emplois, de formation professionnelle et universitaire (de pointe), de loisirs et culture,... donc également sur les catégories socioprofessionnelles des populations (amélioration de la richesse de la Ville) et sur la croissance démographique de la Ville.

Dans le cadre de cet inventaire, il y a lieu de distinguer entre les grands projets structurants réalisés par les acteurs de la Ville (et notamment, la Commune urbaine ou Groupement de Communes) et ceux des acteurs externes, notamment dans le cadre des politiques sectorielles des différents départements ministériels.

L'inventaire des grands projets devra comprendre, sous forme de tableaux ou fiches techniques, les informations suivantes :

- Nom du projet ou programme
- Objectifs, description et résultats attendus
- Maître d'ouvrage et partenaires
- Coût global et sources de financement
- Echancier de réalisation
- Création d'emplois prévus et autres impacts sociaux,...

L'analyse de ces projets permettra de définir les stratégies suivies par les principaux intervenants locaux, régionaux et nationaux sur la Ville étudiée et d'évaluer leurs impacts (notamment économiques et sociaux) ; généralement, ces grands projets structurants, quant ils existent, devraient constituer des opportunités de développement urbain du territoire étudié.

3.2.5- Perspectives démographiques

A ce niveau d'analyse, intégrer les perspectives démographiques aux horizons courts (5 ans) et long termes (15 ou 20 ans) permet de cerner davantage les forces et les faiblesses de la Ville à répondre également aux besoins élémentaires de la future population urbaine et des ménages additionnels correspondants, notamment en ce qui concerne la création d'emplois, la formation et les structures d'accueil résidentielles et de loisirs.

Pour ce faire, l'équipe opérationnelle se réfèrera à la documentation collectée (SDAU, Monographie HCP,...) ; à défaut, elle mènera des exercices de projections démographiques et des caractéristiques et ce, en coordination avec la représentation locale du HCP, membre d'ailleurs de l'Equipe SDU.

3.2.6- Analyse des FFOM¹³

Dit également SWOT¹⁴, le recours à l'analyse des FFOM est aujourd'hui considéré comme un outil pratique d'appréciation objective des diagnostics menés et de préparation des étapes suivantes du processus d'élaboration de la SDU, notamment pour la définition de la vision et des objectifs stratégiques de développement urbain.

¹³ Forces- Faiblesses et Opportunités-Menaces

¹⁴ En Anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

Ainsi, les forces et faiblesses d'une ville sont les caractéristiques qui lui sont propres, dégagés du diagnostic interne, et sur lesquelles elle peut appuyer sa vision de développement, soit en exploitant ses forces, soit en corrigeant ses faiblesses, notamment par rapport aux principaux axes stratégiques ou domaines d'investigation retenus.

Forces	Faiblesses
<i>Positionnement provincial et régional</i>	
<i>Cadre physique et foncier</i>	
<i>Economie urbaine</i>	
<i>Population et société</i>	
<i>Habitat et aménagement urbain</i>	
<i>Infrastructures urbaines et environnement</i>	
<i>Gestion urbaine et gouvernance</i>	

Concernant les opportunités et menaces, elles sont rapportées aux événements extérieurs au contrôle de la Ville et de ses principaux acteurs (analyse de l'environnement de la Ville et des grands projets structurants) et qui peuvent soit l'avantager dans son développement (Opportunités), soit au contraire lui poser des problèmes (Menaces) et ce, également, soit selon les différents axes stratégiques ou domaines d'investigation retenus.

Opportunités	Menaces
<i>Positionnement géographique régional et national</i>	
<i>Cadre physique et foncier</i>	
<i>Economie provincial et régional</i>	
<i>Population et société</i>	
<i>Dynamique urbaine</i>	
<i>Grandes infrastructures et environnement</i>	
<i>Gestion territoriale et gouvernance</i>	

En synthèse, l'équipe opérationnelle de la SDU pourra présenter l'analyse FFOM qu'elle a mené sous la forme d'un tableau comme suit :

Forces	Faiblesses
«Ce qui fait la force de la Ville» Ex.	«Ce qui fait défaut à la Ville» Ex.
Opportunités	Menaces
«Ce qui peut servir à la Ville» Ex.	«Ce qui peut nuire à la Ville» Ex.

Exemple tiré de la SDU Settat (2009) :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximité de la grande métropole de Casablanca ▪ Centre d'une importante région agricole ▪ Existence d'un axe urbain fort et monumental et d'un équipement dépassant fortement les besoins de la ville en matière de terrains de sport et d'université ▪ Bonnes situations sur le réseau routier, autoroutier et ferroviaires ▪ Position de satellite principal entre Casablanca et Marrakech 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités économiques plutôt réduites ▪ Fort taux de chômage ▪ Fort taux de mortalité des industries nouvelles ▪ Cadre urbain peu attractif ▪ Cité peu connue et ayant une réputation de faible compétitive <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre urbain caractérisé par l'habitat économique ▪ Mauvaise organisation de l'espace ▪ Liaisons autoroutières et ferroviaires peu utilisées
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devenir un satellite actif sur la route Casa-Marrakech et un carrefour entre le nord-est et le sud-ouest du Royaume (Jorf-Meknès) ▪ Développer des activités sportives et de loisirs périphériques de l'agglomération de Casablanca ▪ Devenir une des plaques tournantes de l'industrie agroalimentaire ▪ Valoriser la fonction universitaire comme levier pour l'implantation d'activités porteuses de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dégradation progressive de l'attractivité de la ville, ▪ Augmentation du chômage ▪ Paupérisation du cadre urbain ▪ Emigration massive vers l'agglomération de Casablanca des adultes à compétence professionnelle ▪ Détérioration des équipements et du cadre de vie

3.3-Communication et partage

La phase du diagnostic urbain nécessitera plusieurs réunions de travail entre les membres de l'équipe opérationnelle de la SDU, mais aussi des périodes de concertation et de partage des résultats avec les différentes parties-prenantes dans le processus de l'élaboration de la SDU.

3.3.1- Organisation des ateliers thématiques

L'équipe opérationnelle aura à organiser successivement 3 catégories d'ateliers tels que définis comme suit :

A-Atelier sur la problématique générale de la ville

- **Objectifs** : Partager avec les parties-prenantes les 1^{er} résultats de l'aperçu général de la ville (profil urbain) et en dégager les principaux enjeux de développement par secteur ou axe stratégique
- **Contenu** : Exposé de la problématique à partir de la Note d'aperçu général de la ville
- **Participants** : Parties-prenantes identifiées dans l'étape du lancement du processus, à savoir notamment, les communes urbaines et rurales de l'aire de la SDU, les membres des Conseils provinciaux et régionaux déterminantes, les services techniques de la province, les services déconcentrés actifs dans la ville, les acteurs économiques privés et la société civile déterminants pour la SDU
- **Résultats attendus** : Le profil urbain partagé et surtout, les premiers axes stratégiques de développement de la ville arrêtés et convenus entre les différentes parties-prenantes avant d'engager les investigations correspondantes approfondies
- **Organisation** : Sur invitation du Gouverneur en tant que président du Comité de pilotage de la SDU

B- Ateliers thématiques

A organiser selon les principaux axes stratégiques convenus lors de l'atelier précédent ; il est suggéré de ne pas organiser plus de 2 à 4 ateliers thématiques sur une courte période, quitte à regrouper certains thèmes par atelier :

- **Objectifs** : Débattre de l'état des lieux des différents axes stratégiques de la ville (développement industriel, développement touristique, croissance urbaine,...) et des tendances d'évolution ainsi que des grands projets structurants engagés ou prévus et leurs impacts urbains.
- **Contenu** : Présentation de notes succinctes sur l'état des lieux par thème, y compris les grands projets structurants correspondants
- **Participants** : Sélectionner les acteurs, publics et privés, locaux et autres, directement concernés par le thème de l'atelier et ce, parmi l'ensemble des parties-prenantes de la SDU engagée
- **Résultats attendus** : Etats des lieux partagés, prise de connaissance et évaluation des impacts des grands projets structurants engagés ou prévus et définition des prémisses

C- Atelier de restitution du diagnostic urbain

- **Objectifs** : Restituer aux membres du Comité de pilotage, aux conseils communaux ainsi qu'aux autres parties-prenantes de la démarche SDU les résultats du diagnostic urbain mené, en particulier les forces et faiblesses de la Ville, ses contraintes et potentialités de développement ainsi que les tendances d'évolution par secteur stratégique
- **Contenu** : Exposé sur les résultats du diagnostic urbain, tendances d'évolution et impacts sur le développement aux différents horizons, court, moyen et long termes ; à cet exposé, peuvent s'ajouter d'autres selon l'importance des axes stratégiques déterminants par les grands projets (Exemples : Développement industriel grâce à l'implantation d'une grande zone industrielle près du complexe portuaire de Jorf Lasfar, développement touristique suite à la réalisation du projet de station balnéaire inscrite dans le Plan Azur,...)
- **Participants** : Idem qu'à l'atelier sur la problématique générale de la Ville
- **Résultats attendus** : L'ensemble des parties-prenantes convient des résultats du diagnostic urbaine mené et des axes stratégiques retenus à privilégier pour construire la vision de développement de la ville pour le long terme, objet de la future étape de la démarche SDU
- **Organisation** : Sur invitation du Gouverneur en tant que président du Comité de pilotage de la SDU

3.3.2- Rédaction des documents du diagnostic urbain

Le diagnostic mené lors de cette étape du processus de la SDU doit normalement aboutir aux produits suivants :

- **Un rapport sur l'état général de la ville**, utilisé notamment pour les discussions du premier atelier relatif à la définition des axes stratégiques de développement de

la ville ; ce document, de préférence bien illustré, ne devrait pas excéder une trentaine de pages.

- **Des Comptes-rendus succincts des ateliers thématiques organisés**, distribués aux participants à ces ateliers et surtout alimentant le rapport final du diagnostic urbain.

- **Le Rapport du diagnostic urbain**, restituant les principaux résultats des documents précédents ainsi que l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (Analyse FFOM). Comme pour le premier rapport, ce document devrait, de préférence, être bien illustré et d'un volume raisonnable (40 à 50 pages). *L'Annexe n°3 propose un modèle de structuration du Rapport final de la SDU, y compris le diagnostic urbain tiré de l'exemple de la SDU du Grand El Jadida.*

C'est à l'équipe opérationnelle de la SDU qui revient la tâche de rédiger ces différents documents et ce, grâce notamment à la participation de ses membres et d'autres parties prenantes des sous-groupes de travail thématiques. Rappelons que le chef d'équipe opérationnelle est chargé de coordonner l'ensemble des travaux; il est préférable qu'il soit aidé dans ces tâches par un universitaire ou assimilé.

4

Vision et axes stratégiques de développement

Définir le devenir de la Ville



4.1- Objectifs, contenu et attentes de l'étape

Cette étape du processus d'élaboration de la SDU est une étape-charnière entre la **rétrospective analytique** qui a conduit à une meilleure connaissance des facteurs internes et externes qui influent sur le développement urbain passé et **l'exercice de prospective** que constitue l'élaboration de la stratégie de son développement futur. Elle donne à celle-ci une assise objective, réaliste et fiable, basée à la fois sur l'information recueillie jusque là et sur l'adhésion des acteurs à un avenir réalisable, si ambitieux soit-il.

4.1.1- Définition et objectifs

Pour établir une stratégie à long terme, et en faire découler une liste d'objectifs sectoriels et d'axes stratégiques, il faut d'abord définir une **vision future**, exprimant ce qu'on aimerait que la ville devienne et la faire partager à toutes les parties prenantes.

Cette vision à long terme n'a rien d'illusoire, ni de magique. C'est une démarche extrêmement commune dans la vie courante, où des comportements et des décisions quotidiennes se prennent en référence avec un projet à long terme. Par exemple, l'orientation scolaire d'un jeune enfant est décidée en fonction de ce que les parents imaginent qu'il deviendra quand il sera adulte, ou les dépenses du ménage, et donc des décisions d'achat quotidiennes, sont consenties en fonction d'un projet à long terme d'achat d'une maison, par exemple.

De la même manière, pour décider de ce qu'elle fera et investira au cours du temps, une ville doit avoir un projet à long terme, que l'on appelle ici «Vision». Que souhaite-t-on que la ville soit dans 20 ans? Quelles seraient ses fonctions, ses activités, en fonction de la mise en valeur des potentialités reconnues dans le diagnostic?

Pour donner une assise solide à la SDU, cette étape vise à produire, outre la vision d'avenir de la ville étudiée, les orientations de développement choisies pour la concrétiser. En nombre limité, ces orientations constituent les axes stratégiques sur lesquels s'inscriront les nouveaux projets structurants de la SDU.

Les objectifs explicites de cette étape de la démarche de la SDU sont les suivants :

- **Formuler**, à partir des éléments essentiels du diagnostic, **une vision prospective de la ville** sur un horizon à long terme (**Par exemple** : devenir une ville touristique, ou industrielle ou tertiaire ou une combinaison de trois fonctions, en fonction des potentialités existantes et des opportunités identifiées)
- **Définir les axes de développement** susceptibles de concrétiser cette vision et choisir celles qui deviendront les axes stratégiques de développement (**Par exemple** : améliorer l'accessibilité, rendre le centre urbain plus attractif, développer des activités d'enseignement supérieur, etc.)
- **Décliner chaque axe stratégique en projets, programmes ou actions structurants** et en mesurer la cohérence générale (**Par exemple** : construire un

aéroport, ou développer une zone touristique, ou aménager une zone logistique, ou mettre en valeur le patrimoine historique, etc.)

4.1.2- Conditions préalables

Les conditions préalables au démarrage des travaux de définition de la vision et des axes stratégiques de développement, et déterminantes pour sa réussite, sont les livrables de l'Étape précédente, en l'occurrence les éléments clés du diagnostic interne et externe (forces et faiblesses de la ville, opportunités et menaces présents dans son environnement), les perspectives de croissance et d'évolution, les enjeux de développement, les projets en voie de réalisation ou ayant fait l'objet d'engagements. Ces éléments auront été analysés de façon intégrée, mettant plus particulièrement en relief les potentiels de développement, les secteurs les plus prometteurs et les leviers d'intervention à mobiliser aussi bien dans la ville qu'aux niveaux préfectoral, régional et central.

4.2-Principales tâches à engager

4.2.1- Formulation de la vision de développement à l'horizon choisi

En réalité, la vision d'avenir d'un territoire n'est autre que les réponses apportées progressivement à des questions comme celles-ci :

- Compte tenu de ce qu'est actuellement notre ville et son environnement, que voulons-nous qu'elle devienne dans les 15 ou 20 prochaines années?
- Vers quel avenir nous portent les projets en voie de réalisation ou d'engagement ?
- Que pouvons-nous devenir en mobilisant au mieux notre potentiel de façon concertée ?
- Pouvons-nous transformer les faiblesses de la ville en forces de développement ? ses menaces en opportunités ?
- Quels sont les attributs, les qualités distinctives de la ville dont nous aspirons pour le long terme?

L'énoncé de la vision de développement pour l'horizon choisi, 2030 par exemple, sera à la fois l'expression synthétique d'une intention explicite, distinctive et réaliste et le message principal que la Ville diffusera pour partager cette intention auprès de ses partenaires et de toute sa population. Cet énoncé sera succinct, complet et précis.

La définition d'une vision ne demande pas de dons particuliers de divination, Elle ressort assez facilement de l'analyse concertée des FFOM, et notamment des opportunités et des potentialités. Elle se fait souvent en se référant sans le dire à **une vision** : le projet de devenir une station touristique (Essaouira, Ouarzazate) ou une ville universitaire (Ifrane), sans avoir été formalisés, a servi de fil conducteur à des actions multiples, échelonnées dans le temps et finalement couronnées de succès. Mais dans d'autres cas, des objectifs divergents ou parfois même contradictoires provoquent des pertes d'énergie et des actions confuses (Dakhla doit elle devenir une station touristique de haute qualité environnementale ou un centre international de l'industrie de la pêche? Ce sont deux options possibles et peut-être conciliables, si elles sont concrétisées par des décisions cohérentes).

Pour définir cette **vision stratégique**, on procédera en gros de la manière suivante :

1- Quelles sont les tendances lourdes que l'on veut encourager et renforcer? C'est-à-dire, quelles sont les forces et les points positifs que l'on aimerait maintenir (**Par exemple** : Notre ville est particulièrement bien située sur le réseau de transports et nous voulons encore renforcer cette fonction d'échange)

2- Quelles sont les faiblesses que l'on veut absolument corriger? (**Par exemple** : Il n'y a pas assez d'emplois du secteur moderne, les usines vieillissent, les cadres s'en vont)

3- Quelles sont les opportunités nouvelles dont on peut tirer parti? (**Par exemple** : Dans 10 ou 15 ans, on se trouvera relié par une autoroute à un grand port; qu'est ce qu'on veut tirer de cet avantage?)

4- Comment résister aux menaces? (**Par exemple** : Notre port est trop peu profond et le trafic s'en détournera inévitablement vers des ports plus compétitifs; qu'est ce qu'on fait?)

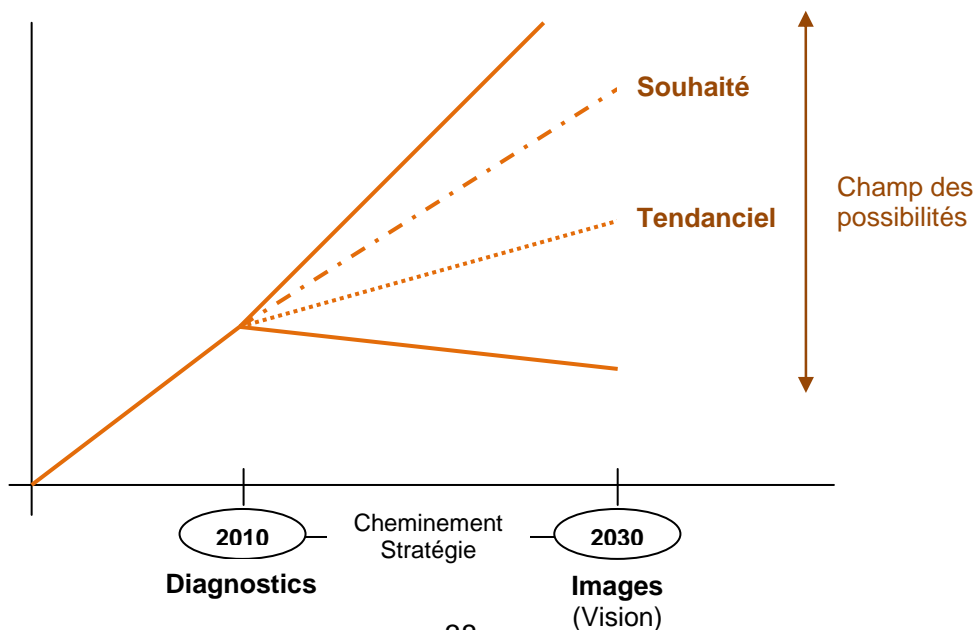
Dans un pays en rapide évolution, avec la mise en place de nouvelles infrastructures structurantes (ports, autoroutes, voies ferrées, zones logistiques, grandes stations touristiques,...), les opportunités et les menaces sont nombreuses et souvent importantes, obligeant les villes à une adaptation de leurs stratégies à long terme (pour se repositionner) ou à attendre pour voir ce qui se passe.

La vision stratégique doit être exprimée très simplement. L'énoncé de la vision ne doit pas être détaillé, ni compliqué, ni technique. Ce n'est pas un projet à réaliser. C'est un objectif à viser à long terme, une cible et un repère; le plus souvent, trois ou quatre thèmes suffisent à caractériser ce qu'on aimerait être dans une vingtaine d'années.

Il n'est pas utile de chercher à être exhaustif (et de traiter de tous les détails dans tous les domaines). Par contre, il faut que la vision soit simple et claire; c'est-à-dire qu'elle se concentre sur quatre ou cinq objectifs clés, bien formulés et rassembleurs.

Dans un document de SDU, ce chapitre ne devrait pas dépasser une dizaine de pages, au plus. Par contre, il faut donner une importance assez grande aux «**itinéraires**» ou aux «**cheminements**» qui conduisent vers ce but. Ces cheminements sont les «**axes stratégiques**» que l'on définira dans le chapitre qui suit.

Comment orienter le devenir de la ville dans le sens d'un futur souhaité?



Modèle de Questionnaire sur la vision de développement urbain

Témara 2025 - Comment construire un avenir commun?

Votre avis nous intéresse... Participez à notre enquête

Madame, Monsieur,

La Commune urbaine de Témara, en collaboration avec l'Agence urbaine de Rabat-Salé et le Projet de Gouvernance Locale (PGL/USAID), engage un processus participatif de mise à jour du Plan d'Aménagement de la Ville. Ce processus implique l'élaboration d'une vision du centre urbain de Témara en 2025, susceptible de la positionner dans l'aire métropolitaine de Rabat-Salé, voire dans l'axe Casablanca-Rabat, de promouvoir un développement local et d'améliorer la qualité de vie des habitants.

En recourant au processus de planification stratégique participative, la présente enquête est menée auprès des personnes et organismes ressources pour contribuer à la construction d'une **vision partagée de la ville de Témara de 2025**, relativement aux 4 domaines d'intérêt suivants :

- Développement économique
- Cadre urbain et environnement
- Déplacements et aménagement urbain
- Cohésion et intégration sociale

Dans ce sens, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en 2 ou 3 phrases et selon les domaines d'intérêt ci-dessus. **Vos réponses seront collectées et discutées lors du prochain atelier de concertation prévu le 14 juin 2007.**

Merci de votre participation.

Organisme :	Localité :
Fonction :	
Nom (Facultatif) :	Age : Sexe :

1- Quel **constat** faites-vous de l'état actuel de la ville de Témara?.....
.....
.....
.....

2- Quelle est votre **vision** de Témara à l'horizon 2025?.....
.....
.....
.....

3- Quelles sont, d'après vous, les **orientations stratégiques prioritaires** pour atteindre la vision exprimée?

.....
.....
.....

4.2.2- Définition des axes stratégiques par secteur et test de cohérence

Si la vision stratégique est très simplement exprimée en peu de phrases et en termes généraux, (**Par exemple** : *En 2020, notre ville devra être un grand centre de l'agro-industrie, dont l'économie sera basée sur la mise en valeur avancée des produits régionaux, et des industries de grande qualité exportant vers plusieurs pays hors du Maroc, occupant un position clé dans les filières des oléagineux et dotée d'un centre de recherches spécialisées dans l'alimentation*). On voit bien que cette aspiration, pour se concrétiser, demande que des axes stratégiques soient définis.

Ces axes stratégiques indiquent les domaines dans lesquels des changements importants, qualitatifs et quantitatifs, doivent être réalisés, pour que l'objectif soit atteint ou du moins pour que l'évolution s'oriente dans ce sens. Ces axes stratégiques sont encore exprimés globalement, puis détaillés dans une liste de projets ou d'actions. Il y a des **axes stratégiques quasiment obligatoires** pour chaque ville (*améliorer la situation des transports, améliorer le cadre urbain, etc.*) et des **axes spécifiques** liés à l'option stratégique retenue (*Créer une filière de formation pour les métiers de la pêche, faire de la ville un centre logistique à l'échelle nationale, ou internationale, développer le potentiel touristique pour satisfaire à la demande de tourisme de loisir, ou de séjour, ou d'affaires*).

Ainsi esquissés dans la vision d'avenir, les axes stratégiques correspondant aux thèmes porteurs de développement à privilégier en fonction de l'horizon fixé. En voici encore quelques exemples : la consolidation de la forme urbaine autour d'une infrastructure de transport (*port maritime, aéroport, autoroute,...*), le développement d'institutions et d'entreprises axées sur le savoir (*Technopole, université,...*), une vocation touristique ancrée dans des événements au rayonnement international (*Plan Azur, station balnéaire internationale,...*), un secteur industriel structurant auquel se greffent des entreprises satellites de biens et services, etc. Il peut s'agir d'axes nouveaux ou d'axes existants dont la pertinence est confirmée.

Dans ce guide, il est seulement possible de donner des exemples d'objectifs et d'axes stratégiques; chaque ville aura naturellement à imaginer et à discuter les siens. Pour cette définition d'axes stratégiques, quelques conseils sont utiles.

Pour que le document de la SDU conserve sa valeur stratégique, il est préférable de privilégier un nombre limité d'axes plutôt que de disperser les énergies sur un trop grand nombre. Les plus indiqués seront non seulement les plus prometteurs en soi mais aussi ceux dont le potentiel de synergie, c'est-à-dire d'interaction réciproque, apparaît le plus élevé.

Le rôle de l'équipe opérationnelle de la SDU revêt ici une importance particulière. Il lui appartient notamment d'étayer la sélection des axes en rattachant les objectifs de ces derniers aux constats tirés des diagnostics menés. Il lui appartient aussi d'assurer par anticipation la cohérence de la stratégie en examinant les liens entre les axes et entre les objectifs stratégiques. Ce test de cohérence a lui-même une double portée :

- Assurer la convergence générale des axes et des projets vers la réalisation de la vision d'avenir.
- Évaluer le potentiel de synergie en fonction duquel il paraîtra avantageux de retenir un axe ou un projet plutôt qu'un autre.

La vision d'avenir et les axes stratégiques devraient faire l'objet d'une restitution au Conseil communal et au Comité de pilotage et être validés par ceux-ci.

Le choix des axes de développement peut s'amorcer dans le cadre du même atelier que l'énoncé de la vision.

Une façon très habituelle de formuler les objectifs ou axes stratégiques est de vérifier s'ils sont **SMART** :

Spécifiques	L'objectif vise-t-il une question précise?
Mesurables	Sera-t-il possible de mesurer l'effet obtenu lorsque l'objectif sera atteint?
Atteignables	L'objectif peut-il être atteint ou est-il hors de portée?
Réalistes	Aura-t-on des moyens suffisants pour atteindre l'objectif?
Temporels	A-t-on fixé une échéance réaliste pour l'atteinte de l'objectif?

4.2.3- *Identification des actions ou projets stratégiques*

Cette tâche et la suivante servent de relais vers la prochaine étape, celle qui verra le plan d'actions prioritaires prendre forme. Il s'agit en effet d'identifier de façon préliminaire les projets ou actions par lesquels la stratégie de développement sera mise en œuvre et qui, à ce titre, se retrouveront dans le programme global de la SDU.

La relation entre **axes stratégiques** et **projets** ou **actions** est très simple et naturelle. Les axes stratégiques expriment des sous-objectifs sectoriels (*Par exemple : Améliorer la position de la ville dans le système national des transports*). Pour améliorer cette position, on doit réaliser plusieurs actions qui sont ordonnancées dans le temps (*Par exemple : à court terme, améliorer la Route nationale N° x et élargir les voies d'entrée dans la ville, ensuite acheter des terrains et interdire des constructions sur le tracé de la future rocade, puis construire une liaison ferroviaire vers l'aéroport le plus proche, puis chercher à inscrire la ville dans le plan logistique national et obtenir la localisation d'une plateforme à proximité, etc.*) .

L'Équipe opérationnelle, chargée de l'élaboration de la SDU, doit être en mesure de dresser une liste de projets à partir des résultats du diagnostic et des propositions mises de l'avant au cours du processus par les acteurs du développement et «conduisant» ainsi progressivement à la situation finale désirée. Par la suite, elle documentera les projets avec l'information disponible : description, objectifs, site d'intervention. Il s'agit en somme de dresser le signalement préliminaire de chaque projet sur ce qui deviendra, à la prochaine étape de la démarche SDU, la fiche de projet complète avec la budgétisation, les partenaires du financement, les agents d'exécution et le calendrier de réalisation.

En complément de l'information d'identification des projets, la description des actions et des projets structurants présentera également les répercussions attendues de la réalisation de chaque projet : site d'intervention, nature et rayonnement des retombées, effets induits, interventions connexes requises, etc.

 **Voir à l'Annexe 4- Un exemple de tableaux définissant les projets selon les axes stratégiques proposés lors de l'élaboration de la SDU du Grand El Jadida**

4.3- Communication et partage

Les temps forts de cette étape d'élaboration de la SDU sont l'atelier de formulation de la vision et des axes stratégiques, en une ou plusieurs séances, et la restitution des résultats au Comité de pilotage et au Conseil communal.

4.3.1 - Atelier de formulation de la vision et des axes stratégiques

La formulation de la vision et des axes stratégiques est le prolongement prospectif de l'étape précédente de l'élaboration de la SDU (*Diagnostic urbain*), d'où la continuité des travaux en atelier avec les mêmes acteurs qui sont invités à dégager la vision et les axes qui orienteront sa mise en œuvre au moyen de projets structurants.

La vision d'avenir émerge d'un travail collectif de réflexion et de brainstorming. Animé par l'équipe opérationnelle, l'atelier devrait réunir tous les acteurs importants du processus stratégique.

La gestion de l'atelier sur la vision d'avenir doit favoriser, à travers des discussions itératives, l'émergence progressive des éléments qui font consensus et d'une formulation intégrant ces éléments dans un énoncé homogène.

Cet atelier peut demander plus qu'une séance. Sa préparation et son encadrement sont particulièrement exigeants pour l'équipe opérationnelle qui doit aider les participants à «refermer l'entonnoir» sur des choix de plus en plus précis, après avoir exploré la gamme des possibles à l'occasion du diagnostic. Les tâches les plus importantes pour l'équipe opérationnelle et ses collaborateurs, notamment les animateurs et les rapporteurs, sont les suivantes :

- **La documentation** : En plus de la synthèse du diagnostic, l'équipe opérationnelle doit s'être préparée en vue de pouvoir fournir aux parties prenantes l'information nécessaire pour approfondir différents scénarii de vision d'avenir et étayer le choix des axes stratégiques. Parmi cette documentation, il sera souvent utile de réunir des informations sur des projets semblables réalisés dans d'autres villes, et d'en analyser les conditions de succès pour pouvoir rendre concret les options proposées (en terme à la mode, cela s'appelle le benchmarking)
- **La stimulation** : En préparant l'outillage des rencontres participatives, l'équipe opérationnelle aura mis l'accent sur les questions associées à chaque volet de l'atelier. A titre d'exemple, elle rappellera les attributs essentiels d'une bonne vision d'avenir ou d'un axe stratégique; elle proposera les indices d'évaluation des options.
- **L'animation** : Contrairement au diagnostic, qui résulte de l'analyse d'un ensemble de constats, la vision d'avenir et les axes stratégiques se veulent une projection dans l'avenir qui soit autre chose qu'une prolongation des tendances. L'innovation, la créativité et l'audace occupent ici une place importante, qu'elles n'avaient pas à l'étape précédente. L'encadrement assuré par les animateurs de l'atelier doit stimuler le recours aux « énergies mentales » appropriées. En parallèle, il convient d'éviter la relance des débats qui ont pu marquer l'élaboration du diagnostic et de garder le cap sur l'avenir.
- **La synthèse** : Le rapport d'atelier, dressé par l'Équipe opérationnelle, énonce la proposition de vision d'avenir, les axes stratégiques et les ébauches de projet élaborés par les participants. Il présente aussi, de façon synthétique, l'argumentaire des choix auxquels ils en sont arrivés. Cette synthèse est destinée au Comité de pilotage et au Conseil communal.

Vu la complexité et la difficulté de tenir des réunions efficaces sur ces thèmes et de conduire une discussion basée sur des critères objectifs et rationnels, il serait souhaitable que les équipes chargées de l'élaboration des SDU puissent bénéficier d'une formation spéciale sur la conduite et l'animation de débats.

4.3.2- Restitution au Comité de pilotage et au Conseil communal

La restitution des travaux de cette étape auprès du Comité de pilotage et du Conseil communal permet à ceux-ci de **valider la vision d'avenir, les axes stratégiques et la liste préliminaire des actions, projets et programmes proposés**. D'importance déterminante pour la suite du processus, cette restitution ne devrait pas être uniquement une activité technique exercée par l'équipe opérationnelle. Les parties prenantes associées au processus jusque là devraient y participer pour porter témoignage directement et confirmer au Comité et au Conseil les choix qu'ils proposent.

À l'issue de cette restitution, les orientations et directives que le Comité de pilotage et le Conseil communal émettent pour la suite du processus devraient être communiquées non seulement à l'équipe opérationnelle de la SDU, mais aussi faire l'objet d'un communiqué diffusé aux intéressés et à l'ensemble de la population. Cette communication élargie vise plusieurs fins :

- Confirmer de façon tangible l'état d'avancement du processus;
- Provoquer, s'il y a lieu, un feedback utile pour l'étape subséquente;
- Préparer le terrain à l'accueil du plan stratégique, une fois celui-ci terminé;
- Remobiliser les participants.

5

Plan d'actions prioritaires

Convenir des projets structurants prioritaires



5.1- Objectifs et conditions préalables

5.1.1- Objectifs, contenu et attentes de l'étape

La vision prospective ainsi que les objectifs stratégiques à long terme proposés pour orienter l'évolution dans le sens souhaité, ont été développés dans le chapitre précédent.

Il reste maintenant à établir un plan indiquant les actions à réaliser dans la prochaine période de 5 ans, et à négocier avec les autres opérateurs les divers éléments de ce plan, tout en assurant sa cohérence.

Ce plan combine en effet, comme la vision stratégique, des actions qui dépendent des Autorités locales exclusivement avec d'autres qui dépendent d'autres opérateurs, notamment des Ministères. Il faudra donc, et c'est là la difficulté principale de cette phase, parvenir à coordonner des projets qui ont des financements différents et qui doivent s'inscrire dans des planifications sectorielles différentes, et dont la plus grande partie devra être inscrite dans les lois de finance successives.

C'est cet exercice difficile qui constitue le test de faisabilité de la démarche de la SDU. En effet, il s'agit de créer des synergies entre les actions de l'Administration centrale et des autorités décentralisées, par une coordination des projets des uns et des autres au niveau territorial.

A la fin de cette étape, la ville devra disposer d'une liste d'actions prioritaires à réaliser au cours de la première période quinquennale. Pour chacun de ces projets, une fiche technique sera établie. Elle indiquera

- les caractéristiques du projet,
- le principal maître de l'ouvrage,
- l'estimation du coût,
- les propositions de prises en charge de l'investissement et du financement, ainsi que
- la date et la durée approximative de la réalisation.

Ces fiches devront constituer un ensemble ordonné, indiquant clairement comment elles contribuent à l'orientation vers l'image finale arrêtée dans la stratégie et comment elles s'articulent les unes avec les autres.

5.1.2- Conditions préalables

Cette étape ne peut commencer effectivement que si la «vision à long terme» et les «axes stratégiques» ont été élaborés et validés par les différents acteurs urbains. Dans les cas où la ville voit sa position clairement modifiée par des interventions des Ministères (construction d'autoroutes, de voies ferrées, de ports, ou construction de grands équipements publics structurants), il est souhaitable que les objectifs et axes stratégiques soient aussi validés par les principaux ministères concernés.

Les projets à développer doivent être clairement énoncés, ou au moins rattachés aux différents axes stratégiques déjà adoptés.

5.2- Principales tâches à engager

5.2.1- Choisir les projets qui contribuent au développement souhaité

Dans toutes les villes, une grande partie des projets à court terme sont déjà programmés et lancés, au moins pour une période de l'ordre de deux ans. Sauf exceptions, lorsqu'on prépare la SDU, les premières actions importantes, si elles nécessitent des investissements, ne peuvent être programmées que dans la deuxième année, après leur inscription dans la loi de finance, (s'il s'agit de projets de l'Etat) ou l'adoption du prochain budget (s'il s'agit d'investissements communaux).

Ce temps de retard, tout à fait normal, explique pourquoi il faut planifier sur une période de 5 ans, afin que des inflexions de la trajectoire soient perceptibles. Ce laps de temps correspond à celui des «*Plans Communaux de Développement*». Cette période de 5 ans est glissante, c'est-à-dire que chaque année, on évalue les progrès accomplis pendant l'année écoulée et on ajoute une année à la période de planification.

Le choix des projets se fera donc de façon très pragmatique, en tenant compte de ce qui est acquis et de ce qui est possible. Les modalités de réalisation et les marges budgétaires ne permettent pas, en effet, de changements brusques de politique.

Dans ce choix, on retiendra quelques principes d'ordre général :

- Les problèmes ont souvent plusieurs solutions ; les mêmes buts peuvent être atteints par des moyens différents. Il est donc indispensable de se mettre d'accord sur les projets et actions et non seulement non seulement sur les objectifs.
- Un certain nombre d'actions très utiles ne demande pas ou peu d'investissements, mais un effort de coordination et d'organisation entre partenaires. De telles actions doivent être envisagées, planifiées et suivies comme les autres
- Des avancées substantielles peuvent être faites en partenariat public/privé. Cela demande cependant des accords précis et des engagements réciproques largement discutés et négociés. Ces discussions préparatoires doivent aussi être planifiées et programmées de façon à ce que les actions puissent être réalisées en temps voulu.

Il est donc tout à fait indispensable que les projets et les actions soient sélectionnés à l'issue de délibérations associant tous les parties prenantes et que le programme qui les rassemble et ordonnance les actions dans le temps soit validé par l'ensemble des intervenants locaux et régionaux.

5.2.2- Distinguer les projets structurants

Le choix des projets stratégiques (*c'est-à-dire de ceux qui ont une importance décisive pour l'orientation du développement*) doit être fait avec beaucoup de soin. Ces projets doivent être significatifs et capables de modifier la trajectoire de la ville et l'orienter vers les buts poursuivis. Ce sont eux qui feront l'objet de discussions et de «contractualisation» avec les maîtres de l'ouvrage. Il importe donc de ne retenir que ceux qui sont vraiment nécessaires pour améliorer la compétitivité de la ville et faciliter sa réorientation vers d'autres fonctions.

En principe, les **projets structurants ont un caractère exceptionnel** et sont liés soit à la mise en place d'une grande infrastructure ou d'un grand équipement au niveau national, dont il faut confirmer les effets bénéfiques au niveau local, soit à un effort

particulier de la ville pour se donner une image nouvelle en développant des activités qui ne lui sont pas ordinaires.

Le choix des projets structurants demande donc d'adopter une démarche innovante et ambitieuse par rapport à la situation présente. C'est l'un des domaines de l'étude où la participation et l'opinion de personnes extérieures à la région sera la plus utile, car elles ont plus de facilité à proposer des actions nouvelles au lieu de se confiner dans la répétition des actions déjà éprouvées et connues.

Par contre, il faut éviter de mettre dans le programme stratégique des projets de proximité qui répondent à des besoins basiques dont la satisfaction est obligatoire. Naturellement, ces projets doivent être réalisés et il faut répondre aux besoins de base de la population, mais il s'agit là d'une activité qui n'a rien d'exceptionnel et qui ne peut pas donner à la ville l'image spécifique dont elle a besoin pour sa croissance¹⁵.

5.2.3- Discuter les projets avec les représentants des Ministères investisseurs et les autres opérateurs concernés

Dans l'ensemble, l'expérience montre que la plupart des projets compris dans le document de la SDU ne dépend pas exclusivement, ni principalement des Autorités locales. Ces projets doivent donc être préparés en étroite collaboration avec les représentants des différents Ministères et le cas échéant, avec des opérateurs du secteur privé ou associatif. Il serait en effet dangereux pour la crédibilité de la stratégie qu'une proportion importante des projets stratégiques et prioritaires ne se réalise pas. Parmi les tâches à réaliser, le test de l'acceptabilité des projets par leur principal porteur est donc très important.

Ce test se réalisera de la façon suivante :

- 1- Une première discussion avec les services extérieurs des ministères est obligatoire puisque ceux-ci font partie de l'Equipe opérationnelle chargée de l'élaboration de la stratégie de développement urbain
- 2- Lorsqu'il y a concordance entre les projets des Ministères et les projets de la SDU, on veillera à harmoniser dans les détails les caractéristiques des projets pour optimiser les effets.
- 3- Lorsque les projets de la SDU ne concordent pas avec ceux des Ministères (soit parce qu'il y a des projets différents, soit parce que d'un côté il n'y a pas de projet), une discussion plus approfondie sera engagée avec les services de planification du Ministère central concerné, sous l'autorité du Gouverneur. Dans cette discussion, on cherchera à résoudre le problème soit en modifiant les caractéristiques des projets, soit en modifiant les délais et termes de réalisation. Pour trouver une solution, il pourra s'avérer utile de combiner des financements régionaux ou locaux avec les crédits prévus par les Ministères de manière à modifier les caractéristiques ou la date de réalisation d'un projet. Dans d'autres cas, si le projet est prévu de façon différée par le maître de l'ouvrage, il sera probablement opportun de revoir la combinaison des projets prioritaires pour tenir compte du calendrier réalisable (retarder d'autres réalisations liées à ce projet, et les remplacer par d'autres priorités).
- 4- Il faut tenir compte du fait, que de nombreux grands Ministères (équipement, transports, enseignement supérieur, santé, etc.) qui doivent planifier leurs actions au niveau national, ont des procédures internes de coordination qui sont codifiées

¹⁵ Ces projets de proximité qui n'améliorent pas la compétitivité de la ville et devront être réalisés de toutes façons (puisque'ils sont obligatoires) devront par contre être pris en compte dans le PCD.

et prennent du temps. Si des désaccords subsistent pour des réalisations de ce type, la liste des actions prioritaires doit tenir compte de ces procédures et de ces délais et inscrire la discussion et la négociation comme une action à programmer en elle-même.

Dans certains cas, la procédure de planification des ouvrages à mettre en chantier se fait sur la base d'un partenariat entre les autorités centrales et le Ministère, avec une participation financière (variable) des instances territoriales (c'est le cas en particulier pour les travaux routiers). Il y a donc intérêt à prévoir dans ce cas des financements locaux pour déclencher des financements centraux.

Dans d'autres cas, les décisions sont soumises à des accords multiples. C'est le cas, par exemple, pour les projets de l'enseignement supérieur, qui doivent être approuvés successivement par le Conseil de l'Université locale, puis par le Ministère, puis soumis à la «*Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur*», et après approbation par celle-ci renvoyés aux Ministères pour exécution lorsque le crédit d'investissement sera approuvé dans la Loi de Finances.

On voit donc que la procédure d'approbation définitive d'un projet peut aisément prendre plusieurs mois (voire dans certains cas des années). Il n'est pas nécessaire d'attendre l'approbation finale et le déblocage du budget pour établir et mettre en œuvre de la SDU, mais il est utile d'avoir l'accord des opérateurs concernés (et notamment des Ministères) pour qu'une discussion soit engagée afin de fixer, le plus rapidement possible, la décision ou de mettre au point un projet de remplacement

Il est très important que cette phase de coordination soit menée avec beaucoup de soin, mais aussi avec beaucoup de persévérance de la part des parties prenantes (Equipe SDU, Comité de pilotage, Commune,...). En effet, il est naturel que certains intervenants aient au premier abord des réactions de rejet de propositions qu'ils n'ont pas eux-même formulées et qui entraînent de modifications de leur planification. Un premier refus ne doit donc pas être considéré comme définitif et l'autorité du Gouverneur (et des élus) pourra être requise pour imposer la recherche en commun d'une proposition satisfaisant les deux parties.

Les mêmes dispositions seront appliquées lorsqu'il s'agit de projets impliquant des opérateurs privés ou des associations.

Dans la discussion des projets, on considérera aussi les engagements non financiers, qui jouent parfois un rôle déterminant dans la réalisation. Des actions de réhabilitation de l'habitat, ou d'amélioration du cadre urbain, ou de collecte des ordures ménagères, etc, doivent être non seulement financées par l'Autorité, mais activement soutenues par la société civile. La démarche participative adoptée pour l'élaboration de la SDU doit aussi se manifester par des engagements réciproques (bien que non matériels) dans la phase de réalisation des projets (*par exemple, par une participation active à la sensibilisation, à l'information et à l'accompagnement social des actions*).

5.2.4- Préparer des fiches de projets

Chaque action devrait faire l'objet de fiches détaillées donnant les caractéristiques de chaque projet avec une précision suffisante pour que chaque opérateur puisse évaluer clairement ce qui est attendu de lui et quels sont les engagements qu'il est appelé à prendre. On tiendra compte dans la préparation de ces fiches de projets du fait que le plus souvent, elles devront être transmises à un niveau supérieur d'approbation situé hors de la Ville, voire de la région et n'ayant pas participé à toutes les discussions préparatoires. Elles doivent donc être parfaitement explicites.

Ces fiches doivent indiquer clairement :

- a) A quel objectif ou axe stratégique le projet contribue ?
- b) La nature du projet avec ses caractéristiques principales
- c) Quels sont les résultats attendus de l'action ?
- d) La consistance exacte du projet
- e) L'estimation du coût (éventuellement des diverses étapes si le projet se réalise par étapes successives)- Programmation pluriannuelle des investissements
- f) Qui est le porteur du projet (commune, ministère, opérateurs privés ou parapublics – par ex MedZ, CDG, Agence ad hoc, etc.) ?
- g) Le planning de réalisation
- h) Les indicateurs permettant de suivre l'avancement du projet

Pour l'établissement de ces fiches, on pourra suivre le canevas ci-dessous :

Fiche n° :	<i>Noter le numéro du projet inscrit dans le tableau synthétique du Plan d'actions 2010-2014</i>						
Nom du Projet	<i>Inscrire l'intitulé officiel du projet</i>						
Description	<i>Décrire brièvement les caractéristiques techniques du projet avec ses différentes composantes</i>						
Localisation	<i>Indiquer la (ou les) localité (s) où sera réalisé le projet</i>						
Objectifs et résultats attendus	<i>Le Pourquoi du Projet ? Citer le contexte du projet envisagé ainsi que les résultats ou impacts attendus de sa réalisation, notamment dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques de développement à court et long termes</i>						
Pilote	<i>Citer le nom du principal maître d'ouvrage et pilote dans la réalisation du projet</i>						
Partenaires	<i>Citer les différents partenaires du maître d'ouvrage intervenant dans le financement de la réalisation et/ou fonctionnement du projet</i>						
Bénéficiaires	<i>Citer les principaux bénéficiaires de la réalisation du projet</i>						
Coût estimatif	<i>Inscrire le coût global estimatif de la réalisation du projet</i>						
Programmation des investissements	Composantes du projet	2010	2011	2012	2013	2014	Imputations des coûts
	-						
	-						
	-						
Indicateurs de suivi du projet	<i>Indiquer les principaux indicateurs de suivi de la réalisation du projet</i>						
Observations	<i>- Citer, s'il y a lieu, des observations particulières au projet dont les actions complémentaires à mener pour assurer sa réalisation</i>						

A titre d'exemples (et non forcément de modèles intangibles), on pourra s'inspirer des fiches suivantes.

Exemple N°1 tiré de l'étude de Settat

Fiche n° :	Axe stratégiques B : Renforcement du pôle de compétence.						
Nom du Projet	Projet de création d'un centre de valorisation d'innovation et de transfert de technologie action B 21						
Description	Le projet prévoit la mise en place de : - Structure commune de formation continue - Structure multidisciplinaire pour l'incubation et la promotion de l'emploi - Pépinières d'entreprises innovantes						
Localisation	Campus universitaire au niveau de la zone nord de la ville de Settat						
Objectifs et résultats attendus	L'objectif du projet est de structurer et de développer les activités économiques, à forte valeur ajoutée, d'accueillir des activités technologiques et innovantes, de développer la formation continue et la recherche et surtout d'encourager la créativité au sein de la ville.						
Pilote	Université Hassan 1 ^{er} de Settat						
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> 🚧 Wilaya de la région Chaouia Ouardigha 🚧 Conseil régional 🚧 Conseil provincial 🚧 Conseil municipal de la ville 🚧 CRI 🚧 ANAPEC 🚧 OFPPT 🚧 Chambre de Commerce et d'Industrie de Settat 🚧 Association des industriels de Settat 						
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> 🚧 Administrations publics de la région 🚧 Entreprises de la région 🚧 Porteurs des projets 🚧 Diplômés universitaires 🚧 Diplômés des centres de formation professionnelle 🚧 Etudiants 						
Coût estimatif	30 000 000 DH						
Programmation des investissements	Composantes du projet	2009	2010	2011	2012	2013	Imputations des coûts en MDH
	- Etudes techniques	2.000					UH1
	- Constructions		20.000				UH1
	- Equipements			8.000			UH1
	- Recrutements						UH1
Indicateurs de suivi du projet	Création d'un comité de pilotage et de suivi						
Observations							

5.2.5- Localiser les actions sur un plan

Les projets formant le «Plan d'actions prioritaires» seront localisés sur la même base cartographique du diagnostic urbain et surtout celle qui portait les axes stratégiques à la fin du chapitre précédent. Cette localisation doit permettre de bien situer les actions prioritaires dans l'ensemble des actions envisagées à moyen et long termes.

5.2.6- Ordonnancer les actions dans le temps

Aucun plan ne peut répondre immédiatement à tous les besoins et à toutes les demandes. L'ordonnancement sur une durée de plusieurs années est un moyen utile pour satisfaire un plus grand nombre de demandeurs. C'est aussi utile pour introduire des projets qui demandent des temps de préparation et de décision plus longs.

On établira donc un planning simple (par semestre) indiquant la succession des actions.

5.2.7- Discuter avec les autres opérateurs et consolider le projet de plan d'actions prioritaires

Lorsque les fiches de projets sont établies, et que la faisabilité de chaque projet a été discutée avec les opérateurs concernés et les Maîtres d'Ouvrage sollicités, l'équipe opérationnelle chargée de l'élaboration de la SDU connaît pratiquement le degré de probabilité de réalisation des projets.

- Dans la règle, la majorité des projets, qui correspondaient aux plans des ministères réalisateurs, ou ceux qui ont pu être introduits dans les budgets communaux ou régionaux, ou décidés avec les partenaires non étatiques, peuvent être introduits dans le programme sans trop d'incertitudes.
- Pour ceux qui rencontrent au contraire des difficultés ou qui sont soumis à des procédures d'adoption longues et incertaines, la décision de les intégrer ou non dans le plan prioritaire, et sous quelle forme, sera prise par le Comité de Pilotage, après avoir examiné les chances d'aboutir¹⁶ et les mesures de remplacement que l'on pourrait éventuellement prendre pour garder sa cohérence au programme en cas de non aboutissement.

Dans certains cas, des doutes peuvent subsister sur la faisabilité de projets particulièrement structurants. Dans cette situation, le Comité de Pilotage pourra choisir de les maintenir et d'essayer de passer en force par une pression accrue sur les autres opérateurs ou de les renvoyer à plus tard et de modifier le programme prioritaire

5.2.8- Finalisation et présentation du Plan d'actions prioritaires de la SDU

Après la fin de ces discussions et décisions «internes» au groupe d'étude, il sera rédigé un document destiné à la communication et présentant le programme prioritaire. Il est destiné au Comité de pilotage, et aux Autorités Territoriales (*Conseil(s) Communal (aux), Conseil Provincial et Conseil Régional*) pour qu'elles puissent le valider.

Ce document sera constitué d'un court texte d'introduction, résumant les axes stratégiques pris comme point de départ de l'étape, puis par des fiches de projets et une carte localisant les projets stratégiques prioritaires. Il présentera pour finir un

¹⁶ *Un exemple pour illustrer ce genre de situations, tirée de la SDU de Settat. La SDU et le projet de programme prioritaire prévoient la création d'une faculté de médecine et d'un CHU. Le Ministère de la Santé prévoit effectivement la création de 5 nouveaux CHU au Maroc, dont deux sont localisés et trois ne le sont pas encore. La proposition de Settat peut être enregistrée comme une « candidature » pour un de ces trois sites, mais la décision ne peut pas être prise dans un délai prévisible. Dans ce cas, la Ville maintient le projet de faculté et le projette en 2013 dans son programme d'actions prioritaires, pour manifester fortement son intérêt et sa volonté d'y contribuer, tout en sachant que la décision pourrait être négative et qu'il faudra alors chercher autre chose pour renforcer les fonctions d'enseignement supérieur.*

tableau général des investissements envisagés, année par année, et opérateur par opérateur, et un planning de mise en œuvre des actions.

Un texte de conclusion informera sur l'état des concertations avec les opérateurs non étatiques, (s'il y en a) et les ministères centraux (pour les projets qui les concernent). Il fera état des points d'accord, et des divergences qui resteront à discuter au niveau supérieur (par exemple, entre le Gouverneur et/ou le Wali et les services ministériels).

5.3- Communication, partage et validation

La consultation et la validation du plan stratégique des actions à court terme se fera dans une procédure en trois étapes, centrée chacune sur un atelier.

5.3.1- Pré-validation par le Comité de pilotage

Le document décrit sous 5.2.8 sera remis aux membres de Comité de Pilotage, puis présenté et discuté au cours d'un premier atelier dont le contenu sera le suivant :

Objectif : Discuter, modifier et finaliser la liste d'actions proposée par l'équipe technique de SDA

Contenu :

- Présentation du *Plan d'actions prioritaires* par l'équipe opérationnelle
- Discussion de chaque projet et de l'ensemble
- Insertion ou suppression, cas échéant, de projets
- Examen de la compatibilité et de la pertinence du *Plan d'actions prioritaires* par rapport à la vision et aux axes stratégiques
- Formulation de recommandations pour les autorités régionales, locales et les acteurs urbains.

Participants : les membres de Comité de Pilotage et l'équipe de la SDU et éventuellement quelques experts extérieurs invités par le Président du Comité de Pilotage.

Résultat attendu : Mise au point d'une liste de projets validée par le Comité de pilotage de la SDU.

5.3.2- Présentation au Groupe de référence

Cet atelier aura été précédé d'une diffusion du *Plan d'actions prioritaires* par les moyens appropriés (presse, consultations, envoi aux acteurs urbains organisés, etc.) ; il aura la fonction suivante :

Objectif : - Obtenir l'adhésion de la majorité des acteurs au *Plan d'actions prioritaires*

Contenu :

- Présentation et mise en discussion du *Plan d'actions prioritaires*
- Recueil des observations et suggestions des participants
- Décisions quant aux modifications ou compléments à introduire dans le plan.

Participants :

- Représentants des autorités régionales, provinciales et locales
- Elus de la région au parlement
- Chambres et associations réunissant les acteurs économiques
- Représentants des partis politiques et des syndicats domiciliés dans la ville objet de la SDU
- Représentant des institutions publiques ou privées
- Personnalités reconnues pour leur compétence et leur autorité en matière de développement
- Toute personne intéressée

Résultat attendu : Information la plus large possible sur le plan stratégique et recueil des opinions et des suggestions. Adhésion la plus large possible à ce projet. Il faut noter que cet atelier a un **caractère informatif et non décisionnel**. Les avis recueillis seront ensuite traités par le Comité de Pilotage qui décidera de les intégrer ou non dans le plan.

A la suite de cet atelier, le Comité de Pilotage et l'équipe opérationnelle SDU établiront la version finale qui sera soumise à approbation et validation par les Assemblées territoriales (Commune, province et région).

5.3.3- Validation finale du Plan d'actions prioritaires

Il s'agit de la validation finale du *Plan d'actions prioritaires* par le Comité de Pilotage et par les Assemblées territoriales (Commune, province et région) avant sa présentation devant la «Commission Interministérielle de Développement Urbain» et les négociations pour définir la nature des appuis que la région pourrait obtenir du niveau central.

Elle se déroulera au cours d'une réunion solennelle organisée pour.

Objectif : - Validation définitive du plan d'actions prioritaires

- Manifestation solennelle de l'unité de la région et de l'adhésion générale au « plan d'action »

Contenu : - Présentation de l'ensemble de l'étude SDU et plus particulièrement du plan d'action prioritaire

- Prise de position des Autorités et de quelques corps constitués et opérateurs urbains marquants

Participants : - Assemblées Régionales, Provinciales et Communales

- Gouverneur ou Wali

- Représentants de l'Administration centrale (DGCL, DAT)

- Représentants des principaux Ministères concernés par la réalisation (TP; Enseignement supérieur, tourisme, Industries, Santé selon les éléments principaux du plan).

- Représentants des grands corps constitués

- Représentants des grandes associations au niveau régional

- Presse et grands medias

Résultat attendu : Donner le maximum de publicité aux grandes orientations de la SDU et à son Plan d'actions prioritaires et ouvrir officiellement la phase de discussion et de négociation avec l'administration centrale pour la mise en œuvre dans le cadre de la future «régionalisation».

5.3.4- Présentation à la Commission Interministérielle de développement urbain

Le document final de la SDU expose brièvement les résultats du diagnostic urbain mené, argumentant le choix partagé de la vision et des axes stratégiques de développement urbain à long terme ainsi que la liste des projets structurants retenus dont ceux prioritaires à réaliser à court terme (*Plan d'actions prioritaires*).

Ce sont projets qui doivent être réalisés soit par les instances locales/régionales (Communes, Provinces, Régions), soit par des Ministères (ou des sociétés sous tutelle), soit éventuellement par des promoteurs privés. Il est important que les instances locales/régionales disposent pour cela d'appuis, mentionnés dans le programme prioritaire et que les Ministères ou autres intervenants représentant l'Etat

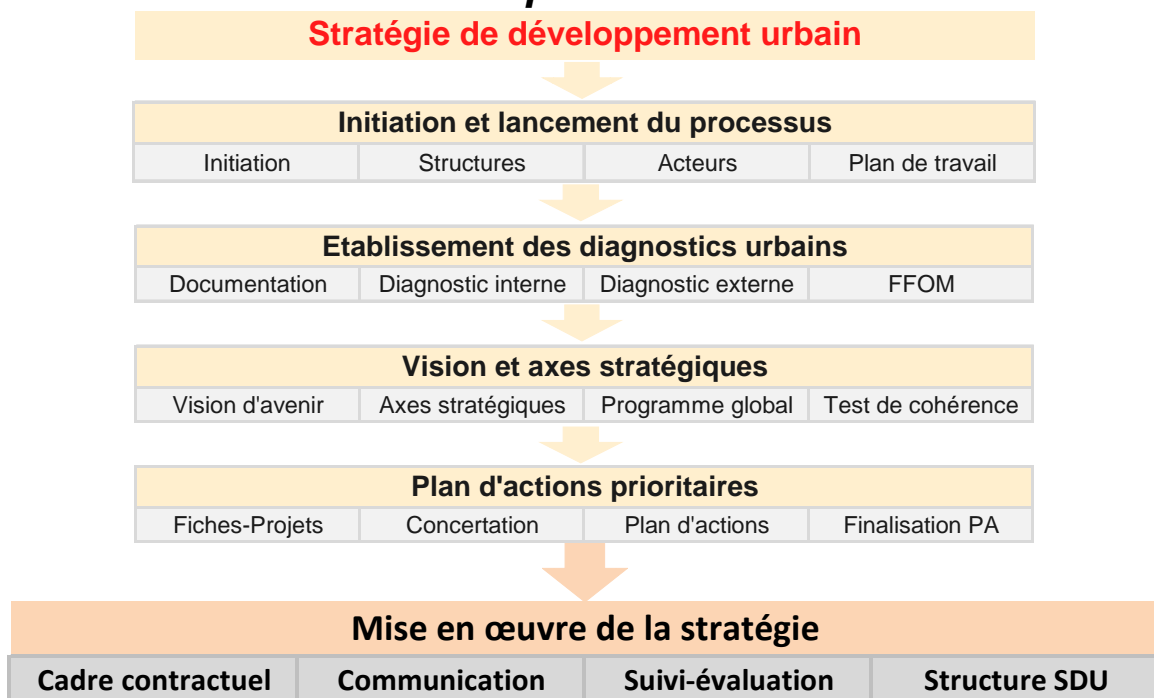
s'engagent à leur tour sur leur participation en signant un contrat de développement global ou en passant des accords bilatéraux avec les instances régionales locales.

Ces discussions et engagement se feront avec l'appui de la **Commission Interministérielle de développement urbain**, qui se chargera de faciliter ces négociations et cas échéant, de jouer un rôle de modérateur ou de médiateur si des blocages se produisent.

6

Mise en œuvre de la stratégie urbaine

Prévoir d'autres tâches pour la réalisations de la SDU



La mise en œuvre de la SDU et surtout de son plan d'actions prioritaires, et au-delà des aspects techniques de gestion et réalisation des projets, interpelle l'équipe opérationnelle sur certaines activités déterminantes pour la réussite du processus. Il s'agit notamment :

- d'élaborer un cadre contractuel de réalisation des projets convenus particulièrement dans le Plan d'actions prioritaires
- de concevoir un plan de communication de la SDU
- d'établir un système de suivi-évaluation à la fois pour la phase d'élaboration de la SDU que pour sa mise en œuvre.

6.1- Cadre contractuel

6.1.1- Nécessité et justification d'un cadre contractuel

A l'issue du processus d'élaboration de la stratégie et du plan d'actions prioritaires, la ville dispose d'une vision à long terme et d'un programme pour les 3 ou 5 prochaines années.

Ces deux éléments reposent sur un certain nombre **d'actions** que le Gouvernement devra mettre en œuvre (dans le cadre du programme) et de **projets à moyen et long termes** que le gouvernement devrait inscrire dans ses programmes et stratégies sectorielles déjà élaborées ou à venir.

• **Pour les projet à court terme**, on doit tenir compte que le Maroc est encore relativement centralisé et que l'Etat reste le principal opérateur public intervenant dans les villes. Ce sont les investissements prévus au budget de l'Etat et les projets réalisés par les Ministères (ou leurs organismes sous tutelle) qui réalisent l'essentiel des infrastructures et équipements structurants dans et autour des villes (routes principales, alimentation en eau et électricité, gares, écoles, lycées, universités, grands équipements socioculturels, grandes zones industrielles, logistiques ou destinées à l'offshoring, etc.). Le Plan d'actions prioritaires de la SDU contiendra évidemment beaucoup de ces éléments dépendant de l'Etat et ne sera vraiment crédible que s'il est aussi approuvé et validé par l'Etat.

Par ailleurs, les projets réalisés par les collectivités territoriales sont le plus souvent modestes, en raison de leurs faibles ressources financières et de leur réticence à s'endetter. Des projets sortant de l'ordinaire ne peuvent être réalisées par ces collectivités qu'avec des moyens financiers exceptionnels, dont l'attribution dépend du Ministères de l'Intérieur (*DGCL. par exemple pour la mise à niveau et l'affectation des ressources de la TVA*), du Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'aménagement de l'Espace (opérations extraordinaires sur l'habitat insalubre, menaçant ruine et les vieilles médinas) ou par des prêts du FEC.

• **Pour les projets à long terme** sur lesquels se développe la vision stratégique. Le rôle de l'Etat est encore plus prédominant. Les villes imaginent leur futur en fonction de la mise en place des grandes infrastructures (autoroutes, ports, voies ferrées, aéroports, grandes adductions d'eau et d'énergie, etc.) et de grands équipements moteurs (universités, CHU, pôles industriels intégrés, plateformes logistiques futures, aéroports, futures grandes stations touristiques, etc.).

On voit que dans les deux cas, la confiance que les opérateurs privés accorderont aux stratégies dépend de l'étroitesse du lien qui liera, pour leur exécution, les services de l'Etat aux collectivités territoriales. Or, ce lien devrait être concrétisé par un **cadre contractuel** portant soit sur l'engagement à réaliser certains projets (à court terme, le

programme d'actions prioritaires), soit au moins à la volonté de créer un cadre permanent de discussion et de concertation (sur des projets à plus long terme) et au moins à définir les règles qui devront obligatoirement s'appliquer si l'une ou l'autre partie modifie unilatéralement ses projets et oblige aussi l'autre à adapter les siens.

Ces accords, comme on verra, sont difficiles à établir tous ensemble et une fois pour toutes. **L'une des activités principales des collectivités territoriales, après l'élaboration de la SDU, est d'assurer un dialogue permanent avec les acteurs relevant du gouvernement** pour coordonner, ordonnancer et mettre en cohérence les projets du gouvernement central avec ceux du Conseil Régional et de la Collectivité locale qui porte la SDU.

6.1.2- Nature et cadre de l'activité de coordination-contractualisation

Dans le cadre des **pratiques actuelles**, les accords entre Départements ministériels et Collectivités territoriales (*Région, Province et commune*) touchant à la programmation des réalisations ne peuvent se faire que bilatéralement. La collectivité territoriale doit donc discuter séparément avec chaque Ministère des projets qui le concernent, et qui sont programmés à court terme dans les lois de finances successives, ou inscrits dans des stratégies ou programmes sectoriels. Ces négociations doivent se plier au calendrier et aux procédures fixées par les Ministères. Elles permettent d'aboutir à une coordination améliorée par rapport aux pratiques actuelles, si la Collectivité territoriale et ses principaux acteurs (wali, présidents, élus au parlement, élites, etc.) défendent les mêmes programmes. Cela suppose que les Services extérieurs des Ministères jouent un rôle accru de transmission d'informations dans les deux sens, et que les Collectivités territoriales exploitent toutes les possibilités d'influencer les choix de programmation, principalement en proposant des cofinancements.

Dans le cadre de **pratiques améliorées**, mais dans le cadre institutionnel actuel, les demandes et les programmes des collectivités territoriales pourraient être soutenus et défendus en renforçant les fonctions de coordination interministérielles et territoriales qui incombent au Département chargé de l'aménagement du territoire et qui sont faiblement exercées.

Parmi les améliorations envisageables sans changement du cadre institutionnel, il faut mentionner la signature de conventions cadres, collectivement, par l'ensemble des entités Ministérielles, Régionales, Provinciales et les communes concernées par le Plan d'actions prioritaires de la SDU. Cette **Convention-cadre** sanctionnerait un accord sur les objectifs et les axes stratégiques, mais n'impliquerait pas un accord définitif sur les projets, ni sur leur calendrier de réalisation. En cas d'impossibilité de réalisation de l'un d'eux, les parties s'engagent à rechercher une autre action concourant au même but.

La signature de conventions cadres ne met pas un terme final au suivi de la mise en œuvre. Il s'avère que parfois les engagements des divers signataires ne peuvent pas être tenus aux dates prévues, ou sont remplacés par d'autres dispositions censées concourir au même but. Les conventions cadres devront donc prévoir une actualisation périodique et les partenaires qui les signeront devront s'engager à se consulter au cas où des modifications leurs paraîtraient souhaitables, afin que les autres signataires puissent ajuster leurs interventions.

Cette coordination peut aussi être concrètement soutenue par la DGCL qui soutient l'opération de la SDU.

Enfin, **les pratiques et le cadre institutionnel futurs** ne peuvent encore être esquissés, mais les travaux en cours de la Commission de Consultation sur la Régionalisation (CCR) ouvriront certainement des perspectives nouvelles plus favorables à la prise en compte des stratégies régionales ou territoriales.

6.2- Plan de communication pour la SDU

6.2.1- Finalités et attentes d'un Plan de communication

La communication est indissociable du processus de planification stratégique, à plus forte raison quand ce processus se veut participatif et que la mise en œuvre de la stratégie dépend d'acteurs multiples. Comme on l'a présenté à travers ce guide, la communication s'enclenche en amont même du processus, avant son démarrage d'élaboration afin de mobiliser les personnes, les organisations et les groupes dont on attend qu'ils y participent. Cette communication est le vrai moteur de la démarche stratégique et la discussion, le premier stade de l'élaboration et de l'adaptation du projet.

A ce titre, la communication est décisive pour accompagner la mise en œuvre de la stratégie de développement urbain, une fois que celle-ci a été adoptée par le Conseil communal et qu'elle a été avalisée par les autorités, les partenaires et les bailleurs de fonds.

C'est de la communication associée à la mise en œuvre de la stratégie qu'il sera question ici.

Le plan de communication à prévoir a pour objectif général d'encadrer la diffusion de l'information relative à la SDU et de mobiliser ceux qui participeront à sa mise en œuvre. Il s'agit d'un processus bilatéral, c'est-à-dire d'un échange visant à diffuser et recueillir de l'information en s'assurant qu'elle est comprise de part et d'autre de façon homogène et cohérente.

L'élaboration et l'application du plan de communication relèvent logiquement du Conseil communal qui a adopté la SDU, mais à défaut la structure provinciale chargée du suivi de la mise en œuvre de la SDU pourrait également s'en charger.

Trois temps forts doivent être prévus au plan : les moments qui suivent l'adoption de la SDU, puis l'étape où sont mis en place les institutions et les mécanismes de réalisation et, enfin, à l'échéance périodique des rapports de suivi et d'évaluation.

S'agissant de la mise en œuvre de la SDU, la gamme d'information à communiquer sera étendue : annonce d'événements, information sur la SDU sous tous ses aspects, messages internes concernant la gestion de la SDU ou l'avancement des projets, documents d'une formation et de marketing destinés aux partenaires et aux bailleurs de fonds. L'information à transmettre consistera aussi bien à annoncer la tenue d'un événement ou à convier des gens qu'à susciter un feedback : retour d'information, participation active.

En pratique, la ville aura avantage à intégrer au moins les rudiments de la gestion de la communication dans ses propres structures. Elle devra aussi, vraisemblablement, recourir aux services professionnels de conseillers externes pour toute activité d'envergure.

6.2.2- Contenu du plan de communication

En terme précis, le plan de communication s'élabore en apportant des réponses aux questions évoquées plus haut. Or, le plus souvent, chacune des questions appelle une réponse à plusieurs volets, qui sont eux-mêmes reliés aux volets des autres réponses. C'est pourquoi il est avantageux de présenter l'articulation du plan de communication sous forme de tableau matriciel.

Le tableau qui suit développe, sous cinq rubriques qui correspondent aux questions, les principaux éléments que le plan de communication devrait couvrir. La question «qu'attendons-nous en retour?» est sous-entendue dans la colonne *Objectifs*, dont elle est le contrepoint.

Structure et contenu du plan de communication SDU

Temps	Clientèle	Objectifs	Contenu	Activités et outils
Dans les jours qui suivent l'adoption de la SDU	Les partenaires La population	<ul style="list-style-type: none"> - Informer et mobiliser les partenaires - Informer la population 	<ul style="list-style-type: none"> - Le pourquoi de la SDU - Le contenu de la SDU, incluant les ressources requises et leur source - Les bénéfices attendus - Les facteurs de réussite - Les grandes étapes de la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Publication de la SDU sous trois formats : <ul style="list-style-type: none"> - Version complète - Synthèse pour grande diffusion - Page web - Communiqués et rencontre de presse annonçant l'adoption de la SDU et le lancement de la mise en œuvre selon des modalités à venir - Évaluation
Au moment de la mise en place des institutions et mécanismes de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires - Les personnes, organismes et services associés à la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Informer - Mobiliser - Former - Responsabiliser 	<ul style="list-style-type: none"> - Les institutions et mécanismes - Le partage des fonctions et responsabilités - Le calendrier de mise en œuvre et de suivi - Le lancement de la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiqués et rencontres de presse relatifs aux institutions et mécanismes de mise en œuvre - Ateliers de formation - Évaluation - Événement public de lancement - Évaluation
Le suivi de la mise en œuvre Périodiquement chaque année	Les partenaires La population	Informar	<ul style="list-style-type: none"> - L'avancement de la mise en œuvre - Les résultats obtenus et leur impact - Les considérations de gestion - Les corrections et ajustements 	<ul style="list-style-type: none"> - Publication annuelle en deux formats : <ul style="list-style-type: none"> - Bilan sommaire - Page web - Communiqués et rencontre de presse - Évaluation

Bien qu'il contienne l'ensemble des éléments qu'un plan de communication relatif à la mise en œuvre d'une SDU devrait couvrir, il ne constitue qu'une ébauche. Chaque élément devra être précisé et étoffé. Les éléments du volet *Activités et outils*, en particulier, seront définis en relation avec les réponses apportées sous chacune des autres rubriques, en fonction des besoins identifiés.

6.2.3- Principales activités de communication SDU

Les principales activités de communication et partage reliées à la mise en œuvre de la SDU seront prévues au plan de communication. Les trois plus importantes sont la publication et la diffusion de la SDU, l'événement public de lancement de la mise en œuvre et la publication périodiques de documents témoignant de la réalisation de la SDU.

A- Publication du document «Stratégie de développement de la Ville»

Une fois adoptée par le Conseil communal, la stratégie de développement urbain devrait, comme pour tout projet majeur issu d'une décision des élus, faire l'objet d'une publication officielle. La diffusion de cette publication a une triple portée :

- Communiquer à la population les grandes orientations de la SDU et le plan d'actions prioritaires que le Conseil communal et ses partenaires s'engagent à mettre en œuvre
- Restituer aux participants le fruit des efforts qu'ils ont consentis durant l'élaboration de la stratégie de développement urbain
- Mobiliser les partenaires appelés à participer à la mise en œuvre de la SDU, et notamment, de son plan d'actions prioritaires.

Il est recommandé de prévoir trois formes de diffusion:

- Le **Rapport final de la SDU** en version officielle intégrale avec les éléments périphériques nécessaires à sa compréhension, dans un document mettant en valeur les points forts de la SDU et de sa mise en œuvre. Cette publication est destinée aux partenaires et aux participants du processus de planification stratégique. Elle est accessible à quiconque en fait la demande.
- Une **synthèse de la SDU** sous forme de brochure, pour grande diffusion. Conçue pour être distribuée à la population, cette synthèse devrait inclure l'information relative à l'événement de lancement de la mise en œuvre de la SDU.
- Une **page web** : toute commune urbaine qui possède un site web (et elles sont de plus en plus nombreuses) s'en sera servi durant l'élaboration de la SDU pour informer les intéressés. Au terme du processus, le rapport final de la SDU devrait être rendu accessible sur ce site, avec l'ensemble de la documentation pertinente.

Dans tous les cas, c'est surtout **en arabe** que les documents de la SDU doivent d'abord être disponibles et accessibles.

B- Organisation de la «Journée du lancement SDU»

Le démarrage de la mise en œuvre de la SDU permet de donner un véritable élan à celle-ci. Sous l'appellation de **Journée du lancement SDU**, l'événement se veut à la fois solennel, participatif et populaire. Solennel parce qu'il s'agit d'un événement public à l'occasion duquel le Gouverneur de la Province et le (ou les) Président (s) de Conseil communal présentent dans un cadre officiel les entités et les mécanismes associés à la réalisation de la SDU, les principales étapes, les résultats qui témoigneront visiblement de son avancement. Participatif parce que les partenaires de la SDU y sont conviés et ont eux-mêmes l'occasion de confirmer leur engagement. Populaire parce que les citoyens devraient y être associés.

La *Journée du lancement SDU* aura encore plus d'impact si, à cette occasion, un ou plusieurs des projets inclus dans la SDU sont entrepris : première pelletée de terre du

chantier d'une infrastructure ou d'un projet immobilier, inauguration d'un espace public tel un parc, un marché, un terrain de sport, etc.

L'organisation de l'événement se fait sous l'autorité du Gouverneur de la Province ou du Président du Conseil communal. En continuité avec la publication de la SDU, elle se tient à brève échéance de celle-ci.

C- Publications périodiques de mise en œuvre

La publication et la diffusion des documents périodiques relatifs à la mise en œuvre de la SDU et du Plan d'actions prioritaires devraient épouser les mêmes modalités générales que pour le plan lui-même. Question de cohérence et continuité, mais aussi parce que le dispositif de gestion, suivi et évaluation fait partie de la démarche de la SDU. Ainsi, si des tableaux de bord avec indicateurs ont été prévus, il serait normal d'en faire la trame de fond du rapport d'avancement.

Ces publications émaneront notamment des dispositifs mises en place par le système de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la SDU.

6.3- Suivi et évaluation

6.3.1- Objectifs et attente de la démarche

Le suivi et l'évaluation sont parties intégrantes du processus de la planification stratégique, donc de l'élaboration d'une SDU telle que proposée dans le présent guide méthodologique. Ils interviennent à toutes les étapes du processus. Alors que le suivi est souvent assimilé à un roman ou un film, l'évaluation représenterait une image, une illustration à un temps donné.

Ainsi, **le suivi** est défini comme une démarche continue (ou périodique) de collecte d'informations selon les indicateurs retenus pour fournir aux gestionnaires et aux parties-prenantes d'un processus, d'une politique ou d'une action de développement urbain en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des moyens humains et financiers alloués.

Quant à **l'évaluation**, elle permet l'appréciation systématique et objective d'un processus, d'une politique ou d'une action (programme ou projet), en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. C'est une démarche qui vise à améliorer les activités en cours et à aider les acteurs concernés dans leurs activités futures de planification, de programmation et de prise de décision.

Les principaux résultats attendus de l'adoption et de l'exécution de ces 2 démarches complémentaires dans le cadre de la SDU sont :

- La mise en place d'une structure ou d'un dispositif local de suivi-évaluation avec des indicateurs de développement urbain convenus entre les différents acteurs et des publications périodiques d'information
- Le suivi continu et l'évaluation périodique de toutes les étapes du processus de l'élaboration de la SDU d'une agglomération et de sa mise en œuvre à court, moyen et long terme.
- La correction à temps de tout problème ou dysfonctionnement rencontré dans la conception et la mise en œuvre de la SDU et la redéfinition des objectifs stratégiques, donc des programmes et plans d'action

- La mise à jour du Plan d'actions prioritaires de la ville par période triennale ou quinquennale selon la programmation pluriannuelle des investissements locaux préconisés.

A noter cependant que ces démarches sont peu utilisées au Maroc alors qu'elles ont

pris de l'importance dans d'autres pays par les avantages vérifiés qu'elles amènent dans la gouvernance et la réussite des projets de développement urbain. Loin d'être un audit ou un contrôle (au sens de la conformité des actions aux règles ou aux normes), le suivi-évaluation est envisagé comme un outil d'aide à la conception et à la gestion des programmes ou projets de développement, en général.

C'est cette mauvaise perception du suivi-évaluation qui serait l'une des difficultés majeures que les maîtres d'œuvre de la SDU auront généralement à surmonter.

Rubrique Complémentarité entre le suivi et l'évaluation		
Rubrique	Suivi	Evaluation
Fréquence	- Continu ou périodique	- Episodique
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifie les objectifs de la SDU et de ses actions prioritaires - Lie les actions et les ressources allouées aux objectifs - Formule les objectifs en indicateurs de performance et définit les cibles - Collecte systématiquement des données sur les indicateurs et compare les résultats obtenus avec les cibles - Rend compte des progrès aux gestionnaires et leur signale la présence ou non de problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudie pourquoi les objectifs et les résultats visés n'ont pas été atteints - Evalue les contributions spécifiques et certaines actions et leurs effets sur les résultats et impacts - Examine les processus de mise en œuvre - Etudie les résultats non voulus - Détermine les leçons à retenir met en relief les réalisations significatives où le potentiel d'un programme et suggère des recommandations pour des améliorations
Effectué par...	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe SDU (Elaboration) - Cellule SDU (Mise en œuvre) 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe SDU (Elaboration) - Cellule SDU (Mise en œuvre) - Consultant externe - DGCL/MI ou autre Ministère
Effectué pour...	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe SDU (Elaboration) - Autorités locales, Communes concernées et DGCL/MI - Autres parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe SDU (Elaboration) - Autorités locales, Communes concernées et DGCL/MI - Autres parties prenantes

6.3.2- Définition des indicateurs de développement urbain

Afin de faciliter le suivi des actions préconisées dans la SDU et leur évaluation, il serait utile que l'équipe opérationnelle définisse, lors de la description des projets, des critères d'évaluation et des indicateurs quantifiés pour chaque action.

6.3.3- Adoption d'un système de suivi

Les facteurs susceptibles d'influencer, positivement et négativement, l'évolution de la ville sont nombreux et souvent imprévisibles. Pour que le Comité de Pilotage puisse tenir compte de ces « impondérables » et prendre les mesures de correction nécessaires, il est indispensable de mettre en place un système périodique de suivi.

Ce suivi vise à détecter les problèmes qui pourraient entacher la bonne réalisation des projets structurants et de prendre à temps des décisions qui s'imposent pour apporter, en commun accord entre les différentes parties prenantes, des corrections nécessaires.

6.3.4- Activités d'évaluation

Concrètement, l'évaluation dans le processus de la SDU devra être entreprise pour :

- Vérifier si les objectifs et les actions stratégiques, prévues, engagées et/ou réalisées, par axe thématique de développement répondent, chacun à des besoins locaux effectifs pour la croissance économique de la ville et l'amélioration des conditions de vie de ses habitants actuels et futurs
- Améliorer les interventions et l'utilisation des ressources (humaines, financières, de temps, etc...), c'est-à-dire pour mieux gérer l'avancement de la réalisation des actions prévues
- Mesurer les résultats et impacts des orientations et des actions stratégiques réalisés par axe thématique de développement urbain
- Communiquer sur les résultats et impacts obtenus

Une évaluation devrait être faite, par exemple, à la fin de la troisième année, pour voir si le déroulement et les résultats correspondent aux attentes. Les résultats de cette évaluation seront pris en compte dans la procédure de révision de la SDU et de préparation du deuxième programme d'actions prioritaires.

6.4- Révision et ajustement du plan d'actions prioritaires

Le plan d'actions prioritaires est établi généralement pour une période de 5 ans. Il est donc normal qu'à la fin de la troisième année, après la réalisation d'une évaluation globale sur l'avancement, le même Comité de pilotage lance les réflexions et études destinées à arrêter le contenu du deuxième Plan d'actions prioritaires, couvrant les années 6 à 10 de la mise en œuvre de la Stratégie de développement urbain.

La préparation de ce deuxième plan d'actions prioritaires se fera selon la même méthode que la SDU, mais avec des moyens plus légers. Elle commencera par une vérification de la pertinence des objectifs et axes stratégiques, et cas échéant, un ajustement de leur contenu. Cette vérification sera engagée par les Autorités locales et réalisée par le Comité de pilotage, puis discutée de la même manière que le premier diagnostic avant d'être validée par le comité de pilotage et les Autorités locales. Sur cette base, et en fonction des résultats atteints, un deuxième plan prioritaire sera défini, puis validé et proposé pour une deuxième convention cadre.

Cette révision confirmera l'utilité de la démarche stratégique comme outil complémentaire permanent de la gestion urbaine.

A N N E X E S

Référentiels de la SDU

Annexe n°1

GLOSSAIRE DU DEVELOPPEMENT URBAIN

En tant que discipline, le **développement urbain** dispose de son propre langage, sa terminologie. Des mots ou expressions comme *agglomération*, *diagnostic urbain*, *planification stratégique et prospective urbaine* sont couramment utilisés par divers acteurs travaillant actuellement le milieu urbain. Cependant, nombre de termes associés à la *Stratégie de développement urbain* nécessitent interprétation, compréhension, voire négociation quand on les utilise dans différents contextes institutionnels. Certains de ces termes peuvent ne pas être compris par tous. La liste suivante fournit donc un éclairage sur un certain nombre de mots et d'expressions parmi les plus couramment utilisés dans le présent guide. D'autres sont évidemment introduites dans le corps du guide.

La majorité des définitions a été souvent extraite et adaptée des 3 principales sources suivantes :

- *Dictionnaire multilingue de l'Aménagement du Territoire et du Développement Local*, La Maison du dictionnaire, Paris, 1997
- *La Gouvernance en faveur du développement humain durable*, document de politique générale du PNUD, 1997
- *Le nouveau Grand dictionnaire terminologique*, Office québécois de la Langue française, 2003
- *Recueil des termes et concepts en usage au MHUAE- Définition et application*, CNHU/MHUAE, 2008

Acteurs locaux

Personnes et institutions intervenant à l'échelon local dans un processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme ou d'un projet de développement. On distingue, d'une part, les **acteurs publics** regroupant principalement les élus locaux, les responsables des services extérieurs représentant les départements ministériels et les autres agents dépendant de structures parapubliques, et, d'autre part, les **acteurs non institutionnels** regroupant en particulier les entreprises, les organismes socioprofessionnels, les établissements de formation et les associations locales. Le processus de la SDU nécessite une coopération étroite entre ces différents acteurs.

Agglomération

Territoire continu comprenant une ou plusieurs communes urbaines ainsi qu'une partie des communes rurales qui lui sont limitrophes.

Approche intégrée (appliquée au développement urbain)

Démarche d'élaboration et de mise en œuvre d'un projet de développement urbain qui consiste à prendre en compte les interactions entre les différents domaines physique, économique, social, culturel et environnemental, entre les différents paramètres exogènes et endogènes influant sur l'agglomération ou la ville, ainsi que les différentes actions sectorielles émanant des différents échelons d'intervention. La pratique du développement urbain intégré suppose une volonté et une capacité de concertation ainsi que l'établissement de partenariats et de réseaux d'échanges.

Capacités/Renforcement des capacités

Pour réussir l'élaboration d'une SDU et sa mise en œuvre, il importe souvent de développer de nombreuses capacités pour les principales composantes engagées dans le processus. Par

exemple, pour mener un diagnostic urbain, pour élaborer des objectifs et un plan d'action, pour animer la participation, pour expliquer le processus de la planification, etc. Trois types de capacités peuvent être développés :

- l'élaboration des politiques locales à suivre, les mécanismes de communication, la prise de décision, les approches participatives, la résolution des conflits et la construction de consensus, la coordination entre les structures ;
- les méthodes d'intégration des différents objectifs en matière de développement local, la planification, l'évaluation et le suivi des programmes, la construction de systèmes d'information ;
- les moyens de faire comprendre aux organismes gouvernementaux et non gouvernementaux leurs responsabilités sociales, économiques, etc. ; et de les leur faire assurer ; il s'agit ici de faire progresser la prise de conscience et de formation en matière de développement et de responsabilisation.

Communication

Avec la participation, la communication est l'un des piliers de la planification stratégique et de la SDU. Elle permet à tous les participants de ces processus de :

- échanger des informations sur les valeurs, les perceptions, les intérêts en jeu, les ressources, l'économie, etc. ;
- se mettre d'accord sur les actions à entreprendre ;
- faire évoluer les valeurs et de transmettre le savoir ;
- donner des informations sur d'autres acteurs au sujet des stratégies discutées.

La communication est partie intégrante de l'élaboration de la SDU.

Consensus

Un des objectifs de la participation consiste à élaborer une stratégie de développement urbain bénéficiant d'un large accord parmi les acteurs, locaux et centraux, intervenant dans la ville. Un consensus est une situation où tous les participants peuvent se satisfaire du résultat, même si certains d'entre eux ne l'accueillent pas avec grand enthousiasme. Le consensus n'implique ni adhésion fervente, ni unanimité car il est normal qu'il existe des divergences de points de vue. Le consensus est une base d'accord ; aucun participant ne doit être mis en minorité. Tous font de leur mieux pour prendre en compte les intérêts des uns et des autres, ou pour accepter des compromis, afin de parvenir à un accord et pour repérer les questions conflictuelles qu'il faudra résoudre ultérieurement.

Concertation

Processus de participation qui suppose l'existence d'une négociation effective entre les parties-prenantes, pouvant mener à une transformation plus ou moins profonde d'une action ou projet initial ; cependant, si nécessaire, les autorités locales gardant l'initiative et le pouvoir de décision.

Décentralisation

Politique qui consiste à transférer certaines compétences de l'Etat aux collectivités locales élus, ainsi que les moyens financiers, fiscaux et administratifs correspondants ; à ne pas confondre avec la notion de déconcentration qui lui est souvent jointe.

Déconcentration

Politique de transfert d'une partie des pouvoirs des Administrations centrales des Ministères, des organismes nationaux et d'autres similaires vers leurs services implantés localement (Région, province et commune). Ces services sont dits déconcentrés ou

extérieurs et sont soumises de la double tutelle de leur Administration centrale et du Wali ou Gouverneur.

Développement

Le développement est l'un des objectifs de toute société humaine. D'une conception purement économique qui se référait à la croissance de la production par l'industrialisation, le terme est utilisé aujourd'hui comme un processus conduisant à l'amélioration du bien-être des individus en général, y compris dans les domaines de l'éducation, la santé, l'intégrité culturelle, l'environnement sécuritaire et autres tous aussi importants.

Développement durable

Développement durable ayant pour objectif de concilier le développement économique et la préservation des ressources naturelles non renouvelables, tout en intégrant les dimensions sociales et culturelles. Il implique non seulement un développement qualitatif des biens et des services en vue d'une meilleure adaptation aux contraintes économiques, mais aussi une prise en compte des préoccupations sociales, culturelles et environnementales afin d'assurer l'unité du tissu social ainsi que la protection de l'environnement et du cadre de vie.

Diagnostic urbain

Examen prospectif et systématique de la situation d'une agglomération en vue de définir une stratégie et des actions locales de développement. Il repose sur l'analyse de données quantitatives et qualitatives variant en fonction des spécificités de chaque ville et des objectifs visés. Le diagnostic urbain a pour objet également d'évaluer ses potentialités et ses ressources, son positionnement par rapport à la concurrence et aux possibilités de collaborations avec d'autres territoires (*Nation, Région, Province et commune*), ainsi que la capacité de mobilisation des acteurs locaux. Il détecte les atouts et les faiblesses de la ville, prend en compte les opportunités et les risques, analyse les conditions de faisabilité d'un projet et ses répercussions sur le territoire local et identifie les acteurs et les réseaux mobilisés ou susceptibles de l'être (*Voir Etape 2 du Guide méthodologique*).

Equipement de proximité

Ensemble des équipements publics, privés et associatifs situés à proximité des populations (administrations, commerces, maisons de service, marchés, fours, hammam, etc.). Ils répondent à un intérêt général, mais sont souvent à caractère privé.

Equipement socio-collectif

Ensemble des espaces et établissements destinés aux équipements sociaux, culturels, religieux et similaires tels que les mosquées, les centres de santé, théâtres, cinémas ; il s'agit tant des équipements de proximité que ceux desservant plusieurs quartiers ou l'ensemble de la ville (Hôpital, grande mosquée,...)

Enjeu urbain

Est ce qu'un problème ou une tendance lié au développement de la ville porte comme changements pour sa population ou ses acteurs (non pour le problème ou la tendance), qu'ils soient positifs (opportunités) ou négatifs (menaces).

Environnement

Dans le sens utilisé ici pour l'élaboration d'une SDU, l'environnement désigne l'ensemble des situations extérieures à une ville et tout étant en relation avec cette dernière. Il s'agit généralement des zones périphériques et du contexte régional de ladite ville.

Evaluation

Acte mesurant et appréciant l'écart entre une situation initiale et une situation finale. L'évaluation repose sur l'utilisation d'indicateurs quantitatifs et d'appréciations qualitatives. Selon des finalités, elle peut être introduite à différentes étapes de l'exécution du programme ou du projet de développement urbain ; elle est également déterminante dans le processus de la SDU... (Voir Etape 5 du Guide méthodologique).

Gestion urbaine

Mise en œuvre de mesures et actions qui concourent à assurer un fonctionnement adéquat de la ville, en garantissant les conditions d'utilisation de services urbains très diversifiés : développement économique, cohésion sociale et intégration, affectation des sols, transports, logement, résorption de l'habitat insalubre, protection de l'environnement, gestion des déchets, approvisionnement en eau, fourniture de services et d'installations, protection et revalorisation du patrimoine culturel, promotion et développement de la culture, etc.

Gouvernance

Cette notion s'est développée autour de l'idée de développement durable. "La gouvernance peut être considérée comme l'exercice des pouvoirs économique, politique et administratif pour gérer les affaires des pays à tous les niveaux. Il comprend les mécanismes, procédés et institutions par lesquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits légaux, remplissent leurs obligations et gèrent leurs différences. La bonne gouvernance est, parmi d'autres choses, participative, transparente et responsable. Elle est aussi efficace et équitable. Et elle fait la promotion du cadre de la loi. La bonne gouvernance assure que les priorités politiques, sociales et économiques sont fondées sur un large consensus dans la société et que les voix des plus pauvres et des plus vulnérables sont au cœur du processus de décision sur l'allocation des ressources pour le développement" (*La Gouvernance en faveur du développement humain durable, document de politique générale du PNUD, 1997*).

INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain)

Elle est conçue pour renforcer l'action de l'Etat et des collectivités locales, en matière d'amélioration des capacités des populations sur les plans économique et social. Lancée par Sa Majesté Le Roi en mai 2005, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain se base sur quatre programmes prioritaires : le programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural, le programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain, le programme de lutte contre la précarité et un programme transversal. Les acteurs, constitués dans le cadre de comités, agissent pour la mise en œuvre et le suivi de cette initiative qui a introduit dans ses approches les grands principes de planification stratégique et de participation.

Indicateur

Sert de mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'une réalisation accomplie, d'un effet obtenu ou d'une variable de contexte (économique, social ou environnemental). Parmi ses caractéristiques, un indicateur doit produire une information simple, facilement communicable et comprise à la fois par tout utilisateur de l'information.

Infrastructures urbaines

Ce sont des équipements qui contribuent à l'économie de la ville, tout en distribuant des services directement aux usagers dans différents domaines (habitat, activités, équipements socio-collectifs,...) tels que, par exemple, les réseaux de transport (routes, voies ferrées, port et aéroport), les zones d'activités économiques (zone industrielle, usines, bureaux,

centres commerciaux,...), les réseaux d'eau, d'assainissement, d'électricité et de télécommunications, etc. Dans le cadre de la SDU, il y a lieu de distinguer entre les grandes infrastructures (structurantes ou stratégiques) et les autres, desservant particulièrement les zones d'habitation (VRD tertiaires).

Intercommunalité

Caractère de ce qui est relatif à plusieurs communes, souvent voisines. On parlera de stratégie d'intercommunalité quand des communes se regroupent pour mettre en commun des moyens pour réaliser et gérer un ou plusieurs services tels que la collecte et le traitement des ordures ménagères, le traitement des eaux usées, les transports en commun, les services d'abattoirs,...

Objectif/Objectif stratégique

Énoncé clair et explicite des effets ou résultats que l'action prévue (programme ou projet) doit obtenir. Un bon objectif doit être mesurable, défini dans le temps, spécifique et concret. Si les objectifs ne sont pas énoncés d'une manière explicite, l'évaluation peut contribuer à les clarifier. Un objectif quantitatif s'énonce à l'aide d'indicateurs, un objectif qualitatif s'énonce à l'aide de descripteurs.

La portée du développement urbain est trop vaste pour qu'une stratégie unique puisse à elle seule l'embrasser. Ainsi, la meilleure façon de faire progresser les stratégies est de les concentrer sur la réalisation de quelques objectifs précis (améliorer la voirie, la distribution de l'eau potable,...).

Les objectifs stratégiques permettent de fonder la perspective de développement urbain à moyen et long termes ; ils peuvent également, tout en restant en harmonie avec cette perspective, s'adapter à un terme plus bref.

Méthodes de participation

Les méthodes de participation utilisées dans le processus de stratégie de développement urbain peuvent être diverses. On peut, par exemple, distinguer :

- Les méthodes utilisées pour déterminer des besoins de la ville et de ses habitants, faire des analyses et des études (réunions, focus groups, échantillonnage, etc.) ;
- Celles utilisées pour les tâches de formulation et de prise de décision participative (construction de consensus, négociation, résolution de conflits, etc.) ;
- Celles de mise en œuvre de partenariats (accords, cogestion, contrats, etc.) ;
- Les méthodes de communication, information, de suivi (séminaires, ateliers, expositions, réunions locales, etc...).

Partenariat/ Partenariat Public-Privé

Association avec une autre entité pour pouvoir atteindre un ou plusieurs objectifs fixés. Le partenariat est dit public-privé (PPP) quand il s'agit d'un accord formel (généralement, un contrat ou convention) par lequel un organisme public (administration centrale, collectivité locale,...) et une ou plusieurs entité(s) privée(s) décident de coopérer pour, par exemple, construire des équipements collectifs ou assurer des services urbains.

Parties-prenantes

Personnes individuelles et groupes ayant un intérêt dans les questions en jeu. Elles représentent normalement leurs propres intérêts en tant que parties prenantes ; aussi, sont-elles d'influencer la stratégie de développement d'une ville ou, au contraire, d'en être affectés. Un exercice de d'élaboration de la SDU se doit de commencer par de

l'identification des parties-prenantes : Services extérieurs de l'Etat, collectivités locales, ONG, acteurs économique et autres représentants du secteur privé, universitaires, personnes-ressources, etc. Généralement, les parties prenantes auront à participer à différentes étapes du processus de la SDU et notamment dans les ateliers thématiques préconisés.

Plan d'action

Outil de gestion qui permet la mise en œuvre des stratégies retenues. Il donne corps à ces stratégies, définit et présente les programmes et les projets se préoccupant directement des priorités d'action. Il est concret et opérationnel dans le processus d'élaboration de la SDU. (Voir Etape 4 du Guide méthodologique)

Plan d'aménagement

Document réglementaire d'urbanisme (opposable aux tiers), établi pour les communes urbaines, les centres délimités, les zones périphériques des communes urbaines et des centres délimités, les groupements d'urbanisme et pour tout ou partie du territoire d'une ou plusieurs communes rurales, ayant une vocation spécifique telle que touristique, industrielle,...

Le PA définit les conditions d'utilisation du sol en prévoyant la destination des différents espaces (zones d'habitat, zones d'activité, équipements), en définissant les règles de construction et en imposant les servitudes nécessaires pour assurer la sécurité et la qualité du paysage urbain (esthétique d'un site, perspective d'une voie, ordonnancement architectural). Il constitue ainsi un guide d'intervention pour la commune (infrastructure, espace verts, services publics communaux) et pour les différentes administrations dans l'implantation des équipements de leur ressort. (Référence- Loi 12/90 relative à l'urbanisme- MHUAE)

Plan communal de développement (PCD)

Récemment intégré dans la Charte communale (Article 36 de la Loi 17-08), les Communes urbaines et rurales sont sollicitées d'élaborer leur Plan communal de développement et ce, selon le processus de planification stratégique participative (PSP) ; c'est-à-dire, comme pour la SDU, comportant une vision de développement, des objectifs à atteindre et un plan d'action à court terme. S'approchant davantage d'un Plan de développement économique et social (PDES), le PCD s'adresse essentiellement aux Communes rurales et urbaines de moins de 50.000 habitants; un guide spécifique a été conçu et disponible sur Internet.

Planification stratégique/ Planification stratégique participative (PSP)

Processus permettant à une organisation ou à une collectivité d'identifier et de discuter les questions-clés organisationnelles, d'analyser son environnement, de déterminer ses priorités et de tracer les grandes lignes de son avenir à moyen terme et long terme. Elle devient participative quant le processus favorise la participation directe et l'engagement d'une majorité d'acteurs/ décideurs dans la résolution des problèmes, la planification et la prise de décision.

Programme

Stratégie de développement urbain à long terme qui comporte d'ordinaire un certain nombre de projets séparés définis par axe de développement et selon des objectifs stratégiques.

Programme de mise à niveau urbaine

La mise à niveau urbaine répond à des problématiques dans un cadre d'approche globale et d'unité de la ville sous des angles stratégiques. Le programme correspondant vise souvent à

surmonter un certain nombre de dysfonctionnements d'ordre urbanistique tels que le sous-équipement en infrastructures urbaines de base et la prolifération de l'habitat insalubre. L'intervention dans ce cadre se focalise généralement sur le renforcement des réseaux primaires d'infrastructures urbaines (voirie, assainissement, éclairage public,...), la mise en place d'équipements socio-collectifs et la réhabilitation de tissus anciens, la restructuration de quartiers sous-équipés ainsi que la consolidation des transports urbains et des activités économiques. Cette stratégie est tributaire d'un partenariat avec les différents acteurs urbains, pour répondre à la demande des populations démunies concernées.

Projet

Intervention consistant en un ensemble d'activités planifiées et interdépendantes visant à atteindre des objectifs définis avec un budget déterminé et dans un laps de temps donné.

Processus

Suite continue de faits ou d'opérations présentant une certaine unité ; développement, progrès, continuité, évolution (*Encyclopédie Larousse*). La stratégie de développement urbain élaborée selon la planification stratégique se développe en un processus ou en plusieurs étapes (ou séquences). Supprimer une étape de ce processus remettrait en cause le résultat de la SDU.

Prospective (urbaine)

La réflexion prospective repose sur la conviction que l'avenir n'est pas écrit mais qu'il est à construire. Appliquée à un territoire comme une ville, cette démarche consiste à se représenter des organisations possibles dans les décennies futures. Comment ? A partir d'une connaissance de la situation présente, du repérage de tendances lourdes qui s'imposeront mais aussi des mutations ou des ruptures susceptibles de s'opérer.

Restitution

Transmission d'informations issues d'un diagnostic, d'une prospective, d'une évaluation à ceux qu'elles concernent et à qui elles sont utiles soit en tant que partage des résultats obtenus, soit pour faciliter la réflexion critique et la capitalisation de l'expérience, soit pour leur permettre de prendre des décisions.

Scénario

Un scénario est un ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation d'origine à la situation future. La méthode privilégiée de la prospective urbaine est celle des scénarios. Ceux-ci sont de deux types ; ils sont soit «exploratoires», partant du présent et examinant les différentes évolutions possibles qui peuvent en découler ou soit «normatifs» ou «stratégiques», partant d'un objectif futur que l'on estime souhaitable, dont on vérifie la possibilité et pour lequel on élabore un compte à rebours des actions nécessaires à sa réalisation.

Schéma directeur d'aménagement urbain (SDAU)

S'applique à un territoire dont le développement doit faire l'objet d'une étude globale par suite de l'interdépendance sur les plans économique, commercial et social des différentes composantes de ce territoire. Ledit territoire peut comprendre une ou plusieurs communes urbaines et/ou un ou plusieurs centres délimités et éventuellement partie ou totalité d'une ou plusieurs communes rurales avoisinantes.

Le schéma directeur d'aménagement urbain planifie, pour une durée ne pouvant excéder 25 ans, l'organisation générale du développement urbain du territoire auquel il s'applique. Il coordonne les actions d'aménagement entreprises par tous les intervenants, notamment

par l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics et les organismes bénéficiant du concours ou de la participation financière de ces personnes morales de droit public. Il a pour objet notamment de déterminer les choix et les options d'aménagement qui doivent régir le développement harmonieux, économique et social du territoire concerné et de déterminer les zones nouvelles d'urbanisation et les dates à compter desquelles elles pourront être ouvertes à l'urbanisation.

Il comprend des documents graphiques constitués notamment par des cartes d'utilisation des sols et un rapport justifiant et explicitant le parti d'aménagement tel qu'il est figuré sur les cartes d'utilisation des sols, déterminant les mesures à mettre en œuvre pour la réalisation des objectifs arrêtés par ledit parti et indiquant les phases d'exécution des dispositions prévues. (*Référence- Loi 12/90 relative à l'urbanisme- MHUAE*)

Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT)

Inscrit dans le cadre de référence qu'est le SNAT, le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire est un document d'orientation pour le développement socio-économique. Il a pour objectif de définir les grands axes d'une organisation efficace et d'un développement cohérent des régions, basé sur une concertation alliant les différents acteurs de l'aménagement et du développement du territoire, permettant de constituer des leviers de développement régional dans différents domaines (social, économique, urbanistique, environnemental).

Stratégie (urbaine)

Organisation générale d'un projet de développement urbain qui consiste à déterminer les axes d'intervention prioritaires et les modalités de mise en œuvre d'une action coordonnée des acteurs. La stratégie est la traduction du but poursuivi en termes de programmes et de plans d'actions s'intégrant dans une vision prospective de la ville. Les processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie urbaine dépendent des situations locales spécifiques (échelle de la ville, enjeux, acteurs, etc.) mais aussi de l'évolution dans le temps de la situation locale et de son environnement, nécessitant un réajustement constant des stratégies.

Suivi (ou Monitoring)

Examen exhaustif et régulier des ressources, des réalisations et des résultats d'un processus ou d'un projet. Le suivi repose sur un système d'information cohérent comprenant des comptes rendus d'activités, bilans, tableaux de bord, indicateurs, etc. Les informations du système de suivi proviennent principalement des opérateurs et sont utilisées en premier lieu pour piloter l'intervention publique. (*Voir Etape 5 du Guide méthodologique*).

Tableau de bord

Présentation des informations essentielles pour le suivi d'un projet ou programme sous forme d'un petit nombre d'indicateurs quantifiés périodiquement. Le tableau de bord concerne les ressources mobilisées, les réalisations effectuées et les résultats constatés. L'intérêt d'un tableau de bord est de permettre la visualisation continue des principaux paramètres de l'intervention.

Urbanisation

À utiliser pour le processus de développement des villes, en nombre d'habitants et en extension territoriale, et pour les conséquences de ce développement sur le mode de vie. Elle s'interprète également comme la concentration croissante de la population dans les agglomérations urbaines. A noter que l'**urbanisation** n'est pas synonyme de **croissance urbaine**. En effet, l'urbanisation représente l'augmentation du rapport de la population

urbaine à celle de la population totale (ou proportion des citoyens), alors que la croissance urbaine signifie l'augmentation de la taille de la population urbaine.

Vision (stratégique)

Une vision décrit l'avenir d'une organisation ou d'une collectivité locale ; elle est construite et voulue par ses responsables et partagée par tous ses membres ou ses habitants. La vision décrit aussi l'impact qu'elle aura sur ses bénéficiaires. *(Voir Etape 3 du Guide méthodologique).*

Annexe n°2

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1- Références réglementaires et juridiques

- *Loi n° 78-00 portant charte communale telle qu'elle a été modifiée et complétée par la Loi n° 01-03 et par Loi n° 17-08*
- *Dahir n°1-07-195 du 19 kaada 1428 (30 novembre 2007) portant promulgation de la loi n°47-06 relative à la fiscalité locale*
- *Dahir n°1-09-02 du 22 safar 1430 (18 février 2009) portant promulgation de la loi n°45-08 relative à l'organisation des finances des collectivités locales et de leurs groupements*
- *Dahir n°1-92-31 du 15 hija 1412 (17 Juin 1992) portant promulgation de la loi n°12-90 relative à l'urbanisme*
- *Dahir n°1-92-7 du 15 hija 1412 (17 Juin 1992) portant promulgation de la loi n°25-90 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellements*
- *Dahir n° 1-03-59 du 10 rabii I 1424 (12 mai 2003) portant promulgation de la loi n° 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement*
- *Dahir n° 1-03-60 du 10 rabii I 1424 (12 mai 2003) portant promulgation de la loi n° 12-03 relative aux études d'impact sur l'environnement*
- *Organisation des Collectivités préfectorales et provinciales, Loi n°79-00 ; DGCL, Ministère de l'Intérieur, Publication du Centre de Documentation des Collectivités Locales, 2004*
- *Organisation de la Région, Dahir n°1-97-84 ; DGCL, Ministère de l'Intérieur, Publication du Centre de Documentation des Collectivités Locales, 2004*

2- Références méthodologiques

- *Guide de la planification pour les communes rurales, Programme de Coopération Maroc-UNICEF, 2006*
- *Guide pratique de la planification stratégique participative - Coopération DGCL-USAID, Mai 2004*
- *Planification stratégique, un instrument de développement économique local, Actes du séminaire d'Agadir ; DGCL & USAID-Maroc, 2004*
- *Stratégie de développement urbain- Guide méthodologique ; Forum Urbain- Maroc, avec l'appui de l'USAID et Cities Alliance, 2007*
- *Guide de la fiscalité locale, DGCL/Ministère de l'Intérieur, Décembre 2008*
- *Guide de développement des collectivités – Un outil de renforcement des capacités communautaires, Développement des Ressources humaines Canada, Hull (Québec), Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1999*
- *Le Guide de l'animateur de développement des collectivités – Un outil de soutien du Guide de développement des collectivités, Développement des Ressources humaines Canada, Hull (Québec), Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1999*
- *Vers des Contrats d'Avenir locaux- Elaborer et réussir sa stratégie de développement communal, Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire, Belgique, 2007*

- *Boîte à outils du développement social- Contribution à la mise en œuvre de l'INDH*, Gestion du développement local, Module 1, Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité, janvier 2007
- *Stratégie de développement de la ville/ Grand Tétouan – Réalisation de divers documents et guide de participation et de programmation budgétaire dans les communes marocaines ; voir le site web : www.sdv-tetouan.ma, 2002-2007 ; Se référer également au site de Cities Alliance pour des expériences similaires dans d'autres villes maghrébines et étrangères (www.citiesalliance.org)*
- *Agenda 21 local au Maroc, Guide méthodologique, PNUD-Maroc & MATEE, 2005*

3- Autres Références

- *Dictionnaire multilingue de l'Aménagement du Territoire et du Développement Local*, La Maison du dictionnaire, Paris, 1997
- *La Gouvernance en faveur du développement humain durable*, document de politique générale du PNUD, 1997
- *Le nouveau Grand dictionnaire terminologique*, Office québécois de la Langue française, 2003
- *Recueil des termes et concepts en usage au MHUAE- Définition et application*, CNHU/MHUAE, 2008
- *Reconstruire les villes*, dossier de la revue *Urbanité*, publication de l'Ordre des urbanistes du Québec et de l'Institut canadien des urbanistes, printemps 2009
- *S'approprier la ville – Consultation publique et aménagement du territoire à Montréal*, actes du colloque, collection Les cahiers de l'OCPM, Montréal, Office de consultation publique de Montréal, juin 2008
- *La vision stratégique du développement culturel, économique, environnemental et social*, collection Aménagement et développement du territoire, Ministère des Affaires municipales et des Régions, Québec, septembre 2005
- *Gouvernance des villes*, Rencontres des collectivités locales d'Agadir; DGCL/ Ministère de l'Intérieur, 2006
- *Croissance des villes*, Rencontres des collectivités locales d'Agadir; DGCL/ Ministère de l'Intérieur, 2006

Annexe n°3

MODELE-TYPE DES TABLES DE MATIERES DU RAPPORT FINAL DU PLAN STRATEGIQUE DE LA VILLE (Cas de la SDU du Grand El Jadida)

Préambule :

Décrire brièvement le contexte, les étapes et les résultats du processus de la SDU engagé par la Province d'El Jadida sur l'axe Azemmour- Jorf Lasfar

Résumé-Synthèse :

Résumer le document de la SDU avec les principaux indicateurs du diagnostic territorial (forces et faiblesses/Atouts et contraintes) qui ont mené à la définition de la vision et des objectifs stratégiques pour l'horizon 2030, partagés avec les différents acteurs locaux (Conseils communaux, services extérieurs,...) ainsi que les grands projets prioritaires et les mécanismes de suivi et d'évaluation pour atteindre lesdits objectifs stratégiques.

1. DIAGNOSTIC TERRITORIAL

Présentation préalable de l'axe d'étude et du pourquoi le Grand El Jadida dans la SDU (proximité des centres, complémentarité, intercommunalité,...)

1.1- Les atouts du Grand El Jadida

- 1.1.1- Atouts géographiques
- 1.1.2- Repères historiques
- 1.1.3- Acquis actuels
- 1.1.4- Grands projets en cours ou prévus

1.2- Contraintes majeures de développement

- 1.2.1- Ressources humaines sans qualification
 - 1.2.2- Circulation et transports incompatibles
 - 1.2.3- Développement touristique peu attrayant
 - 1.2.4- Parc de logements avec de l'insalubrité
 - 1.2.5- Gouvernance locale avec des faiblesses
- Etc....

1.3- Récapitulatif des forces et faiblesses du Grand El Jadida

Dégager des investigations précédentes un tableau de synthèse selon l'analyse SWOT résumant d'une part par les forces et les faiblesses, et d'autre part, les opportunités et les menaces pour le développement socio-économique et spatial du Grand El Jadida

FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	MENACES

2- STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET PROGRAMMATION

2.1- Vision Grand El Jadida 2030

- 2.1.1- Orientations au niveau industriel
- 2.1.2- Orientations au niveau touristique
- 2.1.3- Orientations au niveau urbain

2.2- Perspectives de développement

2.2.1- *Impacts des grands projets structurants*

2.2.2- *Perspectives démographiques*

2.2.3- *Evaluation des besoins urbains*

2.3- Identification des projets structurants

L'identification et la description des projets peuvent se faire textuellement avant de les synthétiser sous forme de tableau général d'actions structurantes ou simplement sous forme de tableau comme ci-joint:

2.3.1- Développement industriel

A/ Achèvement de la réalisation du parc industriel

B/ Amélioration de l'accessibilité au parc industriel

C/ Amélioration de l'accessibilité aux autres zones industrielles et centres urbains

D/ Mise à niveau des zones industrielles existantes

E/ Mise à niveau du port de Jorf Lasfar

F/ Promotion des ressources humaines qualifiées

G/ Réalisation des structures d'accueil résidentielles de la main-d'œuvre du parc industriel

2.3.2- Développement touristique

A/ Amélioration de l'accessibilité aux sites touristiques existants ou potentiels

B/ Valorisation des sites historiques à fortes attractivités touristiques

C/ Mises à niveau du littoral et des plages

D/ Valorisation d'autres sites touristiques potentiels

E/ Organisation périodique de manifestations culturelles et touristiques

F/ Promotion des métiers du tourisme

2.3.3- Développement urbain

A/ Ouverture de nouvelles zones à l'urbanisation

B/ Contrôle de l'urbanisation spontanée en périphéries urbaines

C/ Amélioration de la circulation à El Jadida

D/ Aménagement des espaces de détente et de loisirs

E/ Promotion des vocations résidentielles d'Azemmour et de Moulay Abdellah

2.4- Plan d'actions prioritaires

2.4.1- Projets prioritaires 2009-2013

Axe A- Développement industriel

Axe B- Développement touristique

Axe C- Développement urbain

Axe D- Actions transversales

2.4.2- Programmation pluriannuelle des investissements (facultatifs)

Si possible, lister les projets prioritaires avec échéancier d'investissements entre 2009 et 2013

2.4.3- Mécanismes de suivi et d'évaluation (facultatif)

La stratégie de développement du Grand El Jadida, allant jusqu'à un Plan d'actions prioritaires sur les 5 premières années, est définie et partagée entre les principaux acteurs ; il y a lieu maintenant de proposer les mécanismes de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre dudit Plan d'actions.

Annexe n°4- SYNTHESE DES ACTIONS STRUCTURANTES (Modèle)

Axes stratégiques	Orientations		Actions/Projets		Maîtres d'ouvrage	Priorités*	
	N°	Intitulés	N°	Intitulés/ Description		Urgence	Importance
Axe A- Développement industriel (Faire du Grand El Jadida, un pôle industriel de 1 ^e rang)	A1	Achèvement de la réalisation du parc industriel	A11				
			A12				
	A2	Amélioration de l'accessibilité au parc industriel	A21				
			A22				
	A3	Amélioration de l'accessibilité aux autres zones industrielles et centres urbains	A31				
			A32				
	A4	Mise à niveau des zones industrielles existantes	A41				
			A42				
	A5	Mise à niveau du port de Jorf Lasfar	A51				
			A52				
	A6	Promotion des ressources humaines qualifiées	A61				
			A62				
	A7	Réalisation des structures d'accueil résidentielles	A71				
			A72				
A8	Autres	A81					
Axe B- Développement touristique (Promouvoir le tourisme à l'échelle national et international)	B1	Amélioration de l'accessibilité aux sites touristiques existants ou potentiels	B11				
			B12				
	B2	Valorisation des sites historiques à fortes attractivités touristiques	B21				
			B22				
	B3	Mises à niveau du littoral et des plages	B31				
			B32				
	B4	Valorisation d'autres sites touristiques potentiels	B41				

			B42				
	B5	Organisation périodique de manifestations culturelles et touristiques	B51				
			B52				
	B6	Promotion des métiers du tourisme	B61				
			B62				
Axe C- Développement urbain (Répondre aux exigences urbaines de la nouvelle vision du Grand El Jadida 2030)	C1	Ouverture de nouvelles zones à l'urbanisation	C11				
			C12				
	C2	Contrôle de l'urbanisation spontanée en périphéries urbaines	C21				
			C22				
	C3	Amélioration de la circulation à El Jadida	C31				
			C32				
	C4	Aménagement des espaces de détente et de loisirs	C41				
			C42				
			C43				
	C5	Promotion des vocations résidentielles d'Azemmour et de Moulay Abdellah	C51				
			C52				
			C53				
	C6	Autres orientations	C61				
		C62					
		C63					
Axe D- Actions transversales	D1		D11				
			D12				
	D2		D21				
	D3		D31				
			D32				

Priorités : A= Absolue B= Forte M= Moyenne

IMPUTATION DES COÛTS DES PROJETS DU PLAN D' ACTIONS (Modèle)

Axes stratégiques	Actions/ Projets		Dates d'exécution		Coûts estimatifs (MDH)	Imputation des coûts (Citer les noms des participants)		
	N°	Intitulés	Démarrage	Achèvement		A 100%	50 à 100%	Moins de 50%
Axe A- Développement industriel	A13	Mise en place du Guichet unique	2010	2013	A déterminer		MEDZ & CRI	
	A42	Extension de la ZI El Jadida	2010	2012	2,50 MDH	Commune		
Axe B- Développement touristique	B12							
Axe C- Développement urbain								
Axe D- Actions transversales								