

## **Projets Urbains et Stratégies d'internationalisations des Territoires au Maroc : Cas des « *Waterfront* »**

## **Urban Projects and Internationalizations Strategies for Territories in Morocco: Case of the « *Waterfront* »**

**Mohammed MZAIZ**

Enseignant-chercheur ENCG EL-JADIDA

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de Management (LERSEM)

E-mail : mzaizmohammed@gmail.com

**Date de soumission** : 29/03/2020

**Date d'acceptation** : 12/05/2020

**Pour citer cet article** :

MZAIZ, M (2020) «Projets Urbains et Stratégies d'internationalisations des Territoires au Maroc : Cas des «  
Waterfront » », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3 : Numéro 2» pp : 1107 - 1123

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3822566>

## Résumé

Depuis les années 2000, les grands projets urbains ne cessent d'envahir les « Waterfront » des villes marocaines. Pour les investisseurs les « Waterfront » constituent une opportunité importante pour la réalisation de projets à forte rentabilité économique, alors que pour les décideurs marocains cette « nouvelle génération de projets urbains » aux impacts spectaculaires semble faire converger des métropoles marocaines vers un modèle international de ville « néolibérale ». Elle constitue également un facteur important de croissance, de compétitivité et de développement économique. A partir des exemples de Rabat, Casablanca, Agadir et Tanger, l'objectif de cet article est de souligner tout d'abord les spécificités des territoires de « Waterfront » dans le contexte marocain ensuite de s'interroger sur l'originalité des projets urbains mis en œuvre ou en cours dans les villes en question et enfin les différentes stratégies adoptées par les pouvoirs publics en vue d'internationalisations de ces villes.

**Mots Clés :** Waterfront ; Projets Urbains ; Internationalisations ; Stratégies ; Territoires

## Abstrat

Since the 2000s, major urban projects have continued to invade the "Waterfront" of Moroccan cities. For investors, the "Waterfront" constitutes an important opportunity for the realization of projects with high economic profitability, while for Moroccan decision-makers this "new generation of urban projects" with spectacular impacts seems to make Moroccan metropolises converge towards an international model of city. "Neoliberal". It is also an important factor for growth, competitiveness and economic development. Using the examples of Rabat, Casablanca, Agadir and Tangier, the objective of this article is first to highlight the specificities of the "Waterfront" territories in the Moroccan context and then to question the originality of urban projects. implemented or underway in the cities in question and finally the various strategies adopted by the public authorities with a view to the internationalization of these cities.

**Keywords:** Waterfront; urban Projects; internationalizations; strategies; Territory

## Introduction

Dans un contexte de mondialisation, les « *Waterfront* » des villes marocaines connaissent de fortes mutations urbanistiques et socio-économiques. Ces territoires liminaires suscitent aujourd'hui l'engouement d'opérateurs nationaux et d'investisseurs étrangers et constituent une opportunité importante d'investissement à « *rentabilité économique sûre* ». Les grands projets urbains ne cessent d'envahir les « *Waterfront* » des villes marocaines. Outre, le fait qu'ils soient propulsés par le phénomène de la mondialisation, ces projets font partie d'un mouvement plus général de « *reconquête des Waterfront* » qui a pris naissance aux Etats-Unis dans les années soixante (à l'exemple des docks de Baltimore) et diffuser en Europe (Rotterdam, Liverpool) dans les années quatre vingt dix avant d'atteindre le Maghreb et plus précisément le Maroc à partir des années 2000.

Les Grands projets de « *Waterfront* » ont connu une prolifération spectaculaire non seulement dans les grandes villes et métropoles marocaines à l'instar de Casablanca, Rabat, Tanger et Agadir<sup>1</sup> mais également dans les villes côtières moyenne comme le cas des villes : d'El-Jadida, Essaouira, Mohammadia, Nador et Saïdia. Les investissements dans ces grands projets s'orientent principalement vers l'immobilier et le tourisme.

Pour les décideurs, l'enjeu de la réalisation de ces projets est de conférer à ces différentes villes une dimension et un rayonnement international en renforçant notamment leur compétitivité auprès des métropoles européennes à travers la restructuration et la mise en valeur d'espaces longtemps délaissés représentant actuellement une source importante d'investissement, de croissance et d'essor économique.

A partir de ce constat et au regard des grands projets de « *Waterfront* » réalisés ou en cours dans les quatre grandes villes marocaines : Casablanca, Rabat, Tanger et Agadir, ce qui nous intéresse ici est de savoir **comment cette dynamique territoriale enclenchée dans ces villes à travers ces grands projets peut-elle constituer un atout pour un positionnement à l'international de ces villes ? En d'autres termes quelles stratégies les pouvoirs publics adoptent pour viser cette internationalisation ?**

On s'intéressera tout d'abord au contexte d'émergence de ces grands projets en déterminant les facteurs ayant conduit à leur prolifération dans les différentes villes en question ensuite on mettra le point sur les différentes stratégies adoptées par les pouvoirs publics pour l'internationalisation de ces villes.

---

<sup>1</sup>Il s'agit du Projet Bouregreg et du Projet d'aménagement de la corniche à Rabat, le Projet « *New Marina* » à Casablanca, Projet « *Marina-Agadir* » à Agadir et le projet « *Tanja Marina Bay International* » à Tanger.

## 1- Le contexte d'émergence des grands projets de « *Waterfront* » et leur prolifération au Maroc

Depuis le début des années 2000 plusieurs facteurs ont favorisé leur montée en puissance dans les villes marocaines : L'attractivité des territoires des « fronts d'eau » qui sont devenus une opportunité importante pour les investisseurs qui cherchent « *un retour rapide sur investissement* », l'émergence de nouvelles holdings nationales « CDG développement » et la volonté politique du gouvernement et des acteurs locaux d'aménager des espaces longtemps marginalisés où confrontés à de sérieux problèmes de pollutions et de prolifération d'habitats non réglementaires. Cette volonté politique s'est matérialisée par une implication directe du Roi Mohamed VI dans la conduite, le contrôle et le suivi des réalisations des dits projets.

### 1.1. L'attraction des « *Waterfront* » sur les investisseurs

Un « *Waterfront* » signifie généralement un front d'eau (océan, mer, fleuve, canal...). Il désigne la partie des espaces portuaires délaissés situés au niveau du front de mer, sur lesquels portera un projet d'aménagement (Iseghem V & Giner L, 2014).

Il peut aussi évoquer une tendance plutôt qu'un espace géographiquement situé ou localisé. C'est un objet bien spécifique, une atmosphère balnéaire, ludique et colorée (Rodriguez-Malta, 2001). Il est le fruit d'une réelle interaction entre deux environnements, l'urbain et le naturel, à partir de laquelle se développe un espace public, ludique et dynamique (Gaillard M, 2016)

L'attraction des « *Waterfront* » sur les investisseurs est la capacité de ces territoires d'offrir aux investisseurs les conditions favorables à leurs implantations. Elle s'exerce soit sur des entreprises déjà implantées qui vont accroître leurs investissements en créant de nouvelles entreprises soit sur des entreprises venant de l'extérieur du territoire (Poirot J & Gérardin H, 2010).

Dans les quatre villes étudiées cette attraction s'est exercée sur de grands holdings venus essentiellement du Golf<sup>2</sup>d'au moins pour le cas des villes de Rabat et Casablanca<sup>3</sup>. Ils s'orientent principalement vers le secteur foncier et immobilier et plus précisément vers celui

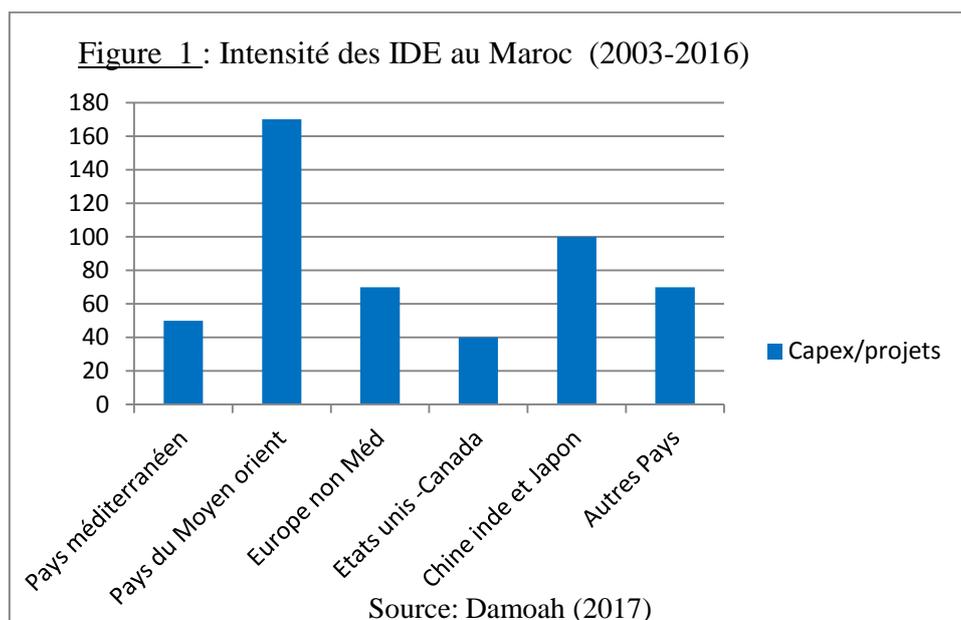
---

<sup>2</sup> Principalement en provenance des Émirats Arabes Unis et de l'Arabie Saoudite, ils ont représenté une part majeure des entrées de capitaux non seulement au Maroc mais aussi dans les pays du sud de la Méditerranée.

<sup>3</sup> Il faut noter ici que ces investissements issus des pays du Golf qui ont connu une effervescence depuis l'année 2000, vont connaître un recul depuis quelques années au profit d'investisseurs européens et nationaux. Ceci s'explique par la crise financière de 2008 qui avait comme conséquence la suspension ou l'arrêt de plusieurs de leurs projets à l'image du projet « Amwaj » qui constitue la deuxième séquence du Projet Bouregreg, le projet d'aménagement de la corniche à Rabat et le projet « marina de Casablanca » à Casablanca.

du tourisme. Depuis 2001, plusieurs facteurs conduisent à leur intensification: la hausse des prix pétroliers, qui gonflaient les recettes des pays producteurs dans des proportions énormes, et les effets du 11 septembre 2001, qui a conduit au retrait d'une partie des investisseurs arabes des pays occidentaux. Le choix d'investir dans les « *Waterfront* » s'explique aussi par les hausses immobilières constatées dans les pays occidentaux (Mzaiz, 2013).

Ces investissements prennent la forme de fonds souverains où de simple groupes privés arabes (Barthel & Verdeil., 2008). Durant la période (2003-2016), les pays du Moyen-Orient – Émirats arabes unis, Arabie saoudite et Qatar viennent en tête des capitaux investis avec 170 (Capex/projets) suivi des pays asiatiques avec 100 (Capex/projets) sachant que la Chine reste le premier investisseur au sein de ce groupe de pays. Cela se traduit par une intensité d'investissements plus élevée pour les pays du Moyen-Orient par rapport aux autres pays de la région de la méditerranée. Comme on peut le constater d'après la figure 1 ci-dessous :



La concentration de ces investissements s'est concrétisée aussi grâce à des alliances avec des institutions financières locales<sup>4</sup> selon diverses formules juridiques. Leur arrivée est aussi le résultat de stratégies d'intéressements réfléchies de la part des dirigeants politiques nationaux, en limitant les contraintes sur la propriété foncière et la mise en place de mesures législatives facilitant ces investissements (Mzaiz, 2011)

Le décryptage des différents équipements et installations réalisées dans les différentes villes en question, révèlent certains aspects en communs : on remarque que l'ensemble des

<sup>4</sup> Comme le cas de la caisse de dépôt et de gestion (CDG), le Fonds Hassan II ....etc.

investissements réalisés ou en cours s'orientent vers le tourisme de luxe, réalisation de logements de haut standing, aménagements de marinas bordées de restaurants et enseignes luxueuses ; mais également en multipliant les installations culturelles tels les musées et les théâtres.

**Tableau n°1 : Types d'équipements réalisés et coûts des projets de front d'eau dans les villes d'Agadir, Casablanca, Rabat et Tanger**

Villes	Dénomination du Projet	Coût du Projet	Surface du Projet	Types d'équipements réalisés
<b>Agadir</b>	« <i>Projet Marina d'Agadir</i> »	1 milliard de dh	18 ha	Une Marina, 600 appartements de haut standing, un centre commercial, 140 boutiques, un port de plaisance, des cafés et des restaurants.
<b>Casablanca</b>	« <i>Projet Marina de Casablanca</i> »	8 milliards de dh	24 ha	Une marina, un Shopping Center, un port de plaisance, trois établissements hôteliers dont un Marriott et un palais des congrès.
<b>Rabat</b>	« <i>Projet Bab AL Bahr</i> »	10 milliards de dh	70 ha	une marina, un port de pêche, un tramway, un nouveau pont qui remplace l'ancien pont Hassan II, un quartier résidentiel mixte et des appart-Hôtels, des maisons d'hôte particulières, un espace de bureaux et un centre d'affaire et une cité des arts et métiers.
<b>Tanger</b>	« <i>Tanja Marina Bay International</i> »	635 millions de dh	84 ha	Une marina urbaine avec une capacité totale de plus de 1 400 anneaux, autour de la Marina, des équipements urbains qui comprennent, notamment, des places publiques, un palais des congrès, des hôtels, des résidences, des bureaux, un centre commercial ainsi que des cafés et des restaurants.

Source : Réalisation de l'auteur

A Casablanca, sur une superficie foncière totale de 24 ha de remblais sur le front maritime de la ville, le projet d'aménagement « Casablanca marina » représente un budget total de 5 milliards de dirhams financé par la CDG via ses filiales « *Al Manar Développement* » et « *New Marina* ». Ce grand projet offre de nombreux pôles dédiés aux services et au commerce, il comprend des Tours résidentielles, des centres d'affaires, un Centre commercial, une Composante commerciale « *Outdoor* » (allée centrale et rue piétonne), une Aquarium, un Port de plaisance, trois unités hôtelières dont le Marriott de 42 étages et un Palais des congrès (Barthel, 2010).

A Rabat, le Projet « Bab Al Bahr » lancé en 2006 et inauguré en mars 2008, constitue la première séquence d'un vaste projet d'aménagement et de mise en valeur des deux rives du Bouregreg<sup>5</sup>. Il couvre une superficie de 70 ha et comprend une Marina qui s'étend sur une surface de 8,2 ha, dont 4 hectares de terre pleins et 4,2 hectares de bassin pouvant accueillir 250 bateaux. Elle abrite un port de plaisance pouvant accueillir jusqu'à 350 anneaux qui devient une destination des plaisanciers et des touristes à la recherche de séjours prolongés ou d'une escale sur le chemin vers l'Afrique occidentale (AAVB, 2006)

A côté de la Marina un ensemble immobilier de près de 500.000 m<sup>2</sup> composé de résidences de luxe, des espaces dédiés aux commerces, des restaurants, cafés et une cité des arts et métiers avec de larges espaces piétonnes destinés à la promenade et le divertissement. Outre les aménagements de plaisances et d'infrastructures touristiques, d'importantes infrastructures de transport ont été réalisées dans le cadre du projet avec le remplacement de l'ancien pont Moulay El Hassan par un nouveau pont et la mise en service d'une ligne tramway reliant Rabat et Salé ainsi qu'un tunnel sous la falaise des Oudayas pour décongestionner le trafic de circulation auprès du site du Projet.

Sur le plan financier, le projet a coûté la somme de 10 milliards de dirhams financée par le budget de l'Etat (1 milliard de dh) la direction des collectivités locales (1250 millions de dh) et le reste par la société « *Al Maâbar Investment* » basée à Abu-Dhabi en Emirats arabes unis (AAVB, 2007)

A Tanger, sur une superficie totale de 84 ha, le projet de reconversion de l'ancienne zone portuaire de la ville<sup>6</sup> en un nouveau port de pêche et de plaisance dont les travaux ont été lancés en décembre 2010 vise à positionner la ville au rang des villes de destinations touristiques, de plaisances et de croisières à l'échelle internationale.

Le Projet de reconversion de la zone portuaire de Tanger Ville nommé aussi « *projet Tanja Marina Bay International* » a été inauguré par le Roi en personne le 7 juin 2018.

---

<sup>5</sup> L'aménagement de la vallée et un grand projet qui s'étend sur une superficie de 6000 ha et a été segmenté en six séquences, de l'estuaire à l'amont : Bab al Bahr, Amwaj, Kasbat Abi Ragrag, Sahrij El Oued, El Menzeh el Kabir, Bouhayrat Assouhou. A défaut de pouvoir porter sur la totalité de l'aire d'intervention de ce vaste projet, notre étude va principalement cibler la première séquence du projet nommé « Bab al Bahr », ceci s'explique par le fait que cette séquence a connu un taux de réalisation de plus de 70% du total des aménagements prévus pour cette séquence au moment de la réalisation de notre étude.

<sup>6</sup> Cette zone était un espace peu attractif abritant outre des activités de pêches, la présence d'une station d'épuration, des petits hôtels vétustes pour travailleurs, des usines de mareyage et des bars. C'était un territoire marginal par rapport au reste de la ville. Cependant avec la réalisation du port à conteneur de Tanger-Med entre 2007 et 2010, la zone devenait propice à un réaménagement de l'espace et des activités. Surtout avec la délocalisation d'une grande partie de ses activités au nouveau port de Tanger-Med.

Le coût global du Projet est de 6,2 milliards de dirhams, dont 2 milliards de dirhams pour les composantes portuaires<sup>7</sup> et 4,2 milliards pour les composantes urbaines (Ounaya , 2015)

Le projet a prévu la création d'un port de plaisance sous forme d'une Marina, d'une place de 2 hectares entourée d'espaces de loisirs et de distraction tels : les cafés, restaurants, commerces, jardins et places publics<sup>8</sup>. Ces équipements feront de Tanja Marina Bay International, un grand pôle d'animation touristique dans la zone du Détroit, attirant ainsi, de nombreux visiteurs et touristes désirant se divertir. Le projet comprend également un espace touristique haut de gamme avec des hôtels de catégorie 4 à 5 étoiles avec une capacité d'accueil respective de 400 lits et 600 lits, des résidences touristiques de 600 lits, un palais des congrès de 1 500 places, d'un musée de 15 000 m<sup>2</sup>, d'un multiplexe cinématographique de 7 000 m<sup>2</sup> et d'un centre commercial de 15 000 m<sup>2</sup>. L'idée pour les pouvoirs publics est non seulement de mettre en valeur un espace en cours de dépréciation mais également de profiter du positionnement géographique de Tanger, à proximité des routes de croisières espagnoles pour atteindre 750 000 croisiéristes d'ici fin 2020 (Blayac, 2018).

De son côté, la ville d'Agadir à l'instar de Casablanca, Rabat et Tanger ambitionnent à travers le projet Marina d'être un pôle touristique de dimension internationale. Inauguré officiellement en septembre 2007, le projet « *Marina d'Agadir* » qui s'étend sur une superficie de 18 ha s'organise autour d'un port de plaisance de standing international avec une capacité d'arrimage de 316 bateaux , un complexe résidentiel intégré et doté de 3000 lits répartis entre l'Hôtellerie et l'immobilier touristique. Autour de la marina 140 boutiques, des restaurants, des cafés et de nombreux locaux commerciaux destinés à l'animation et les loisirs nautiques. Ce grand projet était le fruit d'un partenariat entre la Marina Agadir S.A et la marina Canarias issues d'un appel d'offre regroupant de nombreuses sociétés nationales et internationales. Son coût de réalisation a atteint 1 milliard de dh (Centre Régional d'investissement, 2017).

---

<sup>7</sup> Cette composante totalise un investissement de 1.090 millions de dirham dont 720 millions de DH affectés aux infrastructures, 290 millions de DH pour la réalisation des superstructures et 80 millions de DH pour le transfert des activités de pêche. Le montage financier du Projet s'est réalisé ainsi : l'Etat 375 MDH, Fonds Hassan II : 375 MDH, le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime : 60 MDH, l'Office National des Pêches : 180 MDH et la Société d'Aménagement pour la reconversion du port (SAPT) : 100 MDH. Outre les montages et les partenariats institutionnels, le projet à fait l'objet d'un consortium alliant la Somagec (société marocaine spécialisée dans les travaux de constructions et d'équipements des ports) et des sociétés européennes : Saipem (Italie), Beisix (Belgique) et Bouygues (France).

<sup>8</sup> Totalisant une superficie de 30 Hectares dont un parc et 4 grandes places allant de 2 à 8 hectares.

## 1.2. L'émergence de la holding nationale « CDG Développement »

Deuxième élément de mise en contexte de ces projets est marqué par la montée en puissance de holdings nationales dans le jeu de l'aménagement urbain qui traduisent un « tournant libéral ». Le processus s'est engagé au Maroc depuis les années 2000, avec la création en 2004 de la nouvelle holding nationale « CDG Développement » filiale du groupe Caisse de dépôt et de gestion<sup>9</sup> (Mzaiz, 2011, p.148)

Cet organisme est ainsi devenu un acteur incontournable de l'aménagement au Maroc. Il faut préciser ici que la CDG est un établissement public dont la mission principale s'articule autour de trois « domaines d'activité stratégiques » : les activités de gestion des fonds institutionnels et des retraites confiées à CDG via ses pôles « prévoyance » ; les métiers du développement territorial via sa filiale « CDG Développement » ; enfin, les activités de banque, finance et assurances activité exercée par plusieurs filiales notamment : CIH, CDG-Capital, Sofac, Maroc Leasing,... etc. Le holding « CDG Développement » a pour ambition de devenir l'un des premiers catalyseurs institutionnels de grands projets urbains du pays (Barthel, 2008). Durant la période 2010 à 2017, les principaux indicateurs d'activité de la CDG ont connu des augmentations spectaculaires.

**Tableau n°2 : Principaux indicateurs financiers de la CDG (en MMDH)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Dépôt de la Clientèle</b>	56,7	62,93	70,01	79,6	90,9	96,9	105,7	111,9	
<b>Dont</b>	<b>CNSS</b>	20,66	29,22	28,21	33,6	36,3	39,3	44,5	46,8
	<b>CEN</b>	12,36	18,42	13,03	20,20	22,2	24,2	25,6	27,7
<b>Produit net bancaire</b>	1,46	1,93	1,11	0,78	1,09	2,24	1,68	2,14	

**Source : CDG (2019)**

Les dépôts de la clientèle ont passé de 56,7 (MMDH) en 2010 à 111,9 (MMDH) en 2017. De même les fonds de Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS), de la caisse d'épargne nationale (CEN) et des produits net bancaire ont aussi connu une nette progression, ils ont passé respectivement de 20,66 (MMDH) en 2010 à 46,8 (MMDH) en 2017, de 12,36 (MMDH) à 27,7 en 2017 et de 1,46 (MMDH) en 2010 à 2,14 (MMDH) en 2017.

<sup>9</sup> Créé en vertu du Dahir n°1-59-074 du 10 février 1959, la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) est un établissement public marocain doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Sa mission principale consiste à gérer les fonds d'épargne qui, de par leur nature, requièrent une protection spéciale. Elle est le dépositaire légal des fonds de la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS), de la Caisse d'épargne nationale (CEN) et d'autres dépôts et flux à caractère obligatoire ou facultatif (CDG, 2019)

Le groupe CDG se positionne dans les activités touristiques à travers la création de plusieurs entités et filiales<sup>10</sup> et en mobilisant 40 fonds d'investissement et de gestion<sup>11</sup>.

A Casablanca, la CDG a poursuivi son développement en investissant dans plusieurs projets touristiques à travers sa filiale Madaef. En 2010, via sa filiale « *New Marina Casablanca* » et « *Al Maâbar International* » la CDG participe au financement du projet marina de Casablanca. Elle s'affiche comme un des tout premiers aménageurs de la capitale économique du pays. Une recension des plaquettes de communication de l'opérateur révèlent des slogans imités des concepts en vogue en Europe : Casablanca est assimilée à « *une véritable entreprise territoriale* ». Mettant en œuvre « *un marketing territorial créatif* », les objectifs de la CDG sont le « développement urbain durable », « *une recherche de mixité et de solidarité dans les fonctions de la ville* », « *la vision partagée* », « *la concertation continue* »,... etc.

A Rabat, la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) participe à hauteur de 20 % au financement global de la deuxième séquence du Projet Bouregreg. Elle a pris aussi des participations dans trois stations balnéaires (Saidia, Mazagan et Taghazout) et dans le projet touristique Oued Chbika.

Pour accompagner la politique de l'Etat dans le domaine touristique et atteindre ces visions de 2010 et 2020, la CDG a engagé d'importants investissements représentant 26% du total des investissements programmés durant la période 2010-2015, soit un montant de 9,95 MMDH dont 7,16 MMDH ont été réalisés. Sur la période couverte par le plan stratégique 2018-2022, les investissements projetés s'élèvent à 6,54 MMDH (CDG, 2019, p.17)

Avec ses diverses réalisations, la CDG tend à se substituer progressivement aux acteurs traditionnels de l'aménagement urbain, généralisant ainsi les méthodes du management d'entreprise. Les groupes financiers et les opérateurs privés auxquels il est fait appel non seulement financent, mais pilotent de manière de plus en plus « autonome » les grands projets, en bénéficiant en outre de tout un système de dérogations destinées à satisfaire leurs exigences et à assurer leur rentabilité (Mzaiz, 2013). Ces transformations s'expliquent par un dépassement de l'organisation et la mécanique extrêmement bureaucratique de la planification urbaine et marque un tournant vers l'autonomisation, voire même la « privatisation » de la maîtrise d'ouvrage (Carrière, 2002)

---

<sup>10</sup> A ce titre on peut évoquer ici sa filiale MEDZ qui a procédé à une prise de participation de 34 % dans la société d'aménagement et de valorisation de Cara Iris dans la province d'Al Hoceima et sa filiale « Oued Fès » créée en avril 2009 pour l'aménagement de la zone Oued Fès (CDG,2019)

<sup>11</sup> Parmi ces Fonds un Fond de montant de 725 MDH qui provient de l'acquisition de sept actifs hôteliers du CIH.

## 2. Stratégies d'Internationalisations et standardisations des projets

L'internationalisation des villes marocaines correspond à un processus de métropolisation et de standardisations des grands projets qui se traduit par une réhabilitation du Bâti ancien, la réalisation des programmes immobiliers de haut standing et l'édification d'un certain nombre de constructions iconique (Chikhaoui, 2007).

### 2.1. Standardisations de la production urbaine et du montage des Projets

La réalisation de ces grands projets respecte une stratégie de standardisation internationale à travers la diffusion d'un urbanisme libéral générique au sens où il se trouve partout dans le monde (Mouloudi, 2015). Cet urbanisme doit être conforme à certaines références et standards internationaux à l'image des marinas, des Tours, des Aquariums, City sports,.....etc (Barthel, 2010, p.71).

L'objectif est d'attirer une clientèle internationale qui désire acquérir ou de séjourner dans un logement de haute gamme. Cet objectif élitiste est aussi assumé par les aménageurs à travers des stratégies de marketing territorial et de conception de formes urbaines conforme aux normes et modèles internationaux (Allix , 2011)

Pour dimensionner les projets à l'échelle internationale, les aménageurs sollicitent des urbanistes ou architectes étrangers de renom, pour l'élaboration du Plan d'aménagement spécial et la conception architecturale des projets. A l'image des contrats signés avec l'architecte-urbaniste français Bernard Reichen et le cabinet londonien « Foster and Partners » pour le cas du projet « *Bab Al Bahr* » à Rabat et du Projet « *Tanga Marina Bay* » à Tanger. Et ceux signés avec les architectes français « Dusapin et Leclercq » et les britanniques « Broadway Malyan » pour le cas du projet « *Marina de Casablanca* » ou encore du contrat établi avec la société espagnole « *Marinas Canarias* » pour l'exécution des travaux d'aménagement (Passerelles d'accès, appontements flottants, catways...) du Port de plaisance d'Agadir.

Sur le plan des montages institutionnels, le pilotage des projets a été confié à des structures *ad-hoc* dotées des prérogatives de la puissance publique<sup>12</sup> semi-privées pour le projet « *Bab*

---

<sup>12</sup> Conformément à la loi ces structures disposent des pouvoirs larges, ils sont chargées d'établir le plan d'aménagement spécial de la zone d'aménagement, de déclarer la zone d'utilité publique, de procéder aux expropriations nécessaires à l'aménagement de la zone couverte par le plan d'aménagement, de créer des structures de développement et de commercialisation des projets et de concéder les parties ouvertes à des investisseurs privés. Sur le plan financier, le rôle de la puissance publique est central dans ces grands projets, car

*Al Bahr* » à Rabat, le projet « *Casablanca Marina* » à Casablanca et le projet « *Tanja Marina Bay* » à Tanger où privés pour le cas du projet « *Marina d'Agadir* ». Ce sont des montages institutionnels “sur-mesure” (Barthel & Verdeil, 2008), se réalisant par le recours systématique de marchés confiés de « gré à gré » par les autorités publiques à des investisseurs étrangers (Mouloudi, 2015, p.105) en l'absence totale d'appel d'offre international à l'exception du projet « *Marina d'Agadir* » qui a fait l'objet d'un appel d'offre national et international, (Dauphinot & Sperandio ., 2015).

## 2.2. Internationalisations des villes : Des Enjeux contrastés

Les stratégies qu'adoptent les pouvoirs publics en vue d'internationalisation de ces villes s'appuient sur des enjeux métropolitains et s'inscrivent dans un processus de globalisation qui entraîne une concentration de capitaux, des moyens humains et biens matériels (Leroy, 2000). Spatialement, ces stratégies doivent encourager le développement métropolitain à travers la réalisation de grands projets qui visent une requalification de zones centrales en dépréciation afin de mettre en valeur leurs qualités intrinsèques et à doter la ville d'un certain nombre d'équipements de prestige lui assurant un rayonnement international (Pinson, 2005). Ils tendent à investir les « *Waterfront* » à l'image des grandes métropoles européennes mais l'enjeu de ces interventions est aussi de garantir à la ville un développement économique territorial par un aménagement de l'espace qui permettra de la situer par rapport à son environnement et développer ses avantages comparatifs.

Toutefois, cet enjeu d'internationalisation peut prendre dans les villes en question plusieurs formes selon les contextes historiques, politiques, économiques, et locaux de chaque ville.

À Casablanca par exemple en tant que capital économique, cet enjeu d'internationalisation renvoie plus précisément à un enjeu national de croissance économique qui permettra à la ville d'attirer de plus en plus de flux d'investissements et de capitaux étrangers de manière à faire intégrer l'économie nationale à l'économie mondiale (Chikhaoui, 2007)

Rabat ambitionne de son côté de devenir une grande métropole mondiale, en complémentarité avec Casablanca. Mais la proximité entre les deux villes apporte tout de même la nécessité pour la capitale administrative du Maroc de se réinventer, et marquer cette complémentarité par une opposition avec la capitale économique (Zeiger P & Zunino G, 2010). Longtemps

---

elle se positionne comme principal porteur de risque, on est donc loin d'une forme de « *laisser faire* » associée au libéralisme.

connue par ses fonctions résidentielles et tertiaires, la ville de Rabat dispose de larges privilèges urbains grâce à la bienveillance du Palais et du gouvernement marocain.

La faiblesse de son secteur productif due en grande partie à la concurrence de Casablanca plus ouverte au Monde grâce à ses infrastructures portuaires et son aéroport a poussé la ville à exploiter d'autres champs socio-économiques en s'appuyant sur un certains nombres d'atouts tels la qualification de sa population, sa proximité du centre de décision politique, d'un cadre urbain attractif et un patrimoine exceptionnel. La réalisation du Projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg a permis non seulement d'intégrer la ville de Salé dans une nouvelle dynamique métropolitaine mais aussi d'assurer une attractivité internationale à la ville de Rabat (Aouzai M & Palisse J-P, 2010).

Pour le cas de Tanger, elle a toujours gardé le statut de ville internationale<sup>13</sup>, située à l'extrémité nord-ouest du Maroc, la ville a été longtemps à la marge du développement économique et social qu'a connu le pays. En effet, la période du règne du Roi Hassan II a été marquée par une marginalisation du Nord (Vermeren, 2016) et la ville ne connaissait que de rares projets de développement touristiques à l'exception d'un programme touristique lancé durant la période (1965 -1972) et dont l'échec reste encore marqué dans l'imaginaire populaire tangérois (Berriane, 1998).

En termes de disparités régionales de développement, la région de Tanger –Tétouan comptait parmi les régions réalisant les indices de développement humains (IDH) les plus faibles par rapport à la moyenne nationale <sup>14</sup>(Benaabdelaali et al., 2010)

Néanmoins, avec l'avènement du Roi Mohamed VI au Pouvoir en 1999, la situation de la région et plus précisément de Tanger s'est nettement améliorée. En accordant plus d'intérêt au développement économique de la région du Nord à travers le lancement et la réalisation de grands projets structurants<sup>15</sup>, la ville de Tanger s'est métamorphosée<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Il s'agit de rappeler ici que la ville de Tanger était historiquement une ville internationale depuis le 18 décembre 1923 jusqu'à l'indépendance du Maroc. Ce qui a permis à la ville de s'autonomiser par rapport au reste du pays.

<sup>14</sup> Réalisant un indice de 0,573 pour une moyenne nationale de 0, 590, d'après une étude réalisée en 2010 par un groupe de chercheurs appartenant à l'instance nationale d'évaluation du conseil supérieur d'enseignement au Maroc. Cette étude a été publiée en 2013 dans la revue Région et Développement n° 37-2013.

<sup>15</sup> A l'image du Projet du Port Tanger-Med, les grands projets d'infrastructures de transports (port autoroute du Nord, Ligne à Grande Vitesse (LGV) Tanger-Casablanca), et la création de zones franches qui accueillent des usines de construction et la fabrication des pièces automobile (Dacia-Renault, Delphi .....etc)

<sup>16</sup> La ville devient une locomotive pour le développement du pays et pour son insertion dans la mondialisation des échanges. Elle tient une place importante dans l'armature urbaine nationale, au même titre que la conurbation littorale qui s'étend de Casablanca à Kénitra.

A travers le projet de Tanger marina Bay international et les autres projets qu'ils l'accompagnent, l'action Royale visait un double enjeu politique et économique. Il s'agit de la mise à niveau des stratégies de développement économique de la ville permettant de la hisser au rang des métropoles internationales mais en même temps cette démarche constitue un regain d'attention de la part du pouvoir central à une ville dont les habitants ont sentis qu'ils étaient longtemps délaissés.

En ce qui concerne la ville d'Agadir, le projet de marina d'Agadir depuis son inauguration à créer localement des avantages spécifiques favorisant une dynamique territoriale pérenne. Il a permis d'insérer la ville dans un processus d'internationalisation et de métropolisation territoriale d'autant plus que les mécanismes de standardisation de la production urbaine engendrés par le projet selon les normes internationales s'entremêlent à des échelles : diverses locales, régionales, nationales et supranationales. Contrairement aux autres villes, la spécificité de la ville d'Agadir est qu'elle est une ville nouvelle, totalement reconstruite après le séisme de 1960. Ne disposant pas d'atouts de villes historiques, ses activités principales se concentrent sur le tourisme, l'agriculture et la pêche<sup>17</sup>. Mais en tant que capitale régionale du « *Souss* » sa position stratégique lui a permis d'être une plaque tournante entre le Nord et les provinces sahariennes. (Dauphinot & Sperandio, 2015, p.21).

Grâce à ces atouts, la ville a pu drainer 3 millions de touristes à fin juillet 2019 et devint la première destination touristique du pays à fin avril 2019<sup>18</sup>(Observatoire du Tourisme, 2019). Actuellement la ville aspire d'être l'une des plus grandes stations balnéaires à l'échelle internationale.

## Conclusion

A travers l'étude des grands projets urbains qui réinvestissent les « *Waterfront* » des villes de Rabat, Casablanca, Tanger et Agadir, notre objectif était de connaître le contexte de leur émergence dans les villes en question et les différentes stratégies adoptées par les pouvoirs publics en vue d'internationalisations de ces villes.

Nous avons pu remarquer que les « *Waterfront* » sont des zones centrales qui attirent les convoitises d'opérateurs nationaux et d'investisseurs étrangers provenant essentiellement du golf pour les cas de Rabat et Casablanca et européens pour le cas de Tanger et Agadir.

---

<sup>17</sup> Son port de pêche constitue l'un des principaux ports d'exportation de la pêche au Maroc.

<sup>18</sup> La ville d'Agadir a enregistré une hausse en termes de nuitées plus de 15% par rapport à la même période de l'année d'avant. En outre, Fès et Essaouira ont connu une progression importante de +13% chacune, suivies de Tanger (+10%), Marrakech (7%), Rabat (+6%) et Casablanca (+6%) (Observatoire du Tourisme, 2019)

Espaces d'exceptions, les « *Waterfront* » se prêtent plus aisément à des montages institutionnels et financiers qui recourent à des mécanismes dérogatoires par rapport aux lois d'urbanismes ordinaires. Un urbanisme de la contractualisation se fait jour à travers des instruments diversifiés qui viennent stabiliser le pilotage de l'action pour chacun de ces grands projets. Ces documents sont de diverses natures : « Consortiums », « mémorandum d'entente », « protocole d'accord », « Partenariat public privé », « loi relative à l'aménagement ». A l'exception d'Agadir, dans les trois projets que nous étudions à Rabat, Casablanca et Tanger, ces instruments contractuels ou législatifs stabilisent des périmètres d'intervention d'exception et favorisent la création de structures *ad hoc*. Une nouvelle gouvernance sur mesure et à géométrie variable peut ainsi être observée.

Nous avons aussi pu remarquer dans la plupart de ces grands projets l'apparition d'acteurs centraux (CDG, Fond Hassan II ...etc) depuis le début des années 2000, qui se présentent comme initiateurs de la plupart de ces grands projets et se positionnent en soutien tout au long de leur réalisation.

Sur le plan urbanistique, on assiste à une production urbaine conforme aux standards internationaux avec la diffusion des normes internationales qui ont cours dans les grandes métropoles européennes en matière de management de projet dans la sphère technique des aménageurs.

Sur le plan économique, en s'appuyant sur les « *Waterfront* », les décideurs adoptent une stratégie de développement économique nationale et locale en lien voire même en réaction avec le développement économique des pays européens voisins, ce qui n'est pas sans effets sur les choix des projets, leurs montages et leurs localisations.

Enfin, s'agissant des stratégies d'internationalisations des villes que nous étudions, nous avons pu remarquer que l'enjeu d'internationalisation à travers ces grands projets a pris dans les villes en question des formes diverses selon des contextes historiques, politiques, économiques, et locaux propre à chaque ville.

## Bibliographie

AAVB (2007), Projet d'aménagement et de mise en valeur des deux rives du Bouregreg, Document Technique, Rabat.

AAVB (2006), Les 100 jours du projet d'aménagement du Bouregreg, document technique, Rabat.

Allix E., (2011), *Le Projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg à Rabat-Salé : un projet de développement durable*, Projet de fin d'études, École d'ingénieurs polytechnique de l'université de Tours, Tours, 2011, 151 p.

Aouzai M., Palisse J-P, (2010). « Rabat-Salé, Ville Capitale » in L'évolution urbaine du Maroc : d'un siècle à l'autre, *Les Cahiers de l'IAU de IDF*, n° 154 – mai, pp.39-44.

Barthel P.A., Verdeil E., (2008) « Experts embarqués dans le “tournant financier” : des grands projets urbains au sud de la Méditerranée », *Annales de la recherche urbaine*, n° 104, pp. 38-48.

Barthel P-A. (2010) « Casablanca-marina : un nouvel urbanisme marocain des grands projets », *Autrepart*, n° 55, pp. 71-88.

Barthel P-A. (2008) « Faire du grand projet au Maghreb. L'exemple des fronts d'eau (Casablanca et Tunis) » *Géocarrefour*, vol. 1, n° 83, pp. 25-34.

Benaabdelaali W., Bennaghmouch Z., Cheddadi S. et Kamal A., (2010) « Disparités régionales de développement humain au Maroc », *Région et Développement*, n°37, pp.66-93.

Berriane M., (1998) « La baie de Tanger (Maroc). Aménagement touristique ou opération immobilière ? », *Les cahiers d'URBAMA*, n°14, pp.91-103.

Blayac B., (2018) « Le projet de reconversion du port de Tanger : entre urbanisme standardisé et jeux d'alliances locales ? », *Urbanités*, Dossier/Urbanités africaines, octobre.

Carrière J.-P., (2002) « Villes et projets urbains en Méditerranée », Maison des Sciences de l'Homme (MSH), coll. *Perspectives Villes et Territoires*, n° 2, Tours.

CDG (2019), *Rapport d'activités et de responsabilités 2019*, CDG Capital, groupe CDG, Rabat.

Centre Régional d'investissement (2017), *Etude pour améliorer l'attractivité du produit touristique balnéaire d'Agadir*, Rapport justificatif, Agadir.

Chikhaoui, I B (2017) « Les citoyens face aux enjeux d'internationalisation de la ville. Casablanca et Marseille : où est le Nord, où est le Sud ? », *Autrepart*, n° 41, pp. 149-163.

Damoah K., A (2017) « Les investissements directs étrangers au Maroc : compétitivité et dynamique », *Annuaire IEMed de la méditerranée*, Université de Trente et de Florence.

Dauphinot E., Sperandio C.,(2015) « L'urbanisme au Maroc face à son environnement institutionnel : Projets urbains et logiques de gouvernance à Rabat et Agadir » in *Quels métiers de l'urbain pour quelles villes dans les pays du Sud en 2030 ?* , Rapport du stage d'été Urbanistes du Monde, CFDU.

Gaillard M (2016), *Vers un nouveau modèle d'urbanisme au Maroc et en Tunisie, quand les grands projets urbains envahissent les waterfronts : une littoralisation de l'aménagement au Maghreb entre développement urbain et creusement des marginalités*, Mémoire de Fin d'étude, IUG, Grenoble.

Iseghem V., Giner L., (2014), *Etude des aménagements globaux des fronts de mer des villes portuaires du sud-ouest de l'océan Indien : approche cartographique*, OVPOI, la Reunion.

Leroy S., (2000), « Sémantiques de la métropolisation », *L'Espace Géographique*, n°1, pp. 78-86.

Mouloudi H., (2015), *Les Ambitions d'une Capitale : Les projets d'aménagement des fronts d'eau de Rabat*, Centre Jacques-Berque, OpenEdition Books, Rabat.

Mzaiz M (2013), *Analyse du Processus d'aménagement de la vallée du Bouregreg à la lumière de la théorie de l'acteur-Réseau*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Mohamed V, Fsjes de Rabat-Agdal, Rabat.

Mzaiz M (2011) « Les Modes de faire des Grands Projets d'aménagement : Cas du Projet Bouregreg » in *Questions d'économie marocaine*, AMSE, PUM, Rabat.

Observatoire du Tourisme (2019), *Le Tourisme en Chiffre, 2019*, Centre d'intelligence économique, BMCE Bank, Casablanca.

Ounaya , (2015), *Projet Tanja Marina Bay International*, Dossier de Presse ,Tanger.

Pinson G., (2005), « L'idéologie des projets urbains. L'analyse des politiques urbaines entre précédent anglo-saxon et "détour" italien » *Sciences de la société*, n°65, pp. 28-51.

Poirot J., Gérardin H., (2010) « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel » *Mondes en développement*, n°149, pp. 27- 41.

Rodriguez-M., (2001) « Naples-Marseille : *Waterfront attitude* » *Méditerranée*, n°1-2, pp. 97-106.

Vermeren P., (2016), *Histoire du Maroc depuis l'Indépendance*, La Découverte, Paris.

Zeiger P., Zunino G (2010) « Casablanca: laboratoire de l'évolution urbaine » in *L'évolution urbaine du Maroc : d'un siècle à l'autre*, *Les Cahiers de l'IAU de IDF*, n° 154 – mai, pp.33-36.