

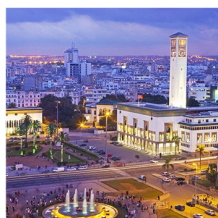
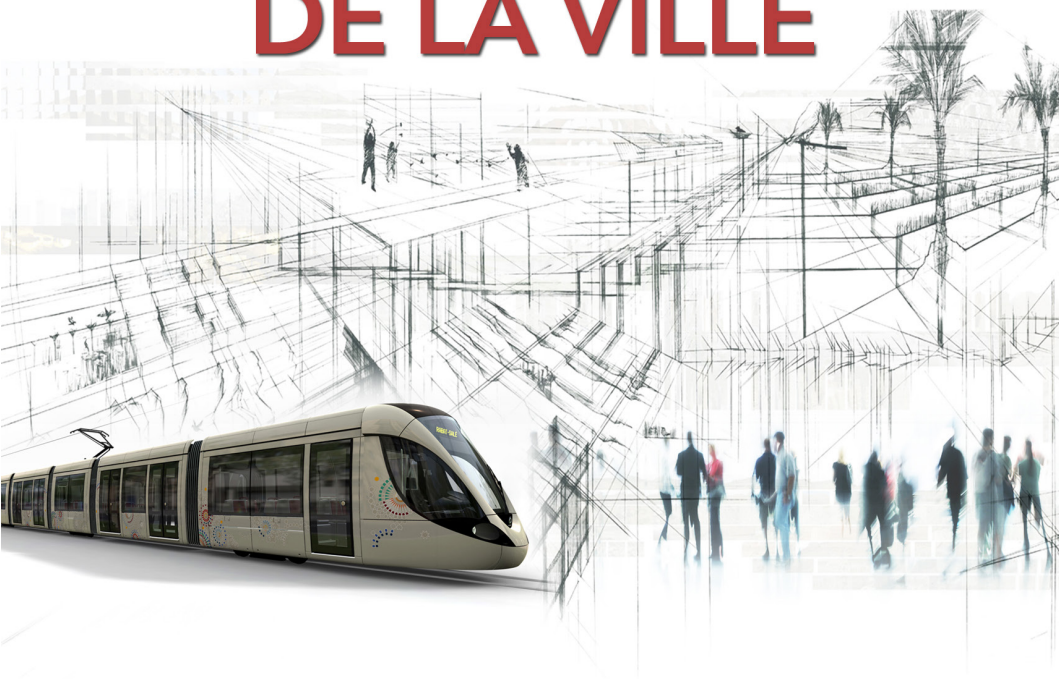
Royaume du Maroc



Ministère de l'Habitat
et de la Politique de la ville

GUIDE

DE LA POLITIQUE DE LA VILLE





Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'Assiste

« Nos villes ont connu un essor démographique et une expansion urbanistique tels qu'il en a résulté un empiètement de leurs périphéries sur le milieu rural, ainsi qu'un accroissement des besoins des populations en termes d'infrastructures et de services de base. Cet état de choses requiert, donc, l'adoption d'une vision globale, permettant d'anticiper et de maîtriser les implications de cette expansion. Il s'agit aussi d'aménager de nouvelles zones d'urbanisation et d'instaurer un équilibre entre la ville et les agglomérations rurales adjacentes. Ce que nous visons, en définitive, ce n'est pas uniquement d'avoir des villes sans bidonvilles, ni d'y substituer des blocs de béton sans âme, réfractaires à toute sociabilité. Nous entendons, plutôt, ériger nos cités en espaces propices à la vie en bonne intelligence, dans la convivialité et la dignité, et en faire des pôles d'investissement et de production, et des agglomérations attachées à leur spécificité et à l'originalité de leur cachet. »

**Extrait du Discours de Sa Majesté le Roi que Dieu l'Assiste,
à l'occasion de la Rencontre Nationale des Collectivités Locales
Agadir le 12 décembre 2006.**



Notre pays s'est résolument engagé, sous la conduite éclairée de Sa Majesté le Roi, sur le chemin de la modernité, de la démocratie et de l'Etat de Droit et des Institutions. Cet engagement se traduit par des politiques publiques et des programmes ambitieux reposant sur trois piliers majeurs: la consolidation de la démocratie, le développement de notre économie et le développement social et humain, érigé en finalité de toute politique publique, afin de garantir à chaque marocaine et marocain les conditions d'une vie décente et d'épanouissement personnel.



La ville, aujourd'hui lieu de vie de plus de 60% de nos concitoyens, apparaît comme l'écrin idoine et incontournable pour un déploiement intégré et convergent de tous les efforts consentis, et à consentir, par l'ensemble des institutions et des forces vives de notre pays. La nature et l'ampleur des enjeux et des défis d'aujourd'hui et de demain rendaient nécessaire la déclinaison d'une approche nouvelle et novatrice.

Ainsi, dès son avènement, ce Gouvernement a fait le choix résolu de doter notre pays d'une Politique de la Ville dont l'ambition est de faire de nos villes des espaces de vie et d'épanouissement individuel et collectif, des locomotives de développement économique, attractives et compétitives par la performance de leurs services, la qualité de leurs équipements et l'esthétique de leurs paysages. Des villes où les disparités entre les territoires urbains seraient moindres et où la qualité de vie et l'accès aux services et aménités seraient meilleurs.

7

Certes, notre pays a réalisé des avancées majeures en matière d'amélioration des conditions d'habiter... résorption de l'insalubrité, restructuration de quartiers, nouveaux espaces urbains... et nous sommes en cela érigés en exemple dans la communauté internationale.

Mais, face aux besoins croissants exprimés, nous sommes tous invités, pouvoirs publics, élus, société civile, secteur privé, à redoubler d'efforts afin de répondre avec la diligence nécessaire à toutes les sollicitations émanant des villes. La régionalisation avancée offre un cadre institutionnel de coopération et de collaboration propice.

Le présent guide, fruit d'une capitalisation opérationnelle, décline le concept de la politique de la ville au terme d'un processus d'élaboration et d'amorce d'opérationnalisation de bons nombres de projets.


Il couronne un processus de mise en place d'un dispositif ad-hoc d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des projets de politique de la ville et s'inscrit dans le cadre d'une volonté affichée d'accompagner les acteurs locaux dans le développement des villes.

M. Mohammed Nabil Benabdallah
Ministre de l'Habitat et de la Politique de la Ville

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Plaidoyer pour une politique publique de la ville novatrice | 11 |
| Pourquoi la politique de la ville ? | 13 |
| Un guide de la politique de la ville, pourquoi faire? | 14 |
| Questions clés autour de la politique de la ville | 17 |
| Qu'est-ce que la politique de la ville au maroc ? | 18 |
| Quelles sont les finalités de la politique de la ville ? | 19 |
| Quels sont les principes d'actions qui fondent la politique de la ville ? | 20 |
| Quelles sont les échelles pertinentes d'intervention de la politique de la ville ? | 22 |
| Quels sont les axes d'intervention de la politique de la ville ? | 28 |
| Qui sont les acteurs de la politique de la ville ? | 30 |
| Quelles sont les étapes pour le montage d'un projet de politique de la ville ? | 35 |
| Politique de la ville : Boite à outils des projets | 37 |
| 1.Préparation : dynamique de concertation | 38 |
| 2.Diagnostic territorial : étape déterminante d'analyse des enjeux territoriaux | 39 |
| 3.De la vision de développement aux objectifs spécifiques | 40 |
| 4.Prgramme d'intervention : définition de l'échelle et de l'échéancier | 41 |
| 5.Mobilisation de fonds et négociations | 43 |
| 6.Contractualisation et mise en œuvre | 44 |
| 7.Suivi Évaluation pour un meilleur cadrage de l'action | 47 |





Plaidoyer pour une politique publique de la ville novatrice

A travers le monde, les villes sont aujourd'hui considérées comme les espaces de production de richesse, de sociabilité et de développement par excellence. Ce sont également des territoires dont l'attractivité est sans cesse croissante, attirant des populations de plus en plus nombreuses dont les demandes et les besoins en habitat, en services, en emploi... posent des défis de plus en plus importants.

La ville marocaine n'échappe pas à cette dynamique. La population urbaine du pays a été multipliée par 40 en l'espace d'un siècle et le nombre de villes est passé dans la même période de 30 à 350 villes.

Une croissance urbaine d'une telle ampleur a eu pour corolaire l'émergence de problématiques majeures liées à l'intégration urbaine, au développement économique et à l'emploi, au développement humain et social, à l'urbanisme etc. Ses conséquences se traduisent dans le paysage et les fonctions urbaines par :

- des territoires fragmentés;
- des espaces périphériques sous des pressions démographiques et urbanistiques non maîtrisées;
- une répartition déséquilibrée des équipements publics entre les différentes entités urbaines;
- des infrastructures et des systèmes de transport collectif insuffisants;
- des situations de pauvreté et d'exclusion sociale;
- une économie fragile où l'informel occupe encore une place importante;
- des ressources environnementales menacées;
- un patrimoine en péril.



Pourquoi la politique de la ville ?

Une telle situation met les villes marocaines face à des défis et des enjeux majeurs qu'il s'agit aujourd'hui d'affronter et de relever.

Les déficits en services publics que connaissent certains quartiers doivent être réduits dans une logique d'intégration et d'inclusion sociales.

Les disparités manifestes entre les sous-ensembles urbains mettent en effet la cohésion sociale en péril et doivent être traitées de telle sorte que les citoyens, quels que soient leur lieu de vie, de travail ou de loisir, sentent l'équité dans l'usage et le bénéfice des services, des richesses et des aménités de leur ville.

Ainsi, et à travers la mise en œuvre d'une action inter-sectorielle cohérente et coordonnée, mobilisant l'ensemble des acteurs, chacun avec sa compétence et ses capacités, il s'agit d'apporter les réponses appropriées aux différentes problématiques avec une hiérarchisation tenant compte de leur acuité, de leur ampleur et de leur propension à contribuer au développement économique et social des villes et de leurs habitants et à l'amélioration de leur cadre de vie.

Il s'agit également de renforcer la compétitivité de nos villes à l'échelle internationale et d'améliorer leur attractivité dans une logique de complémentarité entre les agglomérations à l'échelle régionale et nationale, afin d'en faire des espaces de performance en matière de production de la richesse et des locomotives puissantes du développement économique, social et culturel du pays.

Tels sont en résumé la finalité et l'objectif général de la politique de la ville.

La politique de la ville implique la mise en œuvre d'une action inter-sectorielle cohérente et coordonnée, mobilisant l'ensemble des acteurs, chacun avec ses compétences et ses capacités.



Un guide de la politique de la ville, pourquoi faire ?

L'élaboration de ce guide s'inscrit dans le processus engagé par les pouvoirs publics afin de doter le pays d'une politique de la ville et dont l'un des moments importants fut l'organisation des assises de la politique de la ville à Rabat le 27 juin 2012 et l'adoption du premier référentiel du pays en la matière. Il constitue donc une étape importante dans ce processus. Son objectif est de donner aux acteurs une première traduction opérationnelle des principes adoptés par le référentiel et issus de la capitalisation des expériences et des pratiques mises en œuvre depuis l'adoption du référentiel.

Utilisation du Guide :

Le présent guide se veut être support didactique qui met à la disposition des acteurs locaux et praticiens de la ville, l'information utile sur les éléments et mécanismes pratiques à prendre en compte dans l'élaboration d'un projet de politique de la ville.

Il met l'accent sur les finalités de la politique de la ville et leur traduction opérationnelle et propose une démarche devant permettre aux acteurs de s'y inscrire et de les traduire en actions concrètes et complémentaires capables, par leur sommation, de contribuer à l'amélioration des conditions de vie, de production et d'inclusion économique, sociale et urbaine.

Ce guide n'est donc ni un mode opératoire ni un manuel de procédures, mais constitue un cadre de référence opérationnel souple dont les indications peuvent et doivent faire l'objet des adaptations qu'imposent la nature, le contexte et les dynamiques propres aux territoires et à leurs acteurs, pourvu que les finalités de la politique de la ville soient respectées.



Il s'inscrit de ce fait dans une démarche itérative dont l'objectif est d'en améliorer le contenu, au fur et à mesure de l'évolution de la Politique de la Ville au Maroc et de la capitalisation des expériences et des bonnes pratiques qui découlent de sa mise en œuvre sur les territoires.

Son contenu est donc appelé à évoluer et à être complété par des fascicules chaque fois que nécessaire.

Les ambitions du Guide de la politique de la ville

Ce n'est ni un mode opératoire ni un manuel de procédures

Mais un cadre de référence opérationnel souple dont les indications peuvent et doivent faire l'objet des adaptations selon la nature, le contexte et les dynamiques propres aux territoires


15



**Appelé à évoluer au fur et à mesure
de l'opérationnalisation du process**







Questions clés autour de la politique de la ville

Qu'est-ce que la politique de la ville au Maroc?

La politique de la ville, telle que définie dans la déclaration gouvernementale, est une politique publique, transversale et solidaire qui vise à lutter contre toute forme d'exclusion sociale et/ou spatiale et à favoriser l'intégration urbaine des populations des quartiers défavorisés par l'emploi, l'accès aux services et aux équipements de proximité.

Elle ambitionne également de développer des villes inclusives, productives, solidaires et durables, notamment à travers:

- le renforcement du rôle des villes en tant que pôle de développement, créateur de richesses et d'emplois pour le plus grand nombre ;
- l'accroissement des capacités d'intégration économique, sociale, et résidentielle des villes ;
- la réhabilitation des villes historiques ;
- la revitalisation des secteurs urbains en perte de compétitivité ;
- l'amélioration du cadre de vie des zones urbaines qui connaissent un déficit en logement, en équipements et un faible taux de desserte en services urbains ;
- la promotion de la durabilité des villes.

C'est une politique interministérielle, intégrée, multi-partenaire, contractuelle et participative.

In fine, et afin de réaliser les objectifs cités ci-dessus, la politique de la ville consiste à mettre en œuvre un programme d'intervention et des mesures à même de promouvoir un mode de gouvernance où l'Etat et les collectivités locales, assurent la maîtrise d'ouvrage du développement local en partenariat avec le secteur privé, la société civile et tous les autres acteurs locaux, dans le cadre d'une vision partagée, de priorités et d'actions concertées.



Quelles sont les finalites de la politique de la ville?

8 FINALITES

| | |
|--|--|
| Équité sociale | Favoriser l'accès à un logement décent pour tous; Favoriser l'égal accès à des services publics de qualité; Favoriser l'accès à l'emploi. |
| Mixité Diversité Cohésion | Générer un cadre urbain créant de la proximité entre les groupes sociaux; Garantir la cohésion sociale à l'échelle d'un territoire. |
| Production Innovation | Maintenir, renforcer et développer l'économie locale; Consolider les bases économiques des villes; Favoriser l'attractivité des villes; Encourager l'usage des nouvelles technologies de l'information. |
| Environnement | Améliorer la qualité de l'environnement; Optimiser la consommation d'espace; Maîtriser la consommation d'énergie et favoriser les énergies renouvelables; Généraliser le système de traitement des rejets solides et liquides.. |
| Intégration des besoins des groupes spécifiques | Apporter des réponses et des services appropriés selon les besoins spécifiques (enfants en bas âge, adolescents, handicapés, personnes âgées). |
| Mémoire Identité | Faire de la ville un espace de sédimentation des civilisations et de sauvegarde des éléments traditionnels, des mémoires partagées et des traditions locales. |
| Culture Loisirs | Promouvoir l'architecture et l'art urbain; Créer des espaces publics de qualité propices aux échanges sociaux et culturels; Favoriser l'accès à la culture, aux loisirs et aux sports de proximité comme vecteur d'épanouissement social et personnel. |
| Mobilité | Garantir une offre de transports collectifs dense et de qualité à toutes les échelles; Favoriser la ville multipolaire (mixité fonctionnelle); Créer les conditions d'un accueil souple et approprié à toutes les catégories de populations. |



Quels sont les principes qui fondent l'action de la politique de la ville?

La Politique de la ville doit se fonder sur une approche novatrice en termes de convergence et de cohérence des interventions publiques. Conçue selon une vision territoriale, cette politique sous-tend une approche transversale des actions.

On peut énoncer les principes d'action de cette politique comme suit :

1. la coordination entre acteurs et la transversalité des approches impliquant de nouvelles façons de travailler, partenariales et pluridisciplinaires;
2. la participation des différents acteurs (habitants, usagers, acteurs socio-économiques, citoyens) s'appuyant sur le partage des connaissances et la reconnaissance des compétences en vue de s'assurer de l'adhésion de chacun;
3. la définition de territoires de convergence pour maximiser l'impact des actions des différents acteurs;
4. la contractualisation, comme support de l'engagement des différents acteurs et outil privilégié d'intervention pour mobiliser les ressources;



5. la mise en place d'un organe de coordination, d'animation et d'arbitrage en mesure de dynamiser le processus de mise en oeuvre;
6. une stratégie d'amélioration continue, fondée sur le pragmatisme, la réactivité et la faculté de s'adapter (principe de résilience);
7. la prise en compte des temps des différents acteurs et des projets (flexibilité, court, moyen et long terme);
8. le renforcement des capacités locales pour concevoir, planifier et gérer les projets de développement urbain;
9. l'adressage claire des responsabilités, base de l'organisation du processus décisionnel et du pilotage des projets;
10. la déconcentration des actes de gestion sur la base de règles et procédures prédéfinies assurant la transparence et l'efficience de la gestion;
11. l'évaluation et le suivi comme éléments d'appréciation des progrès et des performances réalisés, d'adaptation et d'évolution des politiques publiques.



Quelles sont les échelles pertinentes de la politique de la ville ?

Les projets qui s'inscrivent dans le cadre de la politique de la ville doivent être identifiés, conçus et mis en oeuvre à partir d'une vision globale des territoires concernés.

Ces territoires peuvent se décliner à différentes échelles :

Le quartier

échelle première et principale de la politique de la ville.

La ville

échelle de promotion de la vocation, de l'attractivité, de la productivité et de la cohésion sociale

Les villes nouvelles et zones d'urbanisation nouvelles

Outils de planification territoriale et de renforcement de l'armature urbaine



Le quartier

Échelle de base de l'organisation urbaine, le quartier est l'espace où les problématiques urbaines sont le plus visibles. C'est le territoire d'identification des populations et d'expression de leurs besoins. C'est également l'échelle où s'expriment les besoins et où doivent se déployer les actions prioritaires.

Échelle première et principale de la politique de la ville. Le quartier est l'échelle de base de l'organisation urbaine, le territoire d'identification des populations et d'expression de leurs besoins.

Le quartier est, et doit être, considéré comme l'échelle première et principale de la politique de la ville.

Déjà à ce niveau, l'action doit être pensée, élaborée et mise en œuvre de manière intégrée.

Conventionner un quartier (ou un groupe de quartiers) au titre de la politique de la ville, c'est aborder l'ensemble de ses besoins et de ceux de sa population, et tenter d'y apporter toutes les réponses dont la mise en œuvre peut ou doit être déployée dans la proximité.

Il s'agit non seulement de la mise à niveau des voiries et réseaux divers, mais également des aménagements et aménités de nature à améliorer le cadre de vie et l'aspect urbanistique du quartier. Le but étant de contribuer au renforcement de la cohésion sociale et à l'identification et l'appropriation positives du quartier par ses habitants.

Il s'agit aussi des actions de nature à renforcer l'accès aux services sociaux de base et à améliorer les indicateurs de développement humain et social tels que ceux relatifs à la scolarité, à la santé, à l'éducation et à la culture, à la formation, à la recherche d'emploi et à l'orientation.. On pourra alors parler d'un projet de quartier ou d'ensemble de quartiers.



La ville

A ce niveau, l'action en matière de politique de la ville doit se construire également dans le cadre d'une approche globale basée sur une vision partagée entre les différents acteurs. Cette vision doit être autant actuelle, permettant d'aborder de manière intégrée les problématiques, les potentialités, les dysfonctionnements, les déficits..., que prospective inscrivant les actions dans un projet de développement global. On pourra parler alors d'un « Projet de Ville ».

La ville est le cadre d'action pour une approche globale et prospective basée sur une vision partagée entre les différents acteurs, dont les maîtres mots sont l'intégration et la cohésion urbaines, et le renforcement de l'attractivité, de la compétitivité et de la productivité des villes

L'élaboration d'un projet de ville doit avoir pour objectifs:

L'intégration et la cohésion urbaines

Ce sont l'ensemble des actions que les acteurs doivent entreprendre afin de réduire les écarts entre les différentes entités de la ville et faciliter les dynamiques économiques, sociales... entre elles.

Les actions en la matière doivent concourir à :

- créer la complémentarité entre les sous-ensembles de la ville en matière d'activités, de services et de grands équipements et la réduction de la fragmentation urbaine,
- prévenir la gentrification ou la ghettoïsation,
- qualifier la population et les acteurs à être les promoteurs du développement économique et les premiers bénéficiaires de ses effets.

Le renforcement de l'attractivité, de la compétitivité et de la productivité de la ville

Il s'agit de doter la ville des services, des équipements, des aménités, des aménagements et des infrastructures de nature à :

- améliorer le cadre de vie général, la fonctionnalité de l'espace urbain, la sécurité, la connectivité...
- contribuer à la valorisation de la ville au regard de la vocation qui est la sienne.
- promouvoir sa capacité à drainer des investissements et des activités économiques créatrices de richesse et d'emplois.



Villes nouvelles et pôles d'urbanisation nouvelle

A travers leur développement, ils doivent répondre à plusieurs objectifs :

- contribuer à limiter l'étalement urbain des grandes agglomérations en apportant des réponses appropriées aux besoins quantitatifs et qualitatifs en logement dans un cadre planifié et harmonieux;
- permettre la régulation du marché immobilier et foncier et limiter la spéculation;
- participer au renforcement de l'armature urbaine régionale et nationale et accompagner le développement des nouveaux pôles économiques et industriels.

Apporter une réponse en logement et espaces de vie structurés et équilibrer et renforcer l'armature urbaine régionale et nationale.

Leur création ou leur développement doit obéir à une approche intégrée permettant :

- d'améliorer les conditions de vie des populations et de rehausser le niveau d'urbanité et d'équipement pour les centres émergents;
- d'assurer leur greffe et leur intégration dans le territoire à travers une connectivité performante et adaptée;
- d'assurer la mixité sociale;
- d'adopter un développement progressif autour de noyaux de vie aussi intégrés que possible et disposant des équipements de proximité nécessaires;
- d'établir ou renforcer leurs vocations et rechercher la complémentarité des fonctions avec les autres pôles urbains à l'échelle du territoire;
- de rationaliser l'utilisation du foncier public et des ressources naturelles, notamment par l'injection, dès l'amont, de solutions innovantes et frugales en matière d'eau, d'énergie et d'impact sur l'environnement.



Quels sont les axes d'intervention de la politique de la ville ?

Les axes d'intervention de la politique de la ville trouvent leur fondement dans les traductions opérationnelles et territoriales des finalités de cette politique publique, ainsi que des attentes formulées par les acteurs et partenaires de la politique de la ville.

Intégration urbaine des quartiers défavorisés et promotion de la cohésion sociale

- Réduire les écarts en termes d'équipements, d'infrastructures et de services entre les différents sous-ensembles de la ville (quartiers, groupes de quartiers...)
- Assurer, le désenclavement de l'ensemble des composantes de la ville et leur intégration sur les plans spatial, social, culturel et économique dans une dynamique globale.
- Améliorer les vecteurs de déplacement urbain (transport, en commun, voiries principales et de liaison...) et assurer la mixité sociale en termes d'habitat et de pratiques urbaines (culture, loisirs, activités commerciales, centralités...)
- Veiller à une répartition équilibrée des services et des équipements importants entre les différentes parties de la ville (grands équipements culturels, sportifs, zones d'activités économiques et commerciales majeures, zones de loisirs...)

Rénovation et renouvellement urbains

- Les opérations de rénovation ou de renouvellement urbains doivent s'inscrire dans une vision globale et stratégique de l'aménagement et du développement de la ville et de « recyclage du foncier » permettant de :
- Requalifier les friches urbaines ou industrielles, soit par changement de fonction soit par changement de natures de type de bâtiments et renforcer des centralités en perte d'activités et d'attractivité...
- Apporter des réponses en matière de structuration du tissu urbain (polynucléarité, rééquilibrage de la répartition des fonctions et des services, densification ou désengorgement...) et de résorption des déficits en matière de grands équipements.
- Réaliser, à l'échelle de quartiers, de parties de quartiers ou de grands équipements désaffectés, des opérations afin de renforcer leurs fonctions ou de leur en donner de nouvelles dans le sens de l'amélioration des conditions de vie des populations, du dynamisme commercial, social ou culturel,

Villes nouvelles et pôles d'urbanisation nouvelle

- Promouvoir une vision stratégique autour de la création des villes nouvelles et centres d'urbanisation nouvelle,
- Veiller à l'identification amont des facteurs de réussite de ces projets, notamment en ce qui concerne leurs vocations, leurs fonctions, leurs valeurs ajoutées dans le réseau urbain régional et national,
- S'assurer de l'adéquation des différentes composantes de ces projets (Master plan, phasage, équilibre des fonctions urbaines...) avec les orientations de la politique de la ville en matière d'inclusion, de mixité et cohésion sociales, de durabilité, de diversification, de l'offre habitat et de régulation de marché,
- Elaborer, si nécessaire, les plans de dynamisation des grandes opérations d'urbanisation nouvelles telles que les pôles urbains, et les villes nouvelles, et mobiliser l'ensemble des acteurs concernés dans le cadre d'une approche globale et intégrée, et proposer les aménagements nécessaires pour en améliorer l'impact,

Amélioration de l'attractivité et de la compétitivité des villes et centres émergents

- Doter la ville des aménités et améliorer son cadre urbanistique global en vue de promouvoir son image à l'échelle nationale et internationale en tant que lieu de vie et d'investissement et contribuer à son rayonnement et à son attractivité.
- Améliorer la qualité, la performance, la fluidité et les niveaux de confort des services publics et tendre vers les standards internationaux en la matière notamment en terme de transports et de déplacements urbains.
- Créer des espaces et temps interstitiels permettant la cohabitation et le brassage entre les différents groupes sociaux ainsi qu'une appropriation et une identification positives à la ville par l'ensemble de sa population (places publiques, grands espaces verts, événements culturels...)
- Effectuer les aménagements et réaliser les équipements nécessaires à l'amélioration des niveaux de sécurité et de salubrité, en agissant sur les formes urbaines qui par leur délabrement, leur enclavement ou leur manque d'équipement sont de nature à constituer des points noirs en terme d'insécurité ou de manque de propreté (éclairage, voiries...).
- Promouvoir l'émergence d'une vision régionale pour le développement des centres émergents et accompagner les acteurs régionaux et locaux dans sa mise en œuvre,
- Soutenir et accompagner les plans de développement de ces centres autour de vocations clairement identifiées et de fonctions complémentaires entre eux et avec les grandes agglomérations (villes centres) à l'échelle régionale ou interrégionale.

Qui sont les acteurs de la politique de la ville ?

La politique de la ville est une politique contractuelle et transversale. Elle suppose donc une mobilisation concertée et une mise en convergence de l'ensemble des acteurs dont l'action peut ou doit impacter, infléchir ou promouvoir le développement intégré des territoires urbains.

L'ensemble des départements ministériels sont potentiellement concernés par la politique de la ville

C'est une dynamique qui concerne un vaste éventail d'acteurs tant locaux que nationaux.

Au niveau Interministériel

L'ensemble des départements ministériels sont potentiellement concernés par la politique de la ville. Certains, tels que l'Intérieur, la Santé, l'Education, la Jeunesse et les Sports, l'Emploi, la Culture, le Développement Social... sont pourvoyeurs des premiers services considérés comme de base ou indispensables à l'intégration urbaine et à l'inclusion et la cohésion sociales.

30

D'autres tels que le Commerce et l'Industrie, l'Economie et les Finances sont incontournables vu leurs prérogatives et leur rôle majeur dans le développement économique du territoire. Enfin, des départements tels que le Tourisme, la Culture, l'Artisanat et l'Economie Sociale... peuvent jouer un rôle de premier ordre lorsqu'il s'agit de promouvoir une vocation des villes axée sur la valorisation du patrimoine matériel et immatériel.

La Commission Interministérielle permanente de la politique de la ville constitue l'organe de mise en convergence et de suivi des engagements intersectoriels qui découlent des orientations stratégiques en matière de politique de la ville.



Le Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville :

Vecteur de création des synergies au niveau central, le Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville est responsable de la mise en place des outils juridiques, techniques, financiers et opérationnels de la politique de la ville. Il agit tant sur le plan stratégique qu'opérationnel, au niveau central que déconcentré.

Au niveau central

Sur le plan stratégique

- Définir les grandes orientations et les promouvoir au niveau interministeriel
- Actualiser le référentiel de la politique de la ville
- Contribuer à la réflexion sur l'armature des villes et leurs rôles sur les plans économique, social et culturel

Sur le plan opérationnel

- Traduire la stratégie en mode d'intervention et élaborer et développer les outils nécessaires pour sa mise en œuvre au niveau central
- Réaliser toute étude de nature à améliorer la conception de politiques publiques en la matière
- Identifier les expertises nécessaires en la matière et veiller à leur mobilisation et diffusion
- Mettre en place les outils de renforcement des capacités dans le domaine
- Mobiliser l'ensemble des partenariats à l'échelle nationale et internationale

Au niveau déconcentré

- Veiller à ce que les projets de politique de la ville soient en phase avec les orientations stratégiques et opérationnelles du Ministère.
- Accompagner les acteurs locaux dans le processus d'identification, d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des projets de la politique de la ville.



Aux niveaux régional et local :

Les projets de politique de la ville ne peuvent être réalisés que dans un cadre partenarial élargi basé sur un engagement ferme des partenaires.

Les autorités locales sont des acteurs incontournables dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets de la politique de la ville

Les porteurs du projet politique de la ville :

Etant donné le rôle primordial des autorités locales en termes d'animation du réseau des acteurs et de coordination des services extérieurs, les autorités locales sont des acteurs incontournables dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets de politique de la ville.

Le porteur du projet doit être une institution publique (émanation de l'État ou élus) dotée de compétences nécessaires lui permettant de mettre en œuvre les projets de politique de la ville, conformément à la réglementation en vigueur.

Les partenaires :

- l'autorité locale (Wilaya, Province, Préfecture),
- les Collectivités Territoriales (Conseil Communal, Conseil Régional, Conseil Provincial),
- les chambres professionnelles,
- les représentants des différents départements Ministériels aux échelles régionale et locale,
- l'Agence Urbaine,
- le Centre Régional d'Investissement,
- l'Office National de l'Eau et de l'Electricité,
- les Agences de développement,
- les Entreprises publiques,



- les sociétés filiales HAO,
- les associations de développement local,
- les amicales et bénéficiaires,
- la coopération internationale,
- ...

Les intervenants :

Il s'agit des porteurs, des partenaires, mais également des financeurs ou autres structures d'appui du projet. Il s'agit également des groupes ou structures susceptibles d'être affectés par la réalisation ou l'exploitation du projet, et qui doivent être consultés avant la mise en forme du projet et sa mise en œuvre.



La politique de la ville et la régionalisation:

Vers un cadre institutionnel régionalisé, déconcentré et décentralisé

La politique de la ville, c'est surtout la réforme de la gouvernance des villes qui est au centre des enjeux de développement et de compétitivité.

Cette réforme s'inscrit dans le nouveau paysage institutionnel en cours de mutation, marqué par la constitutionnalisation de la régionalisation avancée avec toutes les implications qu'elle va avoir en termes de déconcentration, de réorganisation de l'État aux niveaux régional et local et de redéfinition des rôles entre le central, le régional et le local dans l'élaboration et la conduite des politiques publiques.

Dans sa conception et dans sa mise en œuvre, la politique de la ville est également une politique régionalisée, décentralisée et déconcentrée. L'objectif est de responsabiliser le niveau local et de l'impliquer dans toutes les phases de conception, de programmation et de mise en œuvre des programmes.

Enfin, une large place est accordée à la société civile et son implication pour donner un contenu au principe constitutionnel de la démocratie participative, assurer l'accès à l'information, l'adhésion et la participation des populations aux projets les concernant..

Quelles sont les étapes pour le montage d'un projet de politique de la ville ?

L'opérationnalisation des projets de politique de la ville se fait selon un cycle articulé autour des phases et étapes majeures présentées dans le schéma suivant :


| Phase préparatoire | |
|--|---|
| La préparation | Diagnostic territorial |
| <ul style="list-style-type: none"> • Une volonté politique locale • Des problématiques urbaines à corriger • Délimitation de l'échelle et définition d'une feuille de route | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse de l'état des lieux pour dégager les enjeux • Définition d'une vision partagée |

| Phase montage du projet de ville | |
|--|--|
| De la vision de développement aux objectifs spécifiques | Programme d'intervention |
| <ul style="list-style-type: none"> • Prospective pour tracer la vision de développement • Identification des axes stratégiques de l'intervention • Programme d'intervention spatialisé, priorisé et budgétisé | <ul style="list-style-type: none"> • Négocier et formaliser le contrat • Définition des engagements des partenaires • Définition des équipes du projet et du dispositif de pilotage |

| Phase négociation et contractualisation | |
|--|--|
| Mobilisation des fonds | Contractualisation et mise en œuvre du projet de ville |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estimation des coûts • Montage financier • Contributions des partenaires | <ul style="list-style-type: none"> • Communication autour du projet • Échéanciers de mise en œuvre • Réalisation de tableaux de bords |

| Phase mise en œuvre et suivi |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Définition du champ de l'évaluation et attentes <ul style="list-style-type: none"> • Observations et analyse des projets • Propositions et préconisations • Recadrage de l'action |





Politique de la Ville : Boîte à outils des projets

1- Préparation : dynamique de concertation

Cette étape constitue le point d'entrée de l'exercice. Elle permet aux autorités de la ville d'affirmer leur volonté pour un tel exercice, en respectant toutes les conditions de partage de la responsabilité et du portage des projets de politique de la ville.

Cette volonté devra être matérialisée par la mise en place d'un comité de pilotage en vue d'assurer le portage du projet .

Une feuille de route est alors tracée pour amorcer le processus. Il s'agira surtout de pister les axes thématiques qui pourront être déclinés et approfondis pendant la mise en œuvre du processus.

Le comité de pilotage, composé des partenaires potentiels concernés, constitue l'organe de décision et de coordination à l'échelle du territoire concerné par le projet (quartier, ensemble de quartiers, ville ou ville nouvelle). Il prend ses décisions et agit conformément aux orientations provinciales, régionales et nationales.

l'adhésion des acteurs locaux, notamment associatifs, et la participation de la population sont des composantes fondamentales de cette phase. Ils préfigurent les partenariats qui peuvent être mobilisés dans la mise en œuvre des différentes phases de montage du projet de politique de la ville.



2. Diagnostic territorial : étape déterminante d'analyse des enjeux territoriaux

La collecte des données se fait auprès des services techniques sectoriels locaux et complétés par des enquêtes auprès des populations des territoires concernés.

L'objectif n'étant pas de dresser un état des lieux exhaustif, mais de cibler les aspects qui revêtent des enjeux clairs et prioritaires pour les acteurs.

Le document «état des lieux» est le fruit de l'organisation des données collectées, ce qui revient à agréger et traiter l'information sur la situation socio-économique, culturelle et environnementale du territoire objet de l'étude. Il permet ainsi à travers leur spatialisation, de ressortir une première identification des problématiques posées .

L'établissement de l'état des lieux est aussi l'occasion de procéder à une capitalisation des études stratégiques dont aurait fait l'objet totalement ou partiellement le territoire en question (SRAT, SDAU, PA, PCD), ou autres Stratégies sectorielles ou thématiques.

MEMO : L'état des lieux : une photographie du territoire à l'instant «t»
Une connaissance réelle du territoire ou des territoires pouvant faire l'objet de projets est le socle de base de cette démarche. La mise en partage de données thématiques actualisées sur les territoires en question, à travers des systèmes d'information mis en place au niveau de certaines administrations au niveau local, ou à travers des études récentes et pertinentes, permettra sans nul doute d'agréger le processus, en passant directement à la formalisation des atouts, faiblesses, opportunités et menaces du territoire, à restituer aux acteurs avec qui, on identifie les territoires de projets et les priorités spatiales.



3. De la vision de développement aux objectifs spécifiques.

La formalisation d'une vision de développement à travers une démarche prospective constitue une étape déterminante dans le processus d'identification et de montage des projets de politique de la ville, puisqu'elle facilite l'identification des actions devant permettre d'atteindre le futur souhaitable et possible de la ville.

Nécessairement œuvre collective, la construction de la vision se fera au travers d'ateliers de prospective qui pourront se tenir sur la base des enjeux retenus dans le cadre du diagnostic stratégique territorial.

Cette étape devrait permettre aux acteurs de la ville de se forger une stratégie sur le long terme, dont on peut entamer la mise en œuvre à travers la déclinaison d'un projet de politique de la ville sur un horizon de moyen terme (3 à 5 ans).

Au terme de cette phase, il est procédé à la tenue d'une réunion de concertation avec l'ensemble des acteurs, devant permettre la validation de la vision.

La mise en forme de la vision de développement, constitue en fait un moment d'arbitrage et de décision qui se déroule en trois étapes clés :

- la définition de l'objectif général qui se trouve être la traduction de la vision de développement;
- les orientations stratégiques;
- les objectifs spécifiques.

Le projet de politique de la ville articule les dimensions productives, solidaires et durables du territoire et doit ainsi :

- Dégager un consensus local sur les orientations du développement économiques, sociales et spatiales;
- Identifier les secteurs et les territoires prioritaires d'intervention;
- Identifier les nouveaux pôles urbains à créer et désigner les secteurs à rénover, à réhabiliter, à restructurer et à équiper.

4. Programme d'intervention : Consistance, échelle et échéancier

Le programme d'intervention est un outil qui définit l'ordre de réalisation des actions et les délais ainsi que les moyens nécessaires pour leur réalisation, mais également les modalités de mise en œuvre et de suivi de ces actions.

L'élaboration du programme d'intervention revient en fait à formaliser une logique d'intervention à partir des besoins identifiés et à fixer les moyens et les conditions de mise en œuvre pour la réalisation des objectifs identifiés.

La consistance du programme

Le programme d'intervention devra définir pour chacun des objectifs spécifiques les actions et les opérations à réaliser, leur localisation, ainsi que l'échéancier correspondant. Il devra également préciser les catégories de population concernées et les résultats attendus, ainsi que les moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour leur mise en œuvre.

Ainsi, pour chaque action, on devra préciser :

- «la raison d'être» ou l'argumentaire,
- les facteurs exogènes qui peuvent affecter le succès de chaque intervention,
- les indicateurs d'évaluation devant permettre de mesurer le succès de chaque intervention.

Cela revient à élaborer pour l'ensemble des actions retenues des fiches projets qui relatent la référence aux objectifs, l'argumentaire, les pré-requis, les mesures d'accompagnement, les résultats escomptés, les indicateurs d'évaluation...

La synthèse de ces actions fait l'objet d'une matrice qui reprend les actions, leur consistance, les partenaires, l'échéancier et le coût.

Le programme d'intervention comprend les éléments suivants :

- Les résultats du diagnostic territorial;
- La vision de développement;
- Les propositions et actions retenues sous forme d'une matrice et de fiches techniques des différentes actions proposées avec l'argumentaire de chaque proposition;
- Le montage institutionnel pour la mise en œuvre du projet. Il s'agit de structures chargées respectivement des actions de: Portage, pilotage, réalisation et suivi-évaluation.

Deux éléments clés sont indispensables à fixer : l'échelle du projet et l'échéancier de réalisation :

Définition de l'échelle

Le territoire et l'échelle du projet peuvent être:

- un quartier ou un ensemble de quartiers ou une ville quand les résultats du diagnostic justifient la nécessité de formaliser un projet global ou structurant.
- la mise en œuvre du projet global pourra se faire à travers la contractualisation par tranches, en fonction de la maturité du partenariat et des priorités convenues entre les acteurs concernés.

Définition de l'échéancier

La définition de l'échéancier consiste à fixer pour le projet dans sa globalité ou bien pour chaque action inscrite dans le cadre du projet l'échéancier de réalisation devant impérativement s'intégrer dans l'horizon global du programme d'intervention qui est généralement de trois à cinq ans.



5. Mobilisation de fonds et négociation

Négocier en vue de conclure des partenariats et mettre en forme un projet de politique de la ville finalisé passe par l'affectation d'un coût à chaque action réparti selon les délais, pour ensuite dégager le coût prévisionnel global du programme d'intervention pour chaque année de la période du projet.

La mobilisation des fonds consiste à identifier les ressources nécessaires au financement des projets auprès des acteurs de développement, locaux, nationaux et internationaux.

Les types de partenariats qui peuvent être engagés dans le cadre de la politique de la ville

| Type de partenariat | Structures concernées | Financement ou co-financement |
|-----------------------------|--|--|
| Partenaires institutionnels | Entités élues et services techniques | Equipements d'infrastructure, équipements de proximité et projets de restructuration et de mise à niveau |
| | Représentations déconcentrées des départements ministériels | Programme de développement sectoriel actions spécifiques (INDH...) |
| | Agences de développement | Actions de convergences |
| Associations | Associations de développement local Associations de quartiers | Contribution financière symbolique Contribution non financière |
| Secteur privé | Entreprises citoyennes | Participation aux infrastructures ou aux équipements socio-publics |
| Coopération internationale | Coopération décentralisée (Collectivités et ONG) | Ressources financières des collectivités étrangères et des organismes internationaux. |

MEMO : Estimation financière des actions

Il est indispensable que la validation des estimations se fasse dans le cadre des groupes de travail thématiques, sur la base des propositions des porteurs de projets. L'estimation de la réalisation d'une salle de sport ou d'un espace vert par exemple doivent obéir aux ratios en vigueur par rapport au contexte local du projet, qui sont en général l'apanage des services techniques des entités locales concernées (délégation de la jeunesse et des sports, commune...). L'objectif est d'aboutir à une estimation fondée des actions retenues qui ne sont ni surestimées ni sous-estimées.

6. Contractualisation et mise en œuvre du projet de politique de ville

La convention relative à un projet de politique de la ville constitue le cadre d'une intervention publique partagée et par lequel les parties prenantes témoignent de la volonté d'agir ensemble sur un territoire et traduit en actions et opérations le programme d'intervention établi par les acteurs, en hiérarchisant les actions à mettre en œuvre dans le temps.

Deux types de conventions sont établis pour matérialiser le contrat :

- la convention cadre formalise l'ensemble des actions, les sources de financement, les partenaires ainsi que le délai et les prestations auxquelles sont affectés ces financements de manière précise;
- les conventions de financement précisent les opérateurs destinataires des contributions financières pour la mise en œuvre des actions. Il s'agit de conventions spécifiques définissant les modalités de transfert et d'exécution des prestations intéressant un ou plusieurs partenaires de la convention.

Validation de la convention avant sa signature par les partenaires

La convention relative à un projet de politique de la ville devra faire l'objet d'une dernière validation.

Une fois la convention est validée, sa signature, par les partenaires concernés, est coordonnée par le Wali ou le Gouverneur.

Que contient un dossier technique finalisé du

Le dossier du projet qui sera soumis aux différents partenaires pour une dernière validation du contenu et des contributions financières, avant de le soumettre à leurs signatures, est composé de :

- Une note justificative,

Que contient une convention relative à un projet de politique de la ville ?

- 1 Les différents signataires de la convention :** collectivité locale concernée, préfecture ou province, ministères concernés et l'ensemble des partenaires du projet.
- 2 Un préambule :** expose les volontés des partenaires tenant compte des mesures prioritaires et actions majeures arrêtées d'un commun accord entre les parties prenantes du projet .
- 3 L'objet de la convention :** définit le cadre de partenariat à mettre en place entre les parties ainsi que leurs engagements et les conditions de financement en vue de la réalisation du projet.
- 4 Les objectifs de la convention :** précisent les attendus par les partenaires dans le cadre de la convention en vue de répondre à plusieurs impératifs clairement définis dans la phase diagnostic partagée et vision commune.
- 5 La consistance du projet :** en termes d'actions et de réalisations à mettre en œuvre. Il s'agit par exemple de réalisation de grands projets structurants, de construction des équipements de proximité, d'aménagement paysager, minéral et mobilier urbain, de mise à niveau urbaine, de réhabilitation d'un habitat menaçant ruine, etc
- 6 Les engagements respectifs des partenaires :** en termes d'obligations et de devoirs à travers notamment les tâches suivantes :
 - la mobilisation des ressources financières
 - la participation à l'élaboration des études ;
 - l'apport à la réalisation des actions en terme de maîtrise d'ouvrage /maîtrise d'ouvrage délégué ;
 - l'acquisition du foncier aménagé destiné aux équipements publics étatiques.
 - la contribution à la gestion et à l'équipement d'un ouvrage réalisé, etc...
- 7 Le coût global du projet** et sa répartition par source de financement: Les parties s'engagent à contribuer au financement du programme dans le cadre de leurs budgets annuels respectifs, et ce selon une répartition annuelle convenue préalablement et jointe à la convention.

projet de convention de politique de la ville ?

- Le programme d'intervention et les fiches projets tel que définis précédemment, avec un axe rappelant la démarche engagée depuis le diagnostic, la synthèse des résultats du diagnostic territorial et la prospective, ainsi que les orientations stratégiques retenues,
- Une carte de spatialisation des composantes du projet.

Les projets financés conjointement par différents départements font l'objet de conventions de financement spécifiques définissant l'ensemble des modalités nécessaires à la réalisation des opérations en question.

8 Les modalités de mise en œuvre : chaque intervenant assure le rôle du maître d'ouvrage pour la réalisation de ses missions et peut accorder la réalisation des travaux à un maître d'ouvrage délégué dans le cadre de conventions spécifiques.

9 Le délai d'exécution et l'échéancier prévisionnel des dépenses : Il est généralement en fonction de la consistance du programme

10 Les comités de suivi de la convention : Il s'agit principalement de deux comités en charge du suivi de l'application des termes de la convention:

- le Comité Central de Suivi «CCS» se réunit sous la présidence du ministre de l'Habitat et de la Politique de la Ville et se compose de représentants de la préfecture et de la commune considérées, ainsi que les différents départements ministériels concernés. Ce comité se réunira périodiquement de façon trimestrielle et à chaque fois que nécessaire pour évaluer l'avancement du projet et les modalités d'application de la convention.
- le comité local de suivi «CLS» : Il est placé sous la présidence du gouverneur et se compose du président de la commune considérée, des représentants des différents services et organismes devant intervenir dans le projet. Le CLS étudie l'état d'avancement des projets et lève les contraintes qui se posent. Ce comité peut s'adjoindre toute personne dont il juge la présence opportune.

11 Les dates de prise d'effet de la convention et sa durée de validité

12 Les dispositions en cas de modification du programme : notamment au cas où d'autres départements et partenaires émettent le souhait de s'adjoindre à la convention en vue d'entreprendre des actions ciblées dans le cadre de conventions spécifiques.

13 Les modalités de règlement des différents



7. Suivi Évaluation pour un meilleur cadrage de l'action

Pour s'assurer d'un suivi efficient du projet, il est recommandé de mettre en place dans un premier temps un tableau de bord qui permet de suivre la réalisation du projet en associant les objectifs de ses différentes composantes à des indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs simples, renseignant sur le niveau de réalisation les acquis et les perspectives.

Ce tableau de bord est accompagné par des fiches de suivi rappelant les objectifs, le budget par action et les partenaires concernés avec les engagements correspondants.

Quant à l'évaluation du projet, il s'agit avant tout d'un outil d'aide à la décision qui a pour objet d'apprécier l'efficacité de ce projet en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre.

En effet, l'évaluation du projet de politique de la ville devrait permettre notamment d'apprécier le plus objectivement possible les effets projet sur les territoires et la population concernée et de comprendre le processus de sa mise en œuvre.

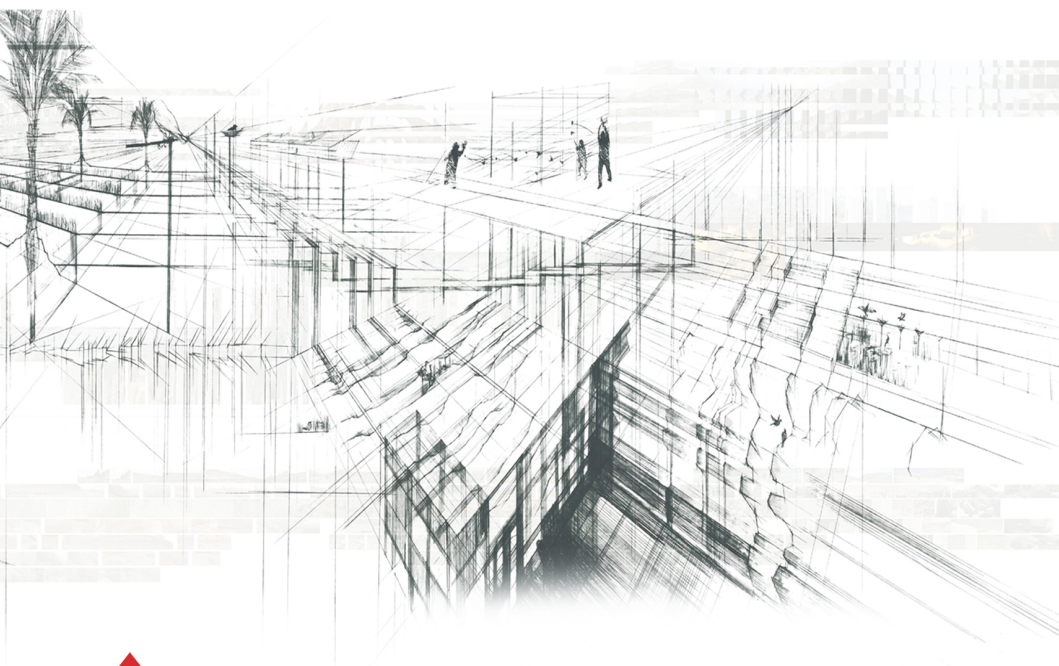
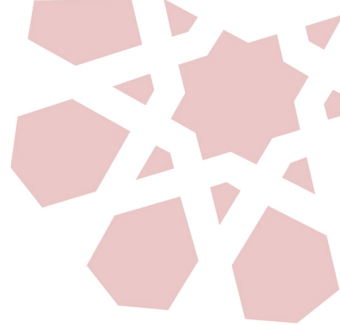
Afin d'assurer un maximum de neutralité au processus d'évaluation, il serait mieux indiqué de la confier à un consultant externe (ou «équipe d'évaluation»).

47

Le processus d'évaluation se déroule en six étapes principales :

- rédaction d'un mandat d'évaluation, considéré comme étape importante et indispensable dans un processus d'évaluation;
- élaboration d'un cahier des charges où sont mises en relief les questions clés, les responsabilités et les engagements des parties prenantes, ainsi que les échéanciers et les résultats attendus;
- réalisation des travaux d'évaluation;
- rédaction du rapport d'évaluation;
- formulation des conclusions et recommandations à valider par le comité technique de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation;
- prise de décision par le comité de pilotage.





GUIDE RÉALISÉ EN COLLABORATION AVEC LE HOLDING D'AMÉNAGEMENT AL OMRANE



Direction de la Politique de la Ville

RUES AL JOUAZE & AL JOUMAIZE, RABAT 10000, MAROC
TÉLÉPHONE : +212 5375-77000

