



**HAL**  
open science

# Gouvernance des projets d'aménagement de la Vallée du Bouregreg (Rabat-Salé) et de l'Ecocité de Zenata (Grand Casablanca). Comparaison entre deux modes de mise en œuvre de projets urbains au Maroc

Rachid Alillouch

## ► To cite this version:

Rachid Alillouch. Gouvernance des projets d'aménagement de la Vallée du Bouregreg (Rabat-Salé) et de l'Ecocité de Zenata (Grand Casablanca). Comparaison entre deux modes de mise en œuvre de projets urbains au Maroc. African and Mediterranean Journal of Architecture and Urbanism AMJAU, 2022, V.4 (1), pp.171-192. 10.48399/IMIST.PRSM/amjau-v4i1.32834 . halshs-04742049

**HAL Id: halshs-04742049**

**<https://shs.hal.science/halshs-04742049v1>**

Submitted on 17 Oct 2024

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# Gouvernance des projets d'aménagement de la Vallée du Bouregreg (Rabat-Salé) et de l'Écocité de Zenata (Grand Casablanca).

Comparaison entre deux modes de mise en œuvre de projets urbains au Maroc

Dr. Rachid Alillouch<sup>1</sup>

[r.alillouchrachid@enarabat.ac.ma](mailto:r.alillouchrachid@enarabat.ac.ma)

## Résumé

Les projets d'aménagement de la Vallée du Bouregreg et de l'Eco-cité de Zenata, en tant que projets urbains reflétant le dynamisme et l'effervescence de grands chantiers ayant marqué le Maroc depuis le début du nouveau millénaire, partagent en commun plusieurs similitudes, mais, présentent certaines singularités et différences, dont particulièrement celui de leurs modes de gouvernance et organes de pilotage. Ceci se reflète à travers le choix de deux structures dédiées, un établissement public régi par un texte de loi spécifique pour la Vallée du Bouregreg, et une Société publique de droit privé pour l'Eco-cité de Zenata.

Le présent article vise à présenter quelques éléments de comparaison entre les systèmes de gouvernance adoptés pour ces deux projets. L'objectif de cette analyse comparative est de montrer les différences entre deux manières de pilotage et de gestion de projets urbains au Maroc. L'article relate également quelques points de ressemblance entre ces deux projets qui ont la particularité de présenter d'innombrables traits communs, au niveau des processus de leurs conception et mise en œuvre.

L'article s'est basé sur une série d'enquêtes et de visites de terrain, menées dans le cadre d'une thèse de doctorat en architecture soutenue par l'auteur en décembre 2021. Ces enquêtes espacées dans le temps, entre 2015 et 2022 ont été complétées par des entretiens réalisés auprès de différents acteurs concernés par ces projets (Responsables et intervenants dans les deux projets, architectes, ingénieurs, élus, représentants des associations, citoyens, etc.).

**Mots-clés :** Projet urbain, Gouvernance, Bouregreg, Zenata, Maroc.

## Abstract

The Bouregreg Valley and Zenata Eco-city, development projects, as urban projects reflecting the dynamism and effervescence of the major projects that have marked Morocco since the beginning of the new millennium, share several similarities, but present certain singularities and differences, particularly that their modes of governance and steering bodies. This is reflected through the choice of two dedicated structures, a public establishment governed by a specific law for the Bouregreg Valley, and a public company under private law, for Zenata Eco-city.

This article aims to present some elements of comparison between the governance systems adopted for these two projects. The objective of this comparative analysis is to show the differences between two ways of steering and managing urban projects in Morocco. The article also relates some points of similarity between these two projects, which have the particularity of presenting innumerable common features, at the level of their design and implementation processes.

The article is based on a series of surveys and field visits, conducted as part of a doctoral thesis in architecture defended by the author in December 2021. These surveys, spaced out in the time between 2015 and 2022, were completed by interviews with various actors concerned with these

---

<sup>1</sup>Architecte, Enseignant et Directeur-adjoint à l'École nationale d'Architecture (ENA) de Rabat. Laboratoire de recherche Habitat, Aménagement et Urbanisation des Territoires LabHAUT, ENA Rabat. Chercheur associé à l'UMR 151, Laboratoire Population-Environnement-Développement (LPED), Aix Marseille Université et Institut de Recherche pour le Développement (IRD).

projects (managers and stakeholders in the two projects, architects, engineers, elected officials, representatives of associations, citizens, etc.).

**Keywords :** Urban project, Governance, Bouregreg, Zenata, Morocco.

## **I- Introduction**

Nous allons essayer au niveau de cet article de présenter quelques éléments de comparaison entre les systèmes de gouvernance adoptés pour les deux projets d'aménagement de la Vallée du Bouregreg et de l'Ecocité de Zenata. L'objectif de cette analyse comparative est de montrer les différences entre deux manières de pilotage et de gestion de projets urbains au Maroc, à travers le choix de deux structures dédiées, un établissement public régi par un texte de loi spécifique pour la Vallée du Bouregreg, et une Société publique de droit privé, filiale du Groupe CDG<sup>2</sup> pour Zenata.

Mais avant de passer en revue ces principales différences, nous allons présenter brièvement les deux projets en question (situation, consistance, état d'avancement, etc.) et souligner certains points de ressemblance entre ces deux projets qui ont la particularité de présenter d'innombrables similitudes.

## **II- Présentation des deux projets de Bouregreg et Zenata**

### **1. Projet d'Aménagement de la Vallée du Bouregreg**

Le projet du Bouregreg, est situé au cœur de la conurbation Rabat-Salé, qui fait partie de la Région Rabat-Salé-Kénitra, l'une des douze Régions du Royaume. Le périmètre de la vallée du Bouregreg, s'étend sur une superficie de l'ordre de 6000 Hectares, sur une profondeur de 15 km à partir de l'embouchure du fleuve sur l'océan atlantique jusqu'au barrage Sidi Mohammed Benabdallah. (Alillouch, Mansour, & Radoine, 2019, p. 3).

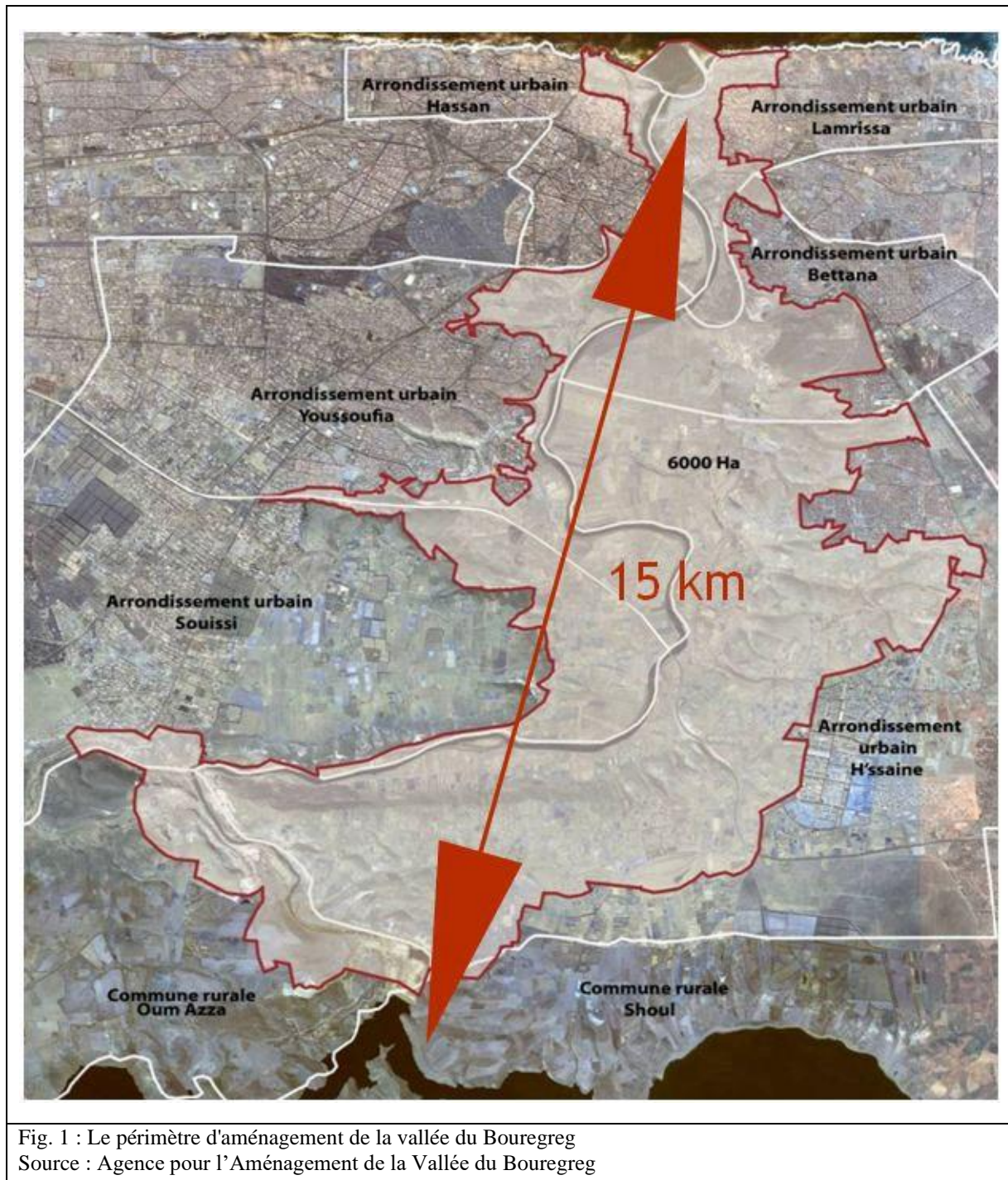
La conception du projet d'aménagement du Bouregreg et le produit d'une « commission royale » qui, sous l'autorité d'un conseiller du souverain particulièrement influent<sup>3</sup>, a réuni les compétences de savants marocains et étrangers spécialistes de multiples disciplines – depuis l'histoire et la géographie jusqu'à l'urbanisme en passant par l'architecture ou les sciences de l'environnement. L'ambition était d'imaginer un maillage urbanistique et architectural de prestige qui intégrerait le patrimoine historique dans une nouvelle perspective et restaurerait les

---

<sup>2</sup>La Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière créé en 1959. Elle est chargée d'assurer la gestion des deniers et la conservation des valeurs appartenant aux fonds ou organismes qui y sont tenus ou qui le demandent ; de recevoir les consignations administratives et judiciaires, ainsi que les cautionnements et de gérer les caisses ou services spéciaux qui peuvent lui être confiés. Le groupe CDG a pour mission de créer de la valeur, en veillant à sécuriser et faire fructifier l'épargne des déposants et en apportant son appui à la stratégie nationale de développement à travers des projets créateurs d'externalités positives. Pour mener à bien cette mission le groupe est articulée en plusieurs filiales couvrant les divers métiers du groupe (Gestion de l'Épargne et Prévoyance, le développement Territorial, le Tourisme, La Banque et la Finance et l'Investissement).

<sup>3</sup>Feu Abdelaziz Mezian Belfkih (1944-2010), ancien Conseiller Royal d'abord auprès de feu Hassan II, puis proche conseiller de Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Il avait occupé auparavant plusieurs postes ministériels dont celui des travaux publics et de l'Agriculture, et avait marqué le début du règne du Roi Mohammed VI, en étant derrière la plupart des grands projets initiés au Maroc, durant cette période, de Tanger-Med à l'aménagement du Bouregreg.

qualités intrinsèques du cadre naturel du site de la vallée du Bouregreg. (Alillouch & Lootvoet, 2020, p. 6)



Les réflexions de la Commission ont inspiré le Parti d'aménagement global (PAG), document de référence à usage de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg (AAVB), établissement public créé en 2005 par voie législative et chargé de la mise en œuvre de ce projet de développement<sup>4</sup>. La traduction juridique et réglementaire, et donc pleinement opérationnelle,

<sup>4</sup>Dahir n°1-05-70 du 20 Chaoual 1426 (23 novembre 2005) portant promulgation de la loi n°16-04 relative à l'aménagement et à la mise en valeur de la vallée du Bouregreg, publié au Bulletin Officiel n°5374 du Jeudi 1er Décembre 2005.

du PAG a été donnée par le Plan d'Aménagement Spécial (PAS) de la Vallée du Bouregreg homologué par décret en 2009.<sup>5</sup> Une loi et un décret, donc, pour créer une agence de développement et lui conférer des compétences élargies, dérogoires au droit commun et qui dessaisit de leurs prérogatives les collectivités territoriales et d'autres entités publiques concernées. (Alillouch & Lootvoet, 2020, p. 7).

## 2. Projet d'Eco-cité de Zenata

Le site de Zenata occupe un emplacement stratégique entre les deux villes de Casablanca et Mohammedia, lui permettant d'assurer une continuité physique entre ces deux villes. L'importance de ce site a été souligné par l'ensemble des documents de planification de référence, qui consacrent la place de Zenata comme composante essentielle dans le schéma de développement intégré de Casablanca et Mohammedia, à commencer par le Plan de Michel Ecochard de 1952, qui a lancé l'idée de l'intégration de ce site au combinat Casablanca-Mohammedia.<sup>6</sup>

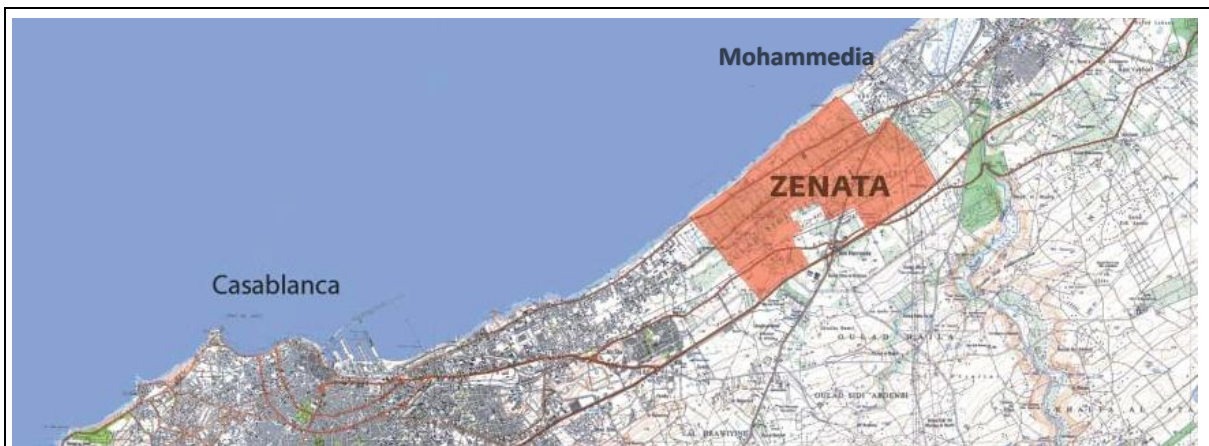


Fig. 2 : Situation du projet de Zenata. Source : Société d'Aménagement Zenata SAZ.

La conception de l'écocité de Zenata, quant à elle, a démarré, en 2006, en tant que ville nouvelle, initié dans le cadre du programme du même nom, lancé par le Département de l'Habitat en 2004. (Harroud, 2017). Elle fait partie des opérations relevant dudit programme, qui n'ont pas été abandonnées et tentent de progresser, malgré l'échec des quatre premières villes nouvelles<sup>7</sup> ayant profondément discrédité la notion même de « ville nouvelle » aux yeux des Marocains. Soutenue par une stratégie de communication fondamentalement renouvelée, la nouvelle zone d'urbanisation de Zenata, est promue en projet d'« Ecocité », en 2013, censé n'avoir rien de semblable avec celui des villes nouvelles. (Alillouch & Lootvoet, 2020, p. 8).

A l'image de la construction des villes nouvelles ou de l'aménagement de la vallée du Bouregreg, la réalisation de Zenata fut externalisée<sup>8</sup>. Sa conception et son aménagement furent

<sup>5</sup>Le PAS a été établi par le Cabinet Reichen Robert et Associés et le Cabinet Begdouri, et homologué par le Décret N°2.09.472 du 13 Ramadan 1413 (03/09/2009), conformément aux dispositions de la loi 16-04,

<sup>6</sup>Rapport justification du Plan d'Aménagement Sectoriel de Zenata, Agence Urbaine de Casablanca, <https://www.auc.ma/auc.asp?codelangue=23&info=1362&het>, consulté le 29/04/2019 à 12 :20 :51.

<sup>7</sup>Tamesna localisée dans la Région de Rabat ; Tamansourt dans celle de Marrakech ; Lakhayta dans la Région de Casablanca et Chrafate, Région de Tanger.

<sup>8</sup>Les zones d'urbanisation nouvelles n'ont pas été dotées d'un statut de collectivité locale quand bien même elles sont, pour certaines, qualifiées de « villes nouvelles ». Elles ont été créées en référence à une disposition de 1992

confiés au Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), à travers une filiale spécifiquement dédiée, la Société d'Aménagement Zenata (SAZ), en vertu d'un protocole d'accord signé le 11 février 2006, sous la présidence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, entre l'Etat et la CDG, La reconversion du projet de ville nouvelle de Zenata en écocité est dévoilée officiellement pour la première fois lors d'une présentation faite à Casablanca, lors de la visite d'Etat effectuée par le Président Français, François Hollande en avril 2013<sup>9</sup>, Lors de laquelle, « *Sa Majesté le Roi Mohammed VI et le Président François Hollande ont assisté à une présentation du projet d'éco- cité de Zenata*<sup>10</sup>, qui bénéficiera de l'appui de la France, et ont inauguré la première station d'épuration du Grand Casablanca, opérée par une entreprise franco-marocaine. ». (Déclaration conjointe franco-marocaine adoptée au terme de la visite d'Etat du Président de la République Française au Maroc, le 4 avril 2013). (DILA (Direction de l'information légale et administrative), 2013).

### III- Quelques points de ressemblance entre les projets de Bouregreg et Zenata

Concernant les points communs entre les projets de Bouregreg et de Zenata, et outre le fait que les deux projets font partie des grands chantiers du nouveau règne, qui ont marqué le Maroc depuis de ce nouveau millénaire et qui s'inscrivent dans « *la dynamique impulsée par le Roi Mohammed VI à travers le lancement de multiples chantiers (projets urbains, tramways, TGV, autoroutes, complexe portuaire Tanger-Med), visant à conforter l'image d'un souverain bâtisseur contribuant par son action au développement néo-libéral de son pays* » (Mouloudi, 2015, p. 78), ces deux projets, partagent en commun, plusieurs autres caractéristiques.

Notons tout d'abord, la revendication et l'affichage de la durabilité urbaine et de l'intégration des principes de développement durable au niveau des processus de conception et de mise en œuvre de ces projets. En effet, le projet d'aménagement de la Vallée du Bouregreg et celui de l'Eco-cité de Zenata, font partie tous les deux d'une mouvance ayant marqué le paysage urbain marocain ces dernières années, caractérisée par l'effervescence d'un nombre important de projets urbains dont les Maîtres d'ouvrage qualifient de durables ou/et qui intègrent des principes de développement durable dans leur conception. Ces projets semblent s'inscrire dans une tendance qui a marqué « *d'autres pays de la rive sud de la Méditerranée où plusieurs projets affichés comme des « écoquartiers » ou « quartiers durables »* » ont vu le jour (Barthel, 2011,

---

du code de l'urbanisme relative aux lotissements, laquelle a été complétée par voie de circulaires ministérielles, voire de lois, offrant un cadre dérogatoire provisoire modelé en fonction des spécificités des programmes d'aménagement. (Alillouch & Lootvoet, 2020, p. 8)

<sup>9</sup>Lors de cette visite les deux parties ont procédé à la signature de plusieurs conventions et accords, dont une convention portant sur un prêt de 150 millions d'euros à la société d'aménagement Zenata (SAZ), filiale de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), pour le financement de l'aménagement de l'écocité de Zenata. Elle a été signée par MM. Dov Zerah, Directeur général de l'Agence Française de développement AFD et Anass Hourir Alami, Directeur général de la CDG.

<sup>10</sup>A cette occasion, M. Anass Hourir Alami a présenté à SM le Roi et à Son illustre hôte une maquette représentant la future éco-cité de Zenata. Cette éco-cité marocaine et ville de services à taille humaine sera destinée principalement à la classe émergente et favorisera une mixité sociale et spatiale. A terme, elle accueillera 300.000 habitants et créera 100.000 emplois conformément aux standards internationaux de développement durable. Cette nouvelle organisation spatiale, sociale et économique, créatrice de valeur contribuera fortement au rééquilibrage du Grand Casablanca. Cité avant-gardiste, la future ville de Zenata favorisera une mobilité collective et durable grâce à un réseau de transports complet (train, RER, tramway, bus à haut niveau de service) et des infrastructures modernes. De plus, Zenata disposera de 470 hectares - soit 30 pc de sa superficie- d'espace verts répartis à travers des parcs et des corridors écologiques conçus pour favoriser la biodiversité et la mobilité douce. Enfin, Zenata offrira l'accès à l'éducation, à la santé, au commerce et loisirs par la création de pôles de productivité majeurs qui en feront une ville attractive pour sa qualité de vie unique et son dynamisme économique. (Royaume du Maroc, 2013).

p. 99). A titre d'exemple, nous pouvons citer les projets de la ville verte de Benguérir<sup>11</sup>, de la ville nouvelle de Chrafate<sup>12</sup>, du pôle urbain de Mazagan<sup>13</sup>, et de la ville verte de Bouskoura<sup>14</sup>, etc.

Parmi les autres traits communs, on peut citer la situation géographique des deux projets qui appartiennent tous les deux à un territoire stratégique à l'échelle du Royaume, l'aire métropolitaine centrale de Casablanca-Rabat<sup>15</sup> qui concentre l'essentiel des activités économiques grâce aux deux métropoles complémentaires, *d'un côté, Rabat avec l'Etat, les grands équipements publics d'intérêt national et des services variés, de l'autre, Casablanca avec le port, l'industrie, les affaires, la banque, les services économiques, le tout faisant de cette ville le cœur du pays*<sup>16</sup>. (SOFA, DIRASSET, 2006, p. 11).

Par ailleurs les deux projets ont fait appel pour la conception de leurs projets de développement, aux services du Cabinet français Reichen&Robert associés et à une maîtrise d'œuvre largement

---

<sup>11</sup>La Ville Verte Mohammed VI de Benguérir, portée par le groupe OCP (Office Chérifien des Phosphates), et dont les travaux d'aménagement ont été lancés officiellement par Sa majesté le Roi Mohammed VI en novembre 2012, est située dans la Région Marrakech-Tensift-Al Haouz, Province de Rhamna, à proximité de la ville de Benguérir au Nord de Marrakech. Prévue pour une population de 100 000 habitants sur une superficie de près de 1000 Ha, elle est conçue autour d'un pôle universitaire composé de l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P), orientée vers la recherche appliquée et l'innovation et tournée vers l'Afrique, et de son campus qui se déploie sur près de 120 Ha. Ce campus regroupe le Lycée d'excellence, l'Ecole d'informatique 1337 et plusieurs laboratoires « Living Labs » dédiés à la recherche appliquée, ainsi qu'une zone d'activité technologique Techpark, pour les entrepreneurs et professionnels de l'innovation. Selon ses concepteurs la ville verte de Benguérir a pour objectif de bâtir une cité du savoir de référence, smart et écologique, construite autour de l'Université Mohammed VI Polytechnique, avec l'ambition d'offrir à ses habitants un cadre de vie moderne et attractif. (SADV; SADV, Société d'Aménagement et de Développement Vert, S.D).

<sup>12</sup>La ville verte de Chrafate, initiée par le Holding Al Omrane et dont les travaux d'aménagement ont été lancés officiellement par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le 08 Janvier 2009, est située dans la Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima, au niveau de la Province Fahs-Anjra, sur le territoire de la Commune Rurale de Jouamaa. Elle se trouve à 18 Km au Sud-Est de Tanger et à 25 Km de Tétouan, non loin de l'usine de Renault Tanger, des zones industrielles Tanger Automotive City (TAC) et Tanger Free Zone (TFZ) et du port Tanger Med. Portée par le holding Al Omrane, cette ville nouvelle s'étend sur une superficie de près de 770 Ha, et prévoit d'accueillir 30 000 logements et 150 000 habitants, avec des équipements collectifs occupants plus de 10% de la surface totale de la future ville (80 Ha) et des espaces verts et boisements sur plus de 120 ha. : (Cabinet d'architecture et d'urbanisme Elhaimer Abdeallah Ibrahim, 2009). Chef du projet de la ville nouvelle de Chrafate en groupement avec le cabinet Ass Ar (SNC) Aziz Mennane et Rachid Essadani.

<sup>13</sup>Le Pôle Urbain de Mazagan PUMA, piloté par la Société d'Aménagement et de Développement de Mazagan S.A (SAEDM) détenue par le Groupe OCP et la Direction des Domaines de l'État, est situé à proximité de la ville d'El Jadida, à environ 90 km au sud de Casablanca. Le projet PUMA a pour vocation de contribuer à l'essor économique et social de la région du Grand El Jadida, tout en assurant la jonction urbaine entre les villes de Casablanca et d'Azemmour au nord et la ville d'El Jadida au sud. Il s'étend sur une superficie de 1300 Ha et ambitionne d'accueillir près de 130000 habitants à l'horizon 2034. (Société d'Aménagement et de Développement de Mazagan S.A (SAEDM), S.D.).

<sup>14</sup>Il s'agit d'un pôle urbain développé par trois grands groupes immobiliers marocains, (Addoha, la Compagnie Générale Immobilière CGI et Palmeraie Développement), qui s'étend sur près de 1000Ha (CGI, Casa Green Town 350 Ha, Addoha, Bouskoura Golf City 220 Ha et Palmeraie Développement, California Golf Resort 130 Ha, et d'un Centre équestre de 90 Ha. (Harroud & Alillouch, La « nouvelle génération » des villes nouvelles au Maroc : de la ville « dortoir » à la ville « durable », quels changements ?, A paraître).

<sup>15</sup>L'Aire Métropolitaine Centrale s'étend sur les deux régions de Casablanca-Settat et Rabat-Salé-Kénitra, en retenant uniquement les parties intéressées par la problématique métropolitaine, qui s'étalent le long de l'axe El Jadida-Kénitra.

<sup>16</sup>Schéma d'Organisation Fonctionnelle et d'Aménagement de l'aire métropolitaine centrale de Casablanca-Rabat, Rapport de deuxième phase, DIRASSET 2006.

dominée par une expertise internationale. De même, les projets Bouregreg et Zenata, ont eu recours à des financements internationaux au niveau de leurs montages financiers. Ainsi, on retrouve les mêmes bailleurs de fonds impliqués dans le financement des actions d'aménagement et de développement réalisées dans le cadre des deux projets. Parmi lesquels figurent l'Agence Française de Développement (AFD), la Banque Européenne d'Investissement (BEI), l'Union Européenne par le biais du mécanisme Facilité d'Investissement pour le Voisinage (FIV-UE)<sup>17</sup>, accordés pour les projets Bouregreg et Zenata, ou bien à travers l'ancien dispositif RPE (prêt Réserve Pays Emergeants)<sup>18</sup>, remplacé par le prêt du Trésor, accordé par l'Etat français, pour le projet Bouregreg<sup>19</sup>.

Un autre point que ces deux projets ont en commun, est leur incubation, tous les deux au sein du Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion CDG, lors du démarrage des projets, à travers les deux filiales, la Société d'Aménagement des Berges de Bouregreg SABR Aménagement<sup>20</sup> et la société d'Aménagement de Zenata SAZ. Même si la situation a évolué au niveau du projet du Bouregreg, après la mise en place en novembre 2005, de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg, en tant qu'établissement public, chargé de la mise en valeur de la vallée, en vertu de la loi 16-04<sup>21</sup>.

Cette manière de faire émanant de réflexions et de décisions prises au niveau central, et faisant appel à des experts et des technocrates, dans une approche qu'on peut qualifier d'en haut, également commune aux deux projets, est largement décriée en raison de son mode de gouvernance écartant de fait les élites locales (élus, société civile, citoyens) et marginalisant le rôle des collectivités locales. Cette approche, même, si elle a permis de mener à bien des opérations d'aménagement urbains complexes, pose la question du devenir de ces projets et de leurs retombées sur les territoires où ils sont implantés, ainsi que leurs degrés d'acceptation par les populations qui en sont concernées.

---

<sup>17</sup>Lancée officiellement en mai 2008, la Facilité d'investissement pour le voisinage (FIV) est un mécanisme financier innovant qui relève de la politique européenne de voisinage (PEV). Son principal objectif est de financer des investissements dans des projets clés d'infrastructures dans les secteurs des transports, de l'énergie, de l'action sociale et de l'environnement, ainsi que de favoriser le développement du secteur privé (en particulier les PME) dans la région du voisinage. À cet effet, la FIV offre des financements sous la forme de subventions qui viennent en complément des prêts accordés par les institutions financières européennes. (Direction Générale développement et Coopération EuropAid, 2013).

<sup>18</sup>Le prêt du trésor vise à apporter un soutien aux exportateurs français ciblant les pays émergents, sous forme de prêts souverains en euros, pour la réalisation de projets présentant une valeur ajoutée française importante. Ce dispositif existe dans une trentaine de pays sous la forme d'un prêt concessionnel bonifié (ex-RPE, Réserve Pays Émergents) comptabilisé dans l'aide publique au développement de la France, ou dans une centaine de pays sous la forme d'un prêt non concessionnel à des taux avantageux. Dans ce dernier cas, ces pays doivent être éligibles aux politiques d'assurance-crédit et d'aide-projet approuvées par le ministère en charge de l'économie. (Assemblée Nationale Française, 2019).

<sup>19</sup>Le montant des prêts et subventions mobilisées par l'AAVB pour financer sa quote-part au titre du premier contrat programme 2006-2011, s'est élevé à 1,87 Milliards de Dirhams (1,01 Milliards par la RPE, 510 millions par l'AFD, 170 millions par la BEI, 90 millions par la FIV-UE.) (Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg AAVB, 2012).

<sup>20</sup>Créée sous forme de Société Anonyme détenue à 100% par la CDG, cette structure a initié le projet en tant que bras opérationnel au service du projet Bouregreg, en attendant la création de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg (AAVB). Conformément aux accords et autorisations octroyées par le Ministère de l'Economie et des Finances, elle a été rachetée par l'AAVB, en juin 2008.

<sup>21</sup>Dahir n°1-05-70 du 20 Chaoual 1426 (23 novembre 2005) portant promulgation de la loi n°16-04 relative à l'aménagement et à la mise en valeur de la vallée du Bouregreg, publié au Bulletin Officiel n°5374 du Jeudi 1er Décembre 2005.



D'ailleurs, cette question a été soulevée par le Conseil Economique, Social et Environnemental, au niveau de son rapport annuel de 2013. Le CESE a recommandé au niveau de ce rapport, la consolidation des pratiques émergentes du développement urbain qu'a connues le Maroc, à travers l'expérience des grands projets urbains et mis en exergue la chance pour les villes que représente le savoir-faire qui s'est construit autour de ces projets.

Néanmoins, le même rapport n'a pas manqué de souligner les griefs soulevés à l'encontre de ces projets et leurs manières de faire, en affirmant que : « *si ces opérations démontrent la capacité à réaliser le développement urbain multidimensionnel par « le haut » associant l'Etat à des entreprises privées nationales et étrangères, toutefois, elles sont critiquées, en raison de leur caractère d'exception, et du risque de marginalisation des collectivités locales qu'elles présentent. Ceci en raison du niveau de technicité demandé pour construire des partenariats autour des projets à grande échelle et de financement de projets de grande envergure. Les villes ne disposant pas de la technicité ni des financements requis, se sentent souvent exclues du processus de décision. De plus, ces projets pilotés par des structures indépendantes, et déconnectées par rapport aux villes, n'induisent aucun apprentissage collectif des acteurs locaux et posent le problème de singularité et d'interfaçage avec le système standard habituel. Enfin, d'un point de vue politique, les collectivités locales vont hériter et gérer des projets conçus en dehors de toute concertation ou contrôle démocratique.*<sup>22</sup> ». (Conseil Economique, Social et Environnemental CESE, 2013, p. 86).

#### **IV. Gouvernance et mise en œuvre du projet Bouregreg**

##### **1. Un établissement public doté de pouvoirs exorbitants, l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg, AAVB**

L'un des points communs entre les différentes tentatives pour l'urbanisation de la vallée du Bouregreg et qui avaient toutes échoué par le passé, est l'absence de mécanismes de mise en œuvre de ces multiples visions. En effet l'inexistence de montages institutionnels et financiers et d'un cadre réglementaire approprié ainsi que la multiplicité des intervenants potentiels, ont contribué à l'échec de ces plans et ont conduit à la non réalisation des aménagements et équipements qu'ils avaient programmés.<sup>23</sup>

Ainsi, pour éviter de refaire ce scénario et garantir la mise en œuvre de la nouvelle vision proposée en 2003 et compte tenu de « *la diversité des travaux* » à mettre en œuvre dans le cadre du projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg, de leur « *nature très variée* », du « *phasage délicat* » du projet et des efforts de coordination nécessaires pour sa réussite, le PAG a opté pour en confier la supervision à « *un opérateur unique, chargé de la maîtrise d'ouvrage et de la commercialisation de tout l'aménagement* ». (Parti d'Aménagement Global PAG, 2003, p. 151).

---

<sup>22</sup>Rapport annuel du Conseil Economique, Social et Environnemental, Focus “ Villes : Approches pour un développement durable par une vision intégrée et une gouvernance efficiente ”2013.

<sup>23</sup>De 1954 à 1998, on dénombre, pas moins de six tentatives visant l'urbanisation de la Vallée du Bouregreg. Ces tentatives ont donné lieu à l'établissement de projets de plans d'urbanisme et de programmes de développement pour l'aménagement de la vallée du Bouregreg, mais dont aucun n'a abouti. Il s'agit en l'occurrence des documents suivants : (i) Le Plan de sauvegarde du site du Bouregreg : Arrêté Viziriel du 13/01/1954, élaboré par le Ministère des Affaires Culturelles ; (ii) Le Projet National de la Jeunesse 1966, conçu par l'architecte Jean-François Zevaco ; (iii) Le projet élaboré en 1972 par la Division de l'urbanisme du Ministère de l'Intérieur ; (iv) Le projet de centre de plaisance de l'équipe portugaise Partex en 1983 ; (v) Le Plan d'Aménagement Général établi par Michel Pinseau en 1994 et (VI) Le Plan de Référence de l'Agence Urbaine de Rabat-Salé et l'Institut d'Aménagement et d'urbanisme de l'Ile de France AURS/IAURIF de 1998.

Cet opérateur est l'Agence pour l'Aménagement de la vallée du Bouregreg (AAVB), établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et placé sous la tutelle de l'Etat, créé en vertu de la loi 16-04 relative à l'aménagement et à la mise en valeur de la Vallée du Bouregreg. En application des dispositions de cette loi, l'Agence est administrée par un conseil d'administration et gérée par un Directeur Général, (Article 39 de la loi 16-04), qui a l'obligation d'exécuter les décisions du conseil d'administration et du ou des comités créés par ce dernier. (Article 44 de la loi 16-04).

Conformément aux dispositions de la loi 16-04, l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg exerce à l'intérieur de son ressort territorial principalement trois rôles essentiels, (i) le rôle d'autorité urbaine, (ii) le rôle d'aménageur (iii) et le rôle de développeur. (Alillouch, Mansour, & Radoine, 2019, p. 18).

### **1-1. Le rôle d'autorité urbaine, exerçant à la fois les prérogatives des communes et de l'Agence urbaine**

En application des dispositions de l'article premier de la loi 16-04, relative à l'aménagement et à la mise en valeur de la vallée du Bouregreg, l'Agence pour l'aménagement de la vallée du Bouregreg AAVB, exerce à l'intérieur de la zone d'aménagement du Bouregreg, les attributions dévolues à l'Agence urbaine de Rabat-Salé. De même, en tant qu'établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, elle exerce au niveau de sa zone d'interventions un certain nombre de prérogatives de l'Etat et des collectivités locales, notamment en matière d'urbanisme et d'expropriation pour raison d'utilité publique.

Dans ce sens, l'AAVB est chargée au sein de son territoire de (i) établir le plan d'aménagement spécial de la vallée du Bouregreg et le faire approuver par les autorités compétentes, (ii) délivrer les permis de construire, d'habiter et les certificats de conformité, ainsi que les autorisations de lotir, de morceler, de créer des groupes d'habitations, (iii) de dresser et délivrer, selon le cas, le procès-verbal de réception provisoire des travaux, le constat de défaut de conformité et le certificat de réception définitive, pour les lotissements et les groupes d'habitation; (iv) d'autoriser le changement d'affectation de toute construction qui a donné lieu à la délivrance du permis de construire, du permis d'habiter ou du certificat de conformité, (v) d'établir et de faire approuver un règlement de construction applicable à l'intérieur de la zone d'aménagement, (vi) de délivrer ou d'adresser les attestations et la sommation prévues aux articles 35, 40, 41, 42 et 61<sup>24</sup> de la loi n° 25-90 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellements, (vii) de veiller, au respect des lois et règlements en matière d'urbanisme et contrôler la conformité des lotissements, morcellements, groupes d'habitations et constructions, avec les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et avec les autorisations de lotir, de morceler, de créer des groupes d'habitations ou les permis de construire accordés (viii) de collecter et diffuser toutes informations relatives au développement de la vallée du Bouregreg et promouvoir les zones d'habitat, la zone commerciale et les installations de loisirs à l'intérieur des limites de la

---

<sup>24</sup>Il s'agit respectivement de : (i) L'attestation délivrée par le président du conseil communal certifiant que l'opération de vente, location ou partage d'une propriété foncière, en deux ou plusieurs lots, soumise à l'enregistrement par les adouls, notaires et les conservateurs de la propriété foncière ainsi que les receveurs de l'enregistrement ne tombe pas sous le coup de la loi 25-90 (article 35 et 61) ; (ii) La sommation d'exécuter les travaux prévus dans un délai fixé par le président de la commune, dans le cas où le lotisseur ne respecte pas le programme d'échelonnement des travaux d'équipement visé à l'article 38 de la loi 25-90 (article 40) ; (iii) L'attestation du président du conseil communal désignant les lots dont la vente ou la location peut être conclue suite à la réception provisoire opérée à l'achèvement de chaque tranche de travaux (article 41) ; et (iv) L'attestation de réception provisoire délivrée par le président du conseil communal, sur avis conforme de la commission visée à l'article 24 de la loi 25-90 (article 42).

zone, (ix) et d'établir toutes les études urbanistiques nécessaires pour la mise en œuvre du PAS. Dans ce cadre la direction de l'urbanisme élabore en interne ou en externe les études suivantes.

### **1-2. Le rôle d'aménageur, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre de projets d'équipements et d'infrastructures**

L'Agence est tenue de prendre toutes les mesures nécessaires à la mise en œuvre du PAS et de réaliser l'ensemble des travaux d'infrastructures nécessaires à l'urbanisation de la vallée. A cet effet, l'Agence a réalisé un nombre important de projets d'infrastructure et d'équipements structurants, dont le tramway de Rabat Salé, opérationnel depuis mai 2011, dont les deux lignes relient les centres villes de Rabat et de Salé sur un linéaire de 27 km <sup>25</sup> et desservent les principaux pôles d'activités, centres administratifs, universités, hôpitaux, gares ferroviaires et routières.

Le tunnel des Oudayas, ouvrage routier de 2x2 voies qui s'étend sur une longueur d'un kilomètre en passant sous les bâtiments historiques de la Kasbah des Oudayas, lui aussi ouvert au public en mai 2011, il va permettre de restituer la continuité historique entre la médina et les Oudayas, avec l'aménagement futur de la place Souk Laghzel en espace public.

L'Agence a supervisé également les travaux de construction et d'aménagement de la Marina Bouregreg, opérationnelle depuis mars 2008, elle peut accueillir jusqu'à 240 bateaux allant de 6 à 25 mètres de long. au cœur de la séquence I du projet, Bab Al Bahr, elle constitue actuellement un lieu d'animation et de loisirs bordé d'espaces de restauration, de cafés et d'esplanades, ainsi que d'un front résidentiel et hôtelier, ainsi que le pont Hassan II, d'une longueur de 1,2 km. Ce pont comprend deux triples voies, outre la plate-forme du tramway et un passage sécurisé pour les piétons et les deux roues. Haut de 13 mètres, il facilite l'accès des bateaux et permet la navigabilité du fleuve Bouregreg en amont. Ouvert également à la circulation depuis mai 2011, le pont participe au décongestionnement de la circulation routière entre Rabat et Salé, tout en protégeant les sites historiques et les populations de l'ancienne médina de la pollution atmosphérique et sonore. L'Agence peut également être chargée d'assurer, pour le compte de l'Etat ou des collectivités locales concernées, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des infrastructures et ouvrages publics à l'intérieur de la zone. (Alillouch, Mansour, & Radoine, 2019, p. 19).

### **1-3. Le rôle de développeur, pour la promotion des zones d'habitat, de la zone commerciale et des installations de loisirs**

L'Agence peut créer des filiales dédiées à la promotion et la commercialisation des zones d'habitat, de la zone commerciale et des installations de loisirs sises à l'intérieur de la zone d'aménagement, en faisant apport des terrains relevant de son patrimoine. A cet effet, l'Agence peut acquérir les terrains qui lui sont nécessaires pour l'aménagement de la zone, par voie d'acquisition à l'amiable ou d'expropriation. Lorsqu'il s'agit d'opérations d'expropriation à réaliser par d'autres personnes morales que l'Agence, celles-ci en font la demande à l'Agence qui agit en leur nom et exerce par délégation les droits de la puissance publique. Dans ce cadre, l'Agence a créé plusieurs filiales pour la mise en œuvre et la gestion des infrastructures, équipements et composantes du projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg. Le tableau ci-après, relate pour chacune de ces filiales créées sous forme de sociétés anonymes, la date de création, le capital social, le secteur d'activité et les principales activités exercées.

---

<sup>25</sup> En comptabilisant les extensions de la ligne 2, opérationnelles depuis 2021, sur un linéaire de 2 75 km côté Rabat et 4,6 Km côté Salé.

Tableau N°1 : Les filiales de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg.

Filiale	Date de création	Capital social	Secteur d'activité et principales activités exercées
Bab Al Bahr Development Company BBDC <sup>26</sup>	23 Juillet 2006	1 400 000 000	Développement immobilier ; Prospection, études, faisabilité ; Conception et programmation.
Bouregreg Marina	24 Octobre 2007	20 000 000	Plaisance ; Aménagement, réalisation et gestion de la zone de plaisance.
SABR Aménagement <sup>27</sup>	06 Octobre 1967	672 800	Toutes opérations d'aménagement
Amwaj Morocco Développement <sup>28</sup>	04 Mai 2007	300 000	Développement immobilier
Société de Tramway de Rabat-Salé STRS	26 Janvier 2009	559 300 000	Exploitation du Tramway de Rabat-Salé ; Conception, réalisation, entretien et mise en exploitation du réseau du tramway.
Temps Vert <sup>29</sup>	30 Août 1996	89 850 000	Hôtellerie
Bouregreg Cultures <sup>30</sup>	08 Juin 2015	405 826 200	Exploitation de tous équipements

Source : Réalisé par l'auteur à partir des données de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg.

<sup>26</sup>Le capital de Bab Al Bahr Development Company BBDC, joint-venture créée en 2006, était détenu au départ, par l'AAVB Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg et le groupe émirati Al Maabar, à raison de 50% chacun. En 2014, l'AAVB a cédé 41% de ses parts à son associé Al Maabar qui détient désormais 91% des parts, lequel a été absorbé dans le cadre de la même opération par Eagle Hills autre groupe émirati également, qui assure la gestion du projet de développement de la séquence I, actuellement.

<sup>27</sup>Créée sous forme de Société Anonyme détenue à 100% par la CDG, cette structure a initié le projet en tant que bras opérationnel au service du projet Bouregreg, en attendant la création de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg (AAVB). Conformément aux accords et autorisations octroyées par le Ministère de l'Economie et des Finances, elle a été rachetée par l'AAVB, en juin 2008.

<sup>28</sup>Créée pour l'aménagement de la séquence II, la société Amwaj était détenue par l'AAVB (20%) la CDG et la Caisse Marocaine des Retraites CMR côté marocain et le groupe émirati Sama Dubaï, la branche internationale de développement et d'investissement du groupe Dubai Holding. Suite à un désaccord entre les partenaires L'agence a repris la tonalité de l'opération avec ses moyens propres et a réalisé les travaux d'aménagement et de civilisation de la zone. Par la suite l'agence a vendu la totalité de la séquence en l'état au Fonds Wessal ce Fonds regroupe à parts égales 20% chacun cinq fonds souverains (Arabie Saoudite, Koweït, Émirats Arabes Unies, Qatar et Le Maroc.).

<sup>29</sup>Cette ancienne société privée a été rachetée par l'AAVB dans le cadre de ses travaux sur la rive droite du Bouregreg.

<sup>30</sup>Parmi les missions assignées à Bouregreg Cultures figurent la réalisation d'équipements culturels dans la zone du projet de l'AAVB, réalisation des études et des travaux du grand Théâtre de Rabat et du Musée National de l'Archéologie, exploitation directe ou indirecte des équipements culturels.

## **2. Le conseil d'Administration, organe de gouvernance de l'Agence**

Le conseil d'Administration de l'Agence est présidé par le Chef du Gouvernement. Il comprend dans sa composition les ministres de l'intérieur ; de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et de l'habitat ; des finances ; de l'agriculture, du développement rural et des pêches maritimes ; de la culture ; de l'équipement et du transport ; du tourisme ; et de l'industrie. (Article 2 du Décret d'application<sup>31</sup> de la loi 16-04).

En plus de ces départements ministériels, le Conseil comprend, le président du conseil de la Région de Rabat-Salé-Kénitra, les présidents des deux conseils préfectoraux de Rabat et de Salé, les présidents des deux conseils communaux des deux villes de Rabat et Salé, les présidents des conseils des communes rurales comprises dans le ressort de l'Agence, les présidents de la chambre de commerce, d'industrie et de services de Rabat-Salé, et des chambres d'artisanat des deux préfectures de Rabat et Salé. Ainsi que les Directeurs de l'Agence urbaine de Rabat-Salé et de l'Agence du bassin hydraulique du Bouregreg et de la Chaouïa. (Article 40 de la loi 16-04).

Par ailleurs, le président du conseil d'administration peut inviter aux réunions dudit conseil, toute personne physique ou morale, du secteur public ou privé, dont il juge la participation utile. (Article 2 du Décret d'application de la loi 16-04). C'est d'ailleurs en application de cette disposition que les membres de la société civile représentés par les deux associations de Ribat Al Fath et Bouregreg, siègent d'une façon permanente au sein du Conseil d'Administration, depuis ses premières réunions à nos jours. Grâce à cette même disposition, les premières sessions du conseil d'administration de l'AAVB, étaient marquées par la présence effective de l'ancien conseiller royal, feu Abdelaziz Meziane Belfkih.

Le Conseil d'administration de l'Agence a l'obligation de se réunir deux fois par an. (Article 42 de la loi 16-04). Toutefois, il y a lieu de signaler que cette fréquence de reconcentres n'est pas toujours respectée. Ainsi depuis la seizième session du Conseil d'Administration, tenue le 24 juillet 2019, aucune réunion du conseil ne s'est tenue durant les années 2020, 2021 et 2022<sup>32</sup>. Ce qui fait que durant ses seize années d'exercice, le Conseil d'Administration de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg, ne s'est réuni que seize fois, soit une moyenne d'une seule réunion par année, depuis 2005 à ce jour.

A signaler que la quinzième et avant dernière session du conseil d'administration de l'AAVB avait eu lieu le 28 mars 2018, alors que la quatorzième session s'est tenue le 13 janvier 2016, ce qui fait une durée de 26 mois, entre les dates de ces deux sessions du CA de l'Agence et qu'en l'espace des six dernières années (2016-2022), seules trois réunions du CA ont pu avoir lieu. Sachant que trois années se sont écoulées maintenant, depuis la dernière session du conseil.

## **3. Les contrats programmes entre l'Agence Bouregreg et l'Etat marocain, comme outils de mise en œuvre du projet**

Pour la mise en œuvre de ses actions et la réalisation de ses attributions, l'Agence a conclu avec l'Etat marocain, deux contrats programme (CP1 et CP2), couvrant respectivement les périodes 2006-2011 et 2014-2018. Le premier Contrat Programme 2006-2011 a concerné principalement les séquences I et II. Pour son financement, l'Agence a signé avec l'Etat, la Direction des

---

<sup>31</sup>Décret n° 2-05-1514 du 22 Chaoual 1426 (25 novembre 2005) pris pour l'application de la loi n° 16-04 relative à l'aménagement et à la mise en valeur de la vallée du Bouregreg.

<sup>32</sup>La même remarque est valable pour l'année 2017, où aucune session du CA n'a été programmée.

Collectivités Locales et le Fonds Hassan II pour le développement économique et social, des conventions pour un montant total de 4.450 MDH dont 1.850 MDH pris en charge par le Budget Général de l'Etat (BGE), 1.600 MDH par le Fonds Hassan II et 1.000 MDH par la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) (Contrat programme Etat-AAVB, 2014-2018, AAVB-2013).

L'Agence a réalisé 97% de son premier contrat programme (2006-2011). Ce qui a permis en l'espace de cinq ans de transformer radicalement le paysage urbain des deux rives et de mettre en valeur le potentiel patrimonial et paysager de la vallée et surtout la zone allant de l'embouchure au Pont ONCF. Les projets et infrastructures réalisés au titre de ce premier CP1 ont permis de déclencher une dynamique de développement de cette zone telle que prévue dans la vision initiale du Parti d'Aménagement Global. Parmi les réalisations phares de ce premier contrat programme, figurent la Marina de Bouregreg, le nouveau pont Hassan II, le tunnel des Oudayas, les deux lignes du tramway de Rabat-Salé, la réhabilitation de la décharge de Oulja à Salé, l'aménagement des espaces publics au niveau des quais de Rabat et Bab Lamrissa, et la restauration et la mise en lumière des murailles historiques, etc. (Alillouch, Mansour, & Radoine, 2019, p. 20)

Le deuxième Contrat Programme, couvrant la période 2014-2018, a été axé sur la continuation des efforts en matière d'aménagement de la Vallée, notamment des zones urbanisables, dans le cadre d'une vision intégrée qui allie développement urbain et économique, protection de l'environnement et renforcement de la mobilité pour répondre aux besoins de l'Agglomération et de la Vallée. Pour le financement de ce deuxième contrat programme, l'Agence a fait appel à la contribution du Ministère de l'intérieur à travers la Direction Générale des Collectivités Locales, la Région Rabat-Salé-Zemmour-Zaërs, la Commune Urbaine de Rabat, la Commune Urbaine de Salé, du Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville, du Ministère de l'Équipement, du Transport et de la logistique et du Ministère de la Culture, ainsi que le budget général de l'Etat. (AAVB, 2013, p. 34).

Ce deuxième contrat programme fait appel pour son financement pour une grande partie aux ressources propres de l'Agence qui découleront de la commercialisation du foncier valorisé et mobilisé lors du premier contrat programme. Ces ressources propres sont estimées à 2.941 MDH qui s'ajouteront aux contributions des différents partenaires estimés à 1.289 MDH, soit un coût total de ce deuxième contrat programme de 4.230 MDH.

A signaler que ce contrat programme est arrivé à échéance sans que certains de ses projets programmés ne soient terminés, et que son taux de réalisation global n'a dépassé guère les 60%, estimation faite par les responsables de l'AAVB, qui avaient présenté une évaluation de son état d'avancement, lors de la 16<sup>ème</sup> session du conseil d'administration de l'Agence, tenue le 24 juillet 2019. Lors de cette session, l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg avait présenté également une nouvelle vision stratégique pour poursuivre l'aménagement et le développement de la vallée pour la période 2019-2025, dont le budget estimé avoisinait les deux (02) milliards de DHS (El Aissi, 2019).<sup>33</sup>

A ce retard constaté au niveau des réalisations au titre du CP2, il y a lieu de noter que ce deuxième contrat programme, avait déjà pris du retard lors de son démarrage, puisque sa conception et signature a nécessité deux années de tractations, repoussant son démarrage et échéancier à 2014-2018 au lieu de 2012-2016 prévus initialement. Ce blocage, laissait déjà

---

<sup>33</sup>Noureddine El Aissi, l'Economiste, Bouregreg : Retard dans la réalisation du contrat programme, in l'Economiste version électronique du 26/07/2019.

pressentir un changement dans les relations de l'Agence avec ses principaux partenaires, dû probablement à la diminution de son influence et de son poids auprès des décideurs et du recul du crédit confiance et sympathie dont elle jouissait lors de son démarrage.

D'ailleurs à notre sens, cette situation n'est pas singulière au Maroc, où au gré des circonstances, des institutions ou établissements jouissent d'un soutien important pendant un moment avant de céder cette place à d'autres nouvellement créées où « à la mode », ce fut le cas par exemple pour les Agences Urbaines lors de leur création et généralisation, particulièrement pour celles relevant de la première génération, créées au début des années 1990, puis pour les Centres Régionaux d'investissement<sup>34</sup>, mis en place, en 2002, suite à la lettre royale relative à la gestion déconcentrée de l'investissement. Ces institutions qui étaient placées au cœur des dynamiques territoriales, ont vu par la suite, leurs rôles diminuer, en faveur d'autres établissements et organismes.

Actuellement et depuis la livraison de la rocade urbaine N°2 en juillet 2018, avec plusieurs mois de retard par rapport aux délais initialement annoncés, le dernier chantier phare non encore inauguré, reste le Grand Théâtre de Rabat, même si les travaux y sont achevés depuis juin 2020, selon un responsable au sein de l'Agence pour l'Aménagement de la vallée du Bouregreg. Ce projet, dont les travaux ont été lancés officiellement le 07 octobre 2014, pour une durée prévisionnelle de 40 mois devait être livré en février 2018. Sachant que le projet d'extension de la ligne n°2 du Tramway de Rabat-Salé, reliant l'avenue Hassan II à Salé à l'hôpital Moulay Youssef à Rabat, a fait l'objet de travaux d'extension des deux bouts sur un linéaire de 4.6 km côté Salé avec 8 nouvelles stations, permettant d'accéder à l'hôpital provincial de Salé et 2.5 km côté Rabat avec 4 nouvelles stations, permettant de relier Akkari au Quartier Yacoub Al Mansour.

Alors que la mise en œuvre des autres composantes du contrat programme 2014-2018, semblent ralenties, voire abandonnées, notamment le parachèvement des travaux d'aménagement des séquences I et II et la préparation des zones urbaines prioritaires des autres séquences en vue de leur ouverture à l'urbanisation. Selon les explications avancées par l'Agence pour l'aménagement de la Vallée du Bouregreg, ces retards sont imputés notamment à la problématique de surenchérissement du coût de mobilisation du foncier et au non-respect des engagements financiers par certains contributeurs, qui n'ont pas honoré leurs engagements ou accusé des retards considérables dans le versement de leurs contributions. Ces retards enregistrés dans le versement des contributions de certains partenaires dans différents projets prévus dans le CP2, ont d'une part, entravé l'exécution de certaines obligations découlant du contrat programme et d'autre part, causé un déséquilibre budgétaire au niveau des finances de l'Agence.

Ce constat de stagnation et de baisse de rythme du projet a touché également les opérations privées en cours de réalisation au niveau de la vallée, notamment le développement des deux projets initiés par l'Agence et cédés à des partenaires étrangers comme le projet de développement de la séquence II rebaptisé Wessal Bouregreg suite à sa cession par l'Agence au fonds Wessal en 2014, et dont les chantiers de construction de certains équipements qui avaient été lancés et commençaient à sortir de terre ont été tout simplement rasés et les terrains qui devaient les accueillir remis à leur état initial. (Alillouch, Mansour, & Radoine, 2019, p. 23).

---

<sup>34</sup>Pour redynamiser leurs rôles dans la promotion de l'investissement à l'échelle régionale, les CRI ont fait l'objet entre 2017 et 2019, d'une réforme. L'une des grandes actions de cette réforme consiste en la transformation des CRI en établissements publics autonomes gérés par des conseils d'administration.

La même stagnation est observée au niveau du projet Bab Al Bahr pour le développement de la séquence I, également rebaptisé Marina Morocco, suite à la cession par l'Agence de 41% de ses parts dans la société du projet,<sup>35</sup> au partenaire émirati Eagle Hills. Ainsi à l'exception des ensembles résidentiels Front Marina et front fluvial, de quelques unités de la cité des arts et métiers (CAM), déjà livrés et partiellement occupés par leurs propriétaires, et du chantier de l'hôtel Fairmont, en cours de finalisation, rien ne semble avoir bougé, depuis l'entrée de ce nouveau promoteur au niveau du projet. A signaler que même certaines unités de la CAM, dont les travaux étaient très avancés en 2014, se retrouvent actuellement à l'arrêt et clôturées par des palissades de chantier.



Fig. 3&4 : Vues des unités de la CAM en arrêt depuis 2014 et du chantier de l'hôtel Fairmont sur l'avenue Fés en face de la Kasbah des Oudayas. Source : photos de l'auteur.

Par ailleurs un autre projet privé, a été arrêté et les constructions qui avaient atteint le stade de gros œuvres ont été carrément démolies, il s'agit en l'occurrence du projet Green Tech Valley, prévu sur les lots avoisinants le pont Hassan II et la Marina de Bouregreg et dont les travaux avaient été lancés en 2016 et arrêtés en mai 2018. (El Aissi, 2018).<sup>36</sup> A la place de ce projet, totalement rasé, à l'exception du niveau sous-sol, des terrains de sport et des aires de jeux, ont été aménagés par la société Rabat Région Aménagement.

Ces retards et anomalies constatés dans la mise en œuvre du projet, ne remettent-ils pas en cause la légitimité de l'Agence en tant qu'établissement ad-hoc doté de tous les moyens humains et financiers et soutenu par un texte de loi spécifique lui conférant des prérogatives exorbitantes par rapport au droit commun, pour assurer la mise en œuvre de ce projet dans les meilleures conditions. De même, se pose la question de l'opportunité du maintien d'une telle structure éternellement, sachant que le Parti d'Aménagement Global, dont les recommandations étaient à l'origine de la création de l'Agence, prévoyait une durée de vie limitée à la réalisation de son objet pour cette « *structure chargée seulement de la réalisation du projet et dont la mission prendrait tout naturellement fin lorsque les infrastructures et équipements auront été réalisés et toutes les parcelles constructibles remises ou vendues à leurs promoteurs.* ». (Parti d'Aménagement Global PAG, 2003, p. 151).

<sup>35</sup>En 2014, l'AAVB a cédé 41% de ses parts dans la société BBDC Bab Al Bahr Development Company, à son associé Emirati Al Maabar qui détenait désormais 91% des parts, lequel a été absorbé dans le cadre de la même opération par Eagle Hills autre groupe Emirati également.

<sup>36</sup>Noureddine El Aissi, 2018, « Bouregreg : Bouregreg : Arrêt du chantier Green Tech Valley », in l'Economiste version électronique du 16/05/2018



## V. Gouvernance et mise en œuvre du projet de Zenata

### 1. Une société d'aménagement pour la supervision de l'écocité Zenata, la SAZ filiale du groupe CDG

Pour la mise en œuvre de ce projet d'envergure, un montage financier ingénieux a été déployé, permettant à la Société d'Aménagement de Zenata, de disposer de deux prêts, le premier de 150 millions d'euros par l'Agence Française de Développement (AFD) pour le financement du foncier, des aménagements et un appui pour la définition d'une stratégie « Ville intelligente » visant à exploiter le potentiel des services numériques au sein du territoire, et le deuxième de 150 millions d'euros, également, par la Banque Européenne d'Investissement (BEI), pour le financement des travaux d'infrastructure de la première zone de développement et des dépenses de réinstallation, ainsi qu'une subvention de 300.000 euros (Agence Française de Développement 2013). Ce qui a permis de mobiliser une autre subvention de 4 millions d'euros de la Commission Européenne, au titre de la Facilité d'Investissement pour le Voisinage « FIV-UE », pour financer des études dédiées au développement durable. « *Cette enveloppe pourra atteindre jusqu'à 330 millions de dirhams pour financer des actions concrètes de mise en œuvre de projets dans le sillage du développement durable et du concept d'Eco-Cité.* » (INAU, 2021).

La Société d'Aménagement de Zenata SAZ, créée en 2006, sous forme de société anonyme, détenue à 100% par CDG Développement, fait partie du pôle « aménagement et développement urbain intégré » qui comprend quatre sociétés porteuses de grands projets territoriaux, à savoir l'Agence d'Urbanisation et de Développement d'Anfa (AUDA), la Société d'Aménagement Zenata, Jnane Saïss Développement et la Société nationale d'Aménagement Communal (SONADAC). (Cour des Comptes, 2019). Domiciliée à Mohammedia, elle comptait en 2018, 57 collaborateurs, sous l'encadrement d'un Directeur Général, sous l'autorité du Président du groupe CDG.

Selon le rapport d'activité 2018 du Groupe CDG, « *la Société d'Aménagement Zenata a pour mission la conception et l'aménagement global de l'Éco-Cité Zenata. Elle est également garante de la cohérence globale du projet, de son développement et de sa mise en œuvre. Considérée comme un modèle d'Éco-Cité, précurseur à l'international, Zenata s'inscrit dans une démarche inclusive, citoyenne et structurante, aussi bien pour la région que pour le pays. Elle incarne ainsi l'ambition de concevoir et développer un modèle de ville intégré, innovant et durable. À travers une mixité sociale et spatiale, le projet a pour ambition de créer une nouvelle centralité urbaine, en mesure de répondre aux enjeux liés à l'émergence de la classe moyenne, notamment via le développement de services à forte valeur ajoutée.* » (Caisse de Dépôts et de Gestion, 2018).

La gouvernance de la Société d'Aménagement de Zenata SAZ est assurée par un conseil d'administration présidée par le Directeur Général de la caisse de Dépôt et de Gestion CDG. Pour l'accomplissement de son pouvoir de contrôle et d'orientation des activités de la SAZ, le Conseil d'administration dispose de trois comités chargés respectivement de l'Audit et Risque, des Engagements et Investissements et des Nominations et Rémunérations. La SAZ fait également l'objet d'un audit par les bailleurs de fonds, comme le montre le schéma ci-après :

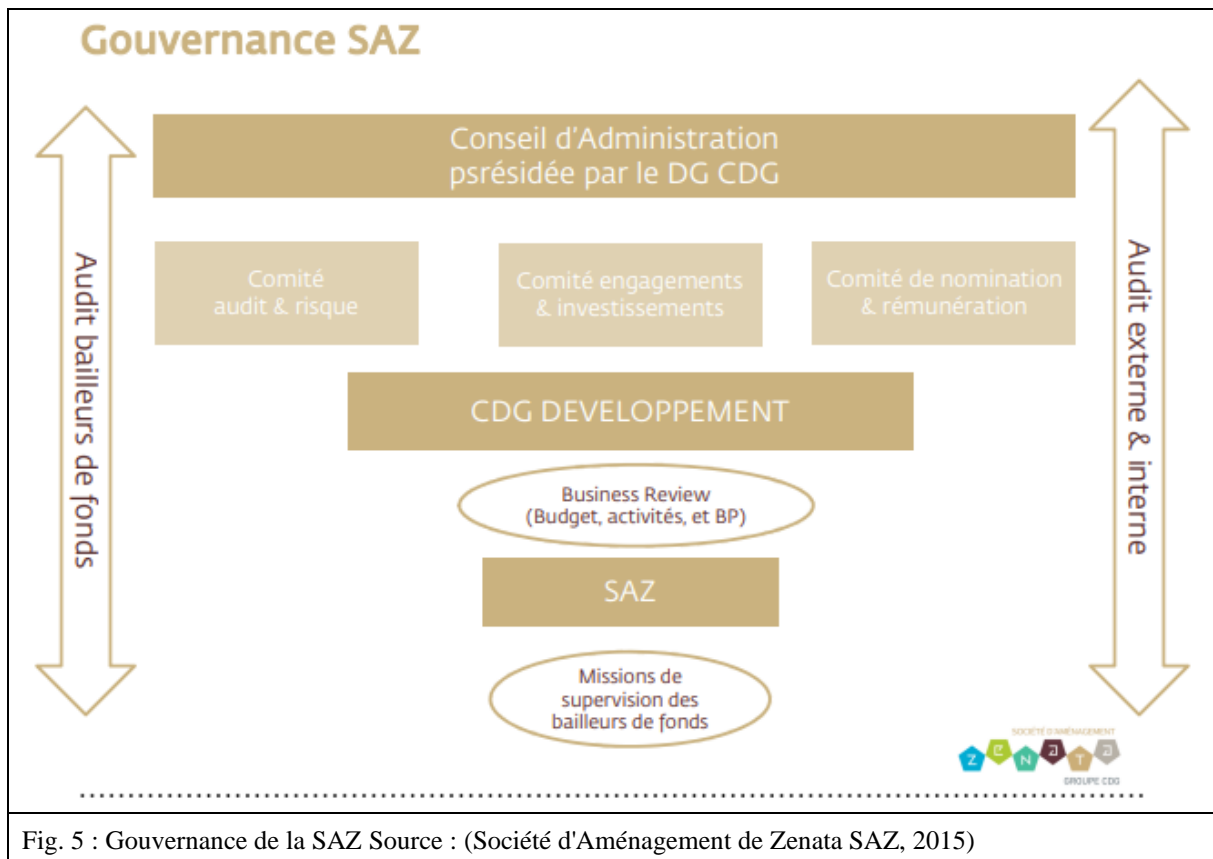


Fig. 5 : Gouvernance de la SAZ Source : (Société d'Aménagement de Zenata SAZ, 2015)

Par rapport à la gouvernance de la SAZ et aux données se rapportant à ses activités, nous pouvons noter une opacité au niveau de la communication de la Société d'Aménagement de Zenata, sur ces sujets. Aucun rapport d'activité n'est rendu public, et mêmes les informations figurants dans les rapports d'activités de la maison mère, la CDG, ne font que relater, sous forme d'informations très courtes, certaines actions menées au cours de l'année, par la SAZ, Sans dévoiler ni les détails de ces actions, ni leur portée. Les bilans financiers et les situations des réalisations ne sont pas publiés non plus.

Par ailleurs, le fait que le conseil d'Administration, soit composé uniquement de représentants de la Caisse de Dépôt et de Gestion, pose un problème de gouvernance pour le projet, dont aucun acteur local n'est représenté au sein de son principal organe de décision. Cette absence d'acteurs politiques au sein du Conseil d'Administration de la SAZ, risquerait d'avoir des conséquences sur le bon fonctionner et la pérennité du projet. Mais apparemment la Société d'Aménagement de Zenata n'est pas trop convaincue de l'utilité d'une telle représentation. Malgré les conseils prodigués par certains experts mandatés par l'AFD, dont Jacques Gally<sup>37</sup> qui reprend au niveau d'un entretien réalisé par Jean-Marie Ballout<sup>38</sup> les propos qu'il a déjà

<sup>37</sup>Diplômé en marketing et en finances de l'Université Paris-Dauphine et consultant indépendant depuis 2007, Jacques Gally a été Directeur de l'aménagement puis Directeur général adjoint de l'Établissement public d'aménagement de Marne-la-Vallée. Auparavant, il a occupé la fonction de Secrétaire général du Groupement d'intérêt économique des villes nouvelles françaises. Par ailleurs, il a été Directeur des Études et de la Programmation urbaine puis Directeur administratif et financier de l'Établissement public d'aménagement de Saint Quentin en Yvelines. (Jean-Marie Ballout, 2020, p. 167)

<sup>38</sup>Jean-Marie Ballout, « L'entretien des Cahiers d'Outre-Mer avec Jacques Gally », Les Cahiers d'Outre-Mer [En ligne], 282 | Juillet-Décembre, mis en ligne le 01 janvier 2021, consulté le 21 juin 2021. URL : <http://journals.openedition.org/com/12254> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/com.12254>.

formulés dans ce sens, et qui étaient destinés aux dirigeants de la SAZ « *il faut que vous ayez une gouvernance* ». *Il faut que vous ayez un moyen de faire accéder à votre conseil d'administration des représentants qui puissent exprimer leur point de vue. Dans le contexte marocain il faudrait le faire très rapidement. Sinon, quand la décentralisation en cours deviendra effective, la société d'aménagement souffrira du manque de liens institutionnels avec des représentants de l'administration décentralisée et des collectivités locales.* ». (Jean-Marie Ballout, 2020, pp. 185-186).

Cette situation fait courir à la SAZ le risque, selon le même expert « *d'être « oublié » de toutes les discussions en cours au niveau des schémas directeurs de Casablanca et des plans État-région. [...] Bien sûr, l'entrée au Conseil d'administrations d'acteurs publics, dont certains peuvent être opposés au projet, peut faire peur. [...] Mais faire dialoguer des acteurs de l'aménagement urbain, qui n'ont pas l'habitude de se parler, c'est cela qui permet de pérenniser le projet. Quand tous les acteurs sont réunis dans un conseil d'administration, évidemment qu'ils s'engueulent, qu'ils se détestent, qu'ils se font des coups bas mais, malgré tout, ils sont dans la même barque. La barque c'est le conseil d'administration et sa responsabilité dans le périmètre du projet.* (Jean-Marie Ballout, 2020, p. 186).

Situation qui contraste avec celle de l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg, dont le Conseil d'Administration regroupe en son sein les élus locaux, les représentants des différentes chambres professionnelles, des départements ministériels et des établissements publics, dont les prérogatives ont un rapport avec l'AAVB. En plus de ces membres de droit, l'Agence a consacré comme coutume, une pratique citoyenne, qui consiste à inviter, deux des associations les plus influentes de la société civile de Rabat-salé, à siéger d'une manière régulière au sein du Conseil d'administration.

## **2. Le protocole d'accord de 2006, outil de mise en œuvre du projet de Zenata**

Signé le 11 février 2006 sous la présidence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, entre l'Etat, des collectivités locales et la CDG, ce protocole d'accord vise à fixer les conditions et modalités de réalisation des études et travaux nécessaires pour l'aménagement de la ville nouvelle de Zenata. L'Etat est représenté par le Premier Ministre et les Ministres de l'Intérieur, des Finances et de la Privatisation, de l'Equipement et du Transport, de l'Urbanisme et de l'Habitat et du haut-commissaire aux Eaux et Forêts, ainsi que du Wali du grand Casablanca, du Gouverneur de Mohammedia et du Gouverneur, Directeur de l'Agence Urbaine de Casablanca. Tandis que les collectivités locales concernées sont la Région et la Commune de Casablanca, le Conseil Préfectoral de Mohammedia et la Municipalité de Ain Harrouda. (Article 2).

Pour assurer le suivi de ce protocole d'accord, deux comités sont mis en place. Le premier, présidé par le Wali de Casablanca, Comité de suivi et de gestion, regroupe l'ensemble des services et organismes concernés par le projet.<sup>39</sup> le deuxième appelé Comité technique est présidé par le Gouverneur de Mohammedia, regroupe les délégations et représentations préfectorales des différents départements concernés, en plus des représentants des collectivités locales. (Articles 9 & 10).

---

<sup>39</sup>La Wilaya du Grand Casablanca, la Préfecture de Mohammedia, la Région et la Commune de Casablanca, le Conseil Préfectoral de Mohammedia, la Municipalité de Ain Harrouda, l'Agence Urbaine de Casablanca, l'inspection Régionale de l'Aménagement du territoire et de l'Urbanisme et les représentants des départements ministériels signataires du protocole.

A signaler que le protocole ne comporte aucune indication sur les délais de réalisation des différentes actions envisagés ni de planning de réalisation de la ville nouvelle, ce qui laisse ouvert, l'échéancier de sa réalisation qui démarre dès la signature dudit protocole. (Article 11).

## **VI. Conclusion**

Que pouvons-nous retenir à l'issue de cette lecture croisée de ces deux projets d'aménagement ? En guise de réponse à cette interrogation, l'observation de la mise en œuvre du projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg, et de la cadence de ses réalisations, dix-sept ans après son démarrage officiel en 2005, et en prenant en considération les modifications ayant touché son programme et son économie générale, depuis 2017, fait ressortir trois principales phases de son évolution.

La première allant du lancement du projet fin 2005-début 2006 à la fin de 2011, période correspondant au premier contrat programme signé entre l'Etat et l'Agence et marquée par la mise en œuvre et la livraison de plusieurs projets d'infrastructures de grande qualité et dont les retombées dépassent parfois le périmètre d'intervention de l'Agence (Marina Bouregreg, Promenade fluviale Quais de Rabat, Nouveau Pont Hassan II, Tunnel des Oudayas et Tramway de Rabat-Salé, Esplanade Bab Lamrissa, etc.).

La deuxième qui s'étend depuis 2012 à 2017, au cours de laquelle, on a assisté à un déclin du rôle de l'Agence et à un recul de son positionnement sur l'échiquier des acteurs et intervenants dans le processus de développement local. Cette période couvre la durée d'élaboration et de mise en œuvre du deuxième contrat programme 2014-2018, dont le taux de réalisation ne dépasse guère les 60%, contrairement au premier contrat programme qui avait affiché un taux de 97% et qui avait permis ainsi en l'espace de cinq ans de transformer notablement le paysage urbain de la vallée.

Et la troisième phase qui se poursuit depuis 2017 à aujourd'hui, et qui annonce de nouvelles orientations stratégiques pour l'avenir de la vallée du Bouregreg, visant le renforcement de son caractère paysager et naturel, notamment la Séquence III et la Séquence IV, et reposant sur trois axes principaux, la mobilité, la culture et la durabilité.

Dans ce sens l'évolution de ce projet depuis son lancement officiel en janvier 2006, et son état actuel de quasi-stagnation, pose aussi les questions de la légitimité de l'Agence pour l'aménagement de la vallée du Bouregreg et de l'opportunité du maintien dans le temps de cet établissement public investi de pouvoirs importants pour mener à bien ce projet.

Une note d'optimisme est permise si l'on prend en compte le revirement qu'a connu le projet de Bouregreg, depuis 2017, qui a pour but d'abandonner l'option d'urbaniser la séquence III du projet, qui constituait sa principale pièce urbaine et de transformer la vallée du Bouregreg en une plaine plantée et verdoyante, consacrée aux forêts, aux esplanades, aux parcs, aux équipements sportifs, au cœur d'un grand projet paysager, consacre la place de la durabilité urbaine dans le processus de conception et de mise en œuvre de ce projet.

Ainsi, la vallée du Bouregreg, grâce à la nouvelle vision paysagère contenue au niveau du Plan d'Orientation Paysager (POP) élaboré en 2017, verra émerger un grand parc métropolitain entre les deux villes de Rabat et Salé, intensifiant et diversifiant l'armature verte tout en valorisant la présence de l'eau. Ce parc sera accessible grâce à des mobilités douces permettant une meilleure liaison des deux villes et verra l'implantation de plusieurs programmes d'accompagnement : sports et loisirs, culture, patrimoine, pédagogie, paysage productif, réserves naturelles. Cette

nouvelle démarche paysagère adoptée par l'Agence, permettra-t-elle, ainsi à la vallée d'assurer le lien entre les deux rives du Bouregreg, et aux populations de Rabat-Salé de profiter des qualités naturelles et paysagères de ce site rare et précieux à l'échelle d'une aire urbaine.

Concernant le projet d'écocité de Zenata, dont le choix du site d'implantation, semblerait obéir aux mêmes logiques ayant marqué le processus de création de la plupart des villes nouvelles marocaines, consacrant l'opportunité foncière comme facteur déterminant pour l'implantation de ces villes. Même si la disponibilité de cette réserve foncière de 1800 Ha, importante de par sa taille et sa situation stratégique sur cet axe littoral très dynamique entre Casablanca et Mohammedia, ne signifie pas que sa mobilisation était une chose aisée, en raison des occupations et activités existantes, dont le traitement nécessite des moyens financiers très importants et un accompagnement social, pour répondre aux exigences des bailleurs de fond.

Seize ans après le démarrage du projet, le bilan des réalisations fait état de l'ouverture en 2016 du premier magasin IKEA au Maroc, qui est à ce jour l'unique et discutable expression de l'émergence d'un écosystème commercial et récréatif à Zenata. La réinstallation des unités industrielles qui étaient présentes sur le site, dans une nouvelle zone industrielle réalisée par la SAZ, leur offrant ainsi des conditions apparemment avantageuses en vue d'une modernisation de leur outil et process de production.

La réalisation de quelques équipements de proximité, flambant neufs et affichant une architecture moderne et dans l'air du temps, mais dont les bâtiments, toujours vides attendent leurs premiers occupants, les fonctionnaires et gestionnaires et les futurs usagers, les habitants de Zenata, dont les premiers représentants viennent à peine de s'installer cet été 2021, après l'achèvement des deux premières opérations de développement du résidentiel haut standing, confiées à deux promoteurs différents, et prévoyant la construction des 290 premiers logements résidentiels à Zenata.

Le démarrage des opérations de recasement des bionvillois, qui ont fini par imposer leur choix de s'installer au cœur du périmètre du projet de l'écocité de Zenata, poussant la SAZ à prévoir un lotissement de recasement de 142 Ha, au niveau de la réserve stratégique prévue par le Plan d'Aménagement au niveau de la partie Est du projet, dont la première tranche est en cours de valorisation actuellement, sur 94 Ha, pour accueillir 5832 ménages. Après avoir refusé l'option de relogement qui leur a été initialement proposée, car ils jugeaient qu'elle est inadaptée à leurs attentes, qu'elle implique en outre des charges et des dépenses supplémentaires qui dépassent leurs revenus.

Pourtant les responsables de la SAZ restent optimistes quant au futur du projet Zenata, et interprètent positivement les évolutions qu'a connues le projet et qui vont avoir comme conséquence que les premiers habitants en Zenata, seront les anciens bionvillois qui ont bénéficié de l'opération de recasement et dont le rythme de construction de leurs logements durant l'été 2021, laissait prévoir l'arrivée des premiers occupants au plus tard, durant le printemps 2022. En tous cas les compagnes médiatiques engagées par la SAZ, toute l'année ne cessent de marteler à longueur de journée, des messages promettant le paradis pour les Z'natis. D'ailleurs le nom de Zenata est devenu lui aussi, un enjeu de marketing territorial, ce qui laisse réfléchir à la possibilité de changer le nom de la commune de Ain Harrouda, en Municipalité de Zenata, option en discussion au niveau de la commune, selon des responsables locaux rencontrés en juin 2021.

## Bibliographie

AAVB. (2013). *Contrat programme Etat-AAVB 2014-2018*. Rabat.

Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg AAVB. (2012). *Bilan Contrat programme 1 Projet Contrat Programme 2*. Rabat.

Alillouch, R., & Lootvoet, B. (2020). « Régionalisation avancée » et rattrapage des politiques urbaines au Maroc. Éléments de réflexion à partir du projet d'aménagement du Bouregreg (Rabat-Salé) et du projet d'éco-cité de Zenata (Grand Casablanca). (E. N. Rabat, Éd.) *African and Mediterranean Journal of Architecture and Urbanism AMJAU*, 2(2), 1-13. doi:<https://doi.org/10.48399/IMIST.PRSM/amjau-v2i2.23359>

Alillouch, R., Mansour, M., & Radoine, H. (2019). Le Projet d'aménagement de la Vallée du Bouregreg. Contexte et modalités de conception et de mise en œuvre d'un projet urbain pour un site vulnérable. *African and Mediterranean Journal of Architecture and Urbanism AMJAU*, 1(2), 60-78. doi:<https://doi.org/10.48399/IMIST.PRSM/amjau-v1i2.18885>

Assemblée Nationale Française. (2019). *Aide publique au développement, Prêt à des États étrangers*. Paris. Récupéré sur [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion\\_fin/115b1990-a6\\_rapport-fond.pdf](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_fin/115b1990-a6_rapport-fond.pdf)

Barthel, P.-A. (2011). Premiers quartiers urbains « durables » dans les pays arabes : enseignements sur une génération spontanée. (É. Érès, Éd.) *Espaces et sociétés*, (147), 99-115. doi: <https://doi.org/10.3917/esp.147.0099>

Béal, V., Charvolin, F., & Morel Journel, C. (2011). La ville durable au risque des écoquartiers. Réflexions autour du projet new islington à Manchester. *Espaces et sociétés*, 77-97.

Cabinet d'architecture et d'urbanisme Elhaimer Abdeallah Ibrahim. (2009). *Ville Nouvelle, Green City, Chrafate, Maroc*. Consulté le 10 11, 2021, sur <https://elhaimer.consulting/portfolio/ville-nouvelle-chrafate-green-city/>: <https://elhaimer.consulting/portfolio/ville-nouvelle-chrafate-green-city/>

Caisse de Dépôts et de Gestion. (2018). *Rapport d'activité*. Rabat.

Conseil Economique, Social et Environnemental CESE. (2013). *Rapport annuel 2013 Focus "Villes : Approches pour un développement durable par une vision intégrée et une gouvernance efficiente*. Rabat.

Cour des Comptes. (2019). *Rapport annuel 2019*. Rabat.

DILA (Direction de l'information légale et administrative). (2013, 04 04). *Déclaration conjointe franco-marocaine adoptée au terme de la visite d'Etat du Président de la République au Maroc, le 4 avril 2013*. Récupéré sur <https://www.vie-publique.fr>: <https://www.vie-publique.fr/discours/187628-declaration-conjointe-franco-marocaine-adoptee-au-terme-de-la-visite-de>

Direction Générale développement et Coopération EuropAid. (2013). *rapport d'activité 2013 Facilité d'Investissement pour le Voisinage*. Récupéré sur <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/d4cfea4b-9492-47e1-8daa-786e4cd03bdf>

El Aissi, N. (2018, 05 16). Bouregreg : Arrêt du chantier Green Tech Valley. *L'Economiste [version électronique]*. Récupéré sur <https://www.leconomiste.com/article/1028430-bouregreg-arret-du-chantier-green-tech-valley>

- El Aissi, N. (2019, 07 26). Bouregreg : Retard dans la réalisation du contrat programme. *L'Economiste [ version électronique ]*.
- Emelianoff, C. (2004). Urbanisme durable ? *Écologie & politique.*, 29(2), 13-19. doi:<https://doi.org/10.3917/ecopo.029.0013>
- Harroud, T. (2017, 05 01). Handicaps et contradictions du Programme de villes nouvelles au Maroc. Mode de gouvernance et processus de mise en œuvre. *Les cahiers d'EMAM, Etudes sur le Monde Arabe et la Méditerranée.*(29). doi:10.4000/emam.1333
- Harroud, T., & Alillouch, R. (A paraître). La « nouvelle génération » des villes nouvelles au Maroc : de la ville « dortoir » à la ville « durable », quels changements ?
- INAU. (2021). *Travaux des étudiants de l'INAU, Eco-cité de Zenata*. Rabat.
- Jean-Marie Ballout, ., L.-M.-D. (2020, Juillet-Décembre). L'entretien des Cahiers d'Outre-Mer avec Jacques Gally. Interview réalisée par Jean-Marie Ballout, avril 2020. . *Les Cahiers d'Outre-Mer [En ligne], | Juillet-Décembre, mis en ligne le 01 janvier 2021, consulté le 21 juin 2021. URL : <http://journals.openedition.org/com/12254> ; DOI :(282). doi:0.4000/com.12254*
- Mouloudi, H. (2015). *Les ambitions d'une capitale. Les projets d'aménagement des fronts d'eau de Rabat*. Rabat: Centre Jacques-Berque. Récupéré sur <http://books.openedition.org/cjb/565>
- Paquot, T. (2015). *Désastres urbains. Les villes meurent aussi*. Paris: La Découverte.
- Parti d'Aménagement Global PAG. (2003). *Parti d'Aménagement Global*. Royaume du Maroc, Rabat.
- Royaume du Maroc. (2013, 04 03). *Activités Royales*. Récupéré sur <https://www.maroc.ma/>: <https://www.maroc.ma/fr/activites-royales/sm-le-roi-et-le-chef-de-letat-fran%C3%A7ais-pr%C3%A9sident-la-c%C3%A9r%C3%A9monie-de-signature-de>
- SADV. (s.d.). Récupéré sur [https://sadv.ma/sites/default/files/2020-10/OCP\\_Brochure%20SADV\\_VilleVerte\\_VFr\\_Couv3Volets%20V2.pdf](https://sadv.ma/sites/default/files/2020-10/OCP_Brochure%20SADV_VilleVerte_VFr_Couv3Volets%20V2.pdf).
- SADV, Société d'Aménagement et de Développement Vert. (S.D). *OCP\_Brochure SADV\_VilleVerte\_VFr\_Couv3Volets V2.pdf*. Récupéré sur [https://sadv.ma/sites/default/files/2020-10/OCP\\_Brochure%20SADV\\_VilleVerte\\_VFr\\_Couv3Volets%20V2.pdf](https://sadv.ma/sites/default/files/2020-10/OCP_Brochure%20SADV_VilleVerte_VFr_Couv3Volets%20V2.pdf)
- Société d'Aménagement et de Développement de Mazagan S.A (SAEDM). (S.D.). Pôle Urbain de Mazagan. 20. Consulté le 06 02, 2022, sur [file:///C:/Users/utilisateur/Desktop/Article%20Gouvernance/PUMA\\_Brochure\\_version\\_fran%C3%A7aise.pdf](file:///C:/Users/utilisateur/Desktop/Article%20Gouvernance/PUMA_Brochure_version_fran%C3%A7aise.pdf)
- Société d'Aménagement de Zenata SAZ. (2015). *Présentation SAZ*. Mohamédia.
- SOFA, DIRASSET. (2006). *Schéma d'Organisation Fonctionnelle et d'Aménagement de l'aire métropolitaine centrale de Casablanca-Rabat*. Rapport de la deuxième phase, Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et de l'Eau., Direction de l'Aménagement du Territoire, Rabat.