HAL
open science

Experts embarqués dans le “ tournant financier ”. Des grands projets urbains au sud de la Méditerranée

Pierre-Arnaud Barthel, Éric Verdeil

To cite this version:

Pierre-Arnaud Barthel, Éric Verdeil. Experts embarqués dans le “ tournant financier ”. Des grands projets urbains au sud de la Méditerranée. Les Annales de la Recherche Urbaine, 2008, 104, pp.38-48. halshs-00287380

HAL Id: halshs-00287380

https://shs.hal.science/halshs-00287380v1

Submitted on 11 Jun 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Référence à citer :

Pierre-Arnaud Barthel, Eric Verdeil, Experts embarqués dans le « tournant financier ». Des grands projets urbains au sud de la Méditerranée, *Annales de la recherche urbaine*, n°104, pp.38-48

Titre originel

Experts embarqués dans le « tournant financier »

Le cas des grands projets urbains au sud de la Méditerranée

Cette version a été altérée lors du processus éditorial. Les encadrés ont notamment disparu.

Les investissements arabes en provenance des pays pétroliers du Golfe contribuent à une spectaculaire mutation urbanistique au sud de la Méditerranée. Les prémisses de cette mise en œuvre de vastes projets urbains datent du début des années quatre-vingt avec le projet d'aménagement du Lac Nord à Tunis. Ce mouvement a connu une amplification visible depuis le début du 21ème siècle. Les gouvernements encouragent fortement l'arrivée de ces capitaux, vecteurs de modernisation urbaine et accélérateurs du tourisme.

La question du risque et de la sécurisation des fonds engagés dans ces grands projets, les problèmes posés par la logique de création de valeur, entraînent la constitution d'une nébuleuse de consultants missionnés par les aménageurs pour faire de « l'assistance à maîtrise d'ouvrage ». Cette sphère professionnelle, structurée depuis plus longtemps en Europe, intervient sur des enjeux de management à différents moments du « cycle de vie » du projet lui-même (mise au point du programme, élaboration d'une « vision » partagée, démarchage et sélection d'investisseurs, stratégie de commercialisation). Les experts des marchés immobilier et financier jouent un rôle croissant d'aide à la décision au moment d'arbitrages qui infléchissent à différents moments le cours du projet lui-même.

Après une brève description des nouvelles formes prises par les investissements arabes, et sans revenir sur le processus de privatisation des milieux professionnels (Souami et Verdeil, 2006), nous analyserons certains de ces changements en nous focalisant sur trois « mondes d'acteurs » : la métamorphose de la maîtrise d'ouvrage urbaine, les effets de « l'importation » de concepteurs étrangers et l'irruption du monde des experts liés au monde des affaires.

Décalages entre l'expertise et les pratiques de recherche en urbanisme au Sud de la Méditerranée

L'analyse présentée ici repose essentiellement sur des recherches menées depuis une dizaine d'années, durant nos thèses, puis grâce à des programmes de recherches en sciences sociales financés notamment par le Ministère des affaires étrangères, comme le Programme de Recherche Urbaine sur le Développement (2001-2004), le Fonds de Solidarité Prioritaire (2005-2008) et l'Institut de Recherches sur le Maghreb Contemporain de Tunis (2007-2009), et aucunement sur des expériences où nous aurions été nous-mêmes experts. (Verdeil, 2002, Barthel, 2006, Souami et Verdeil, 2006).

L'accès aux sources (à un cahier des charges urbanistiques, à des études stratégiques) est bien souvent une gageure. Cela concerne en particulier le processus de décision, qui laisse peu de traces écrites, hormis les précieuses conventions d'investissement qui lient les gouvernements aux aménageurs. Le chercheur a accès au compte-goutte aux comptes-rendus détaillés des réunions, aux diaporamas des séances de travail qui ont permis le murissement ou l'imposition de la décision. De même un grand nombre de justificatifs relevant des études de marchés, des bilans de réalisation et de commercialisation restent parfois hors d'atteinte dans certains pays.

L'absence de réunions publiques prive le chercheur d'un lieu d'observation. Rendre compte d'un urbanisme au plus près du travail des acteurs doit ainsi en passer – faute de pouvoir observer en actes des scènes du projet – par des entretiens approfondis avec des professionnels et élus, ce qui implique un biais lié à la rationalisation *a posteriori* de leurs pratiques.

Du reste, les experts rencontrés montrent une certaine difficulté (légitime) à appréhender notre travail de recherche inscrit hors de toute logique de commande. D'une manière générale, l'implication des chercheurs en

urbanisme dans les projets est à notre connaissance plutôt rare, d'autant que le contexte institutionnel et politique s'y prête fort mal de l'autre côté de la Méditerranée. Lorsque de telles collaborations ont pu être envisagées, elles ne se sont pas concrétisées dans les faits – ainsi à propos de la participation en 2007 de P.A. Barthel à un *workshop* pour la tranche Ouest du projet des Berges du Lac Nord à Tunis. Plus aisée fut la participation à une série de réunions de mise au point du schéma d'aménagement du territoire libanais, sans doute parce que cette étude était dirigée par l'IAURIF et que la concertation s'y limitait aux professionnels (cas d'E. Verdeil en 2003). Dans cette relation d'échange qui reste de nature informelle et dépend de la construction de la confiance, les professionnels peuvent toutefois nous appréhender comme une ressource pour leur réflexion : une capacité à porter un regard de l'extérieur, informé des pratiques de l'aménagement en Europe. Le chercheur est ainsi perçu comme individu circulant et appartenant à plusieurs sphères, bref d'une certaine façon comme un… expert !

Le capitalisme arabe à la conquête des métropoles sud-méditerranéennes

Les investissements arabes, essentiellement en provenance des Emirats Arabes Unis et de l'Arabie Saoudite, représentent une part majeure (quoique irrégulière d'une année à l'autre) des entrées de capitaux dans les pays du sud de la Méditerranée. Ils se dirigent principalement vers le secteur foncier et immobilier et vers celui du tourisme. Au Liban, ils sont très nettement majoritaires. En Tunisie et au Maroc, leur importance s'est accrue récemment. Depuis 2001, plusieurs facteurs conduisent à leur intensification : la hausse des prix pétroliers, qui gonflent les recettes des pays producteurs dans des proportions énormes, et les effets du 11 septembre 2001, qui a conduit au retrait d'une partie des investisseurs arabes hors des pays occidentaux. Le choix d'investir dans les pays de la rive sud de la Méditerranée se comprend aussi à la lumière des hausses immobilières constatées dans les pays occidentaux. Le Liban, et plus encore la Tunisie et le Maroc, offrent dans cette perspective des valeurs foncières très abordables et susceptibles aux yeux des investisseurs de fortes plus values.

Investissements directs étrangers (IDE) et investissements interarabes au Liban, en Tunisie et au Maroc

Pays	IDE 2006	Investissements interarabes 2006		IDE 2005	Investissements interarabes 2005	
Maroc	2898	350	12,1%	2946	1121	38,1%
Tunisie	3312	2366	71,4%	782	153	19,6%
Liban	2794	2335	83,6%	2751	1779	64,7%
source : CNUCED (IDE) - Institut de garantie des investissements interarabes						

Ces investisseurs peuvent être des fonds souverains ou des groupes privés arabes. Leur arrivée est le résultat de stratégies d'attraction réfléchies de la part des dirigeants politiques nationaux, à travers la mise en place de guichets uniques et de mesures législatives facilitant les investissements, en limitant les contraintes sur la propriété foncière par exemple. Les dirigeants arabes multiplient les tournées spectaculaires pour favoriser ces investissements. L'ancien Premier ministre libanais assassiné Rafic Hariri était coutumier des campagnes de prospection en Arabie Saoudite (dont il détenait la nationalité), et dans les pays du Golfe. De même, en mai 2005, le roi Mohammed VI s'est rendu à Dubaï.

Les investisseurs du Golfe s'allient, dans les pays bénéficiaires, avec des institutions financières locales selon diverses formules juridiques. Dans l'ensemble, on retrouve un pilotage par « en haut », les détenteurs de l'autorité politique veillant en personne à ces investissements. Au Maroc, le roi a organisé des partenariats entre la Caisse de développement et de gestion (CDG), holding d'Etat initialement spécialisée sur le financement du logement et qui diversifie ses activités dans l'aménagement urbain, avec des holdings du Golfe. L'activisme du Roi a porté ses fruits, puisque suite à ses visites aux Emirats en 2005, les protocoles d'accord sont signés en 2006 simultanément sur un certain nombre de projets localisés dans les grandes villes marocaines. Au Liban, les capitaux arabes

ne détiennent qu'une faible part du capital de Solidere, la société foncière de réaménagement du centre-ville de Beyrouth. La priorité lors de la souscription en 1994 a été donnée aux Libanais qui ont souscrit 610 sur 650 millions de dollars. En 2004, la circulation des actions avait permis à des capitaux du Golfe d'acquérir environ 15% de la valeur boursière (Ramco 2004). Les investissements arabes concernent en revanche directement les cessions de terrains viabilisés ainsi que les produits immobiliers mis en vente. En 2006, dans le périmètre de Solidere, deux transactions ont porté sur des droits à construire de l'ordre de 200.000 m². Ainsi le fonds Abu Dhabi Investment House a-t-il lancé le projet *Beirut Gate*, sur une superficie de plus de 21000 m² au sol, représentant un investissement de 600 millions de US$.

La concentration de ces investissements vers des projets d'aménagement urbains littoraux et/ ou à caractère touristique est notable[1]. Il s'agit notamment de nouveaux fronts de mer ou du réaménagement d'un ancien aéroport (Casablanca), d'espaces littoraux délaissés (Rabat, Tunis) ou bien dégradés (centre-ville de Beyrouth). Ces espaces ont en commun d'être en quelque sorte en lisière (c'est particulièrement vrai des remblais), voire hors la ville, ce qui signifie que les enjeux sociaux et patrimoniaux liés aux populations résidentes ou au bâti hérité sont moins lourds qu'en d'autres lieux. Espaces d'exception, ils se prêtent plus aisément à des montages juridiques et financiers qui recourent à des mécanismes dérogatoires ou exceptionnels. Ainsi, Solidere est né de l'application d'une législation ad hoc pour les espaces endommagés par la guerre et a bénéficié d'une exemption de taxes pendant 10 ans.

Conurbation Rabat-Casablanca : une collection de grands projets

La région capitale du Maroc, véritable continuum métropolitain qui lie Casablanca et Rabat, est le théâtre d'un nombre important de grands projets dont la concrétisation date des trois dernières années. Cette effervescence urbanistique est portée par le Roi lui-même. Au chevet de Casablanca dont les habitants ont longtemps ressenti qu'ils étaient délaissés, Mohamed VI a fait converger dès 2006 une série d'actions de remise à niveau pour sortir de la crise : relance de la stratégie métropolitaine, déblocage du dossier des transports collectifs, mise en œuvre d'une stratégie de développement touristique, lancement de grands projets urbains (le développement de la stratégie « offshoring » avec la réalisation de « Casashore » ; le réaménagement des terrains de l'ancien aéroport international ; l'aménagement de la marina et la corniche d'El Hank). L'agglomération de Rabat-Salé n'est pas en reste avec le projet d'aménagement de la vallée du Bou Regreg, l'aménagement de la corniche de Rabat, le lancement de villes nouvelles). Autre chantier en cours de grande ampleur dans la capitale politique, deux lignes de tramway doivent être livrées dès 2010. Deux Emiratis géants du développement et de la construction immobilière, Emaar et Sama Dubaï, se sont partagé le financement de la majorité des grands projets de la région capitale.

Les experts aux commandes de maîtrises d'ouvrage complexes

L'émergence d'une maîtrise d'ouvrage urbaine complexe est un trait distinctif de ces opérations[2]. Il s'y affirme une tendance à l'autonomisation des structures d'aménagement, soutenue par une professionnalisation des équipes et, à des degrés variables, par une plus forte sensibilité aux logiques de marché.

La création en 1983 de la Société de Promotion du Lac de Tunis (SPLT) représentait un exemple alors inédit d'une société d'économie mixte associant le groupe saoudien Al-Baraka et l'Etat, ce dernier apportant le foncier. L'encadrement de cette société est resté exclusivement tunisien. Les dirigeants et cadres techniciens ont été recrutés, parfois par

[1] Mais n'exclut pas que d'autres secteurs, comme la région de Marrakech, le littoral du Sahel en Tunisie ou la montagne libanaise.

[2] Pour la France, voir notamment sur les métamorphoses de la maîtrise d'ouvrage urbaine Jean Frébault (2006) et François Ascher (2007).

détachement, des principales administrations (ministères de l'Equipement, du Tourisme) et entreprises publiques tunisiennes (Agence Foncière de l'Habitat). Il s'agissait essentiellement d'ingénieurs ou d'architectes auxquels la SPLT a adjoint progressivement de jeunes diplômés. De manière notable, le pilotage stratégique et technique n'incluait aucun expert saoudien. La société Al Baraka n'est présente qu'au conseil d'administration qui se réunit une fois par an.

A Beyrouth, la société foncière Solidere est entièrement privée. Créée en 1994, elle a mis en œuvre les orientations d'un schéma d'urbanisme approuvé par le conseil des ministres. Elle a bénéficié de la maîtrise foncière dans un périmètre de 185 ha dont 65 ha de remblais, grâce à l'échange obligatoire pour les ayants droit de leurs biens fonds contre des actions de la société. Elle était très liée, jusqu'à son assassinat, à son principal actionnaire Rafik Hariri et l'est désormais à ses héritiers. Il tint à deux reprises les rênes du gouvernement (1992-1998 et 2000-2004), et aplanissait ainsi les difficultés juridiques rencontrées par la société foncière. Le personnel hautement professionnalisé se compose pour une large part de cadres libanais, diplômés d'universités occidentales, et d'une large expérience internationale (pour partie au sein des firmes de la nébuleuse Hariri). S'ajoutent à ces fidèles quelques cadres étrangers. Ainsi, en 1994, les urbanistes français Jean-Paul Lebas et Hervé Dupont, avec une expérience des grandes opérations d'aménagement françaises et européennes (Cergy, La Défense, Berlin-Potsdam), ont rejoint Solidere avec pour mission de stabiliser le *master plan* après les polémiques des premières années, tout en lançant la phase opérationnelle (infrastructures, remblai, premières opérations de réhabilitation et de logement). Dans une deuxième étape de commercialisation des lots et d'accompagnement des investisseurs, c'est un urbaniste anglais, Angus Gavin, qui avait exercé à Dubaï, qui a été nommé responsable du secteur de l'*Urban Development* . Cette cellule ne comptait que 23 personnes en 2002 sur 230 au total. La structure de la société reflète le poids des directions financières, juridiques et de la communication, ainsi que celle de la gestion des propriétés et des services (location de bureaux, de logements, gestion du stationnement, de services Internet, gestion commerciale de l'espace public…). Solidere est, autant qu'une société d'aménagement, une société de gestion de services urbains. Par ailleurs, elle est la principale société cotée à la bourse de Beyrouth, ses actions sont échangées à celles de Koweit et de Londres. Elle gère un important portefeuille financier qui permet de servir à ses actionnaires de forts dividendes depuis 2002, d'où la place centrale qu'y occupent les services financiers et de communication.

Les projets marocains récents privilégient le schéma de sociétés d'économie mixtes « dédiées », au sein desquels les partenaires émiratis possèdent une place variable dans le capital des filiales de projet constituées par la Caisse de développement et de gestion. Créée en 2004, la société Al Manar, en charge d'un périmètre de 23 ha de remblais pour réaliser la marina de Casablanca, en constitue une bonne illustration. Elle est le fruit d'un partenariat associant pour 30% Sama Dubaï et pour 70% la CDG. Il incombe à l'aménageur d'augmenter le capital de la société en fonction des besoins d'investissement, d'acquérir les terrains, de réaliser le dossier de lotissement, de réaliser les investissements pour les infrastructures et de lotir, puis de commercialiser les terrains. La convention d'investissement signée en mars 2006 prévoit une totale latitude opérationnelle, technique et financière, notamment à l'égard du gouvernement et de la municipalité. La maîtrise d'ouvrage, dans une logique de réduction de coût, se compose d'un personnel technique marocain très réduit (7 personnes dont 4 cadres) : la sous-traitance est de mise pour les études, les travaux, la sélection des opérateurs, la passation des marchés. Al Manar travaille en lien étroit avec les autres filiales de la « galaxie CDG », et en premier lieu avec la Compagnie Générale Immobilière à qui elle a confié en 2007 la réalisation des produits immobiliers. Dans le projet d'aménagement de la vallée du Bou Regreg à Rabat, dont les différents secteurs font l'objet de plusieurs conventions

d'investissements et de partenariats public-privé distincts, une agence publique sous la tutelle de l'État, dotée d'importantes prérogatives, a été créée en 2005 pour assurer le pilotage et le management du projet. Ses cadres ont souvent été formés à l'étranger, notamment en France, et plusieurs sont passés par des « masters » ou des écoles de commerce, de droit et de communication.

Au-delà des spécificités liés aux contextes politique et professionnel de chaque pays, ces exemples soulignent les transformations en cours de la maîtrise d'ouvrage depuis les années quatre-vingt : son autonomisation juridique, tout d'abord, liée à la part qui peut être majoritaire voire exclusive des capitaux privés ; ensuite, le lien avec le pouvoir politique central. Les municipalités sont largement exclues du jeu, au moins au départ. Ultérieurement, diverses circonstances peuvent les remettre en selle. A Casablanca, les aménageurs lui demandent de co-financer un équipement déficitaire, comme le palais des congrès de Casablanca situé sur le périmètre du projet de la marina. A Tunis, la municipalité est sommée de réceptionner des espaces publics pour leur gestion et maintenance, ce qu'elle refuse. A Beyrouth, la municipalité tenue par les opposants à R. Hariri, a retardé plusieurs permis de construire importants. Certains aménageurs comme la SPLT ou Solidere sont des institutions puissantes et relativement nombreuses en personnel, gardant en interne de nombreuses fonctions parmi lesquelles les aspects financiers et juridiques dominent sur les dimensions urbanistiques proprement dites. Elles s'opposent à des structures beaucoup plus allégées, comme Al Manar, qui privilégient la sous-traitance des études préalables à la commercialisation et à la gestion. Logiquement, il en résulte une diversification des profils professionnels. Les fonctionnaires et cadres techniques (notamment les ingénieurs) cèdent du terrain à des cadres, parfois étrangers, issus du secteur privé, ainsi que de la banque et de la finance.

Des maîtres d'œuvre internationaux pour dimensionner les projets

Afin de dimensionner les grands projets à l'échelle internationale, les aménageurs sollicitent massivement des urbanistes étrangers. Les commandes sont multiformes : réalisation de cahiers des charges urbanistiques et architecturales, réflexion stratégique sur des territoires de grande échelle (baie d'Alger, vallée du Bou Regreg à Rabat, ancien aéroport d'Anfa-Casablanca), *master-plans* détaillés (pour les tranches successives du projet Solidere à Beyrouth), conception des espaces publics, participation à des ateliers. Le suivi de projet est fréquemment assuré par les associés locaux des urbanistes étrangers qui veillent à la traduction des options urbanistiques dans la législation nationale. Les modalités de l'intégration des urbanistes internationaux aux projets sont également variées. Dans certains cas, il s'agit d'urbanistes avec lesquels les investisseurs étrangers ont l'habitude de travailler, à l'instar de Sama Dubaï qui fait intervenir à Tunis le libano-jordanien Dar Al Handasah sur le projet des berges du Lac Sud ou, à Rabat, l'américain TRO/Jung Brannen Associates sur le projet Amwaj. Dans d'autres cas, les aménageurs font appel à des urbanistes français qui leur ont été conseillés et passent des marchés de maîtrise d'œuvre de gré à gré, à l'image du contrat signé en 2006 entre Al Manar et Yves Lion associé à François Leclerc, pour stabiliser le *master-plan* de la marina de Casablanca (Barthel, 2008). L'organisation d'un concours d'idées international est une dernière modalité qui donne lieu à une mise en concurrence de ces experts de la composition urbaine. A deux reprises, Solidere a eu ainsi recours à cette pratique à Beyrouth, pour les Souks en 1994, puis pour la place des Martyrs en 2005. L'Agence d'Urbanisation et de Développement d'Anfa (AUDA) a lancé un concours en

décembre 2006 pour le réaménagement du site de l'ancien aéroport de Casablanca[3], auquel seules des équipes européennes ont d'ailleurs répondu : Reichen et Robert et Yves Lion pour la France, le Cerau (Belgique), Taller de Arquitectura (R. Bofill) pour l'Espagne et Zaha Hadid Architects (Grande-Bretagne). Ces équipes ont constitué ce que les acteurs marocains ont appelé le « panel d'Anfa ».

Cette internationalisation de la maîtrise d'œuvre urbaine peut être brutale et être dans certains projets le signe d'une réorientation décisive de la stratégie de l'aménageur. Le projet de la corniche de Rabat est un premier exemple (Mouloudi, 2007). Fin 2004, la commune urbaine de Rabat lance un concours d'idées remporté par le groupement d'architectes marocains Noureddine Basset et Jamal Eddine Ghorafi. La signature en mars 2006 du protocole d'accord d'investissement de plus de 5 milliards de US$ entre le gouvernement marocain et Emaar bouleverse la donne : l'investisseur impose l'américain John Halford comme urbaniste du projet. La marina de Casablanca est un second exemple. Dessiné au départ par l'architecte-urbaniste marocain Karim Chakor pour le maître d'ouvrage Der Krikorian, le projet a été repris en main par la CDG en 2004. Dès fin 2005, Yves Lion a été contacté par Al Manar pour dénouer une situation bloquée entre les urbanistes de la première version du *master-plan* et les nouveaux partenaires financiers qui souhaitaient donner une image plus internationale au projet. Si on replace les projets dans un temps plus long, un « flux et reflux » des urbanistes étrangers peut également s'observer. Ainsi pour l'aménagement des berges du Lac Nord de Tunis, au lancement, c'est un urbaniste-architecte danois (Hans Barreth) qui a été amené sur le projet par le Cheikh saoudien Salah Kamel pour concevoir les documents de planification. Puis les années 1990 ont été marquées par une série de mésententes du concepteur avec l'aménageur SPLT[4] qui a conduit à une fragmentation de la maîtrise d'œuvre urbaine et le recours pour les zones stratégiques aux « stars » locales de l'urbanisme tunisien (Jellal Abdelkafi et Wassim Ben Mahmoud) qui sont venus remplacer le Danois. Depuis 2006, une troisième période semble s'ouvrir avec la venue des investisseurs émiratis et de leurs cabinets internationaux. Un tel balancement s'observe aussi au Liban. L'APUR (1977) ou Ricardo Bofill (années 1980 puis 1990) ont alterné avec le cabinet libano-jordanien Dar al-Handasah. Ce dernier possédait une vaste expérience des grands projets urbains dans le monde arabe et pouvait s'appuyer sur un large volant d'experts libanais et internationaux. Il a été en charge des premiers plans pour la reconstruction du centre-ville. Mais Solidere a ensuite invité des consultants internationaux, français (Louis Sato, Jean Paul Lebas ensuite intégré dans la société) puis américains (Skidmore, Owings and Merill).

Quels intérêts réciproques ont ces hommes de l'art et les aménageurs de grands projets à travailler ensemble ? Pour les aménageurs, l'implication de stars de l'urbanisme sert l'image du projet auprès des investisseurs et utilisateurs futurs des opérations à venir. Au-delà de cette course à la signature qui a gagné l'urbanisme au sud de la Méditerranée, les aménageurs souhaitent intégrer les standards européens de l'urbanisme contemporain. Le projet de l'urbaniste Bernard Reichen, lauréat début 2007 du concours pour l'élaboration d'un plan directeur d'urbanisme du site de l'ancien aérodrome de Casablanca, illustre à sa manière l'exportation du savoir-faire français en matière de renouvellement urbain : l'existant comme bien public à valoriser (notamment la prise en compte non évidente au premier abord des héritages coloniaux), le levier de l'espace public pour composer le territoire, la définition d'une centralité par le dessin d'un *central park* articulé à un grand pôle d'échanges mettant

[3] Il s'agit de près de 400 ha de friches de l'ancien aéroport de Casa-Anfa, situés à 5 kms de l'ancienne médina et donnés récemment par le roi à la Ville.
[4] Pour un portrait de Hans Barreth et l'historique des relations avec l'aménageur, cf. Barthel, 2006.

en scène les futurs tramway et réseau ferré express, enfin, la volonté de mixer les populations et les formes urbaines (« villages », « plateformes fonctionnelles », « axe métropolitain » matérialisé par des tours).

Journalistes et critiques d'architecture, Florence Accorsi et François Lamarre ont été les concepteurs d'une récente exposition au Pavillon de l'Arsenal tenue à Paris à l'hiver 2007-2008, intitulée « Exo-architectures : Paris autour du monde en 80 projets », qui présentait les projets d'équipes parisiennes hors Union européenne. Au chapitre des pays du monde arabe, on y voyait les projets d'Yves Lion (Casablanca, La Mecque), de l'agence Arte Charpentier (stratégie de développement de la baie d'Alger commandée par la wilaya), de Reichen et Robert (la vallée du Bou Regreg) ou encore de l'atelier Portzamparc (projet Beirut Gate aménagé dans la capitale libanaise par Abu Dhabi Investment House). Les entretiens faits par les deux auteurs avec les concepteurs livrent des informations intéressantes (Accorsi et Lamarre, 2007). Les experts français semblent être appréciés pour leur approche et leur méthodologie du projet urbain, leur esprit cartésien, un savoir-faire dans la gestion de la complexité (dont ils n'ont d'ailleurs pas le monopole, reconnaissent certains intéressés), une architecture d'auteur contextualisée, une certaine vision du monde pacifiée... Selon Yves Lion, un marché très concurrentiel des prestations intellectuelles et du management de projet existe et « ce n'est pas qu'une question de style ou de business » (Accorsi et Lamarre, 17). Si les Français sont actuellement plébiscités au Maghreb, à Beyrouth l'influence française est aujourd'hui moins sensible dans les grands projets urbains, alors qu'elle demeure majeure pour la planification et la réflexion stratégique[5].

Connu en France pour ses positions en faveur des immeubles de grande hauteur, Yves Lion a lancé l'idée de tours à Casablanca et a rallié à sa cause les décideurs (le maire de Casablanca et l'aménageur). L'urbaniste a pu projeter un urbanisme verticalisé, libérant des espaces publics généreux dédiés aux modes « doux »[6]. L'urbaniste trouve à l'export, sur un certain nombre de grands projets, un pilotage de projet plutôt privatisé et un management plus formaté souvent fort éloignés d'une culture française de la commande publique pilotée par les collectivités ou les sociétés d'économie mixte. Le témoignage d'Yves Lion est instructif : « En ce moment, je travaille beaucoup autour de la Méditerranée et je suis épaté par la vitesse des décisions, mais quand je rentre dans mon pays, participer au « workshop » de la Ville de Paris sur les hauteurs par exemple, je ne suis pas mécontent non plus de notre démocratie et de notre lenteur » (Masboungi, p. 9)[7].

Un monde émergent d'experts branchés sur le marché

Sur le site internet du projet Amwaj (la séquence 2 du projet Bou Regreg) à Rabat, l'aménageur communique sur les nombreux experts qu'il sollicite pour l'accompagner dans le projet : « Sama Dubaï collabore avec les meilleurs consultants marocains et internationaux

[5] Cf. le numéro spécial « Liban, retour sur expérience » des *Cahiers de l'IAURIF* paru en 2006.

[6] Cf. la présentation du projet par l'intéressé dans son dossier pour le Grand Prix d'Urbanisme qu'il a remporté en 2007 : « Il s'agit de trouver une architecture climatique ou en tous les cas susceptible de tirer parti de ce climat contrasté avec une extraordinaire position sur la mer. Ici aussi la règle première est la variété des espaces publics. L'épannelage des hauteurs correspond au programme de forte densité et propose donc des contrastes marqués » (Masboungi, p. 26).

[7] La plus-value tirée des expériences à l'étranger donne lieu à une forte divergence de points de vue selon les urbanistes. Dominique Perrault a pu ainsi manifester ses réserves sur la maîtrise d'ouvrage : « le projet passe de main en main, plusieurs fois revendu. (…) Quand la maîtrise d'ouvrage se dilue ainsi, c'est le business qui prend le pas sur le projet » (Accorsi et Lamarre, p.34).

tels OGER International Maroc et CID (Conseil Ingénierie & Développement) qui ont été désignés comme consultants principaux pour la première phase d'Amwaj. Parmi les autres consultants les plus importants, on compte COTEBA pour la gestion du projet, Currie & Brown pour la gestion des coûts et Khatib & Alami pour la gestion de l'infrastructure » (www.amwaj-morocco.com). Le recours au monde du conseil est de fait une tendance de fond qui se systématise au cours de cette décennie. Les aménageurs n'ont jamais autant externalisé leurs études et demandé à des experts, venus surtout du monde des affaires, de les « accompagner » sur des missions très diverses : élaboration des *business-plans*, d'études de marché, de *benchmarkings*, organisation de *workshops*, études de faisabilité, études de programmation urbaine, réalisation de consultations « investisseur-gestionnaire ». On assiste ainsi à une structuration complexe, moins artisanale qu'avant, plus formalisée, du monde de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO), un univers d'experts branchés sur le marché.

En Tunisie, le vivier des sociétés de conseil est loin d'être aussi développé qu'au Maroc, pays où l'on observe la multiplication de prestations assurées par des sociétés de conseil nationales intégrées à des réseaux internationaux (comme Valyans dans le réseau Ernst and Young), ou bien par des sociétés étrangères. Au Liban, on retrouve sur ce marché des filiales de banques spécialisées et des cabinets de conseil avec une double implantation à Dubaï et à Beyrouth. La financiarisation de l'aménagement[8] est plus ou moins avancée selon les pays. Elle se traduit au Maroc, si l'on prend l'exemple de la CDG, par une obsession sur les « taux de rentabilité interne » des opérations, la recherche du bon phasage de l'écoulement sur le marché des produits immobiliers, le recours croissant à la pratique de pré-commercialisation (avances clients) sur le modèle des holdings émiraties, l'élaboration de stratégies sur la gestion des actifs avec option en faveur du portage de murs pour les projets les plus rentables .

L'action au stade pré-opérationnel peut être séquencée très finement par le maître d'ouvrage en phases au cours desquelles il organise à chaque fois un appel d'offres pour se faire accompagner par une société de conseil. Sur le projet de la marina de Casablanca, Valyans accompagne ainsi Al Manar dans une première phase décisive en 2006 et 2007 sur l'enjeu crucial pour l'aménageur de stabiliser la programmation urbaine et de définir un concept global d'aménagement. En lien avec Créargie, un bureau d'études marocain, plusieurs études de marché (hôtels, logements, bureaux, port de plaisance, centres commerciaux) ont été réalisées, afin d'alimenter la compréhension de chaque marché. Des séances de travail auxquelles ont été associés des experts sectoriels (marina, centre commercial, parking, hôtellerie, …) ont été l'occasion de discuter des conclusions des études de marché et ont permis la définition des concepts produits. Les tests des concepts ont visé à identifier les attentes des consommateurs, les prix psychologiques et les vitesses d'écoulement prévisionnelles. Enfin, des *business plans* (par produit immobilier et le *business plan global* du projet) ont été réalisés facilitant l'ajustement de la programmation pour une meilleure rentabilité du projet. A posteriori, cette mission est devenue une « *success story* » pour la jeune société de conseil en quête de crédibilité.

Les études de réalisation par produit ont donné lieu à de nouveaux appels d'offres, commandités dans le cas de la marina de Casablanca, non plus par Al Manar, mais par une autre filiale de la CDG, la Compagnie Générale Immobilière en charge du développement du projet[9]. Ainsi la CGI a lancé début 2007 un appel d'offres et a choisi Détente Consultants (une

[8] Sur la ville financiarisée, cf un très bon dossier : Baraud-Serfaty I., 2007.

[9] Suite à un débat interne à la CDG, au vue du business plan global, la holding a fait le choix début 2007 de développer elle-même l'intégralité du projet.

société parisienne) pour une mission calée sur juillet 2007- mars 2008 portant sur la cession des produits développés. La commande est d'assurer l'organisation des dossiers d'« appels à manifestations » par produit en visant des binômes investisseur-gestionnaire pour les produits professionnels du projet (centre commercial, port de plaisance, hôtel). Détente Consultants doit également piloter la sélection des candidats.

Le niveau de sophistication du management du projet marina contraste avec d'autres projets pour lesquels l'assemblage des compétences d'experts en assistance à la maîtrise d'ouvrage est moins complexe. Financé principalement par l'argent du Roi Mohamed VI, le projet *Bab Al Bahr* à l'embouchure du Bou Regreg à Rabat est autrement moins conduit dans une logique financière : pour preuve, l'Agence du Bou Regreg a livré en un temps record début 2007 le port de plaisance de Salé qui est demeuré fermé jusque début 2008, faute d'avoir démarché un gestionnaire de l'équipement… Autrement dit, le management du projet de la marina de Casablanca n'est pas généralisé au Maghreb.

Le modèle Solidere à l'international

La société Solidere, forte de ses succès financiers non démentis par la conjoncture politique très troublée du Liban depuis 2005, a entrepris une diversification internationale qui l' conduite à cumuler les fonctions de consultant et celle d'investisseur-développeur. Durant les années 2000, Solidere a offert ses services en consultation pour plusieurs projets d'aménagement, en particulier à Abu Dhabi. Ses clients cherchent à bénéficier de ses méthodes dans l'accompagnement des investisseurs immobiliers. L'outil du *development brief* est particulièrement apprécié. Il s'agit d'un mémo développé pour chaque projet par la cellule « Urban Development Unit » de Solidere, récapitulant l'ensemble des données réglementaires et urbaines. Il permet à la fois d'assurer une intégration morphologique, urbaine et fonctionnelle des projets tout en constituant le support d'une négociation avec les clients. Par ailleurs, plusieurs anciens cadres libanais de Solidere, dont Oussama Kabbani, vice-responsable de la cellule Urban Developement, travaillent désormais pour la société Millenium, une filiale de OGER Liban, fleuron du groupe Hariri. Ils offrent notamment leurs services pour le développement du projet Abdali à Amman et pour de vastes développements hôteliers à la Mecque (Summer 2005). Solidere a créé en 2007 une filiale au capital de 700 millions de dollars qu'elle contrôle à 37,5%. Solidere International Limited, établie à Dubaï, prend des participations dans de grands projets d'aménagement, recourt en sous-traitance aux services de la société mère, aussi bien sur la définition des projets urbains que la gestion des investissements. Ses principaux projets se situent fin 2007 dans l'émirat d'Ajman, en Arabie saoudite, au Caire, en Turquie, et de futurs projets sont envisagés à Monaco et dans les pays du Maghreb. (source : Solidere, *The Quaterly*)

La montée en puissance des métiers de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, liée à la financiarisation croissante des projets urbains, vient bousculer la hiérarchie des expertises. Les concepteurs de projets pariassent supplantés par ces nouveaux experts. De l'avis de la *senior manager* en charge du projet marina à Valyans : « On a réussi à arrêter un projet classique fait par un architecte. On a raconté l'histoire du projet à notre client d'une toute autre manière » (entretien réalisé le 24 octobre 2007). Ce qui frappe également, c'est la capacité de ces experts à diffuser de nouvelles normes qui deviennent des « bonnes pratiques » (Devisme, Dumont, Roy, 2007). Dans les entretiens que nous avons faits auprès des chefs de projets, des directeurs et des chargés de mission au Maroc et en Tunisie, combien de fois avons-nous été frappés par la circulation extrêmement rapide des vocables tous en langue anglaise (parmi tant d'autres : « lay-out », « global assessment », « revenues forecast », « buyer profiling »), comme si cela allait de soi[10] ! Qui plus est, certains experts se voient proposer de nouvelles missions à l'international par des clients développeurs présents dans plusieurs pays du Maghreb. Fort de son expérience sur la marina de Casablanca, Valyans travaille depuis 2007 « en direct » avec Sama Dubaï sur Rabat, et également sur Tunis (projet

[10] Au Liban, le changement n'est pas équivalent puisque les consultants s'expriment principalement en anglais...

des berges du Lac Sud). Les modes de faire de la société de conseil se diffusent ainsi du Maroc vers la Tunisie. . Le jour de notre entretien, notre interlocutrice de Valyans revenait du « Cityscape » (*showroom* international des projets organisé chaque année à Dubaï sur le modèle du MIPIM à Cannes) avec la ferme intention d'ouvrir une filiale de la société aux Emirats.

Communautés d'experts : un risque d'exclusion du politique ?

L'implication croissante des holdings dans la fabrication des métropoles au sud de la Méditerranée vient rendre encore plus floue la frontière entre acteurs publics et privés impliqués dans le développement urbain. La sophistication accrue du management de projet que ces organisations multi-projets complexes développent à travers l'ingénierie simultanée, l'importance accordée à l'agenda pour faire reculer toute forme d'incertitude, le déploiement d'un cycle de projet (avec des séquences bien identifiées) nécessite la mise en place de structures de pilotage du projet plutôt légères et temporaires, adossées à des structures financières lourdes. Ces évolutions sont-elles amenées à se généraliser ? Le « tournant financier » de l'aménagement, très lisible sur certains projets, ébauché ailleurs, laisse en réalité place à une pluralité des situations et des agencements experts / décideurs.

L'apparition de nouvelles scènes, à l'instar des workshops qui commencent à se généraliser, où se rencontrent concepteurs, développeurs, financiers et maîtres d'ouvrages, traduit la création de « communautés cognitives » qui dépassent les frontières de la maîtrise d'ouvrage urbaine (Germain, 2006). Mixage des compétences, culture de la transversalité, circulation de « bonnes pratiques », volonté de construire une « vision » commune sont ainsi expérimentés *off-shore*, sans volonté d'intégrer les acteurs classiques de l'urbanisme (y compris une bonne part des urbanistes nationaux qui sont marginalisés). Une déconnexion de ces communautés d'experts par rapport à une bonne part des élus, aux services techniques de l'administration et des collectivités paraît ainsi s'amplifier dans un certain nombre de projets, sans que l'on puisse d'ailleurs observer des formes de résistances particulièrement marquées. Plus encore, ces nouvelles manières de faire du projet viennent prendre à revers les premières sociétés de projet[11], qui ont récemment été court-circuitées par les holdings, faute d'avoir évolué dans leur culture du projet, demeurée plus classique, de l'avis même des dirigeants des pays.

Références bibliographiques :

Accorsi F., Lamarre F., (2007), *Exo-architectures. Paris autour du monde en 80 projets*, Paris, Pavillon de l'Arsenal.

Ascher F., (2007), *Examen clinique. Journal d'un hypermoderne*, Paris, L'Aube.

Baraud-Serfaty I., (2007), « La ville est-elle encore publique ? », *D'Architectures*, 169, déc. 2007 / janv. 2008, dossier pp. 37-50

Barthel P.-A., (2008), « Le réveil de Casablanca : les urbanistes français s'exportent au Maroc », *Place publique*, n°7, pp. 141-143

[11] Celles des années 80-90 : comme la SPLT créée à Tunis en 1983 ou la SONADAC créée à Casablanca en 1994.

Barthel P.-A., (2006), *Tunis en projet(s). La fabrique d'une métropole au bord de l'eau,* Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Coll., (2006), « Liban, retour sur expérience », *Cahiers de l'IAURIF*, n°144.

Devisme L., Dumont M., Roy E., 2007, « Le jeu des « bonnes pratiques » dans les opérations urbaines, entre normes et fabrique locale », *Espaces et Sociétés*, Villes et « best practices », n°131, pp. 15-32.

Frébault J., (2006), *La maîtrise d'ouvrage urbaine*, Paris, éditions Le Moniteur.

Germain O., (2006), coord., *De nouvelles figures du projet en management*, coll. Gestion en liberté, Colombelles, éditions EMS.

Masboungi A., (2007), *Aucun territoire n'est désespéré. Yves Lion, Grand prix de l'urbanisme 2007*, Paris, Parenthèses.

Mouloudi H., (2007), *Enjeux et acteurs du projet d'aménagement de la corniche de Rabat,* Mémoire pour accéder au grade d'architecte en chef, sous la direction de A. Iraki.

Souami T., Verdeil E., (2006), *Concevoir et gérer les villes - Milieux d'urbanistes du sud de la Méditerranée*, Economica, Anthropos, collection « Villes ».

Summer D., (2005) *Neoliberalizing the city : the circulation of city builders and urban images in Beirut and Amman*, Master in Urban Planning, Faculty of Engineering and Architecture, American University of Beirut, 2005.

Verdeil 2002, *Une ville et ses urbanistes : Beyrouth en reconstruction*, thèse de géographie mention urbanisme, Université de Paris I

Biographies

Pierre-Arnaud Barthel est maître de conférences en géographie urbaine et urbanisme à l'Université de Nantes et chercheur à l'UMR Espaces et Sociétés et à l'UMR Citeres (Cités, Territoires et Sociétés). Ses recherches portent sur l'urbanisme de projet dans des aires culturelles différentes. Au Maghreb (Tunis et Casablanca), ses travaux portent sur les grands projets d'aménagement de vitrine. En France, une recherche est en cours sur la fabrique urbanistique nantaise et le « tournant » éco-urbanistique.

pierre-arnaud.barthel@univ-nantes.fr

Eric Verdeil est chargé de recherche au CNRS, Université de Lyon, UMR Environnement Ville Société. Ses recherches portent sur les professionnels de l'urbanisme dans les pays du Sud de la Méditerranée et sur les transformations en cours dans le secteur des services urbains.

eric.verdeil@normalesup.org