مجلة العمارة والتخطيط، م ٣٣ (١)، ص ص ١٠٩ - ١٢٨، الرياض (٢٠٢١م / ١٤٤٢هـ)
doi:10.33948/JAP-KSU-33-1-5

مقالة استعراضية

تدبير المدينة وفق المشروع الحضري بالمملكة المغربية

محمد المولودي

جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، الكلية متعددة التخصصات بتازة - المملكة المغربية.

mhamed.mouloudi@usmba.ac.ma

قدم للنشر في ١١/ ٦/ ١٤٤١ هـ؛ وقبل للنشر في ٢٨/ ٧/ ١٤٤١ هـ.

ملخص البحث. أمام تردي جودة العيش بالوسط الحضري بالمغرب، وتزايد حدة الفوارق السيوسيو - مجالية، تراجعت قدرة المدينة على الإدماج والاستقطاب، فظهرت الحاجة للانتقال من تدبير حضري ضيق وكلاسيكي إلى تدبير حضري استشرافي وتشاوري، يروم مواكبة إيقاعات التحول في مختلف أبعاده وتجلياته. يتعلق الأمر بمقاربات جديدة تتمفصل حول المبادرات العمومية واستراتيجيات الفاعلين الداعية إلى إدراج المدينة في نسق إعادة التأهيل من أجل تعزيز ديناميتها الاقتصادية، وتحسين قدرتها التنافسية مع الحفاظ على جودة الحياة داخلها. في هذا السياق، بدأ المغرب ببعض عمليات التعمير الكبرى، والتي يشار إليها رسمياً بـ "المشاريع الحضرية". وهذه المشاريع تترجم في عمليات مختلفة المستويات ومحددة الأهداف. وفي هذا المقال سنحاول:

- تحديد مفهوم المشروع الحضري بوصفه مقوماً ونظرة استراتيجية لما ستكون عليه المدينة غداً.
- إلقاء الضوء على الأسس المنهجية التي تحكم تصور المشاريع الحضرية في المغرب.
- محاولة تقييم المشاريع الحضرية فيما يتعلق بمناهج التصور والتدبير.

الكلمات المفتاحية: التدبير العمومي، السياسة الحضرية، المشروع الحضري، مدينة الغد.

١. المقدمة

يُنظر إلى المدينة اليوم، على أنها محور للنمو الاقتصادي ومحرك للتغير الاجتماعي والثقافي. ولذلك، لم يعد تدبيرها يقتصر على القضايا اليومية من قبيل، جمع القمامة، والتطهير الصحي وإنتاج السكن..، بل صارت مجالاً للمشروع، وإطاراً عملياً للشراكة والتعاقد بين الدولة والفاعلين. ولهذا، فإن المغرب مدعو أكثر إلى تغيير نموذجه وتصوره لقضايا التخطيط والتدبير الحضريين باعتماد نظام يقوم على التشاور والإشراك والتتبع والتقييم. هذا التوجه، ينطوي على الانتقال من التخطيط المعياري التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي التشاركي (Chouiki Mustapha, 2019, p. 209). ويتعلق الأمر، بمقاربات جديدة تتمفصل حول المبادرات العمومية واستراتيجيات الفاعلين الداعية إلى إدراج المدينة في نسق إعادة التأهيل من أجل تعزيز ديناميتها الاقتصادية، وتحسين قدرتها التنافسية مع الحفاظ على جودة الحياة داخلها.

وبناء عليه، تكمن الحاجة إلى تجديد مقومات التدبير العمومي للمدينة عبر تبني المشروع الحضري باعتباره يشكل القاعدة الخلفية لتجسيد السياسة الحضرية (الاختيارات، التوجهات)، وبكونه يحتكم لمنطق مؤسساتي يقوم على الشراكة والتعاقد.

في هذا السياق، بدأ المغرب بعض عمليات التعمير الكبرى، والتي يشار إليها رسمياً باسم «المشاريع الحضرية». وهذه المشاريع ترجمت في عمليات مختلفة المستويات ومحددة الأهداف، تراعي تماسك التراب، والتنافسية المجالية، وإعادة هيكلة الكيانات الحضرية، وتعزيز الوظائف الحضرية، والتماسك الاجتماعي، في أفق تحقيق التنمية الحضرية المندمجة والمتناسقة.

لمعالجة هذا الموضوع، اعتمدنا عدة مقاربات، منها:

مقاربة تاريخية: تروم رصد الثابت والمتغير في السياسة الحضرية التي تعتمدها الدولة. وهي سياسة مترددة في اختياراتها وتوجهاتها (NACIRI., M., 1984, p.72). وما يؤكد ذلك تعدد المتدخلين في ميدان التعمير وتداخل اختصاصاتهم، وهو الشيء الذي يطرح صعوبة تحديد المسؤوليات أثناء التتبع والتقييم.

مقاربة قانونية ومؤسساتية: وتتوخى إخضاع المشاريع الحضرية للإجراءات القانونية كما يحددها قانون التعمير (٩٠-١٢)، وتلك التي تدخل في باب الاستثناء، ولا سيما المشاريع الحضرية الكبرى، ثم تحديد المؤسسات التي تسهر على عمليات التخطيط الحضري، وعلى تدبير المشاريع الحضرية الكبرى.

لبلوغ مرامي هذا الموضوع، اتبعنا الخطوات التالية:

أولاً: تحديد مفهوم المشروع الحضري بوصفه رؤية استراتيجية واستشرافية لما ستكون عليه المدينة غداً.

ثانياً: إبراز الأسس المنهجية التي تحكم تصور المشاريع الحضرية في المغرب، التي غالباً ما ترتبط بتجديد السياسة الحضرية.

ثالثاً: إجراء تقييم لهذه المشاريع فيما يتعلق بمناهج التصور والتدبير.

أولاً: المشروع الحضري: الماهية والأبعاد

يشكل المشروع الحضري أداة تدبير جديدة لتصريف السياسات الحضرية. فهو بمنزلة أرضية مشتركة لتدبير المدينة آنياً، والتفكير في مآلها مستقبلاً. وللإلمام بالمفهوم، سنحاول التعرف إلى ماهيته، ثم ملامسة مقوماته وأبعاده.

١. ماهية المشروع الحضري

يدل المشروع الحضري (Projet urbain) على تصور الوضع والمآل الذي نفكر فيه ونسعى إلى بلوغه. وهو عبارة عن جملة من التصورات والأفكار والتمثلات التي تهم المستقبل الذي نأمله ونعمل على تحقيقه (Raymond Boudon et François Bourricaud, 1982).

ففي مسار تطور ميدان التعمير، جاء المشروع الحضري بعد أزمة التعمير الوظيفي (Marc Gossé, 2000) (ميثاق أثينا)، ولا سيما مع تغير الظروف التنظيمية والقانونية المحيطة بإنتاج المجالات الحضرية. ولذلك، غالباً ما كان التدخل يتم في إطار مشاريع لا تقتصر على التهيئة العمرانية، بل يستهدف التنمية الحضرية في مختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والمجالية (المولودي مَحمد، ٢٠١٥، ص. ٨٧). ولذلك، يمكن التمييز في المشروع الحضري – منطقياً وليس زمنياً – ما بين استشراف عام، يهم ما هو اقتصادي وسوسيوثقافي، واستشراف مجالي، يبتغي تنظيم الشبكات، والمجالات العمومية، والمشاهد في علاقتها بالمدينة الحالية (Merlin.P et Choay.F., 2000, p.679).

في هذا السياق، فالمشروع الحضري هو «ممارسة تخطيطية منفتحة ومرنة» (Courci-er, Sabine, 2002)، يختلف عن مناهج التخطيط الكلاسيكية المعتمدة في وثائق التعمير المتميزة بالجمود والصلابة أحياناً. كما يهدف إلى خلق إرادة مشتركة، يتم بموجبها التوفيق بين الرهانات والمصالح من ناحية، والتوظيف الجيد للقدرات والإمكانات من ناحية أخرى، حيث يعمل على استبدال التدخل الانفرادي، أو الاستدراكي أحياناً بالتدخل الجماعي أو الاستباقي وفق رؤية استشرافية للجماعة الترابية مدينة كانت أو جهة (Calme Pierre., 1996, pp.21-22).

وعليه، فالمشروع الحضري هو استراتيجية مفكر فيها يخصص للمدينة، وهو تعبير معماري وحضري لتأهيل شكل المدينة (Levy Albert., 1996, p.226) التي هي في الواقع موضوع رهانات اجتماعية واقتصادية وحضرية وترابية. كما أنه يشكل أداة تدبير جديدة لتصريف السياسات الحضرية، باعتباره أرضية مشتركة للتحكم في المدينة آنياً، والتفكير في مآلها مستقبلاً.

في المغرب، يشهد تنظيم المدينة اليوم وفق المشروع الحضري دفعة قوية جراء تنامي الوعي بأهمية النظرة الاستشرافية، والتخطيط الاستراتيجي الذي يكرس الانتقال من منطق التدبير العفوي إلى الاهتمام بالغد وما بعد الغد (Sedjari .A., 2000, pp. 105-106). فبالأمس، كانت الدولة تسير بالخط الواحد الذي يحتكم للمركزية والاحتكار، واليوم يوجد حوار وإرادة سياسية تبعث مراكز الفعل المتعددة، وتفكر بجدية في المآل المستقبلي (Ougouadfel Hamid., 2000, pp. 49-50).

ويمكن إبراز أهم التحولات التي رافقت تدبير المدن وفق المشروع الحضري فيما يلي:

٢. مقومات بناء المشروع الحضري

يعتبر المشروع الحضري من المفاهيم التي تحظى بمقاربة مركبة ومن زوايا متعددة (البهالي خالد، ٢٠٠٥-٢٠٠٦، ص.١٣٧). كما أن له أبعاداً وحمولات، حيث لا يمكن تصوره إلا بتوفر مقومين أساسيين:

أولاً: رؤية استشرافية وتخطيط استراتيجي: يقوم المشروع الحضري على التصور والتطلع إلى المستقبل مثلاً: كيف يمكن الحفاظ على مقومات العيش المشترك أمام إكراهات الأزمة الحضرية؟ وكيف يمكن التدبير المحكم للمدينة أمام سرعة التحولات الحضرية؟

في هذا الصدد، يمكن اعتبار المشروع الحضري أداة عقلانية تقوم على مرتكزين هما:

التصور التنموي للمدينة: ويكمن في بعث ديناميه جديدة في المدينة وفي أدائها الاقتصادي لرفع رهان التنافسية الترابية.

التصور الترابي: ويجسد الشكل الذي ستكون عليه الحياة والوظائف الحضرية داخل مجال المدينة ككيان متجانس (Marieu Jean.,1998, p.114).

جدول رقم (١). تدبير المدينة بين الأمس واليوم وغداً.

قضايا وانشغالات تدبير المدن	بالأمس	اليوم وغداً
التوظيف والتخطيط المجالي	التنطيق (Zoning)	التوظيف المتكامل والمتنوع
مقاربة الاحتياجات	المقاربة الكمية	المقاربة الكيفية
اختيار العمليات	العمليات الجديدة	الخط الاستراتيجي
المخططون (Les planificateurs)	الدولة	المدينة بتمثلات الجهاز المركزي، اللاتركيز واللامركزية
الفاعلون (Les opérateurs)	الدولة	المدينة بجميع تمثيليات القوى المحلية
المقررون (Les décideurs)	الدولة	الدولة، والمدينة، بإشراك جمعيات المجتمع المدني
الوثائق (Les documents)	المخططات	المشروع الحضري المندمج

المصدر: (Rapport LA DATAR «Vers la perspective régionale stratégique et participative» (Fév 1991)

ثانياً: بناء المشروع على قاعدة ديمقراطية: يتعلق المشروع الحضري بالحي أو بالمدينة، حيث تعدد الفاعلين (سلطات، نخب محلية، خواص،..،) برهاناتهم ومصالحهم المختلفة. والهدف هو بلورة قرارات سياسية تهم تدبير المدينة وفق قاعدة قوامها الديمقراطية وتوسيع هامش القدرة على المبادرة والمشاركة. ولذلك تصبح المدينة تحتكم لمنطق التقارب المؤسساتي بين الفاعلين والقوى الترابية، باعتماد أسلوبَي الشراكة والتعاقد (Marieu Jean.,1998, p.115).

٣. أبعاد المشروع الحضري

للمشروع الحضري أبعاد ودلالات عدة تهم المدينة بوصفها وحدة كلية أولاً، ومكوناتها الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية والثقافية والمعمارية ثانياً. وتكمن هذه الأبعاد في:

البعد السياسي: تحكم المشروع الحضري حمولة سياسية تتجسد في إشراك الفاعلين وكل القوى المحلية بما فيها السكان. وينتج عن هذا تدافع يكون وليد تنافس برامج سياسية. فيصبح المشروع الحضري عقداً سياسياً قبل أن يكون التزاماً قانونياً أو أخلاقياً.

البعد الاقتصادي: يتجسد في الرهان الذي يجمع بين القائمين على تدبير الشأن الحضري وأرباب المقاولات. والهدف هو الحث على التنشيط والتحفيز الاقتصادي داخل المدينة من خلال خلق تقارب مؤسساتي بين القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك في أفق تهيئ المدينة المقاولة كصيغة للتوظيف الجيد والمتكامل لطاقات المدينة (Sedjari. A., 2000, p.325).

البعد الاجتماعي: يشكل المشروع الحضري أداة لدعم التماسك الاجتماعي في المدينة، وذلك بالحد من التفاوت والتمييز السيوسيومجالي. كما يعد خياراً لمحاربة مظاهر الفقر والإقصاء وباعثاً على الاندماج الاجتماعي والاقتصادي بالوسط الحضري.

البعد الثقافي: تكمن أهمية المشروع الحضري، سواء على مستوى الحي أو المدينة أو الكتلة المعمارية، في إذكاء مقومات الإشعاع الثقافي والحضاري، وبعث قيم التمدنية «Citadinité» أمام حدة تدفق الوافدين القرويين، وتباين أنماط العيش والسلوك الحضرية.

ثانياً: السياق العام لصعود المشروع الحضري بالمغرب

المشروع الحضري هو مفهوم حديث ظهر في إيطاليا في ستينيات القرن ٢٠م من قبل بعض المهندسين المعماريين ومدبري السياسة الحضرية، بينما ظهر في فرنسا منذ نهاية السبعينيات موازاة مع اعتماد الدولة لنظام اللامركزية. في هذه المرحلة، غدا المشروع الحضري يقدم كبديل عن التعمير الوظيفي واعتماد تعمير تشاوري وتشاركي. ولهذا، جاء في مقابل التصميم، الذي يظل ضرورياً ولكن غير كاف فيما يخص شكل المدينة. ومن هنا، لم تعد أدوات التعمير العملياتية التقليدية تسمح للسلطات العمومية مواجهة

المشاكل المستعصية، مثل: الركود الاقتصادي والإقصاء الاجتماعي. فتم تبني منهجية «التخطيط الاستراتيجي» الذي يحتل فيه المشروع الحضري مكانة مركزية (Merlin.P et Choay.F, 2000, p.677).

يشكل المشروع الحضري اليوم نهجاً جديداً في التعامل مع قضايا المجالات الحضرية. وهو يقوم على إعداد استراتيجية للتهيئة الحضرية كفيلة بإطلاق آليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمدن، بالارتكاز على تثمين المزايا الخاصة بها، وتعبئة الفاعلين المحليين في إطار مقاربة تشاركية يوجهها المنطق المقاولاتي (فجال علي، ٢٠١٠، ص.٤٣).

في المغرب، فإن الأمر يتعلق بتصور تم غرسه، حيث تعمل السلطات العمومية على تكرار الخطاب والمرجعية والمنطق والمسلسل نفسه (Elidrissi Abdelwahed., 2015, p.5) مع تباين كبير على مستوى ممارسة نمط الحكامة.

ومنذ الاستقلال، تميز المجال الحضري بنقص هائل في البنيات التحتية والمرافق الاجتماعية، وبتباين كبير في الأشكال الحضرية التي تعكسها ثنائية التمدين: قانوني -غير قانوني، منظم -غير منظم، لائق -غير لائق. وهذه الثنائية تعتبر مكلفة بالنسبة إلى الدولة التي أصبحت أكثر وعياً بحدود التخطيط الحضري المعياري دون أن تتمكن من إجراء إصلاح تشريعي (مدونة التعمير، ٢٠٠٥) أو التخلي عن الأسس الإجرائية المعمول بها في ميدان التعمير لصالح التدبير الاستراتيجي الحضري (François Ascher, 2001, p.79) بالاعتماد على المقاربات التأملية أكثر، والمتكيفة مع السياقات المعقدة وغير المستساغة أحياناً.

وتجدر الإشارة إلى أن عقد الثمانينيات سجل إطلاق مشاريع كبيرة بقيادة وإرادة أعلى سلطة في البلاد، وتنفيذها وفقاً لإجراءات خاصة (مشروع حي رياض، سلا الجديدة، مسجد الحسن الثاني..). وخلال التسعينات، تم اختبار ما يسمى بـ «استراتيجيات التنمية الحضرية» القائمة على مقاربات جديدة تدعو إلى المشاركة والتآزر بين مختلف الفاعلين، والانفتاح على المنظمات غير الحكومية، وما إلى ذلك.

ومنذ بداية ٢٠٠٠، رفعت الوزارة المكلفة بالتعمير والإسكان شعارات من قبيل «المشروع الحضري» و«مشروع المدينة» و«مشروع المجمعة» و«سياسة المدينة» مؤخراً.

وهكذا، فإن ظهور مفهوم المشروع الحضري جاء في سياق صعود حكومة «التناوب التوافقي» سنة ١٩٩٨. فالركود الاقتصادي، في ذلك الوقت، فرض خطاباً يتمحور حول تشجيع المبادرات الخاصة وتحديث الإجراءات القادرة على خلق التنمية السوسيوقتصادية والحضرية وحفزها.

ونتيجة لذلك، بدأ تنفيذ عدد من مبادرات التخطيط الاستراتيجي والتهيئة، وإن كانت مجزأة وظرفية، في تزامن مع المشاريع الحضرية، والمتمثلة

في التأهيل الحضري، والتجديد الحضري، وإعادة التجديد الحضري، واليوم سياسة المدينة.

هذه الإرادة السياسية، تمكنت من ضخ ديناميكية مجالية جديدة والاستجابة للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تنفيذ أدوات عملياتية في مواجهة صلابة مقتضيات وثائق التخطيط الحضري في محيط يتغير باستمرار.

ولتحقيق هذه الغاية، أطلقت الدولة العديد من مشاريع التهيئة والتنمية الحضريين، في محاولة لإعادة النظر في دورها كمسهل ومحفز للاستثمار (Elidrissi Abdelwahed., 2015, p.5)، من خلال:

- إجراء بعض التعديلات القانونية والمؤسساتية بإنشاء وكالات جديدة خاصة، مثل المراكز الجهوية للاستثمار تبعاً للرسالة الملكية الموجهة للوزارة الأولى بتاريخ ٩ يناير ٢٠٠٢، وتعميم الوكالات الحضرية على التراب الوطني.
- مصاحبة هذه التعديلات بتدابير وإجراءات لإيجاد التوازن ما بين اللامركزية الترابية واللاتركيز بواسطة الخدمة.
- الاعتماد على المشاركة الفعالة للمجتمع المدني لإرساء مسلسل الديمقراطية ومقومات الانفتاح.

وتهدف هذه السياسة إلى تأهيل المجال الحضري للمدينة (الوكالة الحضرية، الرباط-سلا، ٢٠٠٧) وخلق تنمية اقتصادية واجتماعية وثقافية مستدامة مع الحفاظ على العناصر الطبيعية المشكلة لمحيط المدن، إضافة إلى منح التراث الهندسي المعماري قيمته ودوره التنموي. وتبقى المشاركة وممارسة المواطنة من أهم خصائص المشاريع الحضرية. فمن خلالها يعمل كل من الدولة والجماعات الترابية وفعاليات المجتمع المدني وقطاع الاستثمار الخاص وكل الفاعلين المحليين؛ من أجل رسم مستقبل المدينة بصفة عامة وكل الميادين والمجالات المكونة للنسق الحضري (M.C.H.U-D.U., 2003, p.4).

في هذا الصدد، أنيطت بالوكالات الحضرية مهمة تدبير المشاريع الحضرية بموجب توجيهات الإدارة المركزية بدون أي أساس نظري أو تجريبي. فالمدن الجديدة مثل: تامسنا، تمنصورت، ساحل الخيايطة أنشئت أو بدأت أساساً عن طريق الاستثناء (آخر دورية بين وزارية رقم ١٠٠٩٨/ ٣١ بتاريخ ٠٦ يوليوز ٢٠١٠) ووفقاً لمدى توفر العقار، الشيء الذي يؤكد أن التعمير في المغرب غالباً ما يكون ظاهرة ظرفية أو عفوية.

ومقابل ذلك، تبنت السلطات العمومية تعميراً بواسطة المشروع وفقاً لمقاربات الشراكة والتعاقد، من بينها:

- مشروع تحويل موقع مطار أنفا، الذي يهدف إلى إعادة إحياء مدينة الدار البيضاء ووضعها بوصفها مركزاً مالياً دولياً. وهذا المشروع كان بدافع تعزيز الفرص العقارية العمومية وموقعاً مناسباً لإيواء قطب حضري

استراتيجي جديد.

● مشروع مدينة زناتة، الذي يعرض شعار مدينة إيكولوجية جديدة شرق الدار البيضاء في اتجاه المحمدية.

● مشروع تنمية وادي أبي رقراق، الذي يهدف إلى تأهيل وتنمية ضفتي النهر من أجل المساهمة في إعادة تشكيل جديد للعاصمة الإدارية والسياسية «الرباط».

● مشروع تأهيل وتنمية موقع بحيرة مارتشيكا بالناضور. ويعتبر هذا الموقع ذا أهمية بيولوجية وإيكلوجية وواحداً من أكبر المناطق الرطبة بالضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط.

وفي غياب أي نص محدد لتدبير مثل هذه المشاريع الحضرية خارج قانون ٢٥-٩٠ المتعلق بالتجزئات العقارية والمجموعات السكنية والتقسيم، اختارت الدولة إنشاء مؤسسات عمومية بموجب نصوص خاصة كما يحددها قانون رقم ١٦-٠٤ بشأن تهيئة وتأهيل وادي أبي رقراق (الظهير رقم ١-٠٥-٧٠ المؤرخ في ٢٣ نونبر ٢٠٠٥، والمرسوم رقم ٢-٠٥-١٥١٤ لـ ٢٥ نونبر ٢٠٠٥ الذي اتخذ لتطبيقه)، وكذلك القانون رقم ٢٥-١٠ بشأن تهيئة وتأهيل موقع بحيرة مارتشيكا (الظهير رقم ١-١٠-١٤٤ لـ ١٦ يوليوز ٢٠١٠ والمرسوم رقم ٢-١٠-٢٥٠ لـ ١١ غشت ٢٠١٠ الذي اتخذ لتطبيقه)، ثم هيئات تابعة لصندوق الإيداع والتدبير (CDG) مثل: وكالة أنفا للتمدين والتنمية (AUDA)، وشركة تهيئة زناتة (SAZ)، والعودة إلى الاستثناء في ميدان التعمير.

تعتبر المشاريع الحضرية التي تمت معالجتها وفق منطق الاستثناء، بمنزلة ردود فعل عن صورة الأزمة السياسية والاقتصادية للدولة والتي تأتي بأجوبة جزئية ولكن منحازة في كثير من الأحيان. وكيفما كان الحال، فإنه لا يمكن أن ننكر ظهور ثقافة جديدة للتخطيط الاستراتيجي. فلقد ولى زمن الأفكار المعزولة والتدبير الحضري الممركز الذي يفضل التدرج بدون أن يندرج في المجال والزمن. وسيكون من غير المنطقي التضحية بالتخطيط المندمج لصالح الظرفية والاحتمالات.

وعليه، يظهر المشروع الحضري، كحقل للتدخل يكشف عن رؤية استراتيجية ومستدامة، وقادر على لعب دور رافعة التنمية؛ إذ يهدف إلى رد الاعتبار للمدينة وإعادة انفتاحها. والمهم هنا، ليس تحديد مسطرة تنفيذ هذا المشروع أو ذاك، وإنما المنهجية التي تدعم إنتاجه، مع مراعاة الخصوصيات المحلية لكل مشروع حضري.

ثالثاً: التصور المنهجي للمشاريع الحضرية بالمغرب

يظل إدراك المجال الحضري رهيناً بتبني منهج يجيد التفكير والمقاربة؛ وذلك للإسهام في بناء عمليات التعمير والتهيئة المعنية. فالمشاريع الحضرية لكل من أنفا وزناتة ووادي أبي راقراق ومارتشيكا تقدم مرجعاً منهجياً مشتركاً، كما

تجسد عناصر اختلاف بالنظر إلى خصوصيات كل مشروع.

١. قاسم منهجي مشترك

تخلت المشاريع الحضرية لكل من أنفا وزناتة ووادي أبي رقراق ومارتشيكا عن الإطار العام للتخطيط الحضري الذي يبدأ بإنشاء تقرير تشخيصي، وينتهي برسم اختيارات وخيارات التهيئة، ثم الانتقال إلى تحديد الرهانات والأهداف والصورة المأمولة وأحياناً المثالية للمجال المعني. ومن المسلَّم به، أن هذا النوع من التخطيط غالباً ما يسيء للتصور التعميري، وذلك بالنظر إلى كون موضوع ومجال التطبيق غير ثابتين. كما أن الواقع الحضري هو نسق في تفاعل دائم يتطلب باستمرار تعديلات في الفرضيات والأفكار والرهانات والأهداف على أساس تقييمات منظومية.

وبناء عليه، فإن مديري أشغال البناء ومديري الهندسة المعمارية يقرون أن تصور المشاريع لا يجب أن يتوقف عند الأهمية المادية للمجال الطبيعي، ولكن يجب أن يمتد لفهم مختلف استعمالات الأرض، وفهم العامل الزمني «الذي يتولد عنه احتمالات التخطيط» (Kingdon J.W., 1984).

وهكذا، سيكون من غير المقبول التنبؤ بمشاريع كبرى للتعمير والتهيئة من خلال رسومات مجسمة. في حين، يبدو من الضروري تجاوز ذلك التنبؤ مستقبلاً، وتبني جهاز مفاهيمي وتقني وتنظيمي يمكِّن من إنجاز تشخيص منظري مفصل للظواهر الناشئة، بالتركيز على إبراز الإمكانات والإكراهات، ثم الفرص والمخاطر بغية بعث ديناميكيات سوسيوقتصادية ومجالية.

ما فتئ الخطاب الرسمي بالمغرب يفتخر بمنهجية تستند إلى تبادل المعلومات، والتشاور الموسع، والتخصصات المتعددة، والالتزام الجماعي، ومرونة التصور، والطراز الحضري؛ وذلك بالاعتماد على مقاربة تشاركية، تواصلية وتدبيرية (تصميم الأعمال، دراسة الجدوى، التسويق الترابي، التواصل..).

في الواقع، فمديرو الأشغال يعلنون أن بناء مثل هذه المشاريع يأخذ في الحسبان تقنيات المشاركة والتنشيط الاجتماعي والوساطة من أجل زيادة وزن عملية صنع القرار. وفي الوقت نفسه، يميلون إلى استخدام تقنيات التدبير الحضري، والقيادة، وتحليل الأسواق، والتمويل، فضلاً عن تقييم التواصل والتسويق الترابي.

هذه المقاربة، هي في الأساس مقاربة استشرافية على المدى المتوسط والطويل؛ إذ تتطلب معالجتها التحلي برؤية مستدامة ما دامت تتعلق بالجمع ما بين منطق السوق ومنطق التراب. كما أن التدبير الحضري المندمج للمشاريع الحضرية المعنية يعتبر أداة لخلق الثروة وأداة للتنظيم والحكامة، حيث تندرج التهيئة المأمولة في مقاربة تعاقدية وتشاركية.

وعموماً، فإن المشاريع الحضرية لكل من أنفا وزناتة ووادي أبي رقراق ومارتشيكا تم تنشيطها بإرادة سياسية، وبتوجيه مؤسساتي حدد سلفاً. ولذلك سجل مسار صياغتها توجهين:

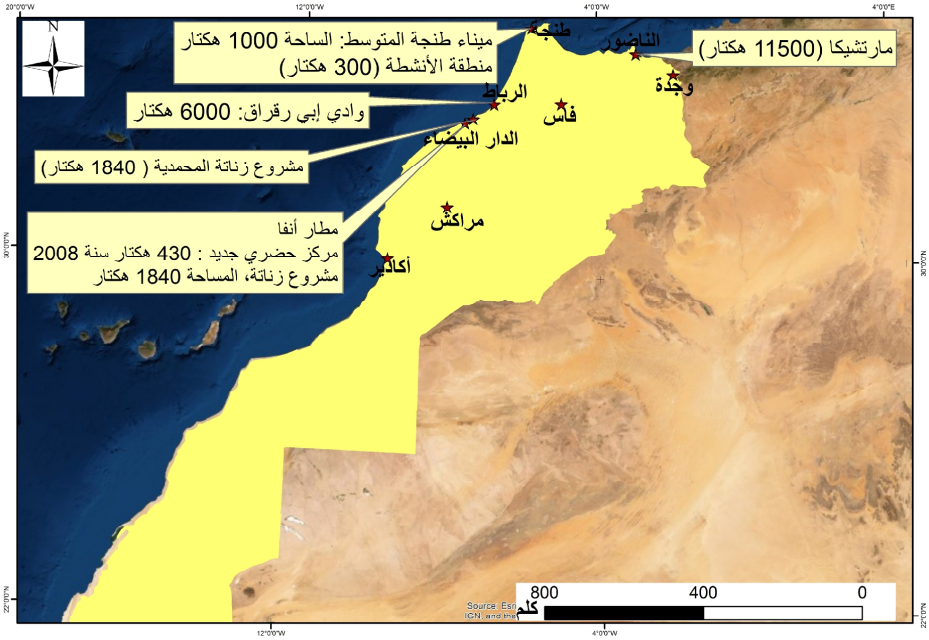
– **في الأعلى**، يجمع الإعداد الاستراتيجي كل الإجراءات الأولية التي يتعين أخذها قبل بدء المشروع. ويتعلق الأمر بإبراز أهمية المشروع من خلال التعريف به، وتحديد إمكاناته وإكراهاته، وبرهنة جدواه، وتحديد الفاعلين والوسائل القابلة للتعبئة، وبناء رؤية تنموية ورسم استراتيجية للتدخل إن على المستوى الوطني أو الجهوي.

– **في الأسفل**، ويهم الإعداد العملياتي الذي يستند إلى فحص المشروع، وإعداد تصاميم التهيئة، ووضع أجهزة وبنيات التتبع والتنفيذ والتقييم والتواصل والتحكيم.

في هذا الصدد، حاولت المؤسسات المسؤولة عن هذه المشاريع إبراز وتقاسم التشخيصات والرهانات ذات الصلة، حيث ركزت على الأهداف التي يتعين تحقيقها والتوجهات المراد تتبعها على مختلف المستويات.

٢. عناصر الاختلاف

تشير عمليات أنفا وزناتة وأبي رقراق ومارتشيكا إلى مناهج ومقاربات خاصة تعكس منطق المشاريع الحضرية المندمجة، ولكن هذه المسألة تظهر اختلافات عدة. ومن ثم، يمكن تصنيف العناصر المميزة للأسس والمناهج المتصلة ببناء مثل هذه المشاريع وفقاً للمبادرة والتأطير القانوني – المؤسساتي الذي اتخذ من أجل إنشاء وقيادة كل مشروع.

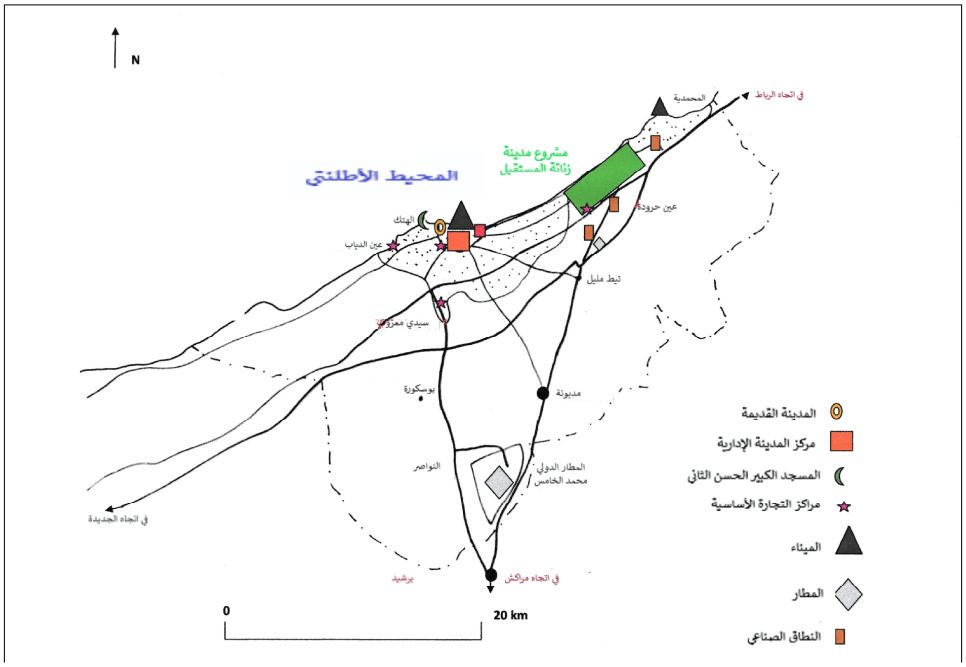


الشكل رقم (١). توزيع المشاريع الحضرية الكبرى. المصدر: خريطة المغرب، وبحث ميداني، ٢٠١٩.

يمكن أن نشير كذلك، إلى أن مشاريع أنفا وزناتة وأبي رقراق ومارشيكا قد بدأ جميعها وفقاً لمدى توافر العقار العمومي، ولكن هذه المسألة تظهر تناقضات عدة، منها:

مشروع تحويل موقع مطار أنفا: تم تحديد هذا المشروع في أعقاب أشغال الورشات الموضوعاتية التي نظمت بمناسبة إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة الحضرية للدار البيضاء الكبرى في بداية ٢٠٠٠. ومن ثم، تقرر ترك العمل بالحق العام الداعم للمطار المعني وتحويل أنشطته إلى موقع آخر يقع بين مدينتي المحمدية وبنسليمان. وهذا المشروع، يهدف إلى تنمية مركز حضري جديد على مساحة ٤٣٠ هكتار والذي سيسهم في الرقي بالدار البيضاء إلى مصاف المتروبولات الدولية الكبرى؛ وذلك بالاستجابة للحاجيات الداخلية لها. ولهذا، كان المشروع موضوع مسابقة للأفكار، قبل أن يأخذ شكلاً رسمياً سنة ٢٠٠٨، مع العلم أن تصوره وبرمجته عهد به إلى مكتب للدراسات الدولية.

مشروع موقع زناتة: تم تحديده منذ ثمانينات القرن ٢٠م بعد إعادة النظر في التصميم التوجيهي للتهيئة الحضرية بقيادة فريق ميشيل بانسو، باعتباره يشكل احتياطاً عقارياً استراتيجياً للدار البيضاء الكبرى، له شريط ساحلي يمتد على مساحة ٥ كلم، ورأى النور سنة ٢٠٠٦، وهو اليوم مجهز بالبنية الطرقية، والطريق السيار والسكة الحديدية. فبالإضافة إلى الملك الخاص للدولة، فإن المشروع يمتد حالياً على مساحة ١٨٦٠ هكتار، بعد أن عملت السلطات العمومية على نزع ملكية العقار بالكامل لفائدة المشروع.



الشكل رقم (٢). مشروع مدينة زناتة بالدار البيضاء. المصدر: بحث ميداني، ٢٠١٩.

مشروع واد أبي رقراق: تغطي التهيئة الخاصة مساحة إجمالية تقدر بـ ٦٠٠٠ هكتار، على امتداد ١٠ كلم تقريباً. ويتوزع عقار المشروع بهيمنة الملكية الخاصة بنسبة ٥٧٪. وأراضي الأوقاف (الأحباس) بنسبة ٢٥٪، في حين أن القطع التي تنتمي إلى الملك الخاص للدولة والملك البلدي تشكل ١٨٪ من المساحة الإجمالية للمشروع (www.bouregreg.com/tiki-index.php)، الأمر الذي يجعل من المسألة العقارية أحد مظاهر إشكالية المشروع.

بدأ هذا المشروع الرئيس رسمياً في سنة ٢٠٠٦. وهو نتيجة لمسلسل الإصلاح الذي يعود إلى ستينيات القرن ٢٠م. فقد بدأت المحاولة الأولى في سنة ١٩٦٦ لتحويل الوادي إلى منشأة ترفيهية ورياضية على مساحة ١٠٠ هكتار. وفي غياب التأطير المؤسساتي الكافي، تم التخلي عن المشروع لفسح الطريق أمام تصور آخر سنة ١٩٧٢ والذي آثر مشروعاً للسياحة والترفيه من خلال إعداد تصميم للتهيئة، بدون أن يتحقق ذلك بسبب ضعف الموارد المالية، وغياب القيادة الكفؤة. وفي سنة ١٩٨٣، عرف الموقع مشروعاً آخر كان مآله الفشل مثل سابقيه. وفي سنة ١٩٩١، وبمناسبة إعداد التصميم التوجيهي للتهيئة والتعمير للرباط (الذي أنجزه ميشيل بانسو)، اقترح تصميم تهيئة خاصاً من أجل إنجاز مشروع كبير لغرض ترويحي وثقافي. ومع ذلك، فإن المحاولة لم تكن مجدية على حد سواء لأسباب تتعلق بالتدبير الحضري وبالحكامة المحلية.

وانطلاقاً من الرغبة في العمل، بدأت الوكالة الحضرية للرباط - سلا سنة ١٩٩٨ بعملية تهيئة الوادي لأغراض اقتصادية وترفيهية

الشكل رقم (٣). تهيئة وادي ابي رقراق بالرباط، ١٩ يوليوز ٢٠١٧

الشكل رقم (٤). تهيئة بحيرة مارتشيكا بالناضور، ١ ماي ٢٠١٨

تتناسب مع منطق تعمير المشروع. وفي نهاية المطاف، وضعت الدولة حداً لهذه المماطلات بالبت في مسألة القيادة المؤسساتية وفي تمويل المشروع.

مشروع مارتشيكا: ويمتد على مساحة ١١٥٠٠ هكتار، استفاد من تجربة أبي رقراق، وقد توجت مبادرة إعادة تشكيل الموقع بإنشاء وكالة مارتشيكا سنة ٢٠١٠، والتي أنجزت تصميم تهيئة خاصاً سنة ٢٠١٢ كما يحدده مرسوم رقم ٢-١٢-١٥٩ (١٨ أبريل ٢٠١٢). وتشمل هذه الوثيقة مجالات ينبغي حمايتها وأخرى يجب تثمينها، علماً بأن المساحة الزراعية المسقية تحتل ٣٤٢٠ هكتار، كما أن محيط الموقع يبلغ ٨٥ كلم تقريباً، منها ٦٩ كلم مغمورة.

٢. المشاريع الحضرية: محاولة في التقييم

من الثابت أن تدبير مختلف المشاريع المذكورة تلفه عوائق شتى، منها ما يرتبط بالتصور الجاهز، ومنها ما يرتبط بالإطار القانوني - المؤسساتي. ويمكن تصنيف مختلف هذه المشاريع في فئتين:

الأولى: تتكون من مشاريع أنفا وزناتة التي لم تستفد من النصوص القانونية الخاصة. وقد وضعت تصاميم تهيئتها وفقاً لأحكام القانون ١٢-٩٠ بشأن التعمير وتحت إشراف الوكالة الحضرية للدار البيضاء.

والثانية: تتعلق بمشروعي أبي رقراق ومارتشيكا بعد إنشاء مؤسسات عمومية بصلاحيات واسعة في ميدان التهيئة الحضرية.

٢,١ الإطار القانوني المعياري لتدبير مشروعي أنفا وزناتة

يجري تنفيذ مشروعي أنفا وزناتة وفقاً للأحكام التنظيمية المعتادة الهادفة إلى التدبير والتخطيط الحضريين. وتخصص كل من الوكالة الحضرية للدار البيضاء والبلدية صلاحياتهما في هذا الشأن. ولقد عهد تدبير هاتين العمليتين إلى شركتين تابعتين لصندوق الإيداع والتدبير (CDG)، وهما: وكالة أنفا للتمدين والتنمية (AUDA)، وشركة تهيئة زناتة (SAZ).

تتولى هذه الشركات التابعة مهام رئيسة منها: إجراء التحقيقات اللازمة، وتصفية العقار، ثم تخطيط وتثمين المجالات المعنية من خلال الدراسات وأشغال التعمير والتهيئة الضروريين. وهذه الشركات لها فريق متعدد التخصصات قادر على قيادة الدراسات الاستشرافية، ودعم الشركاء في تدبير المشاريع التنموية.

٢,٢ التدبير النوعي للمشاريع الحضرية لأبي رقراق ومارتشيكا

في مقابل النقص في أنظمة التدبير والتخطيط الحضريين المعمول بهما، اختارت السلطات العمومية إنشاء مؤسسات تتمتع بصلاحيات واسعة في ميدان التهيئة الحضرية بموجب نصوص خاصة يؤطرها قانون رقم ١٦-٠٤ المتعلق بتهيئة وتأهيل وادي أبي رقراق، والقانون رقم ٢٥-١٠ المتعلق بتهيئة وتأهيل موقع بحيرة مارتشيكا. وتتمثل هذه المؤسسات في الوكالة من أجل تهيئة وادي أبي رقراق، والوكالة من أجل تهيئة موقع بحيرة مارتشيكا. وتبرر سياسة التهيئة الجديدة المستوى التقني العالي الذي تتطلبه مثل هذه المشاريع، بالنظر إلى الشراكات التي سيتم بناؤها، والأرصدة العقارية التي يجب تدبيرها، والتمويل الذي يتعين الالتزام به.

فمن داخل مواقع تهيئة أبي رقراق ومارتشيكا، فإن اختصاصات الوكالة الحضرية للرباط - سلا والناضور تمارس بالتوالي من قبل وكالة تهيئة وادي أبي رقراق ووكالة تهيئة موقع بحيرة مارتشيكا، باستثناء تلك المشار إليها في الفقرة ١ من المادة ٣ من الظهير بمثابة قانون رقم ١-٩٣-٥١ المؤرخ ٢٢ ربيع الأول ١٤١٤ (١٠ سبتمبر ١٩٩٣) لإنشاء الوكالات الحضرية. ولذلك تتيح النصوص الخاصة المذكورة جميع خطط عمل التخطيط والترخيص ومراجعة التصاميم المتعلقة بالمشاريع المذكورة للوكالات المعنية فقط، بعيداً عن مفاوضات الوكالات الحضرية والجماعات الحضرية. بل إن بعض اختصاصات العامل، أو حتى الوزير المكلف بالتعمير والإسكان، تؤول إلى هذه الوكالات كما تحددها المواد ٩ و١٤ و١٩ و٣١ من القوانين ١٦-٠٤ و٢٥-١٠ السالف ذكرها. في هذا الصدد، فالتعديلات الخاصة في موضوع طلب الحصول على رخصة إنجاز مشاريع مندمجة تتم وفقاً لشروط معينة في أنظمة التهيئة التي يتم تحديدها.

وعليه، يمكن للتعديلات الخاصة على أحكام تصاميم التهيئة الخاصة لأبي رقراق

ومارتشيكا توسيع نطاقها إلى المجالات التالية:

- تخصيص المناطق المختلفة وفقاً للاستعمال الرئيس الذي يجب أن تكون عليه أو طبيعة الأنشطة المهيمنة التي يمكن ممارستها.
- قواعد استعمال الأرض والقواعد السارية على البناء.
- المناطق التي يمكن فتحها في وجه التعمير حسب دورية تحددها الوكالة.
- تحويل توطن المرافق العمومية و/ أو الطرق داخل الملكية نفسها دون التأثير بشكل خاص على قدرة الاستقبال والتنشيط.

وفي كلتا الحالتين، فإن شكل التدبير يبرره طموح تقديم إجابة تقنية جيدة لإنجاز أهداف التصميم الخاصة، وربح فرصة اقتصادية مفيدة للجماعات التي لم تتم الإشارة إليها في التصميم.

وإذا أظهرت هذه المشاريع القدرة على تحقيق التنمية الحضرية متعددة الأبعاد من «الأعلى» والذي يجمع الدولة بالمقاولات الخاصة الوطنية والأجنبية؛ فإنها مع ذلك، تظل مثار انتقادات بسبب طابعها الاستثنائي وبسبب خطر تهميش الجماعات الترابية المعنية (التقرير السنوي للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ٢٠١٣). ولذلك، من المتوقع أن تؤدي هذه المشاريع إلى تعزيز محيط التثاقف والتعلم لصالح الفاعلين المحليين، مع العلم أن المهارات التي تطورت حول هذه التجارب تشكل فرصة بالنسبة إلى المدن المغربية حالاً ومستقبلاً.

٣. خلاصة

تقدم المشاريع التي تم تحليلها طرقاً وأساليب جديدة في العمل والتنزيل، حيث تسجل قطيعة مع الإجراءات العمومية التقليدية. ومع ذلك، فإن المقاربات المتبناة لبناء وتنفيذ هذه المشاريع لا تترجم البتة منطق المشروع الحضري، فهي تعبر عن مسار خطي للإعداد والتأهيل ليس إلا.

يدخل جُلّ المشاريع الحضرية التي تبنتها الدولة في باب الاستثناء، وتعبر عن التردد الذي يطبع سياستها الحضرية على مستوى الاختيارات والتوجهات. هذه السياسة، وإن كانت تقدم حلولاً جزئية، فإنها تظل تخدم الرأسمال الخاص، وتخضع لمنطق الربح ولما تحتمه الظرفية السياسية والاقتصادية للبلاد، وخاصة أثناء التعاطي مع قضايا التخطيط الحضري.

تدل هذه المشاريع كذلك على هيمنة الدولة المركزية على الفاعل المحلي، حيث تقتصر على أدوات تدبير تندرج في إطار ظرفية سياسية أو اقتصادية. في حين، أن المشروع الحضري المأمول، يجب أن يجسد مشروع التنمية الحضرية المندمجة الذي يروم ربط تصور وإنتاج المجال الحضري بالمفهوم الاقتصادي والاجتماعي والمجالي وباختيارات وتوجهات السياسة الحضرية المعتمدة.

وبناء عليه، فإن المشروع الحضري بالمغرب، يظل حقلاً للتجربة، يمكن أن يندرج في إطار رؤية استراتيجية واستشرافية، كما يمكنه أن يستجيب لظرفية آنية. والمهم هنا، ليس هو تحديد مسطرة تنفيذ هذا المشروع أو ذاك، وإنما اعتباره أحد رموز الدولة، الذي يتجسد في توجيه التوسع الحضري مستقبلاً.

٤. المراجع

المراجع العربية

البهالي خالد. «إشكالية التدبير الإداري الحضري بالمدينة: نحو الحكامة المحلية (مدينة الدار البيضاء نموذجا)». بحث لنيل الدكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، عين الشق، جامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء. (٢٠٠٥-٢٠٠٦). ٣١٠ ص.

حزوي محمد وحاج علي ألفة. «المشروع الحضري وتحديات التنمية الترابية». مجلة دفاتر جغرافية، العدد ٢، جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس كلية الآداب والعلوم الانسانية، ظهر المهراز، (٢٠٠٥)، صص. ٦١-٦٨.

فجال علي. «في قضايا التمدين والتعمير الكبرى بالمغرب». مجلة دفاتر جغرافية، عدد ١٠، جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، ظهر المهراز، (٢٠١٠).

المولودي محمد واشمورك المحجوب. «المدن الكبرى وحكامة التدبير الترابي». سلسلة منشورات شعبة التاريخ والجغرافيا، العدد ١، جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس، الكلية متعددة التخصصات-تازة، (٢٠١٤).

المولودي محمد. «التخطيط الحضري ورهانات التنمية الترابية بالمغرب»، منشورات كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة القاضي عياض بمراكش، سلسلة: المؤتمرات والندوات، العدد: ٤٨. عن ندوة «حكامة المدن ومسألة التنمية»، (٢٠١٥)، صص. ٧٢-٩١.

المملكة المغربية، المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ٢٠١٣، التقرير السنوي. www.cese.ma

المملكة المغربية، وزارة السكنى والتعمير وسياسة المدينة، «أطلس المناطق المفتوحة للتعمير ٢٠١١».

المملكة المغربية، الوكالة الحضرية للرباط وسلا، برنامج عمل الوكالة الحضرية برسم سنة ٢٠٠٧.

(2019).

Courcier, Sabine. « De l'évaluation de l'effet structurant d'un projet urbain à l'analyse des congruences entre Stratégie d'acteurs. Réaménagement du Vieux-Port de Montréal ». Thèse de Doctorat d'Etat. Montréal. (2002).

Elidrissi Abdelwahed. « Expériences nationales en matière de projets urbains éléments de méthode », Publication du Colloque de Séfrou. In « la mise à niveau de la ville au Maroc », 26 édition du Colloque. (2015), pp.1-13.

François Ascher. « Les nouveaux principes de l'urbanisme ». Éditions de l'aube. (2001).

Kingdon J.W. « Agendas, alternatives and public policies Boston: Little Brown and compass». (1984).

Levy Albert. « La Composition urbaine : un savoir-faire en crise ». In Genestier Philippe (sous la dir. De..,). « Vers un nouvel urbanisme », IFU, Marne -la- Vallée, Paris, Coll. La documentation française. (1996).

Marc Gossé. « La crise mondiale de l'urbanisme, quels modèles urbains? In « Les annales de la recherche urbaine », n° 86, Paris, (juin, 2000).

Marieu Jean. « Les agglomérations métropolitaines en quête du projet. In Francis Cuillier «débats sur la ville», Bordeaux, Confluences, (1998), pp. 113-129.

Merlin.P, Choay.F. « Dictionnaire de l'Urbanisme et de l'aménagement ». 3e édition revue et augmentée, PUF, Paris. (2000).

Naciri. M., « Politique urbaine et politiques de l'habitat au Maroc : incertitudes d'une stratégie ». in J. Métral et G. Mutin éd., « Politiques urbaines dans le Monde Arabe », Maison de l'Orient, Lyon. (1984). pp.71·98

Ougouadfel Hamid. « La ville du 21ème siècle comme ouvert collective ». In « le devenir de la ville », imprimerie El Maarif Al Jadi-

Arabic References

Al Mouloudi Mhamad. Urban planning and stakes for development in Morocco, Publications of the Faculty of Legal, Economic and Social Sciences, El-Qadi Ayyad University, Marrakech, Series: Conferences and Symposia, N 48. (2015), pp. 72-91.

Al-Mouloudi Mhamad and Chmourk Al Mahjoub. Major cities and governance of earth management. Publication Series, Department of History and Geography, N° 1, Sidi Mohamad Ben Abdellah University, Fez, Polidisciplinary Faculty, Taza, (2014).

Bahali Khaled. The problem of urban administrative management in the city: towards local governance (the city of Casablanca as a model). Research to obtain a doctorate, Faculty of Legal, Economic and Social Sciences, Ain A-Shaq, Hassan II University, Casablanca. (2005-2006). 310 p.

Fejjal Ali. In major urbanization and urbanism issues in Morocco. Geographical books magazine, N° 10, Sidi Mohamad Ben Abdellah University, Fez, Faculty of Arts and Humanities, Dhahr al-Mahraz, (2010).

Hazwi Mohamad and Haj Ali Olfa. Urban project and dirt development challenges. Geographical books magazine, N° 2, Sidi Mohamad Ben Abdellah University, Fez, Faculty of Arts and Humanities, Dhahr al-Mahraz (2005), pp. 61-68.

Références françaises

Calme Pierre. « Projet de ville, projet de vie esquisse d'une théorie de l'action collective », cité par Jacques Ducurson «Projet de ville». Ed. Syurus. (1996).

Chouiki Mustapha, (Sous la dire,..,), Tournants et Tourments de la Planification Urbaine au Maroc : Quel Devenir ? Livre Electronique.

urban projects elements of method, Publication of the Séfrou Symposium. In "upgrading the city in Morocco", 26 edition of the Symposium. (2015), pp. 1-13.

François Ascher. The new principles of town planning. Dawn Editions. (2001).

Kingdon J.W. Agendas, alternatives and public policies Boston: Little Brown and compass. (1984).

Levy Albert. Urban composition: expertise in crisis. In Genestier Philippe (edited by De ..,). "Towards a new urbanism", IFU, Marne-la-Vallée, Paris, Coll. French documentation. (1996).

Marc Gossé. The global urban planning crisis, which urban models? In "The annals of urban research", N°. 86, Paris, (2000).

Marieu Jean. Metropolitan agglomerations in search of the project. In Francis Cuillier "debates on the city, Bordeaux, Confluences, (1998), pp. 113-129.

Merlin.P, Choay.F. Dictionary of urbanism and Planning. 3rd revised and enlarged edition, PUF, Paris. (2000).

Naciri. M., Urban policy and housing policies in Morocco: uncertainties of a strategy. In J. Métral and G. Mutin ed., "Urban policies in the Arab World", Maison de l'Orient, Lyon. (1984). pp.71- 98.

Ougouadfel Hamid. The city of the 21st century as a collective open. In "the future of the city", printing house El Maarif Al Jadida, Rabat. (2000).

Raymond Boudon and François Bourricaud. Critical Dictionary of Sociology, Paris, PUF. (1982).

Sedjari Ali (under dir.). The future of the city. El Maarif Al Jadida print shop, Rabat. (2000).

Sedjari Ali. Public-private partnership as a tool for modernizing public management. In International Review of Administrative Sciences. Vol 70. N°. 2. (2003).

da, Rabat. (2000).

Raymond Boudon et François Bourricaud. Dictionnaire critique de la sociologie, Paris, PUF. (1982).

Sedjari Ali (sous dir..). « Le devenir de la ville ». imprimerie El Maarif Al Jadida, Rabat. (2000).

Sedjari Ali. « L'Etat contre la ville. In « Le devenir de la ville », imprimerie El Maarif Al Jadida, Rabat. (2000).

Sedjari Ali. « Partenariat public-privé comme outil de modernisation de la gestion publique ». In Revue internationale des sciences administratives. Vol 70. N° 2. (2003).

http://www.bouregreg.com/tiki-index.php? page=-Patrimoine%20foncier

Royaume du Maroc, Ministère délégué charge de l'habitat et de l'urbanisme direction de l'urbanisme, «Présentation du projet urbain», (Document non publié). (2003).

Royaume du Maroc, Ministère délégué charge de l'habitat et de l'urbanisme direction de l'urbanisme, «Vers la perspective régionale stratégique et participative», Rapport LA DATAR, Fév (1991).

French References

Calm Pierre. City project, life project sketch of a theory of collective action, quoted by Jacques Ducurson "City project". Ed. Syurus. (1996).

Chouiki Mustapha, (Sous la dire,.,), Turns and Torments of Urban Planning in Morocco: What is to Become? Ebook. (2019).

Courcier, Sabine. From the evaluation of the structuring effect of an urban project to the analysis of congruences between Strategy of actors. Redevelopment of the Old Port of Montreal". State Doctorate thesis. Montreal. (2002).

Elidrissi Abdelwahed. National experiences in

Sedjari Ali. The state against the city. In "The future of the city, El Maarif Al Jadida print shop, Rabat. (2000).

Official reports Kingdom of Morocco, Economic, Social and Environmental Council, annual report. (2013). www.cese.ma

Kingdom of Morocco, Ministry of Housing, Construction and City Policy, Atlas of Open Areas for Construction. (2011).

The Kingdom of Morocco, the Urban Agency for Rabat and Salé, the work program of the Urban Agency. (2007).

Kingdom of Morocco, Ministry responsible for housing and urban planning urban planning, "Presentation of the urban project", (Document not published). (2003).

Kingdom of Morocco, Ministry responsible for housing and urban planning urban planning, "Towards the regional strategic and participatory perspective", Report LA DATAR, (1991).

doi:10.33948/JAP-KSU-33-1-5

Review Article

City Management According to Morocco Urban Project

Al Mouloudi Mhamad

Sidi Mohamed Ben Abdellah University, Fez, Polidisciplinary Faculty, Taza; Morocco.
mhamed.mouloudi@usmba.ac.ma

Received 5/2/2020; accepted for publication 23/3/2020

Abstract. Facing the deteriorating quality of life in Morocco's urban environment and the increasing intensity of socio-spatial disparities, the city's capacity to integrate and diversify has declined, and there has been a need to move from a narrow and classical urban measure to a consultative and forward-looking urban measure that seeks to keep pace with the rhythms of transformation in its various dimensions and manifestations. New approaches are being discussed about public initiatives and doers' strategies that aim at including the city in the rehabilitation format to strengthen its economic dynamics and to improve its competitiveness while preserving the quality of life within it. In this context, Morocco has begun some major reconstruction processes officially referred to as "urban projects". These projects are translated into operations of different levels and specific goals. In this article, we will try to:
- Define the concept of the urban project as an evaluator and a strategic view of what the city will be like in the future.
- Shed light on the methodological foundations, which govern the perception of urban projects in Morocco.
- Evaluate urban projects in relation to the methods of perception and management.

Key words: public management, urban politics, urban project, the city of the future.