



# **OUJDA : L'AMBITION D'UNE CAPITALE RÉGIONALE**

*TRANSFORMING A PROUD PAST INTO AN EXCITING FUTURE*

Avec le soutien de

**Agence pour la promotion et le développement économique  
et social des préfectures et provinces de l'Oriental**

**Wilaya de la région de l'Oriental**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>LA MISSION DU PANEL .....</b>	<b>8</b>
LA STRUCTURE DU RAPPORT .....	8
RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONCLUSIONS .....	9
<b>OUJDA DANS SA REGION .....</b>	<b>10</b>
UNE RÉGION EN MUTATION.....	10
<i>Une politique volontariste de grands travaux .....</i>	<i>11</i>
UNE ARDENTE OBLIGATION: LA SPÉCIALISATION FONCTIONNELLE D'UN TERRITOIRE MULTIPOLAIRE .....	12
<i>Trois scénarios à éviter pour une capitale régionale : .....</i>	<i>12</i>
<i>Les leaderships et atouts qu'Oujda doit cultiver : .....</i>	<i>12</i>
<i>Les complémentarités qu'Oujda se doit de renforcer .....</i>	<i>13</i>
<i>La desserte aérienne d'Oujda, clef majeure pour une capitale régionale .....</i>	<i>14</i>
LES DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL D'OUJDA .....	16
UN RAYONNEMENT RÉGIONAL ET INTERNATIONAL À VALORISER .....	17
<b>GOVERNANCE URBAINE.....</b>	<b>20</b>
<i>Caractéristiques de la gouvernance urbaine.....</i>	<i>21</i>
<i>Des potentialités à valoriser .....</i>	<i>23</i>
<i>Des faiblesses à surmonter .....</i>	<i>23</i>
<i>Des axes d'orientation pour une gouvernance urbaine plus responsable.....</i>	<i>24</i>
<b>ELEMENTS DE DIAGNOSTIC URBAIN .....</b>	<b>28</b>
OUJDA DANS SA SOUS-RÉGION .....	28
UNE AGGLOMÉRATION SANS AIRE MÉTROPOLITAINE .....	31
<i>Des ruptures urbaines .....</i>	<i>31</i>
<b>LES POINTS D'APPUI POUR UNE NOUVELLE CENTRALITE .....</b>	<b>34</b>
L'ENVIE D'UNE COHÉRENCE TERRITORIALE - UNE NOUVELLE EXPÉRIENCE URBAINE .....	34
<b>UNE VISION URBAINE DYNAMIQUE.....</b>	<b>38</b>
LA GRANDE OASIS URBAINE D'OUJDA .....	39
<i>L'eau.....</i>	<i>39</i>
<i>Les arbres.....</i>	<i>40</i>
<i>Les hommes.....</i>	<i>42</i>

<b>UN NOUVEAU CENTRE URBAIN .....</b>	<b>45</b>
LES PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT.....	45
UN CŒUR D'AGGLOMÉRATION .....	45
<i>Un programme en cours de requalification de l'espace publique.....</i>	<i>45</i>
UN CENTRE VILLE.....	46
<i>A new city centre.....</i>	<i>46</i>
<i>Development concept .....</i>	<i>47</i>
<b>UN SCENARIO URBAIN POUR RETROUVER UNE COHÉRENCE URBAINE .....</b>	<b>49</b>
<b>UNE NOUVELLE EXPÉRIENCE URBAINE.....</b>	<b>55</b>
<b>CONSTRUIRE UNE IMAGE COHÉRENTE .....</b>	<b>59</b>
<i>Un festival culturel propre à l'Oriental .....</i>	<i>59</i>
<b>POUR UNE NOUVELLE MAITRISE D'OUVRAGE URBAINE .....</b>	<b>61</b>
MESURER LA PERFORMANCE PUBLIQUE.....	61
<i>Construire un indicateur de performance.....</i>	<i>61</i>
MISE EN ŒUVRE ET SUIVI.....	61
<i>Proposition de vision.....</i>	<i>61</i>
<i>Proposition de processus .....</i>	<i>62</i>
<i>Propositions de mise en œuvre .....</i>	<i>62</i>
<i>Un rôle pour l'INTA .....</i>	<i>64</i>
<b>LE PANEL – UNE ÉQUIPE VOLONTAIRE .....</b>	<b>65</b>

*...Toute architecture engage une vision de la ville qui dépasse le bâtiment exécuté, et dans presque toute situation une architecture suppose ou contredit, consciemment ou non, un modèle d'agrégation urbaine.*

*Imaginer l'architecture autrement, c'est réduire sa portée sociale, historique et culturelle.*

*...A l'époque moderne, il y avait une doctrine, comme à toutes les époques antérieures, qui par périodes successives ont eu leur style admis par tous. Aujourd'hui, il n'y en a plus. C'est le trait majeur de notre nouvelle modernité : il n'y a plus de doctrine partagée. Il n'y a plus de convention, de méthode, de style légitime d'époque. À l'ère de la technique et après toutes les visions déterministes du monde qui l'ont fait advenir, le maître d'oeuvre du bâtiment est absolument libre de suivre son idée, son caprice, son génie ou son ignorance sans qu'aucun modèle désigné et aucune autorité ne puissent atténuer ce vertige.*

*...Un projet public est une petite utopie qui s'est réalisée, un morceau de futur*  
Christian de Portzamparc

*...Le zonage, le goût des modèles, le fractionnement, la spécialisation concourent à une division de la ville en produits urbains. Comme tous les produits finis, leur capacité d'évolution dans le temps est faible. C'est la négation de l'idée de ville partagée, fondement de la culture urbaine.*

*...Aujourd'hui on peut concevoir un urbanisme sans maîtrise des sols, construire un partenariat où le dessin urbain est un art partagé et resituer la notion d'intérêt public dans ces processus de coproduction de la ville.*  
Bernard Reichen

## REMERCIEMENTS

L'INTA et chacun des membres du panel remercient les autorités marocaines qui ont rendu cette mission possible, en particulier Mr **Mohamed Mbarki** directeur général de l'Agence pour le développement et la promotion économique des Préfectures et Provinces de l'Oriental – ADO et Mr **Mohamed Ibrahimi** Wali de la région de l'Oriental et gouverneur d'Oujda; ils ont favorisé la venue du Panel au Maroc et mis à sa disposition les moyens et l'information nécessaires à l'exécution de sa mission. Leurs collaborateurs respectifs notamment ceux de l'ADO et de l'agence urbaine d'Oujda n'ont cessé d'apporter à ses réflexions tout leur talent, leur compétence et les qualités personnelles qui font la richesse de l'hospitalité marocaine.

Que chacun trouve dans ce rapport l'expression de notre gratitude et de notre confiance dans la réussite de leurs projets.

Le panel remercie en outre les nombreuses personnalités qui ont pris sur leur temps et obligations professionnelles pour rencontrer le panel et lui faire part de leurs vues, idées et partager leurs expériences. Leur nombre, leur qualité et leur position justifient leur présence dans ce rapport; elle rassurera le lecteur sur l'ampleur et la diversité de l'information recherchée et reçue au cours de cette enquête. Nous nous excusons par avance si l'une d'elles a échappé à notre reconnaissance.

Le Panel a reçu des informations des personnalités suivantes:

<b>Élus</b>		<b>Aménagement urbain : Urbanisme &amp; Habitat</b>	
Mostafa Oumnih	1 <sup>er</sup> vice-président Commune rurale d'Aïn Sfa	Abdellah el Quiti	Architecte
		Nourredine Bekkouche	Ingénieur de la commune d'Oujda
		Najib Charafi	Technicien
		Farid Chourak	Directeur Centre Régional d'Investissement d'Oujda
		Hamid Raïs	Directeur Régional de l'habitat et urbanisme
		Larbi Fathi	Directeur Agence urbaine d'Oujda
		Omar Hassani	Contrôleur
		Rajae Meftah	Chargée de mission
<b>Chambres professionnelles</b>			
Houat Driss	Président Chambre commerce, industrie et services d'Oujda		
Rachid Sligh	Directeur Chambre de commerce, industrie et services		

### **Infrastructures**

Abdelaziz Nacer	Directeur RADEEO
Mohamed Aissi	Directeur régional de Veolia
Lahcen Bouzekri	Directeur Aéroport d'Oujda
Mohamed Kial	Area Manager
Moussaid Bouchta	Directeur Aéroport Nador
Sekkini Benaïssa	Chef de service
Mohamed Yousfi	Directeur Equipement

### **Secteurs socio-économiques**

Ahmed Hazil	Délégué
Ali Amerrane	Délégué de l'artisanat
Rachid Boussaid	Directeur régional du plan
Mohamed Chahid	ONCF
Mohamed Hajjoubi	Chef d'établissement, ONCF
Mohamed El Kaddoussi	Délégué de la culture
Said Naciri	Directeur régional
Abdellah Nouih	Chef section, ONCF
Nourredine Sebti	ONCF

### **Opérateurs économiques**

Berrichi	Conseil des architectes
Rachid Boussaid	Directeur régional du plan
Abderezak Haddou	Architecte
Karimi El Miloud	Directeur régional crédit du Maroc
Noureddine Mbarki	Architecte
Belgacem Meziani	Directeur régional
Said Ourdi	Délégué régional Commerce et Industrie PDG SGMB

Abdelali Regag	Directeur régional
Abdelouhab Saâdi	Architecte urbaniste, DG Isly Golf
Abdelah Sfa	Directeur régional BMCI
Zakat	Directeur FAR

### **Corps universitaire**

Ali Al Bachiri	Professeur de l'enseignement supérieur FSO
Amamou Belkassem	Responsable ENCGO
Hamid Benazzi	Professeur de mathématiques, ESTO
Naima Benazzi	Directrice ESTO
Mohamed Choukri	Secrétaire général de l'Université Mohamed 1er
Mostafa Daoudi	Directeur adjoint ENSAO
Derkaoui Jamal Eddine	Doyen Faculté des Sciences
Abderrahmane El Harraoui	Professeur de géographie, Université Mohamed 1er
Abdelhak Essaddek	Professeur Universitaire FLO
Hassan Aouragh	Directeur centre archéologique
Irzi Zoulikha	Directrice CUDO, professeur FSO
Abdelkhaleq Legsseyer	Vice doyen faculté des Sciences
Mrabet Elarbi	Doyen faculté de droit
Ramdane Baddi	Professeur enseignement supérieur, FSO
Anouar Reghioui	Professeur faculté de droit
Saïda Belouali	Chargée de cours ESTO

### **Société civile**

Amal Aarab	bénévole
Mostafa Alaoui	Association AMSEJ
Khadija Azizi	UNFM

Mohammed Bouhzam Président  
 Youssef Boukhana Vice président association  
 Racines  
 Adnane El Ghazi Vice-président association  
 Amis de l'environnement  
 Fatiha Saher Derrar Présidente ligue marocaine  
 de protection de l'enfance  
 Chérif Fatna Présidente de l'union  
 nationale des femmes  
 marocaines  
 Hachmi Bentaher Solidarité et développement  
 du Maroc & Réseau des  
 associations du  
 développement de l'Oriental  
 (RADO)  
 Hicham Loukili Association Elmajd  
 d'éducation et de formation  
 Toufik Hsaïne Vice trésorier association  
 AMAD  
 Jaali Bouchra Association des femmes de  
 Nord et du sud du Maroc  
 Samiya Kaouchi Présidente Association Safae  
 Loubna Melhaoui Membre de la ligue de  
 protection de l'enfance  
 Zakaria Madani Association Amal  
 Khadija Meouhoub Bénévole

Mohamed Chaïb Président association Nature et  
 Patrimoine  
 Mouenis Yacoubi Secrétaire général AJED  
 Mrabet El Arbi Secrétaire général  
 Fatima Msirdi Présidente AGEF  
 Anouar Reghoui Trésorier AGEF  
 Saâdia Slaili Bénévole  
 Salima Faraji Président association Espace jeunes  
 Youssef Yahya Association marocaine de soutien à  
 l'enfance  
 Zerrouki Sanae Membre associatif, chercheur en DESA

### **Médias**

Abderezak Benchechan Journaliste  
 Abdelkader Badaoui Journaliste Ousboue  
 Mohamed Belkheiri Journaliste  
 Abdelkader Gatra Journaliste  
 Kaddouri El Houssine Directeur du Journal électronique  
 d'Oujda  
 Mohamed Zerhoudi Journal l'Économiste  
 Nawal El Gourari Journaliste  
 Rachid Zemhoute Président du syndicat de presse d'Oujda  
 Abdelaziz Sabrei Bureau syndicat de presse d'Oujda  
 Tayeb Oumass Journaliste  
 Amas Zizi Directeur général

## LA MISSION DU PANEL

L'intervention du panel répond à un enjeu prioritaire, celui de doter la ville d'Oujda des moyens urbains qui confortent sa position de capitale d'une Région en transformation rapide.

- Quels programmes d'aménagement public et/ou privé peuvent trouver place sur le site et présenter une opportunité majeure de développement pour doter la ville d'un nouveau centre urbain mêlant activités administratives, culturelles, commerciales, résidentielles et touristiques, et présentant les critères d'attractivités et de rentabilités requises ?
- Quels types d'activités peuvent se développer sur le site afin de permettre une relance de l'action économique générale dans la ville, et amorcer un processus durable de requalification urbaine?
- Quelle synergie entre ce nouveau centre moderne et le patrimoine d'Oujda – ville millénaire ?
- Quelle adhésion et quelle mobilisation des populations et des acteurs locaux pour les rendre partenaires du projet?
- Quel marketing pour attirer les investisseurs internes et externes ?

### ***La structure du rapport***

Les entretiens avec plus d'une centaine d'acteurs locaux et l'information mise à la disposition du panel par les différents services publics ou privés ont grandement aidé à la compréhension des facteurs locaux de développement, à l'identification des blocages mais également à la mise en évidence des attentes et aspirations de la société Oujdi. Dans sa démarche, le panel a souffert d'un handicap et bénéficié de plusieurs atouts:

- Le handicap est le temps limité de la mission et l'absence de connaissance approfondie des stratégies des nombreux acteurs politiques et économiques de la région: si le fait de regarder des problèmes d'un œil neuf présente des avantages, l'absence d'expérience intime des enjeux politiques dans la région impose une grande modestie tant dans l'analyse de l'existant que dans les propositions;
- Les atouts du panel c'est d'être composé de praticiens de plusieurs pays et présentant un large éventail de compétences et d'expériences : Pays-Bas, Royaume-Uni, France, Espagne, Suisse et Maroc, Cette diversité est une force pour travailler dans un environnement et une culture différents. Les autres atouts de la mission résident dans le

nombre très important de contacts avec les personnalités les plus diverses, ces contacts, tous d'une très haute qualité et d'une grande liberté de ton ont permis au panel de se rendre compte de l'ampleur des enjeux.

Au terme de ces contacts, le fait le plus évident est la diversité des approches et les multiples faits contradictoires qui interdisent toute solution simplificatrice. Ainsi en est-il du contraste entre la vision dynamique de nombreux opérateurs publics et de l'attentisme d'autres partenaires dans la région; du contraste entre une économie locale qui veut se donner les moyens de progresser et de secteurs fragilisés; du contraste entre une urbanisation qui se généralise et les problèmes de contrôle et de régulation qu'elle génère pour le moyen et le long terme; des multiples attentes que crée l'idée d'un pôle de développement de dimension régionale en même temps que des hésitations qui s'expriment sur ses retombées.

Cette complexité explique en grande partie les difficultés rencontrées jusqu'à présent dans la définition d'une stratégie efficace mais nécessairement simplificatrice pour capitaliser sur le développement induit par un pôle urbain fort sur l'ensemble de l'agglomération et même au delà.

Ce rapport reflète la méthode de travail et la distribution des compétences au sein du panel entre urbanistes, aménageurs et économistes. La démarche du panel a été de suggérer les grandes lignes d'un processus de construction d'une vision traduite en termes d'équipements, d'évènements et de dispositifs d'infrastructure – vision débouchant sur un scénario urbain cohérent adapté aux réalités locales.

Les analyses et conclusions du panel sont présentées d'abord en fonction de leur hiérarchie spatiale ensuite, selon une logique de processus urbain. La lecture de ce rapport se fait en parallèle avec la présentation image en power point.

**Résumé des principales conclusions** Le panel estime que la priorité est de rendre confiance à la région de l'Oriental et à sa capitale dans ses atouts et son futur en lui proposant une autre vision de son développement. Cette vision est fondée sur un ensemble de propositions articulées comme autant de défis à la fois spatiaux, sociaux et économiques. Le premier d'entre eux est celui de la perception que les Oujdis se font de leur région et de leur place dans le développement du Royaume. C'est autour de cette dynamique que sont faites les propositions du panel

## OUJDA DANS SA REGION

### *Une région en mutation*



Oujda possède **une position attrayante**. Dans la région orientale du pays, au milieu d'un site fait de paysages de plaines, installée dans une légère cuvette sur un immense plateau au pied de montagnes conduisant vers le littoral nord et la méditerranée, Oujda se présente comme une grande agglomération (450 000 h) largement étalée (6500 ha ) entourée de champs, de pâturages ou de plantations. La ville est sur la frontière avec l'Algérie et sur un axe de communication marchand allant de la mer (150 vers Nador au nord) vers les oasis les plus septentrionales du Maroc (Figuig est à 375 km au sud), et sur l'axe transversal de Fès (350 km) à Tlemcen en Algérie (75 km).

Oujda a **une image urbaine à valoriser**. La ville et ses environs présentent des éléments urbains intéressants mais qui restent encore mal structurés ou de qualité inégale. La centralité de la ville représentée par la Médina ancienne (créé à la même période que Fès) et des places de marché reste à conforter. Si le centre urbain est à l'échelle d'une métropole régionale il souffre encore d'une insuffisante liaison avec les autres pôles du Royaume (Fez, Tanger, Rabat, Casablanca). L'installation aux portes de Oujda de zones d'activités productives peu

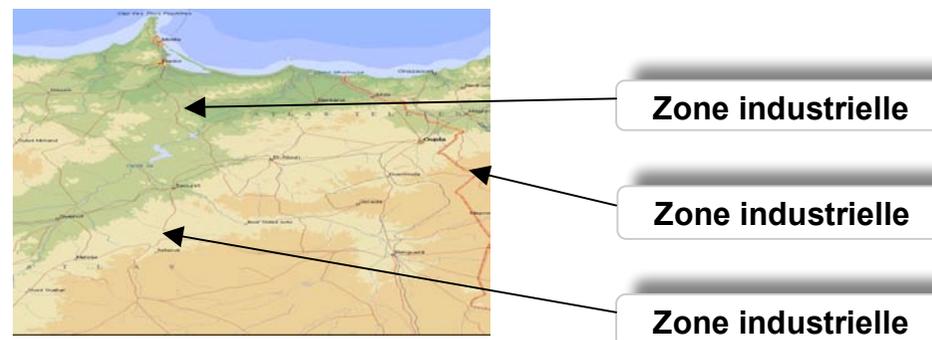
intégrées au tissu urbain et en dehors des lieux traditionnels de centralité, porte le risque d'éclatement et l'occasion de nouvelles polarisations et d'une délocalisation des emplois.

Oujda présente aussi **des problèmes de fonctionnement urbain**. Les itinéraires de contournement par le trafic routier sont insuffisants en particulier en direction du nord où le franchissement de l'oued n'est pas encore complété. L'étalement de l'urbanisation en périphérie contribue à allonger les distances des déplacements et à rendre difficile l'adaptation des transports collectifs condition d'un fonctionnement harmonieux de l'agglomération. Il importe de

poursuivre les efforts pour maîtriser les déséquilibres sociaux et urbains provoqués par la pression démographique, l'immigration rurale qui trouvent leur expression dans la quantité de logement informel aux limites de ville.

### **Une politique volontariste de grands travaux**

La région de l'Oriental recèle d'importantes ressources naturelles et humaines qui peuvent faire de la région un pôle d'attraction des investissements nationaux et internationaux dans les domaines touristiques, industriels et miniers. Pour mettre en valeur ces potentialités et réaliser un décollage social et économique, la région a adopté une stratégie de développement lancée par SM le Roi Mohammed VI. L'initiative royale pour le développement de la région de l'Oriental s'articule autour des quatre axes :



- Stimuler l'investissement et favoriser la création de petites et moyennes entreprises par les jeunes ;
- Doter la Région des équipements de base nécessaires et d'encourager les grands projets économiques à titre prioritaire ;
- Promouvoir l'éducation et la formation et faire jouer pleinement les principes de solidarité;
- Et enfin la mise en place des mécanismes précis de financement de suivi et d'évaluation.

Depuis le discours fondateur du 18 mars 2003 une dizaine de grands travaux structurants sont en train de modifier la physionomie et la dynamique de la région :

- |  |  |
|--|--|
| - Mise en place d'un Fonds de l'Oriental     | - Adduction d'eau potable des villes d'Oujda et Taourirt |
| - Autoroute Fès – Oujda                      | - Zone franche de Nador                                  |
| - Voie ferrée Taourirt - Nador               | - Nouvelle station touristique de Saidia                 |
| - Achèvement de la rocade méditerranéenne    | - Programme de développement des Hauts Plateaux          |
| - Double voie Nador - Oujda et élargissement | - Création d'une faculté de médecine à Oujda             |
| - RN 17 Oujda - Figuig                       | - Création d'un Centre Hospitalier Universitaire à Oujda |
|  | - Développement de pôles de formation                    |

## ***Une ardente obligation: la spécialisation fonctionnelle d'un territoire multipolaire***

### **Trois scénarios à éviter pour une capitale régionale :**

- *la tentation hégémonique* : concentrer les pouvoirs, tout régenter à distance, attirer tous les investissements mêmes ceux qui trouveraient un meilleur terrain ailleurs dans la région...
- *l'indifférence* aux autres villes voisines ignorées ou rivales.
- *la prétention communicante* : afficher une ambition sans réalisations concrètes

### **Les leaderships et atouts qu'Oujda doit cultiver :**

**capitale du commerce**, sa première activité économique qu'elle se doit de renouveler par l'innovation et la modernité sans perdre ses savoir-faire traditionnels.

**capitale de services**, son deuxième moteur économique : ici, l'effort doit être radical pour être capable de couvrir au meilleur niveau les besoins des acteurs économiques de la région : conseil spécialisé par filière en particulier dans le tourisme et l'agroalimentaire, informatique, communication, experts, comptables, juristes, fiscalistes, finance assurance, commerce, international, etc. sans compter les services de production à créer comme l'off-shoring et le back office.

**capitale administrative** dans une vision aussi décentralisée que possible vue de Rabat mais également depuis Oujda au service des villes et provinces de la région : animation du développement rural, assistance au développement urbain...

**capitale de la formation supérieure et de la formation appliquée au Métiers d'avenir** (tourisme, off-shoring, administration décentralisée...), sans oublier la dimension internationale de ce pôle d'excellence (accueil d'étudiants étrangers, contrats de recherche appliquée avec des entreprises européennes ou étrangères à la région...)

**capitale culturelle** aussi bien dans les disciplines classiques (peinture, littérature, musique...) que dans les arts populaires en s'appuyant sur les meilleures infrastructures, sur la qualité des formations et sur la création d'évènements d'envergure.

**capitale spirituelle** : compte tenu de son histoire et de sa géographie, Oujda peut décider d'être une place singulière d'échange et de rencontres avec d'autres philosophies et en particulier avec les autres religions monothéistes.

### Les complémentarités qu'Oujda se doit de renforcer

Très difficile d'avoir un seul nœud urbain comme capitale régionale – recherche d'une organisation multipolaire (côte maritime / intérieur agricole et montagneux) qui lie le tourisme, le commerce et la logistique, la transformation agricole, les services administratifs autour d'un centre symbole.

#### Avec Nador-Mellilla

Oujda appuiera le pôle portuaire et industriel de Nador parfaitement complémentaire de son savoir faire dans les services et les commerces. Il est à noter que les grands chantiers engagés (liaison ferrée et autoroute) font du site de Taourirt une opportunité stratégique pour y développer en arrière port de Nador un pôle logistique très puissant pour tout l'oriental, confortant l'économie de ce grand secteur à l'ouest.

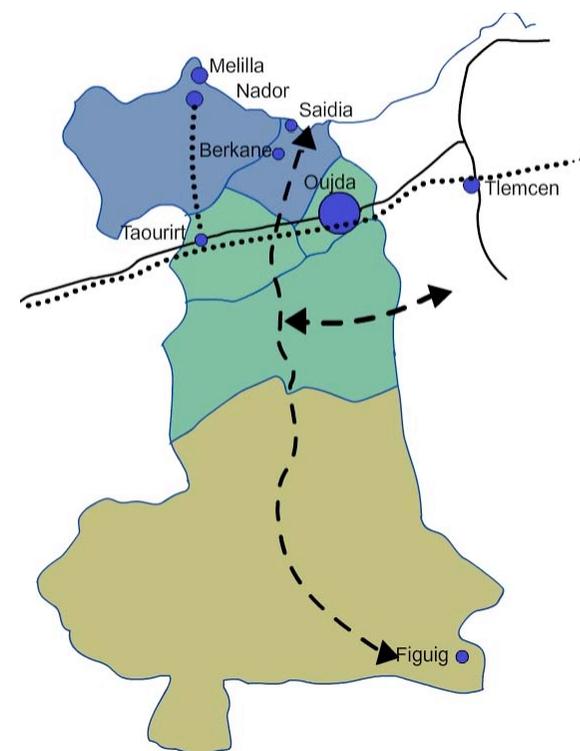
#### Avec Saïdia

Saïdia est pleinement solidaire d'Oujda dans le développement de l'aéroport des Angades. Oujda apportera à la fonction première d'accueil balnéaire de la station, les services et produits touristiques complémentaires indispensables à son bon remplissage dans la durée :  
Tourisme culturel de voisinage proximité en valorisant son propre accueil et son patrimoine historique.

Tourisme culturel évènementiel

Tourisme de parcours naturels et de découverte du sud

Services de conception de financement de communication...



### **Avec chacune des Provinces**

Oujda apportera ses services de mise en valeur : filière touristique au sud, filière agro-alimentaire à Berkane, conseil financements et assistance au développement rural...

### **Demain avec Tlemcem**

Demain se prépare aujourd'hui par un plan d'action construit : transmission des traditions partagées, artisanat, accueil d'étudiants, réflexion sur les infrastructures (voie ferrée, route, aéroport), connaissance de l'économie et des besoins de cette cité voisine...

### **La desserte aérienne d'Oujda, clef majeure pour une capitale régionale**

Une métropole comme Oujda, dans un pays à forte tradition centralisatrice ne peut se développer vers les métiers de service et de fonctions directionnelles, seuls capables d'en faire une réelle capitale régionale, **sans une desserte journalière régulière Casablanca Oujda**, avec un aller retour dans la journée aux heures compatibles avec les contraintes d'hommes d'affaires et de décideurs pressés. Tel n'est pas encore le cas, pour des motifs d'équipement de l'aéroport (piste, atterrissage tous temps, contraintes d'exploitation de la compagnie nationale).

**La stratégie de développement de l'aéroport des Angades est décidée à Casablanca.** C'est pourtant une infrastructure vitale pour toutes les forces vives d'Oujda qui n'ont pas leur mot à dire aussi bien dans la définition des politiques que dans la mise en œuvre. Ce mode de fonctionnement était courant dans la plupart des pays jusqu'à ces dernières années. Le mouvement de « régionalisation » voire de « privatisation » des aéroports se généralise un peu partout : il paraît essentiel avant de regarder ce qu'Oujda aurait à gagner à participer activement à la construction de son avenir dans l'aérien.

- trois aéroports internationaux dans une même région de 2 millions d'habitants au début de son essor touristique, c'est beaucoup d'argent et de moyens dispersés : ne serait-il pas raisonnable pour la compagnie nationale dont les moyens ne sont pas illimités, comme pour les moyens aéroportuaires, de faire des choix de priorité, de construire des complémentarités et d'éviter les concurrences.

- l'aéroport des Angades doit être absolument concentré sur le tourisme si l'on veut qu'Oujda soit une étape touristique majeure entre la méditerranée (Saïdia) et le sud : ici encore, le saupoudrage serait un renoncement.

- le fret aérien n'existe pas dans la région : à l'heure des flux tendus et du e-commerce c'est un handicap économique certain.

Les choix à opérer ne sont en rien liés au fret lourd traditionnel (portuaire, ferroviaire, route) apanage naturel de Nador et de son arrière pays. Pour émerger il devra par contre s'appuyer fortement sur les choix d'un opérateur postal et de ses concurrents (Fedex, Chronopost, DHL....)

### **Perspectives pour l'aéroport Oujda-Angad**

L'aéroport Oujda-Angad pourra être utilisé à un niveau bien plus élevé qu'à présent. Tout en ayant une capacité annuelle de 500 000 passagers et 5 000 tonnes de fret, l'aéroport, qui dispose d'une piste de 3 000 m. (aux normes des Boeing 747) et de six postes de stationnement, n'a pas encore dépassé au cours des dernières années le chiffre de 200 000 passagers et 500 tonnes de marchandise.

Cette sous-exploitation pourra être surmontée, en ce qui concerne le trafic fret, par plusieurs niches de marché, qui pourraient être activées dans le moyen long terme: marchandises à haute valeur ajoutée, qui demandent un transport rapide aux marchés, comme les produits de l'industrie pharmaceutique, les plantes médicinales fraîches, les produits de la floriculture, les essences, les parfums et les équipements électroniques, mais aussi des expéditions spéciales de produits agro-alimentaires à l'occasion des périodes de grande consommation sur les marchés marocains ou européens.

Quant au trafic passager on peut envisager la croissance de trois segments déjà mentionnés : marocains résidents à l'étranger, algériens voisins et touristes.

Les plans de développement de l'aéroport d'Oujda devront, de toute façon, faire cas de la proximité relative de l'aéroport de Nador (150 km au nord sur la côte), qui présente à terme un risque de concurrence et rivalise pour la desserte des mêmes territoires: il faudra donc programmer, au niveau régional, une spécialisation des deux structures. La proximité de l'aéroport Oujda-Angad du pôle technologique en discussion peut favoriser l'installation dans le site même d'activités directement liées à l'aviation: c'est-à-dire maisons d'expéditions aériennes, services techniques aéronautiques et services touristiques, ainsi que centres directionnels, pour congrès et pour la promotion d'entreprise, qui tireraient avantage de l'accès immédiat à l'aéroport pour satisfaire leurs besoins de mobilité.

### **Préconisations pour faire d'Oujda une capitale régionale dans l'aérien :**

Par ordre d'importance décroissante :

- Affecter prioritairement les moyens aéroportuaires et de la compagnie nationale sur les Angades, en considérant les autres aéroports comme secondaires et complémentaires.
- Organiser au plus tôt sur Casablanca - Oujda une ligne exemplaire régulière pour décideurs. (convention éventuelle de compensation financière à envisager- appel d'offre éventuel ouvert à d'autres compagnies pour retenir le mieux disant à partir d'un cahier des charges précis)
- Instaurer une gouvernance aussi décentralisée que possible pour l'exploitation des Angades : mariage national (ONDA), autorités régionales ou locales, forces vives (professionnels du tourisme, chambres consulaires). Cette gouvernance dont les modalités sont à définir doit absolument traduire les diverses dimensions du projet pour Oujda (tourisme, affaires, filière agro-alimentaire...)
- Mettre en oeuvre un marketing de développement propre aux Angades auprès de toutes compagnies aériennes (Nord-Sud, Est-Ouest).
- Mettre en oeuvre un marketing de développement du fret aérien aux Angades : infrastructures d'accueil des logisticiens, repérage des chargeurs (Poste - Maroc, filière des produits frais, filière artisanale, pièces détachées...)

### ***Les défis du développement local d'Oujda***

Relever **le défi économique** c'est admettre que l'économie se dématérialise et articule différemment l'industrie avec les services et l'information: plus de services avec plus d'emplois pour des industries plus productives avec moins d'emploi. Ce sont ces articulations qui sont les sources réelles du développement. D'où l'importance donnée à l'information, à sa production et sa transformation, à l'innovation technique, à l'environnement, au management et aux marchés.

**Le défi de la concurrence entre villes** montre que s'exerce une nouvelle logique internationale de localisation des activités aussi bien entre régions du monde qu'à l'intérieur d'une même région. Cette concurrence donne leurs chances aux villes les plus attractives, celles qui savent développer leurs atouts de localisation, leurs facteurs de développement: cela veut dire promouvoir l'aptitude à susciter la création d'entreprises et l'innovation, la qualité du milieu universitaire et de la recherche, l'accessibilité et les communications internationales ou régionales.

**Les défis des mutations sociales.** Un certain nombre de tendances présentes ont un impact sur l'aménagement futur d'Oujda :

- la jeunesse de la population et l'impératif d'une formation; il faut donc prévoir les équipements et services correspondants;
- la diversité sociale; l'augmentation du niveau de vie et des formations multiplie les besoins de consommation individuelle à la recherche de prestations publiques ou privées de plus en plus spécifiques et diversifiées;
- les inégalités entre territoires et déséquilibres entre groupes sociaux deviennent des difficultés à surmonter pour les grandes agglomérations. La marginalisation de nombreux groupes sociaux se maintient dans certains quartiers alors que des grands projets façonnent la modernité d'autres quartiers.

**Le défi de l'environnement** pousse à concevoir une politique urbaine pour le mieux-être des citoyens et une politique de l'environnement urbain pour le développement économique de la ville. Pour les activités et les hommes la qualité de l'environnement sera un atout de localisation décisif.

*Les villes vont se différencier sur l'environnement; l'améliorer c'est jouer une carte économique.*

### ***Un rayonnement régional et international à valoriser***

Que faut-il entendre par ville ayant un rayonnement métropolitain? C'est le résultat de l'accumulation de plusieurs traits caractéristiques : une agglomération disposant d'activités, d'équipements et de services de niveau élevé, une gamme très large de fonctions supérieures de ce niveau, la présence d'organismes ou de sièges de sociétés d'une certaine ampleur, une image construite ou historique valorisante. C'est aussi :

un ensemble d'acteurs économiques inscrits dans des réseaux d'échanges avec les autres territoires ;  
ce qui implique des outils de communication développés ; un rayonnement et une notoriété qui dépassent les limites régionales du fait de fonctions qui contribuent à l'image de l'agglomération (patrimoine, tourisme, culture, loisirs, médias) ;

la capacité de l'agglomération à attirer et à accueillir les étrangers à la région pour y vivre (habitat, cadre de vie, équipements, milieu et environnement favorable)

Afin d'exercer ces fonctions métropolitaines Oujda doit se donner pour objectif de valoriser davantage ce qui existe :

**le rayonnement touristique** ne correspond pas à la qualité du site et à la diversité des paysages à proximité d'Oujda.

**La structure commerciale** pourrait être diversifiée pour atteindre le niveau d'équipement des autres villes marocaines.

**La synergie entre enseignement, recherche et activités productives** dans des domaines de haute technologie favoriserait la formation de pôles de compétence s'appuyant sur des bases solides comme la chimie fine, la santé, le génie informatique, le génie industriel, les biotechnologies. Un technopôle régional viendrait conforter le potentiel recherche et formation du pays. Ces facteurs permettront d'amorcer un autre positionnement national et international d'Oujda.

Mais des handicaps l'empêchent encore d'atteindre le niveau des métropoles régionales :

- hôtellerie insuffisante malgré l'ouverture récente d'un hôtel haut de gamme en centre ville,
- faiblesse de l'implantation de services financiers travaillant sur la région,
- difficultés à établir une régulation plus poussée des flux de circulation en milieu urbain.

**La chance de Oujda** c'est de se situer au centre d'une région et d'un espace régional à fortes potentialités de développement.

**La Région urbaine** d'Oujda est définie par la zone d'influence de la ville sur les préfectures adjacentes (Berkane et Jerada notamment). Ni périmètre administratif ou définition rigoureuse, cette notion recouvre l'effet d'éléments quantitatifs (emploi, transport, commerce, etc. ) et qualitatifs (rayonnement religieux, administratif, culturel, etc. ). La Région urbaine d'Oujda comporte un réseau de petites villes et villages, faisant transition entre les campagnes et l'agglomération, lieux de fixation d'une population en quête d'une sociabilité plus urbaine que villageoise. Oujda, toutefois, est à la recherche d'un projet ayant une dynamique propre capable de renforcer la ville centre et de lui conférer des atouts supplémentaires vis-à-vis des autres villes du Royaume.

Cette ambition nationale pour Oujda implique un changement d'échelle :

- avec des projets ambitieux d'aménagements culturels et de loisirs ;
- avec le renforcement du réseau des villes régionales.

***Une métropole régionale doit éviter d'être une agglomération à plusieurs vitesses.***

Il convient de corriger les déséquilibres existants pour éviter qu'ils s'installent durablement : quartiers dégradés, grands ensembles concentrant les handicaps, ségrégation démographique et sociale, péri-urbanisation sans principe.

***Pour faire face aux défis de l'avenir la métropole doit mobiliser la totalité de ses territoires.***

## GOVERNANCE URBAINE

Les dynamiques urbaines résultent de tendances différentes spécifiques au contexte national du Maroc et au contexte sociétal mondial qui s'interpénètrent.

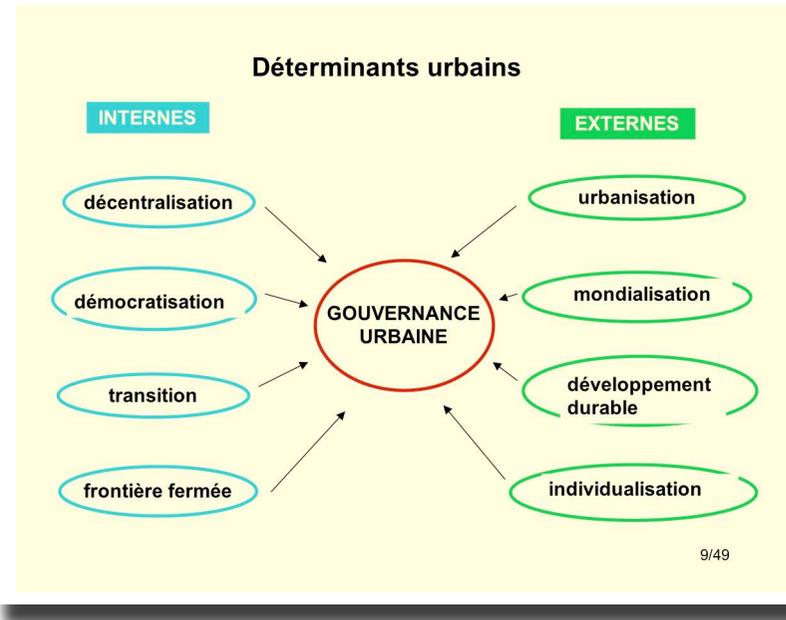
Au Maroc :

- une **décentralisation** récente qui renforce les compétences des élus et consacre l'unité de la ville par regroupement des communes
- une **démocratisation** qui se conjugue avec la décentralisation et doit surmonter des obstacles comme les dérogations systématiques dans l'octroi des permis ou un certain clientélisme
- une **transition** où s'entrecroisent les dimensions économiques, sociales, politiques, culturelles et coexistent des logiques doubles traditionnelle - moderne, rurale - urbaine
- une **frontière fermée** qui favorise les échanges informels et empêche une légalisation des marchés. Une ambiguïté forte se révèle entre la dénonciation par les instances formelles et l'exploitation informelle de cette situation hors-la-loi

Dans le monde :

- une **urbanisation** accélérée comme moteur de croissance économique, de changement social, de diversité culturelle et porteuse de risques environnementaux
- une **mondialisation** dominée par la logique de marché et un désengagement de l'autorité étatique dans ses responsabilités sociales qui véhicule un modèle unique de développement
- une **durabilité urbaine** comme exigence du 21<sup>ème</sup> siècle pour promouvoir les 3 principes interdépendants d'efficacité économique, d'équité sociale, d'équilibre écologique dans un souci d'assurer un accès aux ressources renouvelables et non renouvelables pour les générations actuelles et futures
- une **individualisation** où s'expérimentent des façons de vivre en société plus autonomes et moins solidaires et se produisent des comportements de production - consommation plus individuels

Ces différents courants modèlent la **gouvernance urbaine** telle qu'elle est pratiquée à Oujda.



### Caractéristiques de la gouvernance urbaine

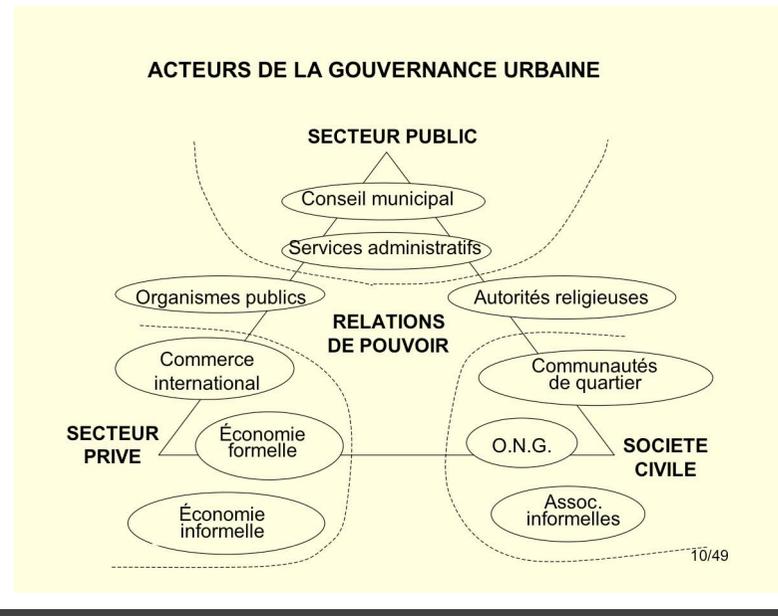
La gouvernance urbaine implique un jeu triangulaire d'acteurs représentant le secteur public, le secteur privé, la société civile. Elle est définie comme un processus planificateur des mécanismes de décision et de leur mise en œuvre pour coordonner les efforts spécifiques du gouvernement local, des organisations de la société civile et du secteur privé en vue d'un développement urbain durable et d'une démocratie locale. C'est promouvoir un partenariat public- privé - citoyen, au-delà d'une idéologie consensuelle simpliste, qui englobe les réseaux d'intervenants locaux dans une stratégie concertée de développement économique, solidarité sociale et participation politique.

Dans la réalité de la gouvernance urbaine à Oujda interviennent une multitude d'acteurs (voir schéma) qui créent des relations de pouvoir formelles et informelles plus ou moins en concurrence et compétition.

Dans le **secteur public** interviennent d'une part des services étatiques dont les collaborateurs se révèlent compétents et engagés, et d'autre part des élus municipaux et des services communaux qui souffrent d'handicaps : déficit en ressources financières, inexpérience gestionnaire, faible niveau de formation, manque d'une vision locale du

développement à long terme et de ses enjeux, absence de culture démocratique participative, manque de conscience citoyenne et dans certains cas confusion entre intérêts privés et intérêts de la collectivité. Ces dysfonctionnements sont préjudiciables pour l'avenir de Oujda et pour permettre de construire une ville durable au début du 21<sup>ème</sup> siècle avec des programmes mobilisateurs et innovateurs.

N'ayant pas pu rencontrer des promoteurs immobiliers et des agents économiques, il est difficile d'apprécier la mobilisation du **secteur privé** qui disposerait de capital financier mais d'un manque d'initiatives.



Quant à la **société civile**, multiple et diverse, elle se montre engagée et active dans des secteurs variés allant de l'animation sociale de quartier, de l'enfance dans les bidonvilles jusqu'aux associations pour la promotion de l'emploi ou la préservation de la nature. Elle s'inscrit dans de nouvelles dynamiques sociales, économiques et culturelles, mais les associations ne partagent pas leurs initiatives entre elles et ne conjuguent pas leurs actions. Ainsi la société civile n'existe pas encore réellement comme contre-pouvoir démocratique. Des acteurs décisifs pour l'avenir de cette collectivité urbaine sont les femmes et les jeunes, bien représentés parmi les associations. Ils émergent progressivement comme agents de changement, les femmes parce qu'elles projettent un avenir différent pour leurs enfants, les jeunes

parce qu'ils aspirent à un futur modernisé. Ces acteurs émergents seront des leviers déterminants pour le développement local d'Oujda et des inventeurs de nouveaux modes de sociabilité et de sécurisation sociale.

La société d'Oujda vit de profondes transformations : une certaine mobilité sociale par l'émigration, l'affaiblissement des rôles d'autorité traditionnelle du patriarche ou du mari, la conversion à de nouveaux métiers, l'adoption de valeurs urbaines. Fondamentalement se révèlent l'évolution en profondeur des modes de vie qui se manifestent dans la production, la consommation, l'habitat, l'éducation des enfants, les vêtements, les loisirs, comme l'évolution des rapports sociaux qui transforme les relations matrimoniales avec la nucléarisation de la famille, la redistribution des rôles des hommes et des femmes, la modification des rapports intergénérationnels. Fondamentalement les valeurs et leurs repères évoluent entre les "idées des anciens" et les "idées des jeunes", mettant en cause les croyances religieuses, le rapport à l'argent, les comportements, l'identité dans des visions plus ou moins conflictuelles.

### **Des potentialités à valoriser**

- une action volontariste afin de promouvoir de grands projets de développement et des actions de développement humain
- "un pays en chantiers" porteur de projets régionaux
- des services étatiques compétents et efficaces
- une société civile mobilisée sur les enjeux sociaux oujdis et l'appartenance identitaire à Oujda
- un capital paysager intéressant et diversifié

### **Des faiblesses à surmonter**

- un manque de vision stratégique du développement local à long terme et de ses enjeux
- une difficulté à anticiper une évolution régionale en intégrant tous les facteurs nationaux et internationaux en jeu
- une certaine inexpérience gestionnaire des élus municipaux
- une absence de culture démocratique participative parmi les autorités municipales
- une timidité de la société civile qui agit par acteurs individuels sans concertation d'ensemble

- une résistance des mentalités aux changements se focalisant sur les pratiques connues et expérimentées
- un déficit d'innovation pour créer une ville qui ne soit pas un agrégat de zones bâties
- un manque de conscience citoyenne articulée sur l'intérêt général et le bien commun
- des conditions de survie pour une grande partie de la population qui empêche de se projeter dans l'avenir

### **Des axes d'orientation pour une gouvernance urbaine plus responsable**

La réussite d'un projet urbain pour le centre ville d'Oujda doit impérativement prendre en compte les orientations suivantes :

#### **→ Viser un développement durable urbain**

Les cadres de référence conceptuelle et méthodologique du développement durable étant suffisamment documentés, nous ne les développons pas ici.

Dans le cas d'Oujda, les principaux enjeux se portent sur :

- La richesse et la diversité des **écosystèmes** à préserver comme double potentiel identitaire et touristique, mais aussi leur fragilité. Les grands projets touristiques de masse représentent une menace de destruction irréversible d'une ressource en biodiversité et paysage naturel et culturel.
- Une **planification urbaine** qui maîtrise l'implantation et la distribution des équipements et services de base à l'usage de tous et qui évite de marquer sur le territoire les fragmentations sociales par des ghettos pauvres ou riches.
- Une **gestion verte** qui se préoccupe d'une production - consommation d'énergie impliquant aussi la promotion des énergies alternatives (soleil, vent, etc.) et minimisant les effets de pollution, tout en tenant compte de l'empreinte écologique des lieux urbanisés, Oujda et la future station balnéaire de Saïdia.
- Gérer **l'eau** dans sa rareté, sa qualité et sa redistribution égalitaire comme ressource vitale pour les humains et leur milieu de vie, et assurer un assainissement généralisé pour éviter les dégradations environnementales et les nuisances sanitaires.

- Introduire une dimension **démocratique** qui valorise la responsabilité individuelle et collective impliquant droits et devoirs, la solidarité entre les générations présentes et futures, ainsi qu'une sensibilisation sur les changements d'attitude pour un comportement respectueux de l'environnement.

Une urbanisation durable implique d'agir avec de nouveaux **partenariats et alliances** entre gouvernement central et local, ONG, société civile et secteur privé. Elle implique aussi de traiter le développement économique, la justice sociale et la diversité culturelle comme les parties d'un même processus politique avec la double préoccupation de répondre aux problèmes urgents et aux exigences de durabilité à long terme.

#### **Assurer le rôle d'une ville intermédiaire**

Dans le réseau d'animation de l'armature urbaine régionale et nationale, Oujda est une ville intermédiaire qui a un rôle significatif à jouer parce qu'elle constitue le tissu régional et l'articulation entre l'arrière-pays et ses villages ruraux et le centre urbain de marché, de services et d'équipements. C'est un lieu privilégié pour favoriser les interrelations entre développement urbain et développement rural, où le milieu rural n'est pas seulement un réservoir de main d'œuvre non qualifiée dont l'exode anémie les villages mais aussi un arrière-pays produisant des ressources telles que l'artisanat, plantes médicinales, produits agricoles commercialisables sur la marché d'Oujda et la marché touristique futur de Saïdia.

#### **Construite une gouvernance urbaine plus participative et transparente**

Si une bonne gouvernance comme modèle de gestion publique est un objectif obligatoire dans le Maroc démocratique, l'analyse de la gouvernance à Oujda a montré des dysfonctionnements à corriger. Le Panel a éprouvé une impression globale : un flou dans la répartition des compétences et des concurrences dans les mécanismes de décision, c'est-à-dire une gouvernance opaque difficile à cerner et décoder.

#### **Des recommandations :**

- offrir aux élus municipaux des formations à la gestion administrative et à la déontologie de la décision publique
- sensibiliser à des techniques de management pour surmonter les résistances des mentalités, la rigidité bureaucratique et la routine administrative

- prévoir un lieu de rassemblement pour les associations, pour affirmer leur visibilité et légitimité à Oujda et créer un lieu de rencontre ouvert
- encourager la société civile à se concerter pour devenir un interlocuteur crédible auprès de la municipalité et une force agissante dans la politique communale
- considérer la commune comme le cadre d'organisation socio - politique le plus proche des citoyens pour assurer le "mieux-vivre" et le "vivre - ensemble" par des politiques de promotion économique et de sécurisation sociale
- mettre en place des processus de gouvernance participative qui facilitent la recherche d'un consensus au niveau de la société sur les priorités politiques, économiques et sociales, en intégrant les voix des plus démunis et vulnérables
- viser une gouvernance caractérisée par la transparence, participation, responsabilité, efficacité et équité selon la définition du PNUD

Une telle gouvernance urbaine réaménagée à Oujda est le garant essentiel pour assurer une planification urbaine durable dans ses dimensions socio-économiques, environnementales et institutionnelles.

Des expériences en gouvernance urbaine existent et ont été réalisées dans différents pays. En particulier, on peut mentionner les consultations urbaines promues par le Programme de Gestion Urbaine (PNUD et UN-Habitat) et les Forums Démocratiques expérimentés en Bulgarie avec l'accompagnement de la Coopération suisse au développement.

La **consultation urbaine** promue par le **PGU** rompt avec les approches traditionnelles de planification urbaine pour introduire la participation dans une gestion urbaine qui vise à améliorer l'aménagement d'une ville en impliquant tous les acteurs dans la définition des priorités, la planification des actions et leur mise en œuvre. La consultation vise à faciliter un dialogue entre les autorités locales et tous les acteurs urbains concernés, favoriser la création de partenariats impliquant secteurs public et privé, associations et société civile, catalyser l'élaboration d'un plan d'action porté par les élus et la population. Le PGU a engagé près de 150 consultations urbaines dans le monde dont une vingtaine dans les pays arabes.

Les **Forums démocratiques** pratiqués en Bulgarie par la Coopération suisse au développement représentent un instrument de participation pour promouvoir le débat démocratique en Bulgarie. Il s'agit d'un processus structuré qui réunit autour de "tables" les acteurs principaux de la collectivité (élus, services administratifs, secteur privé, représentants de la société) regroupés par différents secteurs d'intérêt social, économique ou culturel. Modérateur, co-

modérateur et transformateur facilitent le processus. Le cycle complet comprend 10 sessions d'une journée pendant une année qui résultent en dialogues participatifs et en propositions de projets communautaires par les acteurs mêmes. Le Forum s'est révélé un instrument qui favorise l'apprentissage démocratique en commun, la consolidation des attitudes et procédures démocratiques ainsi que l'émergence d'une société civile.

## **ELEMENTS DE DIAGNOSTIC URBAIN**

Ce diagnostic est fondé sur une lecture personnelle, rapidement documentée, mais sensible et subjective faite à deux niveaux : celui de l'agglomération et celui de la ville proprement dite

### ***Oujda dans sa sous-région***

L'Oriental a besoin d'une organisation spatiale pour améliorer les rapports centre périphérie qui drainent vers le centre les ressources humaines de l'agglomération.

D'un point de vue fonctionnel, ces rapports peuvent se traiter dans le cadre d'un système de villes hiérarchisé ou en réseau; toutefois ce système n'est pas suffisamment avancé pour la région; une ville centre de 400 000 habitants, deux ou trois centres de 100 000 h et un ensemble de villages qui n'arrivent pas tous au niveau des 2 000 – 4 000 ha, niveau considéré comme nécessaire pour une véritable offre de services, retenir l'emploi ou être acteur de la diffusion de l'innovation.

Dans ce contexte, l'agglomération d'Oujda a, pour des raisons historiques notamment le mouvement d'immigration urbaine qui a asséché la périphérie rurale, perdu ses relations privilégiées avec les biotopes fondamentaux.

Ces raisons fonctionnelles ne doivent pas masquer la volonté d'Oujda de se doter d'un centre symbolique du pouvoir et de l'innovation avec une conscience claire de la concurrence ou de l'équilibre qui résultera de l'ouverture de la frontière.

L'existence de pôles dynamiques sur le littoral, la croissance potentielle du tourisme balnéaire, l'amélioration de l'accessibilité du port de Nador, la rocade méditerranéenne et le nouveau réseau ferroviaire, constituent autant de raisons de renforcer le positionnement central d'Oujda.

Il faut profiter de cette complémentarité ou de la multipolarité de l'Oriental: Oujda offre la plus riche des ressources: la capacité de ses ressources humaines, de les former aux métiers de demain – services et tertiaire avancés, artisanat contemporain. Ce "pool" d'emplois est important pour la localisation souhaitée et future des activités les plus avancées.

Le littoral renforce ses vocations traditionnelles dans les transports et le tourisme favorisé par ses paysages marins, son micro-climat et une offre de logement variée accessible cependant soit aux étrangers soit aux classes moyennes de la population.

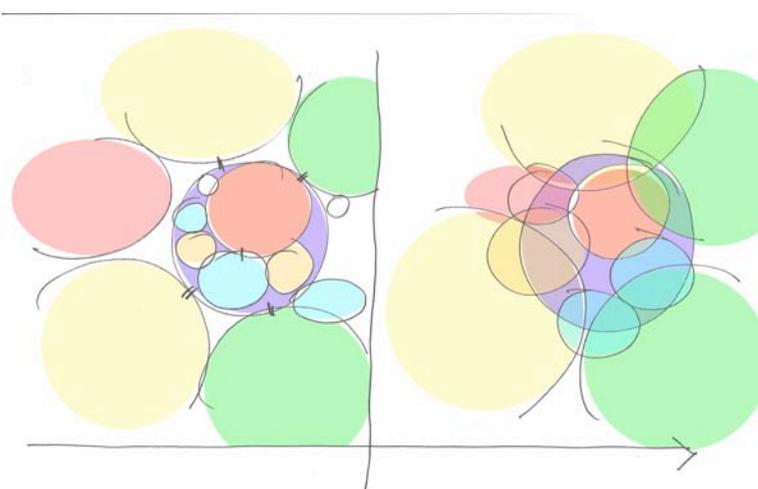
Au lieu de se lancer dans une concurrence sur le même créneau Oujda peut se spécialiser dans des fonctions centrales d'image, d'administration, de culture, de formation et dans les grands équipements collectifs : Université, hôpitaux, musées, sports de masse, etc.

Bien que l'activité industrielle ait tendance à devenir "foot loose", ses critères de localisation resteront dominés par la logique des infrastructures; à cet égard la mise à niveau du port de Nador peut avoir pour effet de drainer vers la côte les classes dirigeantes.

La sous région d'Oujda doit donc renforcer son rôle comme territoire de services et offrir un "package" urbain associant urbanisation, accessibilité, logements et loisirs.

Cette mise à niveau ou montée en puissance est une réponse nécessaire à l'émergence des pôles secondaires, ceux du littoral mais aussi ceux des territoires agricoles autour de Berkane. Ces territoires ont besoin de travailleurs mobiles d'où l'importance des liaisons par bus, route et chemin de fer à partir d'Oujda.

Le schéma d'aménagement ne doit pas être fermé avec un centre unique, globalisant, dominant mais plutôt conçu comme un système d'interrelations et d'interconnexions dans un environnement multipolaire.



La vraie capitale c'est toute la sous-région d'Oujda; la ville conserve et enrichit son rôle historique, symbole de l'identité orientale, par de nouvelles fonctions socioculturelles dépassant les critères économiques et plus productives que ce que le tourisme contemporain peut offrir.

L'identité culturelle doit être sauvegardée de la temporalité-homogénéité du tourisme. Mais le tourisme et le secteur tertiaire peuvent devenir les prémices d'une nouvelle évolution vers un équilibre à un niveau supérieur de la "base économique". En partant du tourisme, consommation rapide de temps et d'espace, on passe aux loisirs-services puis à l'industrialisation, diversification, résidentiel. Toutefois, l'absence d'une identité forte empêche Oujda de devenir le lieu de production d'un modèle de développement urbain post-industriel. Une des priorités pour Oujda est donc de réagir contre la dés-identification et la perte de personnalité culturelle.

La population d'Oujda a déjà montré la force de sa solidarité, sa décision de maintenir la valeur patrimoniale de ses relations sociales. L'étape suivante est de promouvoir une innovation éthique – sociale – démocratique: un nouvel idéalisme qui contraste avec la mercantilisation du progrès technologique matériel.

La stratégie spatiale – urbaine des symboles non marchands a une valeur irremplaçable. L'agglomération culturelle c'est une dimension supérieure à une simple agglomération comme juxtaposition de quartiers. Oujda se doit donc d'offrir cette singularité – centralité pour mériter son rôle de capitale régionale mais aussi dans la sous-région.

D'un point de vue fonctionnel, Oujda se doit d'offrir des services "singuliers": commerce à haute valeur ajoutée – arts, artisanat, innovation; services personnels sophistiqués – langues étrangères, sports, culture musées, événements; attraction d'entreprises ou de services "phares" qui dépendent d'un vaste hinterland, d'une clientèle dense, de marketing international. Les autorités nationales doivent être préparées à donner une grande autonomie à l'Oriental dans la recherche de ces contacts internationaux.

### ***Une agglomération sans aire métropolitaine***

Les ruptures perçues dans la lecture du territoire régional se trouvent incarnées dans le désordre urbain: une structure urbaine faite de juxtaposition non continue de quartiers

### **Des ruptures urbaines**

La lecture de la ville est difficile, marquée par des ruptures et discontinuités urbaines :

- une consommation foncière gaspilleuse de l'espace
- des constructions au gré d'opportunités foncières et spéculatives

Une dialectique urbaine faite de contradictions et d'oppositions entre concepts et perceptions; la ville est une mosaïque de constructions sans véritable style et allure qui en feraient une référence urbaine



## **Une planification urbaine et un urbanisme réglementaire en grand désarroi**

Oujda doit faire face à de multiples pressions : pauvreté, emploi informel, exode rural. Cet ensemble de difficultés semble largement amplifié par la gestion de l'espace communal.

L'observation du terrain et l'écoute des acteurs révèle un processus à l'œuvre profondément négatif. Une description de ce processus apparaît nécessaire :

La délimitation du périmètre urbain semble basée sur un critère simplement géométrique qui est très difficile de définir sur le terrain. Les dizaines de quartiers d'habitats spontanés et insalubres qui existent à l'extérieur et à l'intérieur de ce périmètre devraient faire l'objet d'une réflexion sur leur restructuration et mise aux normes de salubrité .

Dans la ville, des interventions urbaines peuvent être pratiquées sans pour autant avoir recours à de grands projets ou à des investissements lourds. Ce qui est important, à court terme, c'est de rendre visible quelques transformations permettant à la population de ressentir un changement et de se rendre compte que ces interventions, même mineures, apportent une nouvelle qualité de vie urbaine.

La qualité urbaine à Oujda ne peut pas exister sans concevoir la réhabilitation des quartiers non réglementés. La priorité reste leur aménagement dans un cadre planifié et avec des étapes d'intervention séquentielles. D'un autre côté, il semble urgent de mettre en place, et ou de faire appliquer les mesures de contrôle existantes, pour freiner le développement et limiter l'expansion de ce type de quartiers.

Les autres éléments de dysfonctionnement se trouvent dans l'absence :

- de documents d'urbanisme régissant le droit des sols inadaptés aux besoins de développement, en particulier aux opportunités d'investissement.
- Au lieu de les adapter à la marge, et de canaliser ces opportunités sur des sites choisis porteurs d'une cohérence d'ensemble, les autorités ont préféré de créer une commission de dérogation des demandes de permis sur tout le territoire.
- La conséquence juridique et pratique de cette décision est considérable : désormais, il n'y a plus de plan de référence public, partagé, décrivant l'avenir de la ville et le droit de chaque acteur en cohérence avec celui de ses voisins : tout est négociable et partout ; la rareté foncière publique justifie que les contenus des projets se déconnectent des

logiques d'implantation : la structure des fonctions urbaines devient illisible. L'exigence de logements sociaux en quantité devient prétexte à une consommation effrénée d'espaces pleins de trous.

- Plus grave, en bout de chaîne, le simple citoyen perçoit à sa façon ce système dérogatoire systématisé réservé aux puissants et donc se dispense de toute démarche d'autorisation préalable.

### **Préconisations**

- - Revenir à la source des désordres pour restaurer l'autorité de la loi : l'urgence est de doter Oujda d'un plan d'urbanisme porteur des cohérences et des choix spatiaux, largement débattu avec les forces vives de la ville pour supprimer au plus tôt le système de dérogations.
- - Démontrer aux petits propriétaires comme aux acteurs professionnels que l'application de la règle est souhaitable pour chacun comme pour la collectivité autant qu'inéluctable dans la mise en œuvre.
- - Avancer par étape dans cette reconquête par exemple en publiant le plan d'urbanisme par secteurs cohérents au fur et à mesure de leur mise au point.

## LES POINTS D'APPUI POUR UNE NOUVELLE CENTRALITE

### *L'envie d'une cohérence territoriale - une nouvelle expérience urbaine*

- **Les clés du diagnostic urbain**

Les Oujdis ont montré leurs aspirations à conserver leur identité, leur droit à une diversification sociale et leur rejet de conceptions fausses du progrès. L'expression d'une forte solidarité face aux inégalités est un signe fort d'innovation contemporaine qui peut trouver à s'exprimer dans un espace urbain fait de juxtapositions et d'interactions.

Ce qui reste du patrimoine ancien et dégradé de la ville, avec les éléments d'une nouvelle conceptualisation de l'espace urbain appropriés par la population, peut fonctionner comme un nouveau patrimoine et servir de cadre de vie favorisant l'innovation.

Trois facteurs sont mis en évidence par le diagnostic urbain :

- Équité spatiale
- Qualité de l'espace environnemental
- Efficacité fonctionnelle

Trois attributs sont constitutifs du projet urbain :

- Le sens des lieux – l'urbanité
- Le sens du temps - la temporalité
- L'intentionnalité esthétique

Pour l'équité: la production de logement accompagné d'équipements collectifs est un droit. L'emploi peut être entendu comme un équipement. L'organisation de l'espace a des liens avec ces problèmes. La valeur de l'espace et sa plus value appartient à la population. La centralité a besoin de logement, d'emplois et d'équipements.

Le processus de production – consommation de la ville (logement + équipements) redistribue la rente urbaine comme salaire complémentaire. Il faut donc comprendre et aménager le processus d'auto construction, validé seulement par le

surplus de main d'œuvre et les insuffisances des pouvoirs publics, et envisager un transfert à des entrepreneurs-constructeurs.

Cette question est centrale à Oujda : comment gérer la discipline de la planification- production de la ville avec la contrainte des codes et règlements de sécurité (zones inondables, feu, consommation des espaces verts, insuffisance des transports publics, innovation - équité, lutte contre les gaspillages, contre l'illégalité des constructions, les intermédiaires avides et malhonnêtes.

La qualité de l'espace demande la mise en application de plusieurs critères: "managabilité", mais également d'être applicable, durable et non dangereux pour les générations suivantes (principe de précaution). Ce qui reste de la nature, de l'oasis ancienne, doit être sublimé par une utilisation proprement urbaine : scénographie du bien être, plaisir et valeur thérapeutique de la promenade quotidienne et de sa socialisation.

Oujda présente ces valeurs presque à l'état pur.

Le citoyen contemporain analyse l'espace par la perception qu'il en a; il mémorise ce qui semble significatif, qui lui donne le sentiment de participation – compensation – plaisir et symbolise la vie quotidienne comme icône porteuse d'une capacité d'action.

La séquence - passé – présent –futur - est réelle à Oujda, tout comme la séquence spatiale - souk – médina – café Colombo. On peut souhaiter à Oujda un nouveau degré de modernité spatiale par la conception d'une oasis urbaine reflet d'un scénario - nature – culture – circulations douces – perméabilité entre centre et quartiers. D'autres éléments peuvent entrer en ligne de compte tels que présence –entretien de l'eau et des espaces verts.

La capacité d'être reconnue comme ville de centralité dépend de cette capacité de perception – mémorisation – symbolisation.

La ville devient patrimoine quand il est possible de la qualifier avec les attributs de la condition humaine : amabilité, gris, triste, joyeux, familial, proche et lointain, agressif, insupportable, désirable. Le citoyen d'Oujda connaît bien et pratique ces processus; ils ont seulement besoin d'être mis en ordre.

L'efficacité fonctionnelle du centre est le résultat et la conjonction de plusieurs éléments : accessibilité, disponibilité d'espace et efficacité des liaisons.

### **La demande économique – une ville créatrice**

Favoriser l'investissement humain et éviter que la rareté progressive des ressources humaines freine le moteur économique. L'agglomération dispose, selon les mots de SM Mohamed VI, d'une population "industrielle et fortement motivée". Territoire en mutation, l'agglomération peut s'appuyer sur cet atout en développant l'offre de formation qualifiante et professionnelle, en aidant les entreprises à définir et adapter leurs besoins, en aidant à la création et à la transmission des entreprises, en favorisant dans la population active l'envie d'entreprendre, de créer, de développer son potentiel humain.

La disponibilité des ressources humaines est une composante de la compétitivité du territoire.

Il y a là un enjeu de première importance qui concerne aussi bien les employeurs que les collectivités publiques, car l'absence d'initiative dans ce domaine signifie à terme une perte de substance économique, des risques de délocalisations d'entreprises, une incidence négative sur le solde migratoire des jeunes actifs, une diminution des capacités d'action des collectivités locales, etc.

Pour éviter un tel scénario et asseoir le développement économique sur le développement des hommes et des femmes, les collectivités peuvent agir sur différents plans :

- en facilitant la mise en réseau des acteurs de la formation ;
- en favorisant les passerelles entre la formation initiale et les entreprises locales (stages, etc.) pour limiter l'évasion des jeunes qualifiés ;
- en consolidant l'enseignement professionnel, technique et l'apprentissage pour répondre en particulier aux besoins s'exprimant sur le marché du travail ;
- en renforçant l'attractivité, vis-à-vis de l'extérieur, des dispositifs locaux de formation supérieure, y compris au niveau international;
- en favorisant le développement de la formation continue et la valorisation des acquis professionnels des salariés pour permettre leur adaptation aux évolutions technologiques et leur évolution dans l'entreprise ;
- en favorisant la mise en place de dispositifs innovants visant à développer la formation tout au long de la vie, les passages de l'emploi à la formation et les retours à l'emploi dans la sécurité et non la précarité du statut et des ressources ;

- en aidant les entreprises à attirer et recruter des actifs extérieurs à la région, en cas d'insuffisance du marché local du travail;
- en facilitant au sein des SME et PME la gestion prévisionnelle des compétences et la transmission des savoir-faire.

## UNE VISION URBAINE DYNAMIQUE

Au cours de cette brève mission les images, les paroles se sont multipliées. Nous avons beaucoup écouté, beaucoup appris, voulu comprendre. Progressivement, nous avons cherché à percevoir un avenir, construire, à partir de ce qui existe une nouvelle image, puis de l'offrir en partage à ceux qui vivent à Oujda, qui y vivront, qui viendront, resteront ou repartiront.

Cette vision n'est pas un projet tout fait que nous laisserions derrière nous, c'est une mise en perspective qui pourrait, si, ensemble les acteurs présents et avenir le voulaient, donner lieu à projet ou projets.

On pourrait bien être au tout début d'un processus de transformation qui, au fil des années, assurera l'avenir de cette ville millénaire.

**Au début est la Source**, la source de Sidi Yahya, fondatrice de la ville et lieu de référence de ses différentes communautés. Mais aujourd'hui, l'eau n'apparaît plus, l'eau qui attirait chaque semaine les familles pour le *M'Zaha*. Dans la ville aussi, des bassins sont à sec. Pourtant l'eau est encore là puisque les arbres vivent, mais elle s'est enfoncée dans le sol, donnant ainsi comme un signal d'alarme.

Quand on voit la ville, on a le même sentiment de perte ; Oujda a beaucoup grandi, elle s'est renforcée, mais elle a dévoré son espace. Elle est comme un panier tressé à trop grandes mailles, qui perdrait son contenu avant l'arrivée au marché. L'eau s'évapore, la ville se dissout. Peut-on continuer plus longtemps ainsi ?

L'eau naît de la source, elle est une ressource. Pour qu'elle nourrisse la vie, il faut la capter, la canaliser, l'employer. L'art des hommes, là où elle est plus rare ou moins bien répartie est, de tout temps, de ménager cette ressource, de la répartir pour que chacun en ait sa part.

Entendons-nous : la ressource, ici existe, l'eau potable arrive dans les maisons ; on nous dit que les capacités permettraient d'alimenter au moins deux fois Oujda. Mais l'eau de tous, celle qui réunit, qui est belle, qui embellit, l'eau de la joie, de la fête, où est-elle ?

La ville est forte de ses 420 000 habitants, ils ont des capacités, des moyens ; ceux des leurs qui sont partis à l'étranger et reviennent ici, s'y ajoutent et viennent renforcer ce potentiel. Mais se rassemblent-ils ? Où ? Il leur manque sans doute

quelque chose à partager, qui donne un sens, une unité. La Médina, la place Sidi Abd'el Houab ont joué ce rôle dans l'histoire et le jouent encore, mais la ville a grandi, s'est transformée, elle comprend de nombreux jeunes. D'autres lieux existent, mais ne faut-il pas changer d'échelle, regarder de nouveaux horizons ?

De même que les eaux se rassemblent vers un point commun puis continuent leur parcours, on peut imaginer que les forces de la ville, aujourd'hui dispersées, convergent vers le bien commun. L'idée est de faire se rencontrer la ville là où les eaux se rencontrent, de faire se retrouver là et la ville et les eaux. Tout cela se passe au centre, le point de convergence des forces, le point de départ de l'énergie.

Notre voyage de l'eau se fait donc à l'intérieur de la ville.

*Les hommes, l'eau, la nature permettent d'entrevoir ce que pourrait être une Grande Oasis Urbaine*

### ***La grande oasis urbaine d'Oujda***

#### **L'eau**

L'eau vive est un spectacle sans cesse renouvelé : jaillissement, cascades, fontaines, ruisseaux, jets d'eau ; symbole de la détente, son apparence multiple peut donner lieu à des présentations, des mises en scène, parfois spectaculaires. Plus calme, elle se répand dans des bassins, lieux d'agrément, d'agriculture (poissons, plantes), d'amusement (comme le modélisme au succès grandissant). Elle irrigue les jardins, nourrit les arbres, désaltère.



Ménager l'eau, c'est aménager la Ville :

- régulariser l'approvisionnement, pour l'obtenir en période sèche, empêcher ses effets destructeurs lors des inondations, suppose de la capter, la stocker en amont. Elle met directement la ville en relation avec sa région.
- se protéger des risques, c'est aussi aménager les berges. Cela permet la création de parcours sportifs et de promenade, de faire se retourner les quartiers vers l'oasis.
- économiser l'eau, c'est la maintenir propre à plusieurs usages successifs ; après son parcours dans l'oasis, elle peut être réutilisée dans le reste de la ville : alimentation des bassins actuellement vides, irrigation des plantations publiques, nettoyage des rues, arrosage des jardins, usages économiques ou industriels localisés en aval de l'oasis, usages agricoles (irrigation des vergers et plantations, abreuvement des troupeaux).

L'Oasis urbaine fait entrer Oujda dans l'ère du développement durable, où la ressource, comme l'eau ou le sol n'est pas considérée comme inépuisable, mais doit, au contraire, être ménagée, optimisée, protégée, renouvelée, réutilisée. L'Oasis d'Oujda peut devenir le lieu d'application, en grandeur réelle, d'un modèle avancé de gestion de l'eau en fonction des contraintes de rareté et des besoins, élaboré par l'Université et ses chercheurs en relation avec le monde agricole, les entreprises, les gestionnaires des espaces publics. En coopération avec l'industrie et les grands groupes privés de services, cette piste technologique peut déboucher sur de nouvelles filières industrielles avec des débouchés commerciaux non négligeables.

### **Les arbres**

Arganier, pistachier, caroubier, oranger, palmiers, grenadier : nombreux sont les arbres adaptés au climat de l'Orient. Leurs besoins en eau sont variables et cela permet d'organiser la composition du paysage.

Déjà des arbres sont présents ; ils entourent des bâtiments, comme le centre de réparation de l'ONCF, ils longent l'oued. S'ils vivent, c'est que l'eau est déjà là ; davantage d'eau, sans rupture d'alimentation permet d'en multiplier le nombre et d'en diversifier les espèces.

L'oasis est un paysage dans lequel jouent différentes échelles, du petit jardin à l'andalouse au grand espace ouvert sur l'horizon en passant par la huerta, le bouquet d'arbres, l'alignement, la bordure d'un quartier d'habitat. Du centre dense

et construit au lointains, des transitions s'établissent, des contrastes accrochent l'œil : la ville, de son centre même, entre en relation avec la grande nature qui l'entourne.

A la diversité conjugée des espèces et des espaces correspond la multiplicité des usages : promenades, jeux, loisirs, arboretum, arboriculture, distillation des essences, élevage, recherche, formation ...

Cette variété presque sans limites trouve son sens et son unité dans l'eau qui coule, s'arrête, repart, dans le sens de la pente. L'eau s'écoule, à la mesure du temps et le paysage se transforme en se renforçant, parce que les arbres poussent. La ville toute entière se transforme, à des rythmes différents.

On trouvera dans cet espace vivant un reflet de la diversité de la région, de ses provinces, ses altitudes, offrant aux habitants, aux visiteurs un lieu d'interprétation de la nature et des modes de vie qui y sont associés. L'Oasis est projetée vers l'avenir, des priorités affirmées pour la Région de l'Oriental s'y expriment : high-tech agro-alimentaire, agrumes, plantes médicinales et à parfum. Elle accueille, dans son paysage même, des lieux de recherche, des stations expérimentales. Laboratoire à ciel ouvert et lieux de démonstration des techniques agricoles, fruitières et paysagères, elle est le support de démarches transversales prenant appui sur le savoir et le savoir-faire existant à l'Université Mohammed 1<sup>er</sup> qui pourraient y implanter un Institut de l'eau, des plantes et du paysage. De même que pour l'eau, la filière arbre et bois peut ouvrir de nombreuses perspectives commerciales.

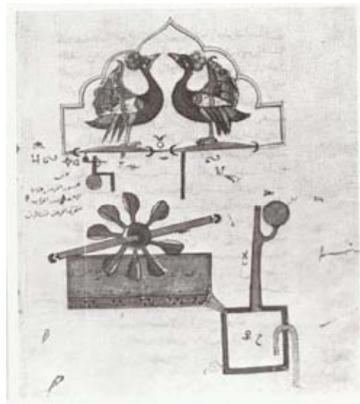
Un centre de formation et d'initiation à l'environnement permettrait de sensibiliser les enfants et les jeunes aux questions du développement durable, avec un effet bénéfique pour l'ensemble de la ville et les préparer à l'entretien et la gestion des espaces naturels et des espaces publics urbains.



## Les hommes

On l'a dit, l'eau est la mesure du temps. Dans ces lieux, dans des lieux proches, on a inventé et utilisé la clepsydre bien avant l'horloge. C'est aussi un facteur de rassemblement des hommes, dans les différentes dimensions du temps.

La fréquentation est régulière (la promenade, le jeu, les parcours sportifs, le pique-nique familial), elle favorise le commerce, associé à l'artisanat, l'Oasis peut-être parsemée de guinguettes dont les formes, l'implantation peuvent être le fruit de la créativité, des vitrines de projets pour les jeunes architectes.



D'une manière plus exceptionnelle, mais aussi très marquante, des rassemblements importants peuvent y être organisés : un amphithéâtre de plein air, pouvant être partiellement couvert deviendrait une véritable *Jemaa*, pour le Raï, les musiques traditionnelles, les festivals de poésie, et d'autres encore. L'inventivité des peintres et des sculpteurs, en s'appliquant dans toute la ville, s'y ajouterait pour constituer un grand et mémorable *Festival des Couleurs, du Son et de la Parole*. Modernité et patrimoine s'y confronteront et se conjugueront.



L'Oasis est aussi un lieu favorable à la représentation et l'expression des différentes composantes de la population régionale, au travers de leur mode de vie, leur culture, leur patrimoine, leur artisanat, leurs productions agricoles, dans ce qui pourrait être un village des provinces de l'Oriental. Cela constituerait un point d'appui important du parcours touristique régional, notamment à partir de Saïdia.

Point de rencontre, on pourrait y trouver une maison des associations, une maison de l'étranger, un pavillon de l'UMA, etc.

L'Oasis est un puissant vecteur de valorisation économique : un programme immobilier (logements, commerces, bureaux) sur l'axe nord-sud, organisé symétriquement à partir de la gare ferait transition entre les quartiers actuels et l'Oasis. La réalisation des berges, à l'Ouest, permettrait, progressivement, en retournant les quartiers vers l'Oasis, de les restructurer en offrant de nouvelles opportunités immobilières.



Lieu symbolique de la capitale, l'Oasis accueillerait les fonctions directionnelles par le déménagement des administrations de l'État et de la Région (wilaya, services extérieurs, siège des pouvoirs régionaux), alors que la municipalité, aux fonctions distinctes, pourrait demeurer dans la ville existante. Les sièges des entreprises et sociétés y trouveraient une localisation particulièrement favorable.

Ainsi l'Oasis, grand espace ouvert, occupé mais non densifié, deviendrait-il le générateur d'un mode de développement de la Ville, radicalement nouveau. Moteur de ce développement, il aurait, pour longtemps, vocation à accueillir les activités, la population nouvelles. Pour que cette dynamique fonctionne, il faut, par ailleurs, arrêter l'extension de la Ville sur sa périphérie, rendre des espaces entiers inconstructibles et protégés. Il existe, à l'intérieur, suffisamment de friches et de terrains libres (au moins 300 ha) pour loger, au rythme actuel, les nouveaux habitants pendant les 12 prochains années. On peut, sans risque, «resserrer les mailles du panier». L'apport de constructibilité de l'Oasis et de ses abords pourrait assurer largement de nouveaux développements.

On ne peut pas créer un espace de cette nature contre la ville : pour que l'Oasis fonctionne il faut que la ville fonctionne, qu'elle soit requalifiée dans ses points significatifs. Les efforts actuellement entrepris en ce sens trouveront alors leur pleine signification.

L'Oasis c'est de la ville : sa conception, sa gestion sont étroitement liées et articulées avec la ville existante, la Medina, le quartier moderne autour de l'avenue Mohammed V. C'est, à part entière, un élément du centre-ville qui s'ouvre largement sur l'extérieur qui assure la liaison entre les quartiers, entre groupes sociaux, les activités.

C'est un espace qui évoluera en continu et qui permettra à la ville d'évoluer, parce qu'on ne cherche pas à remplir tout le vide, qui n'est pas vide mais constitue une valeur qui préserve les chances d'avenir.

## **UN NOUVEAU CENTRE URBAIN**

### ***Les principes de développement***

Ne pas se tromper d'échelle; ne pas se tromper de produit urbain. Trop d'ambition peut tuer le projet urbain: tours de bureaux, immobilier d'affaire et résidentiel sont fréquemment le résultat un développement d'opportunité trop souvent inadapté au marché et aux conditions locales. Ne pas se tromper de destinataire : un centre urbain agrandi et ouvert aux rêves des Oujdis; un centre animé passe par ses usagers, c'est-à-dire les propres habitants de la ville; il s'agit donc d'éviter le commuting ou l'image d'une ville sauterelle.

### ***Un cœur d'agglomération***

La réhabilitation urbaine envisagée pour le centre d'Oujda, a pour but d'embellir la ville, mais elle ne prétend pas remplacer ou se substituer à une intervention structurante qui est déjà en marche.

### **Un programme en cours de requalification de l'espace public**

Selon les informations obtenues, il existe dans le centre ville plusieurs dizaines de milliers de lots vides, attendant que leur propriétaire construise. Ces fractures dans le tissu urbain confèrent une image d'abandon et de discontinuité en même temps qu'elles deviennent dépôts d'ordures et foyers d'insalubrité. Le mobilier urbain endommagé ou inexistant accentue le caractère de pauvreté des espaces urbains, qui se trouvent de ce fait, à la fois dans la réalité et dans les perceptions, abandonnés et de plus en plus dégradés

Les places, nombreuses, doivent être des lieux de rencontre des citoyens et avoir une cohérence d'occupation de l'espace; chacune de manière esthétique ou symbolique répondant à l'autre et complétant la lecture de la ville. La signalétique, telle que affiches de publicité, placards d'information touristique ou d'information urbaine, est inexistante, peut informative, mal placée et pas "normalisée".

De nombreux immeubles vides ou abandonnés, pour des raisons certes compréhensibles, accentuent le sentiment de perte de vitalité, comme les hôtels près de la gare, qui avec la place du 3 mai, le rond point face au site de la foire, le jardin et l'avenue menant à Casablanca forment un ensemble de grande qualité urbaine.

### ***Un centre ville***

The Town centre renaissance programme is focused on enhancing the town centre area of Oujda, mainly the area on both sides of the oued and the traditional centre of the Medina and the souks. The vision of the programme is to achieve:

### **A new city centre**

La Gare ferroviaire (LGF) is a substantial part of Oujda City Centre. It is a large mainly vacant site and contains the main railway station. LGF is adjacent to the very heart of the City between the housing areas to the west and the shopping area of les Souks and the historic Medina. It offers an exciting and challenging opportunity for city centre renaissance in Region de l'Oriental and possibly Morocco.

### **The approach**

The overall objective is to bring new life, activity and opportunities to this underperforming part of Oudja. The fundamental approach is to create a sense of place and not a large development. A 'Big Bang' vision will fail unless the basic structure of the city is in place. The LGF site should be treated as a series of related development opportunities integrated with the city centre by a strategy and masterplan – a masterplan that creates several places, not one large development and that provides a scope for interesting architecture, which responds to the needs of all kinds of people.

The key objectives are to:

- Differentiate Oudja from other places
- Integrate LGF with other parts of the City centre
- Create a robust framework for architecture, landscape, public realm of the highest quality that can accept change in the way in which people will wish to enjoy their City in the future.
- Be inclusive making this part of the City attractive to the widest range of people – both residents and visitors
- Adopt a comprehensive approach to the regeneration of the area and its integration in to the city centre.

A masterplan and strategy should be a comprehensive strategy for regeneration involving the creation of new jobs, business activity and opportunities for new shopping, entertainment, learning, cultural opportunities, housing and a new green landscape of character and quality.

### **Oudja's ambition**

The ambition for Oudja is to establish the city as a thriving Regional Centre for the 21<sup>st</sup> Century. It will be Green City and an Oasis in the Eastern region. This will be achieved through the pursuit of a number of strategic goals, namely :

- Create a high quality urban environment
- Build upon the City's rich historic character
- Establish a thriving 21<sup>st</sup> Century economy
- Establish inclusive communities
- Create an effective and efficient way of delivering the vision
- Set a benchmark for the next generation
- Reposition Oudja as a premier city of learning and education
- Create a sustainable and vibrant city
- Attract and retain young people

### **Development concept**

In order to realise these objectives a number of options have been considered:

LGF is a substantial site within the city core and one that will be developed over a number of years. The following principles however are integral to the development :

- Create a series of "green fingers" permeating the city
- Limit the City boundary by utilising the existing brownfield sites in the City and not the periphery of the city
- Create strategic gateways into the city from Nador and Saidia in the North, Casablanca to the South and West and Algeria to the East

- Increase density in the area and provide buildings of 6 -7 storeys.
- Create a new heart and retail and commercial centre along boulevard Chafchaouni and Hassan El Oukill.
- Allow for the development of a series of uses including parkland, housing, cultural education and administration in a parkland setting.
- In order to minimise infrastructure costs the station will remain where it is with its open square
- Provide an integrated transport interchange with buses, rail and taxis in close proximity to the station
- Improve the landscape and public realm in the area by provision of planting and trees in gateways, squares and along boulevards
- Provision of a new park along the wet areas that is an attractive amenity for the residents and visitors to Oudja

### **Design criteria**

Overlapping land use

Thickness of regeneration: au lieu d'une superposition spatiale et sociale une juxtaposition de fonctions sur un territoire flexible mais cohérent

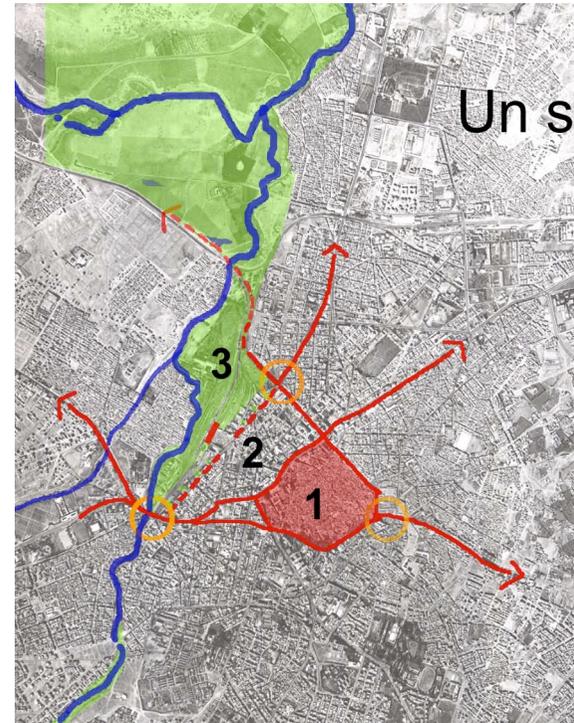
***Do not follow the rules***

## UN SCENARIO URBAIN POUR RETROUVER UNE COHERENCE URBAINE



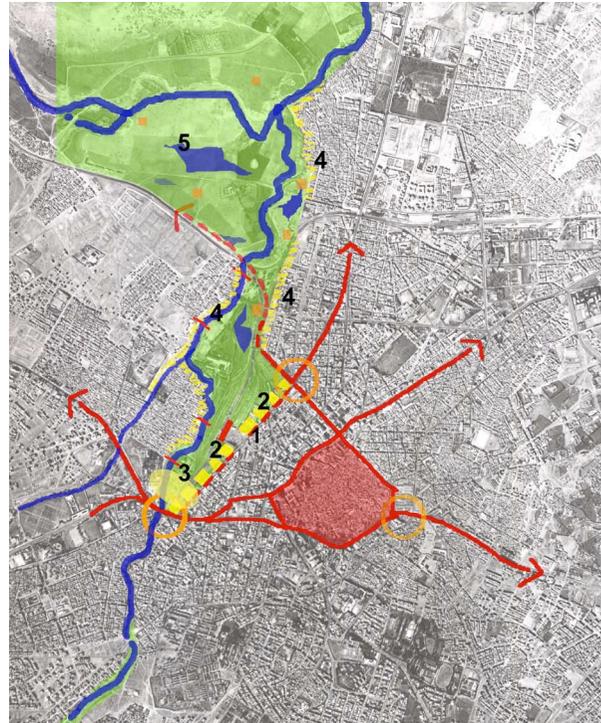
Un scénario urbain

La grande oasis  
urbaine d'OUJDA



Un scénario urbain

- 1 – Médina
- 2 - Ville moderne
- 3 - Parc



## Le Parc

- 1 – Gare
- 2 – Portes d'entrée du parc
- 3 – Centre administratif
- 4 – Berges et passages
- 5 – Pavillons



Le train dans le parc

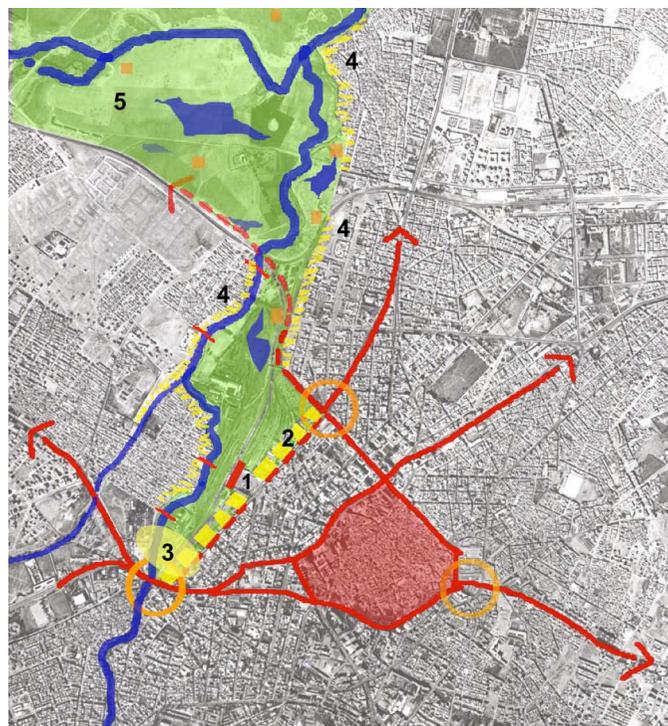
Les rives du parc



Promenades et sport

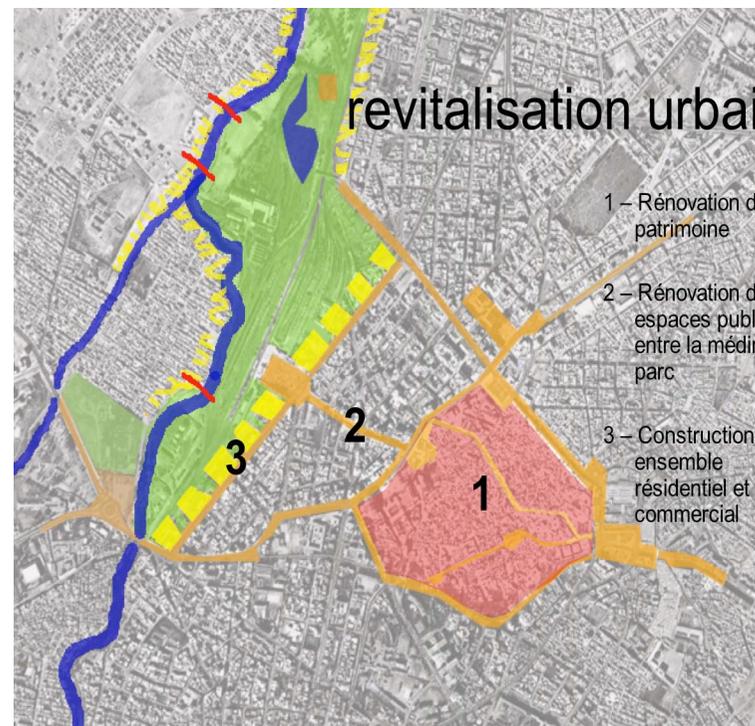






## Le Parc

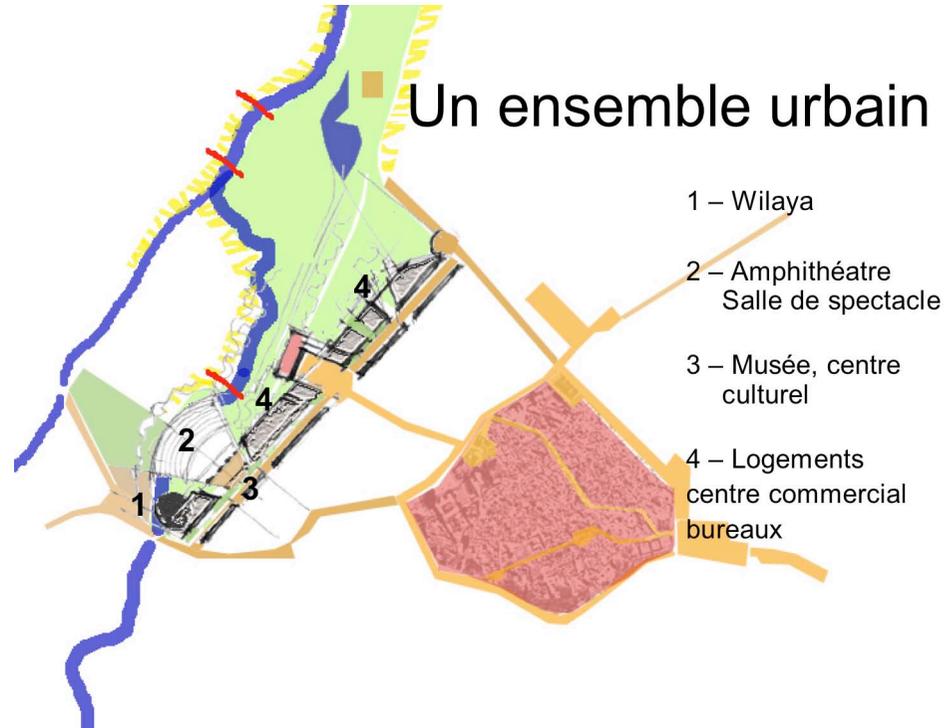
- 1 – Gare
- 2 – Portes d'entrée du parc
- 3 – Centre administratif et culturel
- 4 – Berges et passages
- 5 – Pavillons



## revitalisation urbaine

- 1 – Rénovation du patrimoine
- 2 – Rénovation des espaces publics entre la médina et le parc
- 3 – Construction d'un ensemble résidentiel et commercial

## Un ensemble urbain



# UNE NOUVELLE EXPÉRIENCE URBAINE

## Oujda demain! Une nouvelle expérience urbaine



## Oujda demain! Une nouvelle expérience urbaine

- 1) Extension de la gare et réalisation d'une place intermodale
- 2) Galerie commerciale
- 3) Parking public
- 4) Logements
- 5) Equipements culturels : bibliothèque, musées, théâtre, cinéma, galerie d'arts, maison des Oujdis
- 6) Mise en valeur du patrimoine ferroviaire
- 7) Oasis urbaine et amphithéâtre naturel



# Oujda demain! Une nouvelle expérience urbaine

- 8) Un oued promenade : berges traitées et ressuscitées
- 9) Nouveau réseau de voirie
- 10) Rattachement de Al Mir Ali à la ville
- 11) Porosité et transparence des îlots le long du boulevard Hassan Eloukili et Chefchaoui
- 12) Pépinière d'entreprise et formation (tourisme, environnement, construction)
- 13) Tour panoramique
- 14) Pôle tertiaire
- 15) Pôle administratif

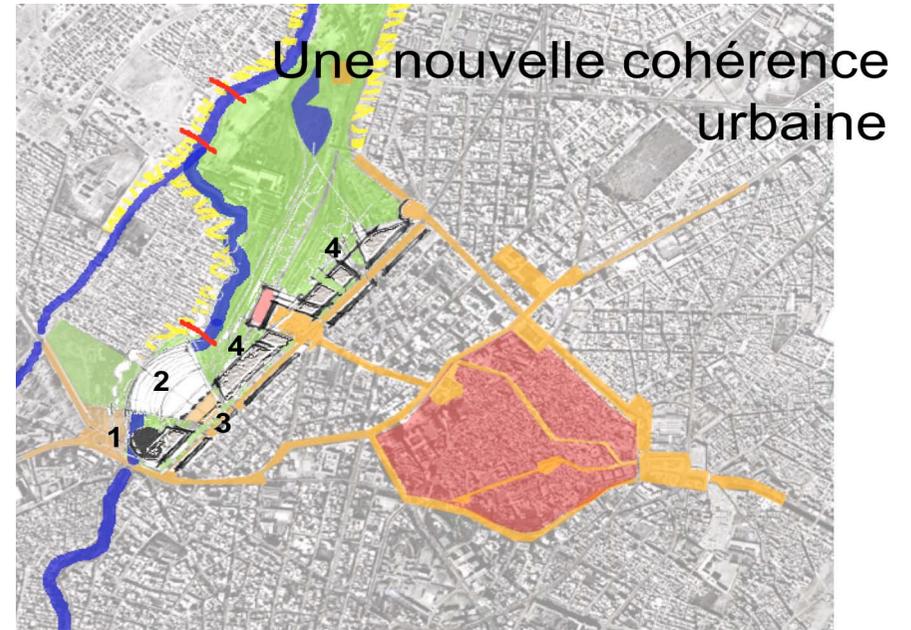
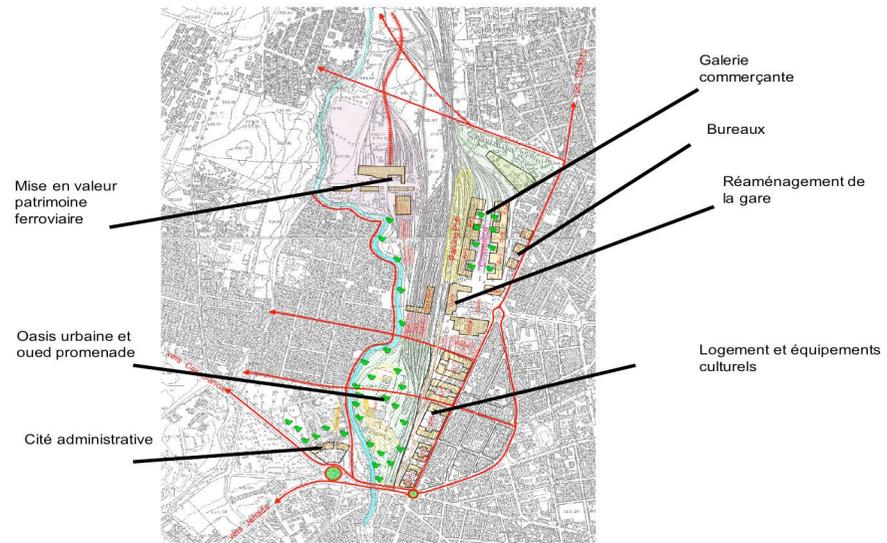


Axe Wilaya - gare



Avenue nouvelle





## CONSTRUIRE UNE IMAGE COHÉRENTE

### Faire connaître et reconnaître

Après l'amélioration de la qualité de ville donc de vie, l'objectif suivant est la création d'une image cohérente afin de "vendre" Oujda comme destination au tourisme international ou national. De ce point de vue, il est important de disposer et de distribuer de l'information aussi détaillée que possible sur la région, sur la ville, son patrimoine et ses atouts. La publication de plusieurs guides sur Oujda et sa région semble pertinente; ils pourraient être déclinés par thèmes, tels que les musées et monuments publics et culturels, l'évolution urbaine d'Oujda à travers le temps, les restaurants typiques et autres ressources culturelles, les équipements collectifs - parcs de jeux, sportifs, etc. Ce travail de promotion peut-être fait en partenariat avec les associations locales de jeunes entrepreneurs, les offices du tourisme, les institutions culturelles et l'Université. Par ailleurs, la richesse et les atouts de la région permettent de définir plusieurs catégories de tourisme destinataires de messages ciblés donc d'une information et promotion spécifiques :

- Tourisme de chasse et de nature
- Tourisme culturel
- Tourisme de découverte et d'aventure
- Tourisme de plage
- Tourisme de montagne
- Tourisme du désert

Le panel a été surpris par le morcellement d'image que renvoie la région de l'Oriental en général et Oujda en particulier ; il encourage les efforts de recherche d'une identité plus homogène, qui valorise l'image de la région. Le panel a conclu que la recherche de cette identité peut se faire autour des valeurs culturelles et de l'environnement naturel de la région qui reste dominée par la montagne comme source d'inspiration culturelle, source de produits de terroir, source d'échange et d'hospitalité. Cela peut être concrétisé par la création d'une image de marque de pays qui rassemble sous une même image la variété et la richesse du territoire. Cela peut également naître d'un projet culturel mobilisateur.

### Un festival culturel propre à l'Oriental

Il s'agit de doter Oujda de son rendez-vous festivalier à l'instar des autres villes marocaines qui se sont faite une place dans les calendriers internationaux des festivals culturels.

En l'attente de l'application des études réalisées pendant le Panel de réflexion sur la requalification urbaine, un programme sera élaborer pour impliquer la population oujdi en attendant la réalisation des études sur le terrain. La population locale deviendrait alors le moteur dynamique de cette réflexion en se substituant comme partie réceptrice.

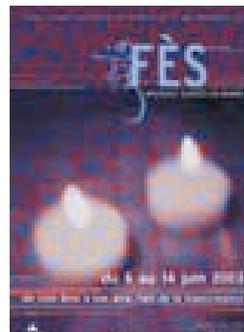
Il s'agit de créer un rendez-vous culturel annuel sur "**Couleur, Son et Parole**", en arabe **LASAKA (Lawne, Sawte, Kalima)**. Festival intégré dont la programmation pourrait comprendre plusieurs éléments :

- action picturale : **choix d'un lieu le moins favorisé dans la Médina d'Oujda**
- music et danse : **faire revivre le patrimoine régional dans un cadre nouveau**
- poésie et calligraphie : **rencontre poétique internationale - rencontre calligraphique internationale**

Il s'agit d'un programme similaire à ceux déjà opérationnels dans d'autres villes marocaines : Assilah, Essaouira, Fès, etc. ou de festivals plus importants et mieux connus comme ceux du Salon International du livre de Tanger, du Festival International de Poésie de Marrakech, du Festival International de Poésie de Casablanca. Ces programmes drainent de nombreuses personnalités dans le domaine de la pensée, la littérature et des arts visuels.

L'objectif est à la fois culturel mais aussi de développement :

- doter Oujda d'un signal socioculturel d'un niveau extranational
- redonner la confiance à l'individu oujdi pour le sortir de son isolement et éloignement
- intégrer Oujda dans la dynamique de la mosaïque culturelle du Maroc
- faire d'Oujda un lieu à découvrir.



## POUR UNE NOUVELLE MAITRISE D'OUVRAGE URBAINE

### *Mesurer la performance publique*

#### **Construire un indicateur de performance**

Rendre compte régulièrement à la population des progrès faits dans la mise en œuvre des projets soit municipaux soit régionaux ou nationaux de façon d'une part l'associer à la dynamique de renouvellement et rétablir des liens de confiance avec ses élus. Cela peut passer par la construction, en collaboration avec les facultés et instituts de gestion, d'indicateurs de performance par comparaison avec les autres villes du Royaume. L'exemple anglais de Medway, dont la référence est en annexe, peut servir de point de départ à cette démarche de transparence et de responsabilité des élus face à leurs mandants.

### *Mise en œuvre et suivi*

#### *Pour mettre le projet sur les rails....quelles suites possibles*

Les conclusions du Panel s'accompagnent de préconisation pour amorcer le processus de renouvellement urbain et son pilotage.

Si l'on peut définir le projet sur la friche ONCF comme « lieu spécifique à valoriser et communauté d'acteurs à mobiliser au service d'une vision partagée » les conclusions du Panel peuvent déboucher, soit sur une esquisse de « **projet - objet** », soit plutôt de « **projet - processus** ». Dans cette hypothèse, les conclusions pourraient s'organiser selon les modalités suivantes :

#### **Proposition de vision**

- Proposition de corps d'objectifs : des différents niveaux (de régional à local).
- Tri et proposition de ceux cristallisables sur le site et alentours
- Évaluation des aléas
- Quelques scénarii d'application urbaine et proposition du principe d'une opération test limitée

## Proposition de processus

- Création des instances et occasions d'échange autour des enjeux communs
- Organisations des modes de régulation complémentaires et/ou contradictoires : étatique et organisationnelle -marché – sociales.
- L'urbanisme de processus étant aussi « de négociation »
- Prendre acte de diffuser et implémenter à chaque étape les accords obtenus.

## Propositions de mise en œuvre

Le processus proposé correspond à un **processus d'action publique nouvelle**

( mais correspond semble-t-il au positionnement de l'agence de l'Oriental, puis nécessite une gouvernance spécifique et des méthodologies particulières.

**1 - L'agence:** pilote interministériel et « responsable supérieur » du projet, en assume le pilotage, l'impulsion d'ensemble et l'amont institutionnel, politique ainsi que l'alimentation financière pour la partie publique des financements (Fond Hassan II, budget de l'Etat, aides diverses éventuelles) ainsi que l'affectation en projet (et le contrôle !..) de cette ressource financière soit directement soit par effet de levier (Fond dédié aux entreprises, aide au CRI, etc.).

**2 - Un comité directeur de préfiguration:** associant Agence, Wilaya, Mairie (etc.) pour assurer le portage du projet et constituer un espace de dialogue entre les responsables principaux. Dès sa mise en place, ce comité devient le Conseil d'Administration de l'opérateur.

**3 - Un opérateur:** La ville a besoin pour le projet urbain proprement dit, et compte tenu des ressources locales disponibles et forces en présence, d'une **structure dédiée de mise en œuvre**. Celle-ci peut prendre diverses formes (cf projet Bourgreg et Sabr, Casa, SEM en cours de création par la CDC avec les collectivités locales...). **La forme la plus adaptée** devra être recherchée puis mise en place sans se priver d'explorer des formules originales (pourquoi l'ONCF ne serait-elle pas membre/actionnaire de la structure en lui faisant l'apport en nature de ses terrains par exemple, sur le modèle de Bilbao)

L'élaboration du projet peut, un temps masqué par rapport à la mise en place de cette structure, être avancé avec un système de gouvernance et une méthode support adaptée :

**4 - Un comité stratégique:** placé auprès de l'agence (et présidé par son directeur général) pour piloter ce projet pour son compte.

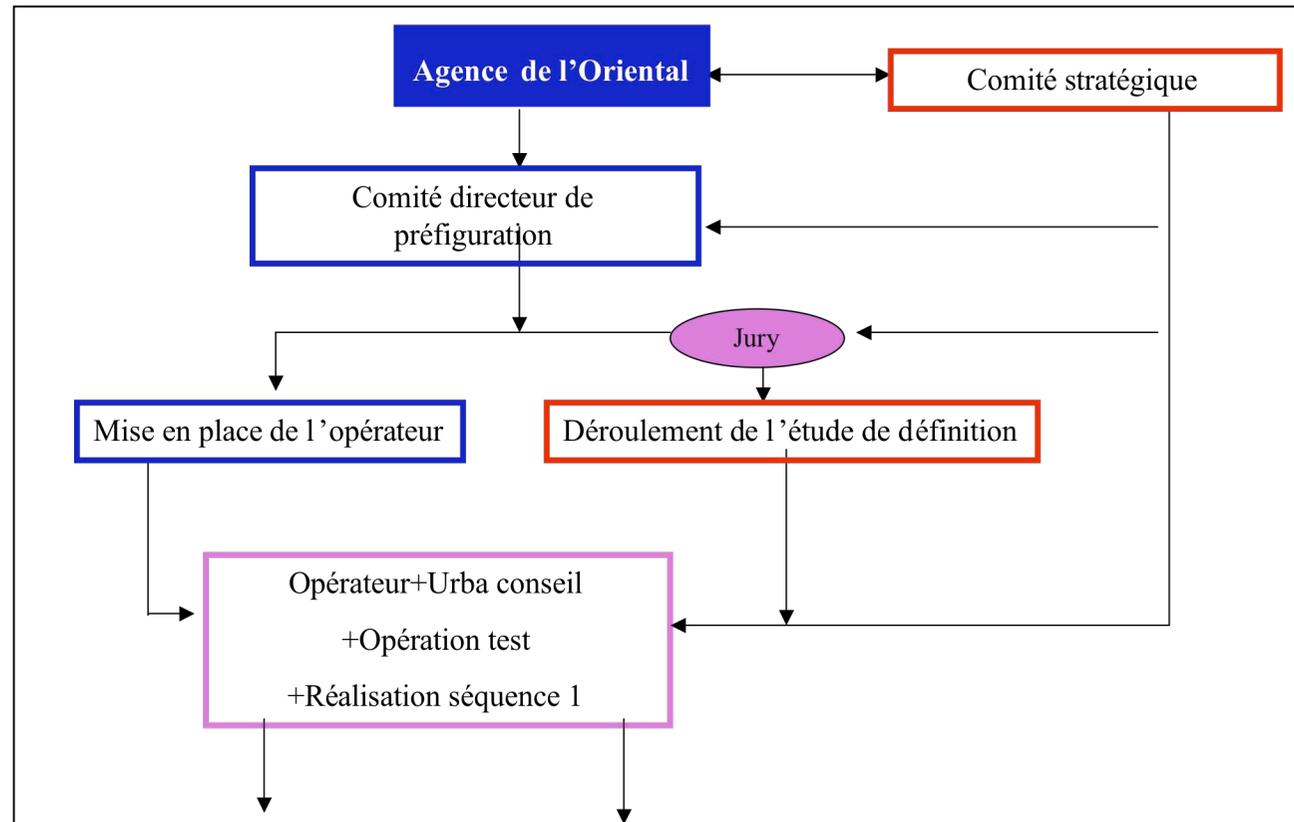
Éventuellement organisé en 2 ou 3 collèges différents fédérés par un comité directeur, il doit réunir des personnalités institutionnelles ou intuitu personae de haut niveau, représentatives des différents champs thématiques à couvrir. Pouvant commander les études et expertises nécessaires, doté d'une feuille de route et d'un calendrier, ce comité :

- élabore et valide la stratégie.
- en assure la promotion et le rayonnement.
- en suit la mise en œuvre.

**5 - Un cadre méthodologique:** durant ces phases préliminaires, pour proposer les applications programmatiques et spatiales des travaux de définition de la stratégie : **Une étude de définition** devant déboucher sur le choix du programme et du parti urbain Après tri à l'issue d'un **appel international à candidature** (mais avec obligation d'associations locales) par un jury (issu du Comité stratégique),  $\frac{3}{4}$  équipes pluridisciplinaires (urbanistes, paysagistes et architectes- programmeurs et économistes- BET) sont chargées pendant 12 /18 mois **d'approfondir et spatialiser** la stratégie.

A l'issue de cette démarche, l'équipe lauréate se voit confier la **maîtrise d'œuvre de l'opération - test**

Outre sa fonction technique directe, une telle démarche assure aussi la pédagogie des membres du jury ainsi qu'un effet de communication externe et de rayonnement du projet. (l'agence et son patron peuvent en particulier y trouver leur compte).



### Un rôle pour l'INTA

Sans trahir l'esprit de son mode de fonctionnement habituel, mais dans un **créneau spécifique et original**, celui de l'AMOG (Assistance de mise en œuvre et gestion) en assurant en particulier :

- Le secrétariat général du Comité stratégique
- Le pilotage de l'étude de définition
- Un conseil pour la mise en place de la structure de maîtrise d'ouvrage.

## **LE PANEL – UNE ÉQUIPE VOLONTAIRE**

### **FRANCISCO F. LONGORIA**

Received his doctoral degree in 1971 at the Universidad Politécnica de Madrid. Extensive teaching and Academic experience in Spain, USA, Canada. During the years 2000-2004 has been director of the module on urban design of the magister de urbanismo, at the Universidad Rey Juan Carlos, in Madrid, and teacher on theory and practice of urban projects. After being director of the Centre for Urban studies at the Ministerio de la Vivienda of Spain (1970-73), has been an advisor to the ministry of urban planning and the minister of culture in Spain, and collaborated as member of the college of experts with the Comité d'urbanisme et patrimoine of the Council of Europe, as well as served as adviser in international seminars and projects for the United Nations, and the Interamerican Development Bank for projects in Latin America.

In his private practice, he received several prizes and awards of national and international relevance: first prize for the rehabilitation of the historic center of Zaragoza; first prize for the planning of the central area of Buenos Aires; international award for the rehabilitation of subway stations and wagons of the metro of Madrid; award of excellence for the rehabilitation of the historical building of el casino de Madrid; first prize for the international competition of ideas: “the high speed train station” for the European union and the European association of cities with high speed trains.

As winner of national competitions has projected and directed significant building as the centro de acceso al documento de la biblioteca nacional (10 million volumes) at Alcala de Henares (1985-2000); rehabilitation of palacio davalos for the public library of the state at Guadalajara (1998-2002) and the new museum for the military history of Spain at the alcazar of Toledo. His office has projected and constructed public and private residential quarters of more than 7000 dwelling units in Madrid (800 d.u), Guadalajara (2650 d.u), Toledo (3000 d.u), and Valencia (as part of a golf resort, 2400 d.u)

### **JEROEN VAN DE VEN**

Urbaniste diplômé de l'Université Technique de Delft (Pays-Bas) dont l'essentiel de sa carrière s'est fait à Amsterdam où il est aujourd'hui responsable du département Stratégie - arrondissement Oost/Watergraafsmeer – Amsterdam. Il est notamment responsable de l'équipe d'urbanisme (équipe du département stratégie), adjoint chef du département Stratégie. Urbaniste / Consultant de projets de renouvellement urbains complexes dans l'arrondissement et dans la ville d'Amsterdam. Responsable pour la production de plan stratégique pour la structure urbaine, structure socio-économique, structure socioculturelle et pour la structure des écoles. Responsable pour les contacts entre l'arrondissement et la ville. Consultant de l'adjoint au maire. Responsable pour la production et le processus du plan d'aménagement du territoire.

### **CHARLOTTE GIRERD**

DESS d'Urbanisme et d'Aménagement du Territoire à l'IEP Paris, Maîtrise de Géographie. Depuis Octobre 2005 urbaniste au Département du Patrimoine de la RATP où elles est responsable du suivi des documents d'urbanisme et de planification : PLU, SDRIF, PDU, contrats de plan ...Réalisation d'études urbaines, en partenariat avec les Villes et leurs services : projets de valorisation, politique de réserves foncières, adaptations réglementaires; Réflexion sur les montages urbains complexes (pôles de transports, intégration urbaine de sites industriels) ; suivi de la Convention Etat / STIF / RATP sur le logement et autres relations institutionnelles. De mars 2003 à Octobre 2005 chargée d'études auprès du Directeur Général de la SEDP (Société d'Etudes et de Développement Patrimonial ) en charge de la contribution de la RATP au Plan Local d'Urbanisme de Paris et de diverses communes : politique foncière et évolutions réglementaires; réalisation d'études urbaines, en partenariat avec les Villes et leurs services ; suivi des relations institutionnelles (STIF, Ministère, RFF, SNCF). A été à la Direction Etudes Générales et Grands Projets de Développement – Unité Maîtrise d'Ouvrage et Insertion Urbaine des Projets.

### **RAMON FORCADA PONS**

Instituto Catalán del Suelo. Departamento de Política Territorial y Obras Públicas. Generalitat de Catalunya. Desde el año 1985 ha ocupado diversos cargos en el Instituto Catalán del Suelo en los ámbitos del desarrollo y gestión de suelo: adquisición de suelo, gestión patrimonial, planeamiento urbanístico, gestión urbanística, obras de urbanización y gestión económica de las promociones urbanísticas, tanto residenciales como industriales, terciarias y de actividad económica. Actualmente ostenta el cargo de Director Técnico de Actuaciones Urbanísticas Concertadas del Instituto Catalán del Suelo. Es miembro, actuando en representación del citado Instituto, de diversos Consorcios urbanísticos participados por Ayuntamientos y otras Administraciones públicas (ayuntamientos, etc.).

Desde el año 2000 hasta diciembre de 2005. Director del Área de Suelo. Responsable de ejecutar el Programa de suelo del Instituto Catalán del Suelo: adquisición de suelo, planeamiento urbanístico, gestión técnica, jurídica y económica de los procesos urbanísticos, proyectos y obras de urbanización (infraestructuras, viales), diseño y ejecución de los espacios públicos y actuaciones en el paisaje. Gestión y ejecución de sectores urbanísticos residenciales e industriales, tanto en suelo urbano como urbanizable, en todo el territorio catalán: Área metropolitana de Barcelona, sistemas urbanos de las ciudades intermedias y poblaciones menores necesitadas de actuaciones urbanísticas para un desarrollo equilibrado del territorio. Promoción de sectores en régimen de propiedad única, así como en colaboración con otros propietarios de suelo, públicos y privados.

Dirección de las cuatro Unidades Operativas (Planeamiento, Gestión Urbanística, Gestión Jurídica y Urbanización) integradas en el Área de Suelo. Gestión y coordinación del desarrollo simultaneo de más de 100 sectores urbanísticos en toda Catalunya, en los diversos estadios de ejecución.

### **DONALD VAN DANSIK**

Architect Urban Planner, Netherlands. Donald van Dansik graduated as architect/engineer and urban designer at the faculty of Architecture of the Delft University. In 1989 he was invited by Rem Koolhaas/OMA to be the lead architect of the Euralille project (350.000 m<sup>2</sup>, including a 10ha park, high speed train station and extensive mixed program city centre, design-construct in 5 years). Later projects with OMA include the Hanoi New Town, the Incheon New Town, restructuring of Orchard Road. Currently Donald van Dansik is an independent consultant, teaches at the faculty of architecture of the University of Eindhoven and directs a think tank for an association of the bigger cities in the west of Holland, the aim is to realise the Delta Metropolis. Members of the association include public authorities below the National level and NGO's. Given the emergence of the European Union, the prime economical unities are the regions. Delta metropolis is the core area of Holland, projects include recreational landscape and water management, transportation and housing; the content of the projects is directly related to new concepts of governance, in the face of global competitiveness

### **TESSA O'NEILL**

Tessa leads the Planning group in BDP London, focusing on urban regeneration, urban design, masterplanning, and planning and development consultancy. Tessa specialises in complex mixed-use town centre development schemes and works closely with her architecture and urbanism colleagues to achieve viable and deliverable strategies, frameworks and masterplans. Recent, notable projects include city visions and development frameworks for Ashford for Ashford Borough Council and English Partnerships, Watford for Watford Borough Council. She is currently managing the Vision for Archway in North London, she has also been involved in housing schemes in Elveden, and frameworks for Stratford, Liverpool and on London's Southbank and is currently advising Lee Valley Estates on a comprehensive mixed use scheme in Tottenham Hale. She was also involved in the preparation of planning evidence at a recent Public Inquiry at Greenhithe and prepared evidence for the CPO Inquiry for Paradise Street Liverpool. An integral part of large scale planning applications are EIA's and Tessa has prepared and co-ordinated a number including the new retractable roof at AELTC, a new school for North Bristol and a city academy in Westminster. Tessa is currently managing and co-ordinating the EIA process of the Wood Wharf General Partners Ltd at Wood Wharf.

## **DIDIER DRUMMOND**

Élève aux Beaux-Arts du paysagiste Bernard Lassus, Didier Drummond apprend son métier au Brésil entre l'agence d'Oscar Niemeyer et les "favelas" de Rio de Janeiro. En 1981, il fonde son agence et développe ses activités dans des secteurs très variés, urbanisme et paysage, logements, équipements publics, réhabilitation, mobilier. En 1985, il reçoit le prix du Comité national pour la valorisation de l'innovation dans l'ameublement. Il remporte de nombreux concours et reçoit directement commande de projets importants: la rénovation du stade Pierre de Coubertin à Paris; le lycée polyvalent de Sarcelles; le siège social du journal Télérama; le stade d'Evry; l'aménagement du quartier piéton Montorgueil / Saint-Denis à Paris; espaces publics dans le centre de Beyrouth. En 2001 il est cité au palmarès national de la réhabilitation. Depuis 1997, il enseigne l'architecture et le projet urbain en France et au Liban.

## **JEAN-MICHEL GUÉNOD**

Jean-Michel Guénod possède une double formation, d'administration publique et gestion (Sciences-Po Paris, EPBA Columbia) et d'architecte urbaniste (architecte civil et naval, DESS d'urbanisme, ancien auditeur de l'IHEDAT). Son expérience professionnelle diversifiée s'organise en 2 volets :

Le logement social auquel il a consacré une bonne part sa carrière, d'abord au sein de l'UNION HLM, dont il a été successivement responsable régional en PACA, puis directeur général de la filiale d'études et de conseil, le CREPAH. Comme opérationnel par ailleurs, pour avoir été pendant plus de 10 ans un des dirigeants du Groupe SCIC, la filiale immobilière de la CDC. Il y a été, en particulier, responsable du patrimoine locatif en Ile de France (100000 logements) comme PDG de SCIC - GESTION, puis à l'échelle nationale, comme directeur général adjoint du Groupe et PDG des sociétés immobilières HLM ou privées.

L'aménagement et le développement urbain, pour avoir été pendant 7 ans au début de sa carrière architecte urbaniste à la ville- nouvelle de FOS - ETANG DE BERRE, puis de 1998 à 2004, Directeur Général de l'EPAEM, établissement public en charge de l'opération d'intérêt national Euroméditerranée à Marseille. À ce titre, il a eu la responsabilité d'une des plus importante et complexe opération de développement et d'aménagement urbain de l'époque. Il en a assuré la redéfinition de l'ensemble de ses composants, tant en termes de vision, de programme que de parti d'urbanisme, aussi bien que le lancement opérationnel et commercial effectif, en même temps que la mobilisation des financements publics et privés. Cette action a nécessité le développement d'approches nouvelles du "renouvellement urbain ", dans un contexte partenarial institutionnel et financier particulièrement complexe.

En parallèle ou au titre de ces diverses responsabilités, il a régulièrement exercé des activités d'expertise et de conseil auprès de nombreuses institutions internationales (ADB, BIRD, AIVP, Union Européenne, etc.) ou autorités nationales (Russie, Indonésie, Maroc, Algérie, Tunisie).

## **ALAIN ROUILLARD**

Jusqu'en 2005 directeur général de l'Établissement public d'aménagement de la Plaine de France. Il a été responsable de la création de l'Établissement, mise en place de l'équipe et gestion, fonctionnement des instances, relations avec les partenaires. Élaboration du document stratégique de référence (études, concertation, relation avec la révision du schéma directeur de l'Île de France) et d'un dispositif d'observation territorial (atlas, indicateurs). Mise en place et réalisation du programme d'actions (70 opérations). Montage et lancement des opérations réalisées par l'EPA : projet urbain universitaire de Villetaneuse, pôle gare de Garges Sarcelles, redéploiement urbain à Gonesse (ville touchée par le plan d'exposition au bruit de l'aéroport de Roissy), reconversion urbaine des terrains Kodak à Sevran. Accompagnement et financement de grands projets, notamment : Archives nationales à Pierrefitte, Musée de l'Air du Bourget, candidature aux JO 2012, aménagement de la Plaine Saint-Denis, requalification du quartier de la Tour à La Courneuve, berges du Canal Saint-Denis, aménagement de la porte d'Aubervilliers et du centre commercial.

Il a été également Directeur Général de la Société d'Économie Mixte d'Aménagement du Pays d'Aubagne (SAEMPA) responsable de l'assistance à la communauté de villes Garlaban-Huveaune-Sainte Baume (5 communes autour d'Aubagne) pour la définition de son plan stratégique et le montage de ses projets. Réalisation de ZAE (commerciales, industrielles). Requalification des 5 centres-villes : opérations d'ensemble (réhabilitation des logements, commerces, espaces publics, circulation, stationnement, équipement publics et privés). Requalification d'ensemble du centre-ville de La Ciotat : centre historique (logement, insalubrité, architecture et patrimoine, requalification commerciale, équipements et espaces publics, circulation et stationnement) pilotage de l'ensemble des actions : remise à niveau de la plate-forme portuaire, développement d'activités (dont réalisation de modules destinés au port de la Condamine à Monaco, dossier de la ZAC de centre-ville (Source du Pré). Négociation avec les partenaires publics et privé, montage financier complexe (État, Région, Département, Communauté de communes MPM, Ville, CDC, banques) . Mise en place des dispositifs de suivi et de contrôle.

## **JEAN-BERNARD DE CÉROU**

Jean-Bernard de CÉROU, ingénieur des Mines a pratiqué l'urbanisme opérationnel (CERAU, BETEREM: documents d'urbanismes, élaboration de POS, SDAU, schémas d'aménagement touristique). Directeur régional de la société centrale immobilière à Nice (promotion privée, logements sociaux, maîtrise d'ouvrage déléguée, il a contribué à quelques réalisations sur Sophia Antipolis. Il prend ensuite la direction générale de plusieurs sociétés d'économie mixte. Membre du directoire de la SOREFI PACA, société financière filiale des Caisses d'Épargne et de la CDC, banquier de la Région et des grandes collectivités territoriales. Puis Directeur de la Stratégie de la Poste à la transformation de cette administration en entreprise publique. Jean Bernard a été Directeur des projets innovants à la Poste (start-up de services

numériques), conseiller du président d'Aéroport de Paris pour redéfinir la stratégie et l'organisation de l'établissement public. Depuis 2001, consultant indépendant avec pour interventions dominantes, la redéfinition des stratégies et des organisations des grandes entreprises (souvent publiques) et l'accompagnement à la mise en œuvre et à la conduite du changement. Cette activité marque également un retour vers l'urbanisme des grands projets: conseil auprès d'Euroméditerranée; conseiller personnel du DG de la Caisse des Dépôts du Maroc: assistance sur les grands projets urbains: projet du bassin du BouReghreg au Maroc; élaboration d'une stratégie de métropole internationale pour Casablanca

### **FRANÇOISE LIEBERHERR**

Docteur en sociologie de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales de Paris, Françoise est à la fois chercheur, enseignante et praticienne du développement local. Elle a été notamment Senior Programme Officer, Direction Développement et Coopération (DDC), Service du Développement social au ministère Affaires étrangères, Berne en Suisse. Elle a été chef adjointe et chef intérimaire du Service Industrie, Formation Professionnelle, Urbanisation de la DDC; enfin Senior Adviser, sections multilatérale et bilatérales pour les questions urbaines à Berne. Françoise est présidente du Comité scientifique international de S-DEV Geneva 05 (Plateforme internationale de développement durable urbain), membre du Comité d'administration et de l'Assemblée générale de ENDA Tiers Monde, Dakar et depuis 2006 vice-présidente de ENDA Tiers Monde.

### **NAJIB BENSALAH**

Architecte urbaniste, agence urbaine d'Oujda, Maroc.

### **FATHALLAH DEBBI**

Architecte urbaniste, atelier d'urbanisme et d'architecture, Rabat, Maroc

### **MOHAMMED BEKKICH**

Président du Conseil régional de l'Ordre des architectes de l'Oriental, Oujda.

### **MICHEL SUDARSKIS**

Secrétaire Général de l'INTA, Michel Sudarskis anime depuis La Haye aux Pays-Bas les activités de coopération et de partenariat international dans les domaines du développement urbain. Docteur en Sciences politiques, diplômé d'études supérieures d'économie, il a servi dans l'administration avant d'entamer dès 1971 une carrière européenne qui l'a mené successivement à Milan, puis à Bruxelles et enfin à La Haye. Michel a enseigné comme professeur-associé auprès de plusieurs Universités.