

Le management des projets de résorption de l'habitat

Mémoire présenté pour l'obtention du
diplôme du Cycle Supérieur de Gestion

Par

Said Chandid

Mhamed Ben Hamich

Membres du jury

Président :

M. Bouzid Azzouzi
Professeur à l'ISCAE
Directeur de Recherche

M^r Said ESAADI Ancien Ministre, Professeur à l'ISCAE

*Mr
Abderrahmane
ELBAKRIUI*

Professeur à la Faculté des Sciences juridiques,
économiques et sociales de Rabat Agdal,
Université Mohamed V- Rabat

Suffragants :

*Mr Abdelhaï
BOUSFIHA*

Architecte Général, Secrétaire Général du
Conseil National de l'Habitat et de
l'Urbanisme au Ministère de l'Habitat et de
l'Urbanisme

*Mr Mohamed
EL HACHTOUKI*

Directeur Adjoint de la Promotion
Immobilière, Chef de l'Observatoire de
l'Habitat au Ministère de l'Habitat et de
l'Urbanisme



Remerciements

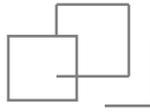
*Le présent travail de recherche n'aurait pu voir le jour sans l'aide précieuse, les encouragements inlassables et le suivi ponctuel de notre Directeur de recherche, Monsieur **Bouzié AZZOUZI**. Ses enseignements pédagogiques et sa démarche participative ont été pour beaucoup dans la concrétisation de ce travail. Sa modestie, sa disponibilité, son sérieux ont énormément facilité le déroulement de ce travail de recherche. Nous tenons à travers ces mots à le remercier vivement pour ses conseils précieux et orientations judicieuses qui ont éclairé notre chemin.*

*Nous remercions également Monsieur **Rachid M'Rabet**, Directeur Général de l'ISCAE, Monsieur **Ahmed Assloun**, Directeur du Cycle Supérieur de Gestion ainsi que l'ensemble du corps administratif et l'ensemble des professeurs de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises. Grâce à la qualité de formation et au cours dispensés, ils nous ont permis de s'équiper de la boîte à outil nécessaire pour mener à bien ce travail de recherche.*

*Nos remerciements vont également à Monsieur **Mohamed El Hachtouki**, Directeur Adjoint de la Promotion Immobilière, Chef de l'Observatoire de l'Habitat au Ministère délégué chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme, pour avoir cru dès le début en ce projet et accepté de nous accompagner durant toutes les étapes de cette recherche. Sa générosité intellectuelle, sa disponibilité et son professionnalisme étaient d'une grande utilité pour l'aboutissement de ce travail.*

Que les Cadres et responsables du Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme et ceux des Organismes sous tutelle, trouvent ici l'expression de nos profondes gratitude pour leur implication effective, professionnelle et morale et pour le fait qu'ils n'ont pas hésité à nous alimenter d'informations riches et indispensables pour la réalisation de ce travail de recherche.

Que l'ensemble des personnes qui ont contribué de près ou de loin pour que cette recherche puisse aboutir, trouve ici l'expression de nos vifs remerciements et de nos profondes reconnaissances.



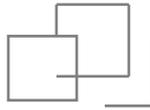
A

NOS FAMILLES

NOS AMIS

Et

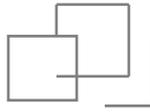
TOUS CEUX QUI PENSENT A NOUS



L'ISCAE n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans le cadre de ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

*Discours Royaux
du 20 août 2001
et 30 juillet 2003
relatifs à la lutte contre
l'habitat insalubre*





Discours de S.M le Roi Mohammed VI à
l'occasion du 48ème anniversaire de la
Révolution du Roi et du Peuple
et de la Fête de la jeunesse

20 Août 2001

Louanges à Dieu,

Que la prière et la paix soient sur le Prophète, sa Famille et ses Compagnons,

Cher peuple,

Notre commémoration de l'anniversaire de la Révolution du Roi et du peuple et de la Fête de la Jeunesse, ranime en nous le souvenir ému du combat national et de l'épopée éternelle, celle de la révolution menée par le Roi pour défendre la liberté de son peuple, celle de la révolution d'un peuple prêt à se sacrifier pour son Roi, notre vénéré grand-père, Sa Majesté le Roi Mohammed V - que Dieu l'ait en Sa Sainte miséricorde.

Cette célébration nous fait songer aussi, avec déférence et fierté, au "Jihad suprême" dont notre Auguste père, Sa Majesté le Roi Hassan II - que Dieu ait son âme -, a repris le flambeau, bâtissant un Etat moderne de droit et des institutions, dans le cadre d'une Monarchie constitutionnelle et - ainsi qu'il y tenait - sociale et mettant en place les structures de base pour assurer le développement du Royaume.

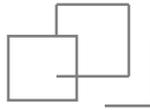
Depuis que Dieu Tout-Puissant nous a investi de la mission sacrée de te guider, nous avons résolu de suivre la voie juste et judicieuse tracée par nos vénérés grand-père et père, en hissant l'objectif de développement économique et social au rang de "Jihad suprême", et en accordant la plus haute importance au développement humain dont nous avons fait le fondement et la finalité de notre doctrine de gouvernement.

La commémoration de ces deux événements majeurs est porteuse d'enseignements et de valeurs qui nous incitent à faire preuve, dans le "Jihad suprême" économique et social - où la lutte contre les manifestations du déficit social occupe une place prépondérante - d'un sens élevé de solidarité et de responsabilité et d'un dévouement total à la mission sacrée dont nous sommes dépositaire.

Aussi, nous a-t-il paru judicieux de nous prévaloir de cette commémoration cette année, pour entreprendre ensemble, un effort de réflexion hardie et approfondie sur les moyens de lutte contre l'une des manifestations les plus choquantes du déficit social.

Il s'agit, en l'occurrence, de l'habitat insalubre, dont nous avons observé les aspects hideux, ces deux dernières années, en nous enquérant de visu de la situation de nos fidèles sujets, au Nord comme au Sud, à l'Est comme à l'Ouest du Royaume.

Notre vénéré père - que Dieu ait son âme -, qui accordait un intérêt tout particulier aux questions de l'habitat, de l'équipement et de l'urbanisme, y avait consacré des efforts inlassables qui lui ont valu d'être cité dans l'histoire comme le Roi bâtisseur. Prenant la relève, ton premier serviteur continue d'accorder la priorité absolue au logement social dans les politiques nationales, tant en initiant des projets de l'Etat et des établissements publics qui en dépendent, qu'en inscrivant le financement du logement social décent en tête des programmes du Fonds Hassan II visant à encourager les initiatives du secteur privé et de la société civile dans ce domaine.



Il n'en demeure pas moins que le caractère complexe et multidimensionnel de cette problématique et l'importance des moyens à mettre en œuvre sont autant de facteurs qui ont contribué à exacerber le problème de l'habitat insalubre. Il faut y ajouter la défaillance des instances chargées de le combattre qui n'ont pas assumé pleinement leurs responsabilités à cet égard. En effet, ce sont quelque 770 mille familles, soit plus de quatre millions de personnes qui habitent aujourd'hui les bidonvilles et résident dans des habitations non réglementaires. Ainsi, par exemple, 50 % environ des bidonvilles à l'échelle nationale, sont concentrés sur l'axe côtier s'étendant de la ville de Kénitra à la ville de Safi.

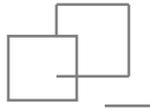
L'habitat non réglementaire se concentre, pour plus des deux tiers, dans les villes et wilayas de Tanger, Tétouan, Agadir, Rabat-Salé et Oujda. L'habitat insalubre continue de s'accroître au rythme de 40.000 unités par an environ, soit 40 % du total de ce qui est construit chaque année à l'échelle nationale. Cette évolution risque d'avoir les effets les plus pervers sur l'équilibre de notre tissu social et la salubrité de notre environnement. Elle risque aussi d'entraver les efforts de développement déployés par les pouvoirs publics et le Fonds Hassan II pour le développement économique et social, afin que nos villes et nos villages puissent drainer les investissements productifs, notamment dans le domaine touristique auquel nous attachons un intérêt particulier alors que la beauté architecturale et urbanistique constitue un des facteurs qui rehaussent l'attractivité de ce secteur en matière d'investissement.

Aussi, et pour que l'élargissement des compétences des collectivités locales et la perspective des échéances électorales dans notre pays ne constituent pas un champ fertile et une occasion propice pour l'exacerbation dangereuse de ce phénomène, le devoir impose de veiller à l'application rigoureuse de la loi, pour prévenir tout dérapage ou détournement de ces attributions et pour que ces échéances ne soient pas instrumentalisées à des fins clientélistes et électoralistes, où l'on cherche à engranger des voix, en accordant indûment des permis de construire ou en encourageant implicitement l'habitat insalubre.

Conformément à l'esprit ayant présidé aux orientations que nous avons données, en procédant à la nomination d'un groupe de nouveaux walis, les élus responsables dans les collectivités locales sont, eux aussi, tenus de veiller à une bonne application de la loi, en matière de lutte contre l'habitat insalubre, et de faire preuve d'esprit d'initiative et de réalisme, en anticipant rapidement ce phénomène, plutôt que d'en subir les contraintes, et en mettant un terme au laxisme d'un certain nombre de collectivités locales et d'autorités de tutelle qui n'assument pas pleinement leurs responsabilités dans ce domaine et omettent, dans leurs plans et leurs schémas, d'accorder au logement social toute l'importance qu'il mérite.

Pour que l'habitat et l'urbanisme non réglementaire et anarchique n'hypothèquent pas nos plans de développement, et afin que nous puissions relever le défi majeur que constitue leur éradication, nous exhortons notre gouvernement à entamer l'élaboration d'un cadre juridique et réglementaire pour un projet de programme national bien défini, visant à éradiquer l'habitat insalubre existant actuellement.

Ce projet devrait prévoir les sanctions et les mesures répressives nécessaires pour en empêcher la persistance et la prolifération, et définir, avec précision, les responsabilités qui incombent à chaque acteur dans ce domaine, notamment les collectivités locales, les agences urbaines, les inspections d'urbanisme et les agents de l'autorité régionale, provinciale, préfectorale et locale, ainsi que les particuliers, le département de l'habitat et les établissements qui en dépendent, et toutes les structures chargées de la délivrance des permis et des autorisations, du contrôle de conformité des logements, de la lutte contre l'habitat insalubre et de la promotion immobilière. Ce projet doit énoncer, avec toute la rigueur et la transparence requises, les sanctions civiles, pénales et financières devant punir les pratiques illégales ou les manquements aux devoirs dans ce domaine.



Eu égard à la mission dont elles ont la charge, en la matière, les collectivités locales sont tenues de mettre en tête de leurs plans de développement les programmes et les projets de logement social, ainsi que les ressources nécessaires pour en assurer le financement. Ce cadre juridique et réglementaire devrait également consacrer la responsabilité juridique personnelle des élus, ainsi que la responsabilité financière des collectivités locales, pour toute négligence ou complaisance face à toute velléité de transformer une partie de leur circonscription territoriale en un terreau d'habitat insalubre.

Il conviendra de faire preuve d'ingéniosité pour trouver de nouvelles sources de financement qui soient stables et fiables, afin que la prise en charge de ces responsabilités puisse s'accompagner des ressources financières nécessaires, et en vue de renforcer les crédits affectés au département de l'habitat et aux organismes qui en dépendent, dans le budget général de l'Etat, ainsi que les apports des collectivités locales et les concours apportés par le Fonds Hassan II pour le développement économique et social, au financement des programmes de logement social.

Nous sommes convaincu que l'adoption de formules de partenariat, dans le cadre de plans locaux d'habitat et de développement urbain, établis en consultation avec toutes les parties concernées, conduira, à terme, à l'éradication de la prolifération de l'habitat insalubre.

Nous tenons aussi à relever ce défi majeur, à travers des actions de proximité, en nous informant assidûment, sur le terrain, de la situation de toutes les régions et de toutes les couches sociales de notre chère patrie, et en mesurant, sur place, l'engagement et la détermination des responsables à relever ce défi aux enjeux considérables.

Cher peuple

La concomitance de la célébration des Fêtes du Trône et de la Jeunesse, et la commémoration de la Révolution du Roi et du peuple, avec le retour à la patrie et auprès de leurs familles, de nos fidèles sujets résidant à l'étranger, nous réjouit à plus d'un titre, tant sont grandes l'affection et la sollicitude que nous éprouvons pour cette catégorie, si chère, de notre peuple.

Ces dispositions ont trouvé une illustration vivante et concrète dans l'accueil que nous avons eu la joie de leur réserver, personnellement, à leur retour à la mère-patrie. A ce propos, nous nous réjouissons de ce qu'ils sont de plus en plus nombreux à visiter leur patrie, et du fait que ces afflux concernent, outre la première génération, les deuxième et troisième générations. Ainsi, le nombre de visiteurs cette année s'est accru de plus de 10 % par rapport à l'année dernière. Nous saluons, au même titre, tout ce que symbolise cette grande affluence en termes d'attachement à la patrie et de confiance dans son présent et son avenir.

Soucieux de conforter cette communion si profonde, nous nous sommes attachés à mettre en place une nouvelle politique globale, intégrée et cohérente, de nature à répondre aux mutations et aux aspirations de notre communauté à l'étranger et à assurer une mise à niveau parfaite des organismes, institutions et associations qui s'en occupent, afin de les hisser au niveau des enjeux vitaux que représente l'émigration pour le développement du Maroc, pour sa modernisation et pour son rayonnement extérieur.

Cette nouvelle politique vise, sur le plan diplomatique, à rapprocher les représentations diplomatiques et consulaires des lieux de résidence de nos fidèles sujets résidant à l'étranger, pour mieux les servir, défendre leurs droits et préserver leur dignité, solutionner les problèmes qu'ils risquent de rencontrer dans les pays d'accueil, et pour fructifier l'émergence, parmi eux, de nouvelles élites dynamiques, dans les domaines politique, scientifique, technologique, culturel et sportif, afin que ces élites puissent œuvrer en faveur des causes de leur pays.

Ainsi, il sera possible de leur fournir les informations et les conseils de nature à leur épargner les problèmes et les plaintes qu'ils peuvent éviter, moyennant une utilisation judicieuse des services et des renseignements qui leur sont fournis. Cette institution devra également recentrer sa mission de façon à conforter le rayonnement culturel national dans les pays d'immigration et approfondir les concertations et les actions de partenariat avec les associations d'immigrés, représentatives, légales et crédibles, de sorte à leur ouvrir la voie - comme nous le souhaitons - d'une participation au plus haut niveau, aux institutions nationales. Ainsi, nous aurons créé les meilleures conditions pour garantir la pérennité de leurs attaches à leur patrie.

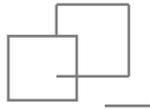
Par ailleurs, et compte tenu de l'efficacité dont a fait preuve la Fondation Mohammed V dans ses actions de solidarité, nous avons veillé à ce que cette institution prenne en charge le volet humanitaire et social, dans les opérations de transit, d'accueil et de retour.

Cher peuple,

Si nous sommes en droit d'être fiers de ces potentialités et ces volontés si prometteuses pour le parachèvement de l'édification d'un Maroc démocratique et moderne, notre devoir aussi est d'honorer la mémoire des vaillants héros de la résistance, les fidèles combattants et les pionniers de cette œuvre fondatrice, au premier rang desquels nos vénérés grand-père et père, Leurs Majestés les Rois Mohammed V et Hassan II - que Dieu les ait en Sa Sainte miséricorde -. Il nous appartient également de tirer les enseignements de notre Histoire nationale, en y puisant la force et les ressorts nécessaires pour bâtir l'avenir en toute confiance, avec espoir et enthousiasme.

Nous prions le Tout-Puissant de continuer à combler le Maroc bien-aimé des bienfaits de la symbiose qui règne entre le Trône et le peuple, pour que cette communion demeure la source intarissable où nous puisons notre force et notre unité, afin de multiplier les réalisations et les acquis et d'assurer à notre cher peuple, dans toutes ses composantes, les conditions optimales de son épanouissement dans la fierté et la dignité.

Que la paix, la miséricorde et la bénédiction de Dieu soient sur vous".



Discours de S.M le Roi Mohammed VI à
l'occasion de la fête du Trône

30 Juillet 2003

Louange à Dieu

Prière et Salut sur le Prophète

Sa Famille et Ses Compagnons

Cher Peuple,

Il est d'usage que le Discours du Trône dresse le bilan des réalisations de l'Etat et esquisse les perspectives de son action à venir. Toutefois, le souci de t'entretenir, en toute franchise, de la situation que traverse le pays, M'a poussé à faire de ce discours un moment fort de réflexion nationale collective et d'analyse qui transcende le souvenir cruel des actes terroristes de Casablanca, pour en tirer les enseignements nécessaires et gérer le redressement qui doit s'opérer dans le parcours emprunté par la nation.

Mais quelle que soit l'horreur de ces forfaitures terroristes, Nous ne pouvons que louer le Très-Haut pour sa divine protection qui nous a permis de venir à bout de ce réseau criminel.

L'immense fierté que Nous a inspirée ta dénonciation unanime du terrorisme, outre la ferveur de la symbiose qui t'unit à ton Trône, ainsi que ton attachement à tes acquis démocratiques, s'accompagne toutefois de cette interrogation pressante : Comment transformer cette indignation et cette colère collective en une action rationnelle pour contrecarrer toutes les dérives ? Avons – nous procédé, chacun, à une autocritique permettant de transformer les épreuves en source de force et d'enseignements pour corriger les dysfonctionnements ?

Partant du devoir suprême qui M'échoît de donner leur pleine expressions aux préoccupations de la nation, J'affirme que nous tous, individuellement et collectivement, autorités, institutions, partis et association, sommes responsables de l'édification de notre société démocratique et moderne, projet que fait sien la nation tout entière.

Persuadé que prémunir ce projet contre les complots ourdis par les ennemis de la patrie, de la religion et de la démocratie, est une entreprise qui ne peut aboutir que si l'on en saisit clairement l'essence, la portée véritable, et les fondements, J'ai jugé nécessaire que nous nous employions ensemble à en cerner les références et les moyens d'action.

S'agissant du référentiel de la Monarchie constitutionnelle marocaine, Je M'en tiens aujourd'hui à en souligner les éléments fondateurs, à savoir l'Islam et la démocratie.

Depuis quatorze siècles, en effet, les Marocains ont choisi d'adopter l'Islam parce que, religion du juste milieu, il repose sur la tolérance, honore la dignité de l'homme, prône la coexistence et récuse l'agression, l'extrémisme et la quête du pouvoir par le biais de la religion. C'est à la lumière de ces enseignements que nos ancêtres ont édifié une civilisation islamique et un Etat indépendant du Califat du Machrek, se distinguant par son attachement à la commanderie unique des croyants, par son ouverture en matière de culte et par l'exclusivité du rite malékite.

Les Marocains, en effet, sont restés attachés aux règles du rite malékite qui se caractérise par une souplesse lui permettant de prendre en compte les desseins et les finalités des préceptes de l'islam, et aussi par son ouverture sur la réalité. Ils se sont employés à l'enrichir par l'effort imaginatif de l'Ijtihad, faisant de la sorte, la démonstration que la modération allait de pair avec l'essence même de la personnalité marocaine qui est en perpétuelle interaction avec les cultures et les civilisations.

Est-il donc besoin pour le peuple marocain, fort de l'unicité de son rite religieux et de l'authenticité de sa civilisation, d'importer des rites culturels étrangers à ses traditions ?

Nous ne le tolérerons pas, d'autant plus que ces doctrines sont incompatibles avec l'identité marocaine spécifique. A ceux qui s'aviseraient de se faire les promoteurs d'un rite étranger à Notre peuple, Nous Nous opposerons avec la vigueur que requiert le devoir de veiller à la préservation de l'unicité de rite chez les Marocains, réaffirmant ainsi Notre volonté de défendre notre choix du rite malékite, tout en respectant ceux des autres, chaque peuple ayant ses spécificités et ses choix propres.

Parce que l'islam repose sur une invite à la paix, la sécurité et la concorde, les Marocains ont compris que le Jihad, dans sa plus noble acception, est une lutte contre toute tentation maléfique chez l'être humain et contre les dérives et le chaos. C'est aussi un effort d'imagination et d'émulation pour accomplir les bonnes actions.

Cet engagement religieux et historique, perpétué par la force de la Baïâ (allégeance), a été actualisé par un pacte politique et constitutionnel moderne, à travers lequel, la Oumma a été unanime à considérer l'islam comme religion d'Etat, et le Roi Amir Al Mouminine (Commandeur des Croyants).

Les Marocains qui sont fermement attachés à ces valeurs civilisationnelles et constitutionnelles immuables, accepteront-ils de se laisser mystifier, au nom de la religion, par une poignée de dévotionnistes hors la loi ?

Assurément non ! Je dis, par ta voix, cher peuple, que nous n'accepterons jamais que l'islam soit utilisé comme un tremplin pour assouvir des ambitions de commandement au nom de la religion, afin de perpétrer des actes de terrorisme, ou pour détruire l'unité de Rite de la nation, ou encore taxer les gens d'apostasie, voire les exécuter.

Nous affirmons, tout aussi fermement que la question de la relation entre l'Etat et la religion dans notre pays est tranchée dès lors que la Constitution stipule que le Royaume du Maroc est un Etat musulman et que le Roi, Commandeur des Croyants (Amir Al Mouminine), a notamment pour mission de veiller à la protection de la foi et de garantir le respect des libertés, y compris la liberté de culte pour les adeptes des autres religions célestes.

Le Commandeur des croyants étant l'unique référence religieuse pour la Nation marocaine, aucun parti ou groupe ne peut s'ériger en porte-parole ou en tuteur de l'islam. La fonction religieuse, en effet, relève de l'Imamat suprême d'Amir Al Mouminine, qui Nous est dévolu, assisté du Conseil Supérieur et des Conseils régionaux des Oulémas, dont Nous entendons bientôt procéder à la mise à niveau et au renouvellement, ainsi qu'à la dynamisation de leur mode de fonctionnement.

A partir de cette vision éclairée de notre référentiel religieux, Islam et modernité se complètent pour former un des affluents fondamentaux qui irriguent le référentiel universel, en parfaite harmonie avec le plus important de ses supports, à savoir la démocratie, dont Nous avons fait la clef de voûte de la Monarchie constitutionnelle marocaine, et un choix irréversible.

La transition démocratique étant un processus long et ardu qui requiert un climat empreint de stabilité, d'engagement et de vigilance, le premier préalable est donc un Etat, fort de la suprématie de la loi, en mesure d'assurer la sécurité des personnes et des biens, et de faire pièce à ceux qui profitent de l'élargissement de l'espace des libertés, pour porter atteinte à l'autorité de l'Etat.

Nous sommes, certes, fier des acquis engrangés et de l'unanimité réalisée autour des constantes de la nation, mais il n'en reste pas moins que la défense de notre intégrité territoriale, dont Nous avons fait une de nos causes sacrées et qui fait l'objet d'un conflit artificiel pour le règlement duquel Nous avons, du reste, choisi la solution politique négociée, exige de nous encore une vigilance permanente, d'autant plus qu'elle représente une composante indissociable de l'identité du Maroc.

Outre l'unanimité autour des constantes et le consensus sur un seuil minimum de règles, le raffermissement de la démocratie resterait incomplet en l'absence de partis politiques forts.

Mais quelle peut être la force des partis s'ils n'assument pas leur rôle d'encadrement et de représentation des citoyens, et de la jeunesse en particulier, et s'ils ne contribuent pas au renforcement de l'autorité de l'Etat et à l'instauration d'un climat de confiance à l'égard des institutions ?

Par quel moyen prémunir notre paysage politique, d'organisations ou de groupes fondés sur la division de la société en clans religieux et ethniques, et d'autres qui se sont voués exclusivement à des desseins électoralistes, au lieu de s'engager dans une saine émulation autour de programmes concrets et d'assurer la formation d'élites conscientes et responsables ?

Notre préoccupation sincère de réhabilitation de l'action politique au sens noble du terme, Nous amène à insister de nouveau sur la nécessité d'activer l'adoption d'une loi sur les partis, marquant ainsi notre ferme volonté de les doter de moyens efficaces leur permettant d'assumer pleinement leur mission.

Cette loi devrait avoir pour finalité le renforcement du rôle des partis, dans l'encadrement et la représentation des citoyens, et ce, en interdisant la constitution de partis ou de formations sur des bases religieuses, ethniques, linguistiques ou régionalistes. Il faudra, en outre, mettre à la disposition des partis politiques, dans la transparence la plus totale, les moyens de financement publics, leur permettant de mener leurs activités de manière à garantir leur proximité des préoccupations réelles des citoyens. Il s'agit de les aider à proposer des programmes réalistes et des solutions concrètes à leurs problèmes, de les mobiliser autour de toutes les questions d'intérêt local ou national, en oeuvrant, de concert avec les organisations de la société civile, et de façon complémentaire et harmonieuse.

À l'occasion des échéances électorales qui attendent notre pays, en particulier l'élection des différents conseils des collectivités locales, nos partis politiques ont une véritable opportunité d'exercer leur responsabilité nationale, en contribuant à la mise en place d'institutions aptes à concrétiser notre modèle sociétal national dans ses aspects développement et modernité. C'est cela que veut le peuple marocain qui n'accepte plus, désormais, que certains partis brandissent, à l'occasion des périodes électorales, des thèmes et des slogans vains et creux, et n'est nullement disposé à hypothéquer par des slogans éculés les véritables défis de son présent et de son avenir.

Nous avons consolidé le processus électoral et institué une normalité démocratique, grâce à laquelle chaque scrutin se déroule dans les délais prévus par la loi, et qui a permis à la classe politique de ne plus se focaliser exclusivement sur les rendez-vous électoraux.

Toutefois, ce progrès risque de rester purement formel tant que ne sera pas résolue la problématique majeure suivante : Allons-nous considérer les élections, pour importantes qu'elles soient, comme un instant somme tout normal dans la vie de la Nation, pour apporter du sang nouveau aux institutions et leur donner une nouvelle et forte impulsion ? Ou alors, allons-nous nous obstiner à les considérer comme l'ultime et unique bataille ?

Allons-nous persister à toujours reporter, pour après les élections, les décisions concernant les questions fondamentales pour la nation, et à surseoir à la réalisation de grands projets de réforme sous prétexte de l'imminence du scrutin ?

Si cette problématique n'est pas définitivement tranchée, elle risquerait de porter préjudice à la démocratie, en alimentant les allégations de ses adversaires qui prétendent qu'elle est un obstacle au développement. Par conséquent, garant des intérêts supérieurs de la Nation et des citoyens et, à ce titre, attaché à la poursuite de la réalisation des grands projets de réforme, J'affirme en ton nom que Je ne saurais accepter le report de la réalisation de n'importe quelle réforme sous prétexte qu'il faut attendre le déroulement du scrutin, ou juste pour contenter telle ou telle catégorie ou instance qui se placerait hors de l'unanimité, du consensus ou de la majorité.

Nous sommes, certes, dans un Etat démocratique qui peut s'enorgueillir d'organiser les scrutins dans les délais prescrits par la loi, mais nous sommes également une nation qui est déterminée à relever les défis du développement, à travers des projets vitaux qui ne souffrent pas d'hésitation ni d'atermoisement.

Le temps des faux alibis est bien révolu. On ne peut plus s'abriter derrière des considérations électoralistes pour se dérober à ses responsabilités. La démocratie véritable ne peut s'accomplir dans sa plénitude que si l'on répond aux exigences de bonne gouvernance, et notamment à l'impératif de fermeté, de courage et de persévérance dans la poursuite des réformes qui s'imposent.

Cher peuple,

Notre premier souci, depuis Notre accession au Trône, était d'insuffler une âme nouvelle à l'Etat marocain moderne dont les jalons ont été solidement posés par Notre Auguste Père, Sa Majesté le Roi Hassan II, que Dieu sanctifie Son âme.

Nous avons, en effet, accordé une place éminente à la dimension socio-économique des politiques publiques, en focalisant les efforts sur les projets essentiels qui visent à éradiquer les bidonvilles, par la réalisation d'un habitat salubre, à assurer le développement humain, grâce à un enseignement utile, à créer des emplois productifs, en encourageant l'investissement et les initiatives génératrices de richesses, et à consolider la cohésion sociale par une solidarité agissante.

Ce sont là les fondements essentiels de Notre projet de développement. Nous en avons fait les priorités de la phase actuelle, et en avons défini les objectifs dans le cadre d'une stratégie intégrée dont Nous avons confié la réalisation au gouvernement et aux opérateurs publics et privés, avec l'obligation de concrétiser ces objectifs par des programmes aux moyens, aux échéances et aux responsabilités bien définis.

Les réalisations ont-elles été à la mesure de la clarté des Directives, de l'importance des enjeux et du poids des responsabilités qui doivent être assumées pleinement ?

En retenant le seul domaine de la lutte contre l'habitat insalubre, Nous mesurons assurément l'ampleur des difficultés et apprécions à leur juste valeur les projets réalisés ou programmés, mais il n'en demeure pas moins que Nous Nous attendions à un bilan à la mesure des défis.

Notre Discours du 20 Août 2001 avait tiré la sonnette d'alarme, mettant en garde contre la prolifération des bidonvilles et de l'habitat insalubre qui constituent une atteinte à la dignité du citoyen et une menace à la cohésion du tissu social, et appelant à l'adoption d'un programme national de solidarité, fixant avec précision les responsabilités de chacun.

Deux ans après, au lieu d'une éradication progressive des bidonvilles, Nous avons, à l'occasion de Nos visites d'information dans différentes régions du Royaume, constaté avec amertume, leur prolifération dans de nombreuses villes. Pire encore, on a vu naître des bidonvilles qui se sont propagés et amplifiés jusqu'à devenir de véritables villes sauvages.

Ces constructions anarchiques ne sont tout de même pas tombées du ciel, pas plus qu'elles ne se sont répandues sur terre du jour au lendemain ! En réalité, tout le monde est responsable de cette situation, depuis le citoyen - qui soudoie aujourd'hui un responsable, lequel pourrait repasser aussitôt après avec un bulldozer, pour détruire la « baraque » dudit citoyen, sous ses yeux - jusqu'aux différentes autorités et collectivités locales qui font preuve de laxisme dans la lutte contre le propagation des bidonvilles, au lieu de s'impliquer davantage et d'encourager la construction d'habitat salubre.

Devrait-on pour autant s'y résigner comme devant une fatalité ?

L'esprit positif qui Nous anime Nous conduit à considérer que si la situation est inquiétante, elle n'est pas pour autant désespérée, mais encore faut-il s'y prendre d'urgence. Faute de cela, elle risque de devenir ingérable et nos villes, au lieu d'être des espaces de solidarité sociale, de production économique, d'essor urbanistique et d'ouverture sur la culture et la civilisation, risquent de se transformer en foyers d'exclusion, d'ostracisme, de haine ou en espaces dominés par la culture et l'esprit d'assisté.

Cela, Je ne peux l'admettre pour Mon pays et Mon peuple que J'ai la charge suprême de guider, dans le cadre d'une Monarchie qui tire sa force de son enracinement populaire et de sa proximité du peuple. C'est pourquoi, du reste, J'effectue, tout au long de l'année, des visites dans les différentes régions du Royaume, pour M'enquérir de ta situation, M'employant à stimuler les initiatives et à donner corps aux différents projets de développement.

Je Me suis, jusque-là, contenté d'orienter les pouvoirs publics et les conseils élus, dans leurs domaines de compétence respectifs, donnant à chacun l'occasion d'assumer de près les responsabilités qui sont les siennes ; car le Roi de la Nation ne peut effectuer le travail qui incombe au Ministre, au Gouverneur ou au Président d'une collectivité locale, et parce que Je tiens à ce que chaque autorité exerce ses compétences avec responsabilité et efficacité.

Assumant les responsabilités suprêmes dont J'ai la charge, Je ne tolérerai pas de relâchement dans la gestion des affaires publiques. J'entends, en effet, mettre en œuvre toutes formes de contrôle sévère et d'audit rigoureux, car si chacun de nous est responsable du secteur dont il a la charge, Ton Premier Serviteur, quant à Lui, est le responsable suprême de la nation et des affaires de l'Etat.

Convaincu de l'importance primordiale de l'enseignement utile dans la libération des esprits, le raffermissement du sentiment de citoyenneté parmi les jeunes et leur formation pour les rendre aptes à relever les défis du développement et de la mondialisation, et de la société du savoir et de la communication, Notre première décision stratégique fut d'entériner la Charte Nationale de l'Education et de la Formation, et d'ériger sa mise en œuvre en deuxième priorité de cette décennie, après la question sacrée de notre intégrité territoriale.

Certes, des étapes ont été franchies avec succès depuis le lancement, il y a trois ans, de ce chantier difficile mais vital. Il n'en demeure pas moins que l'aspect quantitatif prédomine dans ce qui a été réalisé. Conjugué à l'absence de décisions audacieuses et résolues qu'appelle une réforme en profondeur portant sur l'essence même du système d'éducation et de formation, tout cela Nous pousse à dire au nom de la Nation : Assez d'un système d'enseignement générateur de chômage et d'ostracisme !

En effet, s'il faut plusieurs générations pour mettre tous les Marocains à l'abri de la pauvreté matérielle, il est possible de les affranchir, dans des délais prévisibles, du carcan de l'ignorance, de l'analphabétisme intellectuel, de l'ostracisme et d'autres aspects de l'indigence morale.

Cela n'est possible qu'avec une réforme qualitative du système d'enseignement, et en particulier les programmes et les cursus. A cet égard, il est nécessaire de procéder à l'installation de la Commission permanente y afférente, prévue par la Charte, pour qu'elle s'attèle, dès la rentrée scolaire de 2003-2004, au renouvellement de ces programmes et cursus. Elle se doit d'agir avec l'efficacité et la célérité que requiert la réalisation de cette réforme. Il faudrait, de la sorte, que dès la rentrée de 2004-2005, nous ayons relevé le défi et commencé à dispenser à nos jeunes générations un enseignement moderne de qualité, et une éducation saine et adéquate.

L'Etat a consenti un important effort pour améliorer la situation sociale des femmes et des hommes du secteur de l'Enseignement et les inciter à s'investir avec force dans la mise en œuvre de la Charte et à être dignes de la mission sacrée dont ils sont investis, celle de dispenser une éducation saine à nos chers enfants. Il leur appartient, à cet égard, de faire preuve d'impartialité et d'avoir constamment à l'esprit l'immensité de la responsabilité qu'ils assument en se chargeant du plus précieux des investissements, celui placé dans la qualification des jeunes potentialités, richesse future de la nation.

Par ailleurs et en considération de l'importance des aspects éducatifs et culturels dans le processus de renaissance tous azimuts, Nous insistons, encore une fois, sur le rôle vital dévolu à l'université et à l'élite intellectuelle nationale dans l'enracinement de la modernité en tant que valeur ajoutée à notre patrimoine civilisationnel, et dans l'éducation qu'il convient de prodiguer à nos jeunes pour qu'ils s'imprègnent des vertus de l'engagement patriotique.

A cet égard, Nous appelons le Conseil Consultatif des droits de l'Homme, institution où s'expriment les différentes sensibilités nationales, à élaborer un projet de Charte Nationale des droits et obligations du citoyen et à préparer les propositions nécessaires pour combler les lacunes juridiques dans le domaine de la lutte contre tous genres de discrimination, de haine et de violence.

C'est ainsi que nous pourrions concrétiser notre objectif d'approfondissement de l'esprit de citoyenneté, fidèle à notre identité, ouvert sur les valeurs de notre époque, assumé par une Famille unie dans l'harmonie, et par des médias responsables. A cet effet, Nous réaffirmons Notre détermination à assurer leur mise à niveau, en allant de l'avant pour une réforme en profondeur du Code de la Famille et du paysage médiatique national.

Notre pays vit une transition globale qui nécessite le renforcement de ses capacités d'analyse, d'adaptation et d'anticipation. Aussi, avons – Nous décidé de créer un Institut Royal des Etudes Stratégiques pour remplir cette mission essentielle, afin d'être en interaction permanente avec les changements et de maîtriser et agir sur les mutations profondes qui s'opèrent aux niveaux interne et externe.

Cher Peuple,

Notre démocratie restera fragile, tant qu'elle ne s'appuie pas sur une administration efficiente, une Justice équitable et une économie productrice de richesses génératrices d'emplois utiles pour nos jeunes.

Il nous incombe donc de déployer davantage d'efforts pour réaliser les réformes nécessaires, en adoptant une approche globale où le développement économique occupe une place de choix, par le biais de projets stratégiques, tel le grand projet Tanger – Méditerranée.

Pour réaliser ces objectifs, nous n'avons d'autre choix que de poursuivre la modernisation des fonctions de l'Etat qui consistent à assurer le climat de confiance et de stabilité nécessaire et à garantir la suprématie de la loi, en veillant aux missions de régulation, d'évaluation et de mobilisation des énergies.

De même, il est impératif de promouvoir l'investissement et d'encourager l'initiative privée, en veillant à davantage de libéralisation, d'ouverture et de mise à niveau de l'économie pour gagner le pari du partenariat et relever les défis de la productivité, de la compétitivité et de l'interaction positive avec la mondialisation.

Cher Peuple,

Le vaste élan de solidarité internationale qui s'est manifesté à l'égard du Maroc, à la suite des crimes terroristes qui l'ont visé, a montré toute l'estime que voue la communauté internationale au Maroc, en tant que modèle de transition démocratique sereine, et en tant que pôle régional reconnu pour son attachement aux vertus du dialogue, de la négociation, de la modération et de la tolérance. Notre pays est perçu également comme un puissant acteur qui agit avec force pour la consolidation de la sécurité, de la paix et de la légalité, et qui honore ses engagements internationaux.

Le fait que Nos chers sujets résidant à l'étranger viennent en grands nombres dans leur pays, traduit à quel point ils sont attachés à leur patrie. De même, l'accroissement du volume des investissements internes et externes et le flux continu de touristes en direction de notre pays, considéré comme une destination touristique sûre et attrayante, ont confirmé toute la confiance dont jouissent le présent serein et généreux du Royaume et son avenir rayonnant et prometteur.

Si nous avons exprimé, à travers notre attachement à notre modèle démocratique, notre volonté de repousser, ensemble, le terrorisme et la tentation de repli, il nous appartient, dans le même esprit, de conforter la position privilégiée de notre pays, en continuant à être en synergie positive avec les mutations rapides et complexes issues de la mondialisation.

Nous avons veillé à ce que le Maroc se prévale des opportunités qu'offre la nouvelle donne internationale, et qu'il se prémunisse contre ses éventuels effets pervers, en faisant en sorte que notre diplomatie agisse selon une vision stratégique de la sécurité globale où s'imbriquent, outre la résolution des conflits traditionnels, les différentes préoccupations et les diverses dimensions politiques, économiques, culturelles, humaines et écologiques.

Conformément à cette vision, nous avons prôné une diplomatie offensive, en faisant du voisinage, de la solidarité et du partenariat, les trois cercles concentriques d'une action diplomatique efficiente.

Aussi, entendons-Nous renforcer les relations de notre pays avec ses voisins immédiats, en premier lieu nos frères de l'Union Maghrébine qui ne peut être édifiée sur une base saine sans que soit trouvée une solution politique et définitive au conflit créé autour de nos provinces du Sud, et ce, dans le cadre de notre souveraineté nationale et de notre intégrité territoriale. En tout état de cause, Nous affirmons que le Maroc a clos, au niveau interne, la question de la récupération légitime de ses provinces du Sud et qu'il se tient mobilisé, avec toutes ses forces, pour défendre son intégrité territoriale.

A cet égard, le Maroc réaffirme qu'il continuera à répondre à toutes les bonnes volontés et aux initiatives consensuelles équitables, pour mettre un terme définitif au problème suscité autour de cette question.

De même, Nous accordons un intérêt particulier à notre voisinage euro-méditerranéen, contribuant, dans ce cadre, à la mise en œuvre optimale du processus de Barcelone, afin de concrétiser le concept de sécurité globale, dans ses diverses dimensions. A cet égard, Nous apprécions hautement l'accueil favorable que nos partenaires au sein de l'Union Européenne ont réservé à notre aspiration à un statut avancé de nos relations avec l'Union qui serait moins que l'adhésion, mais plus que le partenariat.

Pour ce qui est de la solidarité, il s'agit, notamment, de poursuivre notre soutien aux causes de la Oumma arabo – musulmane, et en premier lieu, la juste cause du peuple palestinien frère, et l'engagement permanent pour l'instauration d'une paix juste et globale au Moyen-Orient, sur la base des résolutions de la légalité internationale, et des initiatives et engagements des parties concernées, en particulier la « feuille de route » présentée par le quartet international, et l'initiative de paix arabe, du Sommet de Beyrouth.

Le dépassement de plusieurs décennies de déceptions et de frustrations ne peut se réaliser qu'à travers une réorientation de la solidarité arabe vers l'intégration économique, conformément à la « Déclaration d'Agadir », et la mise en place d'un ordre régional arabe rénové et cohérent.

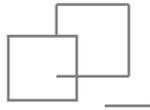
Animé du même esprit de solidarité, Nous continuerons d'appuyer le processus de développement durable et de contribuer à l'apaisement des foyers de conflits, en prenant des initiatives réconciliatrices pour le rétablissement de la paix en Afrique, confirmant de la sorte notre appartenance séculaire à ce continent, et poursuivant au niveau des pays du Sud, et dans le cadre de Nos engagements en Notre qualité de Président du Groupe des 77, plus la Chine, les efforts visant l'instauration de relations économiques internationales équilibrées et équitables pour ces pays.

Quant au partenariat, dont Nous veillons à élargir le volet économique qualitatif, il devrait guider de manière active notre diplomatie, que ce soit dans nos relations avec les pays du voisinage et de la solidarité, ou avec ceux avec lesquels nous avons l'ambition d'établir un partenariat, et à la tête desquels se trouvent, outre nos amis de l'Union Européenne et de la Fédération de Russie, les Etats-Unis d'Amérique. A cet égard, Nous Nous réjouissons des progrès enregistrés sur la voie de la conclusion d'un accord de libre-échange avec ce pays.

Cher peuple,

Les forces du mal et des ténèbres ont voulu s'attaquer à l'ouverture du Maroc et porter atteinte à son système démocratique et à ses traditions séculaires de tolérance religieuse. Cependant, leurs actes criminels n'ont aucunement entamé ta ferme volonté de relever les défis et de vaincre les difficultés. Mais la mémoire du peuple marocain, pétrie d'événements glorieux ne manquera pas de jeter ces forfaits abjects dans la poubelle de l'histoire, après en avoir tiré tous les enseignements, dont, au premier chef, la symbiose qui existe entre le Trône et le peuple et qui prend tout son relief, autant dans l'adversité que dans les moments d'allégresse.

C'est ce que tu viens de confirmer, cher peuple, à travers la joie immense que tu as spontanément manifestée à l'occasion de la naissance de Notre Prince Héritier, Son Altesse Royale Moulay El Hassan, donnant ainsi la plus éclatante illustration de ton indéfectible attachement à ton régime monarchique constitutionnel. Tu as également fait la plus belle démonstration de la parfaite symbiose



qui règne entre le Roi et le peuple, et dont Dieu a bien voulu gratifier ce pays paisible. C'est cela qui fait que Notre Famille Royale vit dans le cœur du peuple marocain tout autant que le peuple marocain vit dans le cœur de cette Famille et habite, en particulier, les sens et la conscience de son Roi, le Garant de la pérennité de l'Etat et de sa continuité, et le dépositaire de sa souveraineté, qui veille constamment sur ta sécurité, ta stabilité et ton progrès.

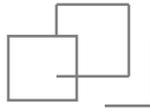
Que Dieu Tout – Puissant Nous guide sur la voie judicieuse de Nos Glorieux Ancêtres, notamment Nos Vénérés Grand-Père et Père, Leurs Majestés les Rois Mohammed V et Hassan II, que Dieu sanctifie leur mémoire, qui ont veillé à la préservation de l'unité du Maroc, et à la défense des libertés, de la sécurité et de la dignité de ses fils. Nous prions également pour le repos de l'âme de nos martyrs qui ont sacrifié leur vie pour que les Marocains vivent dans un pays libre et uni derrière son Roi qui veille sur sa dignité et sa prospérité.

Il Nous est donc agréable, en ce jour mémorable, de rendre hommage aux Forces Armées Royales, à la Gendarmerie Royale, à la Sûreté Nationale, aux Forces Auxiliaires et à la Protection Civile, qui veillent avec vigilance et dans la mobilisation, à la sécurité et la stabilité du pays. Nous adressons un hommage particulier à ceux parmi eux qui sont mobilisés dans nos provinces du Sud. Nous réaffirmons, à cette occasion qui Nous est si chère, Notre ferme détermination de doter toutes ces forces des moyens matériels, humains et légaux, leur permettant de s'acquitter au mieux de leur mission de défense de l'intégrité territoriale et d'assurer la sécurité des personnes et des biens.

Nous prions le Tout Puissant de perpétuer les liens solides qui nous unissent et d'en faire une source intarissable et un puissant levier pour mobiliser les énergies dans le combat que tu mènes, sous Notre conduite, pour bâtir, ensemble, le Maroc de l'unité, de la démocratie et du progrès.

Fasse le Très-Haut que Nos enfants, garçons et filles, et les vôtres, soient une bonne progéniture. Puisse-t-il nous prêter assistance pour leur assurer un avenir meilleur.

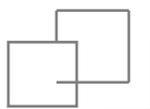
« Je ne veux que persévérer sur la voie de la réforme, priant le Très-Haut de m'assister dans l'accomplissement de ce noble dessein ». Véridique est la parole de Dieu le Très-Haut. Assalamou Alaïkoum wa Rahmatoullahi wa Barakatouh.



Sommaire

Sommaire

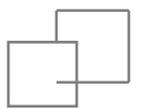
	Page n°
- Avant propos	32
- Introduction générale	38
1- Présentation du thème	39
2- Intérêt du sujet	39
3- Délimitation du sujet	42
4- La problématique	43
5- Approche méthodologique	47
1ère partie - Le phénomène de l'habitat insalubre au Maroc : enjeu et réalité	
- Introduction de la première partie	55
Chapitre n°1 : Vue macro-économique du secteur de l'habitat au Maroc	58
- Introduction	59
Section n°1 : Place du secteur du BTP dans l'économie nationale	59
Section n°2 : L'appareil de production de logements au milieu urbain	62
1- Caractéristiques de la production	62
2- Filières de production	64
3- Flux de production dans le secteur réglementaire	65
Section n°3 : Acteurs clefs	67
1- Le Ministère chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme	67
2- Les promoteurs publics	68
3- Les promoteurs privés	69
4- Les collectivités locales	70
5- Les banques et institutions financières	70
6- Autres acteurs	70
- Conclusion	71



Chapitre n°2 : Le phénomène de l'habitat insalubre au Maroc	72
- Introduction	73
Section n°1 : Concept et formes de l'habitat insalubre	73
1- Concept	73
2- Principales formes d'habitat insalubre	76
Section n°2 : Mécanismes de formation	78
1- Croissance démographique et urbanisation	78
2- Exode rural	80
3- Inadéquation entre l'offre et la demande	80
Section n°3 : Poids de l'habitat insalubre dans le parc urbain	81
1- L'habitat non réglementaire	82
2- Les bidonvilles	84
- Conclusion	88
Chapitre n°3 : Stratégies d'intervention	89
- Introduction	90
Section n°1 : Les principales interventions depuis les années 50 jusqu'aux années 80	90
1- Les trames sanitaires des années 50	90
2- De nouveaux outils d'intervention ayant marqué les années 70	91
3- La promotion urbaine à travers les PDU des années 80	92
Section n°2 : Les nouveaux modes d'intervention de la décennie 90	95
1- Programme spécial de lutte contre l'habitat insalubre	95
2- Programme des 200.000 logements	96
Section n°3 : De nouvelles approches dès l'an 2001	97
1- Le Programme d'Action et de Résorption de l'Habitat Insalubre	98
2- Le programme spécial d'habitat à faible coût	100
3- Le programme "villes sans bidonvilles"	101
- Conclusion	103
- Conclusion de la première partie	104

2ème partie :	
Le management de projets : concepts et méthodes	
- Introduction de la deuxième partie	108
Chapitre n°1 : Le concept de projet	112
- Introduction	113
Section n°1 : Fenêtre sur l'origine du terme « projet » et son évolution historique	113
Section n°2 : Quelques définitions du concept « projet »	119
Section n°3 : Caractéristiques d'un projet	122
Section n°4 : Acteurs du projet	124
Section n°5 : Les phases et le cycle de vie d'un projet	126
- Conclusion	130
Chapitre n°2 - Le management de projets : fondements et principes	131
- Introduction	132
Section n°1 : Consistance et intérêt et du management de projet	132
1- Définition et consistance	132
2- De la gestion de projets au management de projets	134
Section n°2 : Les deux dimensions du management de projets	136
1- Le management stratégique et opérationnel du projet	136
2- Démarche stratégique et planification stratégique	138
Section n°3 : Les structures du management d'un projet	140
Section n°4 : Le management de l'équipe projet	141
Section n°5 : Les outils de management d'un projet	144
Section n°6 : Les facteurs clefs de succès d'un projet	147
- Conclusion	150

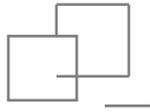
Chapitre n° 3 - Le management des phases d'un projet	151
- Introduction	152
Section n°1 : Phase identification	152
1- Positionnement du projet	152
2- Formulation du projet	153
3- Démarche de gestion du projet	155
Section n° 2 : Phase études	155
1- Etude marketing	156
2- Etude technique	158
3- Etude de rentabilité	160
4- Etude de l'environnement	160
5- Etude des compétences	163
6- Synthèse et prise de décision	164
Section n°3 : Phase planification	164
1- Organisation des tâches	165
2- Planification de l'aspect temps	166
3- Estimation des coûts	167
4- Le Plan d'Action et de Management (PAM)	168
5- Le Plan d'Assurance Qualité (PAQ)	169
Section n°4 : Phase exécution	170
Section n°5 : Clôture et évaluation rétrospective du projet	171
1- Clôture et rédaction des rapports	172
2- Evaluation rétrospective	172
- Conclusion	177
- Conclusion de la deuxième partie	178



3ème partie :
Du diagnostic au développement stratégique du
management des projets de résorption

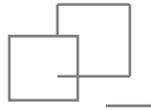
- Introduction de la troisième partie	182
Chapitre n° 1 : Positionnement des projets de résorption	185
- Introduction	186
Section n° 1 : Positionnement de la recherche	186
Section n° 2 : Principales caractéristiques des projets de résorption	190
1- Produits de résorption	190
2- Produits de prévention	191
3- Produits de péréquation	192
Section n°3 : Vue panoramique sur les résultats obtenus	193
1- Analyse du portefeuille des projets	193
2- Lecture des résultats du questionnaire	195
3- Lecture des résultats d'entretiens	197
- Conclusion	201
Chapitre n°2 : Diagnostic des pratiques de management des projets de résorption	202
- Introduction	203
Section n°1 : Diverses contraintes entravent la bonne conduite des Projets de résorption de l'habitat insalubre	203
1- Incohérence de l'articulation Stratégie – Programme – Projet de résorption	203
2- Inadaptation du cadre réglementaire et normatif	206
3- Dualité du régime foncier et épuisement des réserves publiques	207
4- Inadéquation du système de financement	209
Section n° 2 : Des opportunités favorisant le développement des projets de résorption de l'habitat insalubre	215
1- Une volonté politique pour éradiquer le phénomène de l'habitat insalubre	215
2- De nouvelles approches pour la concrétisation des programmes	217
Section n°3 : diverses faiblesses constatées dans le management PRHI	220
1- Insuffisance des études	220
2- Manque de planification opérationnelle	223
3- Lacunes de management au niveau d'exécution des travaux	225
4- L'évaluation rétrospective, une culture loin d'être ancrée	228
5- Une insuffisance dans la maîtrise d'ouvrage sociale	231
Section n°4 : Les points forts du management de PRHI	234
- Conclusion	237

Chapitre n° 3 : Axes stratégiques pour une meilleure performance des projets de résorption	239
- Introduction	240
Section n°1 : De la synthèse du diagnostic à la matrice de propositions stratégiques	241
Section n° 2 : Pour l'élaboration de programmes de résorption basés sur une démarche stratégique	243
1- Démarche d'élaboration des programmes	244
2- Consistance des programmes	245
3- Suivi de la mise en œuvre et évaluation	246
Section n°3 : Nécessité de recourir à une démarche basée sur les techniques modernes de management de projets	247
1- La pertinence de l'identification, un pas vers la réussite du projet	248
2- L'élaboration d'études complètes, une nécessité absolue avant le lancement d'un projet	249
3- La concrétisation du projet commence par une bonne planification opérationnelle	251
4- La performance du projet est tributaire de la qualité du management de son exécution	252
5- L'évaluation est la mémoire du projet	255
Section n°4 : Mise en place d'un système d'information intégré axé sur le KM	256
1- Finalités et Intérêts	257
2- Esquisse sur les composantes phares du SISHI	259
3- Quelques idées pour la mise en place du SISHI	263
Section n°5 : Investir dans la formation en management de projets, une nécessité absolue	265
1- Intérêt et objectifs	267
2- Consistance et portée	269
3- Itinéraire pédagogique	271
Section n°5 : Création de l'ANMPH pour professionnaliser le management de projet	273
1- Objectifs, moyens d'action et composition	273
2- Principes de certification	275
Section n° 6 : Nécessité de mise à niveau de l'environnement institutionnel	276
- Conclusion	285
- Conclusion de la troisième partie	286
- Conclusion générale	289
- Annexes	293
- Bibliographies	341



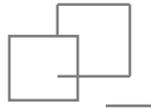
Liste des abréviations

- AFITEP *Association Francophone de Management de Projet ;*
- ANHI *Agence Nationale de lutte contre l'Habitat Insalubre ;*
- ANMPH *Association Nationale de Management de Projets d'Habitat ;*
- ANPF *Agence Nationale de Promotion Foncière ;*
- BCM *Banque Commerciale du Maroc ;*
- BCP *Banque Centrale Populaire ;*
- BET *Bureau d'Etudes Techniques ;*
- BIRD *Banque Internationale de Reconstruction & de Développement ;*
- BMCE *Banque Marocaine du Commerce Extérieur ;*
- BO *Bulletin Officiel ;*
- BTP *Bâtiment et Travaux Publics ;*
- CCAGT *Cahier des Clauses Administratives Générales- Travaux ;*
- CCF *Cahier des Charges Fonctionnel ;*
- CDG *Caisse de Dépôt et de Gestion ;*
- CGI *Compagnie Générale Immobilière ;*
- CIFM *Compagnie Immobilière et Foncière Marocaine ;*
- CIH *Crédit Immobilier et Hôtelier ;*
- CNCA *Caisse Nationale de Crédit Agricole ;*
- CNERH *Centre National d'Etudes et de Recherches en l'Habitat ;*
- CNERR *Centre National d'Etudes et de Recherches routières ;*
- CNSS *Caisse Nationale de Sécurité Sociale ;*
- DAS *Domaine d'Activité Stratégique*
- DCE *Dossier de Consultation des Entreprises ;*
- DPH *Délégation Provinciale de l'Habitat ;*
- DRH *Délégation Régionale de l'Habitat ;*
- EMOFF *Environnement, Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses ;*
- ERAC *Etablissements Régionaux d'Aménagement & de Construction ;*
- FA *Faiblesses ;*
- FBCF *Formation Brute de Capital Fixe ;*
- FNAET *Fonds National d'Aménagement et d'Equipement du Territoire ;*
- FO *Forces ;*



-
- FOGALEF *Fonds de Garantie des prêts aux Logements du personnel de*

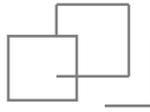
 - FOGALOGÉ *Fonds de Garantie des prêts aux Logements ;*
 - FOGARIM *Fonds de Garantie des prêts aux Logements des populations à*
 - FSH *Fonds Spécial d'Habitat ;*
 - HBM *Habitat Bon Marché ;*
 - HNR *Habitat Non Réglementaire ;*
 - IAM *Itissalat Al Maghrib ;*
 - IGR *Impôt Général sur le Revenu ;*
 - IPMA *International Project Management Association ;*
 - ISCAE *Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises ;*
 - KM *Knowledge Management ;*
l'Education - Formation ;
 - M *Menaces ;*
 - MHU *Ministère délégué chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme ;*
 - MOD *Maîtrise d'Ouvrage Déléguée ;*
 - MOS *Maîtrise d'Ouvrage Sociale ;*
 - MOUS *Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale ;*
 - MP *Manuel de Projet ;*
 - NTIC *Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication ;*
 - O *Objectif ;*
 - OI *Objectif Intermédiaire ;*
 - ONE *Office National d'Electricité ;*
 - ONEP *Office National d'Eau Potable ;*
 - ONG *Organisme Non Gouvernemental ;*
 - OO *Objectif Opérationnel ;*
 - OPC *Ordonnancement, Pilotage et Coordination ;*
 - OST *Organisme Sous Tutelle ;*
 - P.E.R.T. *Program Evaluation Review Technique ;*
 - P.E.ST. *Politico-légal, Economique, Socio-culturel, Technologique ;*
 - PA *Plan d'Aménagement ;*
 - PAM *Plan d'Action et de Management ;*
 - PAQ *Plan d'Assurance Qualité ;*



- *PARHI* *Programme d'Action et de Résorption de l'Habitat Insalubre ;*

- *PDP* *Plan Directeur de Projet ;*
- *PDU* *Projets de Développement Urbain ;*

- *PEP* *Plan d'Exécution de Projet ;*
- *PIB* *Produit Intérieur Brut ;*
- *PLH DU* *Plans Locaux d'Habitat et de Développement Urbains ;*
- *PMB* *Petits et Moyens Bidonvilles ;*
- *PNB* *Produit National Brut ;*
- *PR* *Programme Rural ;*
- *PRHI* *Projets de Résorption d'Habitat Insalubre ;*
- *PS* *Programme Social ;*
- *QFP* *Questions Fréquemment Posées ;*
Revenu Irrégulier et Modeste ;
- *RGPH* *Recensement Général de la Population et de l'Habitat ;*
- *RHI* *Résorption de l'Habitat Insalubre ;*
- *SA* *Société Anonyme*
- *SDAU* *Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme ;*
- *SIFI* *Système d'Information Foncier et Immobilier ;*
- *SISHI* *Système d'Information Sur l'Habitat Insalubre ;*
- *SNEC* *Société Nationale d'Équipement et de Construction ;*
- *SOPHAL* *Société nationale de la Promotion de l'Habitat Locatif ;*
- *SWOT* *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ;*
- *T* *Tâche*
- *TVA* *Taxe sur la Valeur Ajoutée ;*
- *USAID* *United, States, Agency of Investismen & Developpement ;*
- *VIT* *Valeur Immobilière Totale ;*
- *VRD* *Voirie et Réseaux Divers ;*
- *VS* *Villes Sans Bidonvilles ;*
- *ZAP* *Zones à Aménagement Progressif ;*
- *ZEP* *Zones à Equipement Progressif ;*
- *ZUN* *Zones d'Urbanisation Nouvelles.*



Avant propos

Historiquement, le droit au logement n'a commencé à être perçu, comme partie intégrante des droits de l'Homme nécessitant, pour sa consécration, la mise en place de programmes et d'actions prioritaires, qu'à la suite des congrès, résolutions et autres actions que l'Organisation des Nations Unies lui a consacrés à partir des années soixante-dix. Pour ne citer que quelques résolutions et programmes s'inscrivant dans cette vision, il s'agit de :

- La déclaration de Vancouver au Canada en 1976 qui a proclamé que le droit à l'abri et aux prestations qui s'en suivent est l'un des droits fondamentaux de l'homme et qu'il est nécessaire d'agir en vue de lui consacrer ce droit, tout en accordant la priorité aux couches les plus démunies ;
- La résolution des Nations Unies du 8 décembre 1986 par laquelle un appel a été lancé auprès des gouvernements pour s'engager politiquement à fournir des abris aux citoyens qui en sont dépourvus ;
- La stratégie mondiale du logement mise au point par les Nations Unies en 1988 couvrant la dernière décennie du deuxième millénaire visant, entre autres, à assurer un logement adéquat, favorisant le développement et la stabilité sociale et politique ;
- La Déclaration d'Istanbul en Turquie (juin 1996) appelant à assurer un logement convenable pour tous et des établissements humains viables dans un monde de plus en plus urbanisé.

Dans le même sens, diverses études ont fortement mis en exergue l'impact positif du logement décent sur le développement des établissements humains, en ce sens que celui-ci constitue un facteur d'insertion urbaine et sociale des populations des quartiers périphériques et des bidonvilles, mais surtout un facteur fondamental de la stabilité de l'individu et de la garantie de son équilibre social et psychologique.

C'est dire que le logement est perçu comme une composante essentielle de la politique globale de développement basée sur la recherche de l'équilibre entre un environnement sain et un développement durable.

Mais, au-delà des différents appels des instances internationales pour œuvrer dans le sens de promouvoir le secteur de l'habitat en vue d'améliorer le bien être des populations, il faut souligner l'importance capitale de l'activité dudit secteur et de son dynamisme. Il constitue en fait une vraie locomotive à caractère productif et génératrice d'investissements dont les effets d'entraînement sont significatifs sur le tissu socio-économique dans sa globalité.

D'ailleurs, il va sans dire que les économistes, quelles que soient leurs écoles d'appartenance, s'accordent, pratiquement tous, sur le fait qu'il s'agit d'un secteur mobilisateur d'épargne, ayant un impact sur la maîtrise du taux d'inflation, sur le degré de croissance des systèmes de financement, de l'emploi, ainsi que sur la balance des paiements et sur les finances publiques. Citons à ce titre l'adage le plus célèbre : « quand le bâtiment va, tout va ».

De sa part, le Maroc conscient de cette interdépendance entre la nature de l'habité et les conditions de vie de l'habitant, a de tout temps porté un intérêt particulier à la problématique de l'habitat insalubre. En effet, le souci de résorption de ce phénomène est apparu, très tôt, comme une dimension à part entière du développement et comme l'un des moyens privilégiés de lutte contre la pauvreté urbaine.

Tout récemment, un tel choix stratégique a reçu une traduction concrète et a pris comme catalyseur le discours de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, que Dieu Le glorifie, à l'occasion du 48ème anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple et de la Fête de la jeunesse (Lundi 20 Août 2001) au cours duquel avait tenu à rappeler que *"... la sauvegarde de la dignité du citoyen marocain ne pourra être assurée qu'en lui garantissant un logement décent et en diligentant l'exécution du programme national de lutte contre l'habitat anarchique et l'éradication des bidonvilles..."* fin de citation de Sa Majesté.

De son côté, abordant ce même volet lors de son allocution d'investiture, devant le Parlement, le Premier Ministre, Monsieur Driss Jettou, avait indiqué, le 21 novembre de la même année, que 760.000 familles, soit quelques quatre millions de citoyens, vivent dans un habitat insalubre et qu'une famille sur cinq en milieu urbain vit dans une situation similaire.

Cette situation, avait ajouté M. Jettou, a donné lieu *“en particulier à l'exacerbation des différentes formes de marginalisation et à l'aggravation des disparités sociales, faisant le lit du désespoir et des comportements déviants au sein des familles et dans les milieux de la jeunesse”*.

Certes, le Maroc a décidé de s'attaquer à ce problème il y a déjà plusieurs années et a fait, notamment au cours de ces deux dernières décennies, du lancement d'importants projets de résorption et d'habitat social un levier de taille pour lutter contre les bidonvilles et l'habitat non réglementaire. Ceci au même titre que la consolidation de la démocratie et de l'Etat de droit, l'éducation, la lutte contre le chômage... sachant qu'on n'édifie pas une *“société démocratique et moderne”* avec une bonne partie de la population laissée en marge de la modernité et privée des attributs les plus élémentaires de cette dernière : électricité, eau potable, voies de communication, prestations sociales de base (écoles, dispensaires et sécurité essentiellement)...

Or, tous les efforts entrepris dans ce domaine n'ont malheureusement pas donné, à ce jour, les résultats escomptés laissant au bord de la route environ 30% des ménages dans le seul milieu urbain, faute, selon Monsieur le Premier Ministre dans son allocution d'investiture en novembre 2001, *“d'adéquation du prix du logement avec le pouvoir d'achat de ces couches sociales démunies”*.

Néanmoins, il faut noter que le coût n'est qu'un facteur parmi tant d'autres raisons, aussi variées et multidimensionnelles, au point que le phénomène d'insalubrité prolifère avec un rythme dépassant celui des modes d'interventions. Cette situation alarmante a été nettement précisée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, lors du discours du Trône prononcé le mercredi 30 juillet 2003.

Si, une volonté de dépassement de la notion réductrice du logement à des murs et un toit est clairement affichée aujourd'hui par les hautes instances de notre pays afin de prendre en compte l'ensemble du cadre de vie, il n'en demeure pas moins que des actions innovantes doivent se multiplier par les différents acteurs.

Concrètement, il s'agit, entre autres, de valoriser au maximum possible, le retour d'expérience, en tirant les leçons des erreurs des projets antérieurs : réponses uniformes et centralisées à des situations diverses et spécifiques, normes inadaptées aux populations les plus démunies, inadéquation des cadres législatifs et réglementaires face à la complexité de l'évolution urbaine, absence ou faiblesse de participation des habitants, visions partielles et sectorielles des problèmes, absence de « répliquabilité » ou de durabilité des actions...

Plus particulièrement, des techniques innovantes doivent être introduites pour donner un nouvel élan au mode d'intervention le mieux indiqué et auquel le pouvoir public fait massivement recours, à savoir la production d'habitat destiné aux ménages les plus démunis. Cet habitat doit être perçu comme un réel produit de consommation dont le choix, la conception et la commercialisation doivent prendre en considération les desiderata, les exigences et les attentes de la clientèle.

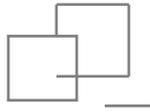
De ce fait, et loin de toute logique purement technicienne, le produit d'« habitat de résorption », et à l'instar de tout autre produit, ne peut mieux se positionner sur le marché et accaparer la part souhaitée pour contribuer à la résorption de l'habitat insalubre sans recours à la population cible. Celle-ci constitue l'objet et la finalité et, par voie de conséquence, il est indispensable d'identifier ses besoins réels, évaluer à juste valeur ses moyens et analyser son état d'esprit tout en prenant en considération les aspects sociologique et psychologique. Bien plus, il y a lieu de ne pas perdre de vue que la naissance de ce produit s'inscrit dans le cadre d'une démarche globale et intégrée à laquelle doit obéir la conduite d'un projet pour en garantir le meilleur succès.

C'est cet aspect fondamental qui constitue les fondements de base de notre travail de recherche et la source de la problématique que nous comptons traiter, en nous intéressant plus précisément à un volet qui semble constituer une entrave quant à la réalisation des objectifs fixés en matière d'habitat de résorption :

- Comment alors rendre plus efficace et plus efficient le management des projets de résorption d'habitat insalubre?

- Comment optimiser le triangle d'or relatif à une opération de résorption qui n'est finalement autre que le respect des délais, la maîtrise des coûts et la conformité aux normes de qualité préétablies ?

En somme, c'est là le socle du présent travail de recherche visant à contribuer à identifier quelques pistes d'amélioration et de progrès à même de rendre le management des projets de lutte contre l'habitat insalubre plus efficace et plus efficient pour une meilleure performance de ce mode d'intervention.



Introduction générale

1- Présentation du thème

Intitulé «*Le management des projets de résorption de l'habitat insalubre* », notre thème de recherche s'intéresse de manière générale aux projets de lutte contre l'habitat insalubre qui devient, malheureusement, de plus en plus menaçant et constitue, par voie de conséquence, un lourd fardeau socio-économique pour le pays.

Notre travail est axé sur l'analyse des pratiques de management des projets de résorption de l'habitat insalubre, tout en nous intéressant aux différentes phases y afférentes depuis l'identification jusqu'à l'évaluation. Deux objectifs majeurs sont recherchés dans le cadre de ce travail, à savoir :

- Mettre en exergue les dysfonctionnements en matière de management desdits projets et ce, à travers un diagnostic afin d'en dégager les forces, les faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces ;
- Identifier des pistes de progrès susceptibles de rendre plus efficace et plus efficient le mode de management de ce type de projets pour atténuer l'ampleur de l'insalubrité de l'habitat.

2- Intérêt du sujet

Un bref aperçu historique permet de constater que les pouvoirs publics ont engagé une série de programmes de lutte contre l'habitat insalubre dont les produits (lots ou logements) sont destinés à une population défavorisée. Toutefois, si ce type d'intervention est considéré comme un enjeu majeur visant à atténuer la gravité du phénomène de l'insalubrité, il n'en demeure pas que celui-ci s'est heurté – et continue encore à l'être - à de multiples contraintes qui ont limité son efficacité face à l'une des manifestations les plus hideuses du déficit social.

Ce constat est en fait l'une des principales motivations ayant animé notre orientation vers ce thème de recherche et qui sont explicitées ci-dessous en mettant en relief son intérêt général ainsi que les motivations d'ordre personnel.

2.1- Intérêt général

L'habitat : un facteur d'équilibre, de stabilité et de sécurité sociale

Certes, l'habitat occupe une place de choix dans la stratégie de développement économique et social du pays. En effet, il joue un rôle important dans l'amélioration du bien être social et représente un facteur de stabilité et d'équilibre, constituant ainsi l'un des secteurs vitaux de l'économie nationale qui attire d'importants investissements. En langage de chiffres, la contribution de ce secteur dans le PIB oscille autour de 4,9% et emploie environ 8,5% de la population active urbaine pour ne citer que ces deux indicateurs révélateurs.

Néanmoins, il y a lieu de noter que ce secteur souffre d'un lourd déficit et des besoins additionnels dépassant le rythme actuel de production de logements. Ceci s'explique dans une large mesure par le fait que depuis le début des années 70 les besoins en matière d'habitat ne cessent de s'accroître.

Les principales causes directes ayant engendré cette situation sont liées à la croissance démographique et l'exode rural, auxquelles viennent s'ajouter les mutations socio-économiques et culturelles profondes qui ont modifié notablement la carte du tissu urbain marocain.

Le résultat étant une prolifération croissante, au fil des années, de l'habitat insalubre sous toutes ses formes. Pour ne citer que l'essentiel, environ 1,4 millions de personnes vivent dans près de 1000 bidonvilles dont le tiers se situe sur l'axe atlantique Kénitra-Casablanca et 2,7 millions de personnes habitent des quartiers d'habitat non réglementaire.

Une telle situation exige alors de mettre en œuvre des solutions adéquates répondant aux exigences de la population cible et à l'amélioration du professionnalisme du secteur en s'appuyant sur des modes de gestion modernes.

Un sujet d'une priorité nationale

Devant l'ampleur alarmante de ce phénomène, une attention particulière est désormais accordée au secteur de l'habitat en général, tout en plaçant l'éradication de l'habitat insalubre comme priorité dans les plans d'action de l'Etat conformément aux directives Royales données dans ce sens. Objectif : loger un grand nombre d'habitants et améliorer les conditions d'habitat des populations les plus démunies selon une stratégie d'action fondée sur :

- Le développement de nouvelles synergies en matière de lutte contre l'habitat insalubre ;
- La promotion de l'habitat social ;
- L'engagement d'opérations à caractère préventif ;
- Le renforcement des actions de partenariat avec l'ensemble des intervenants dans le secteur.

Un sujet d'actualité

L'habitat insalubre s'est acquis dernièrement une résonance accrue et on ne cesse de lui accorder une importance particulière comme en témoignent les discours successifs prononcés à haut niveau.

Aussi, avons-nous jugé qu'il est tout à fait légitime, voire même du devoir d'un Institut de taille, tel que l'ISCAE, de mener, moyennant les travaux de recherche des participants au Cycle Supérieur de Gestion, des réflexions profondes pouvant déboucher sur des solutions intéressant le management des projets de lutte contre l'habitat insalubre. Il s'agit là en fait d'un axe fondamental pour la réussite de tels projets et par conséquent rehausser leur contribution à limiter la vague de l'habitat insalubre.

A ce titre, nous pensons que le fait d'aborder ce sujet sous l'angle du management, tout en s'appuyant essentiellement sur les outils et les approches méthodologiques acquis au sein de l'ISCAE, apportera certainement une valeur ajoutée à tous les acteurs concernés de manière directe ou indirecte par cette question : pouvoirs publics, promoteurs et toute la population marocaine dont le problème d'acquérir un logement reste une préoccupation constante.

2.2- Motivations personnelles

Parallèlement à l'intérêt général que revêt le sujet, d'autres motivations d'ordre personnel et professionnel nous ont incités à opter pour le choix de ce thème. Elles se résument dans les lignes suivantes :

- En tant que citoyens marocains, il est inquiétant de constater que malgré les efforts déployés, des milliers voire des millions de personnes, résident encore dans des lieux non dignes d'un pays aspirant à asseoir les bases d'un développement durable et d'une société moderne ;
- En tant que cadres dans le secteur du BTP et du transport responsables de projets, les pratiques de management en la matière nous interpellent de manière générale. Aussi faut-il préciser que le cas des projets de résorption, qui se distinguent par leurs spécificités, constitue une opportunité à saisir pour mettre en évidence l'apport appréciable des outils de management dans ce domaine.

D'autant plus qu'il s'agit d'un thème de recherche qui n'a pas beaucoup retenu, sous la facette «management», l'attention des chercheurs et analystes intéressés par le domaine de l'habitat insalubre.

3- Délimitation du sujet

Certes, vouloir aborder le sujet de lutte contre l'habitat insalubre sous tous ses angles serait, à coup sûr, un important travail de recherche. Mais cela exigerait, bien entendu, d'énormes moyens et efforts, surtout que le secteur en question se trouve confronté aux diverses problématiques liées entre autres :

- Aux aspects foncier, financier et fiscal ;
- Au volet juridique, réglementaire et institutionnel ;
- Au management des projets.

C'est pourquoi, devant la difficulté de cerner ce sujet dans sa globalité, notre travail de recherche s'est focalisé sur un aspect bien déterminé, à savoir : *le management des projets de résorption de l'habitat insalubre.*

4- La problématique

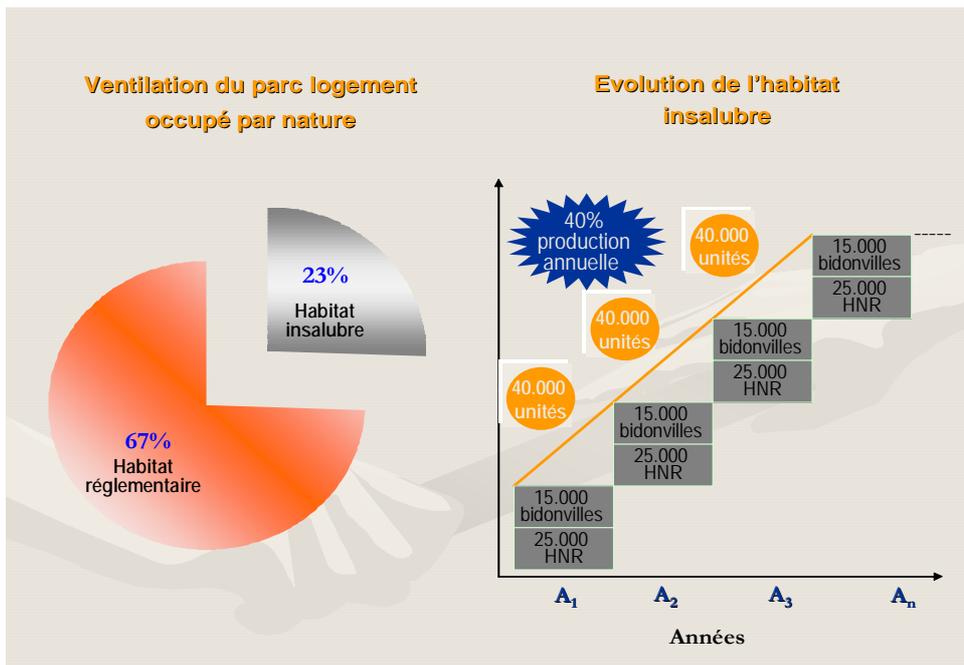
Face à la prolifération de l'habitat insalubre, et comme souligné auparavant, l'Etat a engagé un train de mesures et d'actions visant à alléger le déficit en matière de logements décents concernant une population cible assez large. De ce fait, la lutte contre l'habitat insalubre et la promotion de l'habitat social ont été élevées au rang de priorité nationale comme en témoignent les vastes programmes lancés à travers les différentes provinces et villes du Royaume au cours de ces dernières années.

C'est dans cette logique que plusieurs stratégies d'intervention ont été mises en œuvre. Elles visent la restructuration des quartiers d'habitat non réglementaire, le relogement et/ou le recasement des bidonvillois et ce, à travers le lancement d'importants projets d'habitat destinés à abriter les couches sociales à faible et moyen revenu.

Cependant, il va sans dire que le problème de l'habitat insalubre reste de loin non résolu. En témoignent l'insuffisance patente de logements urbains, la dégradation du parc existant, la régénération des bidonvilles et la prolifération de l'habitat non réglementaire.

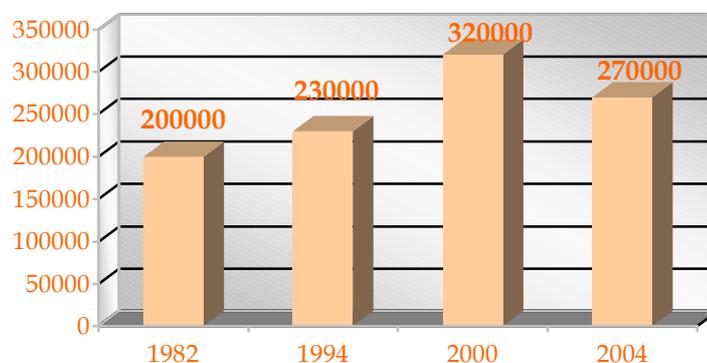
Les indicateurs ci-après révèlent largement un tel constat :

- 1,4 millions de personnes vivent dans près de 1.000 sites bidonvilles dont le 1/3 sur l'axe Casa-Kénitra ;
- 2,7 millions de personnes habitent les quartiers d'habitat non réglementaire ;
- Un déficit en logements estimé actuellement à près de 800.000 unités.



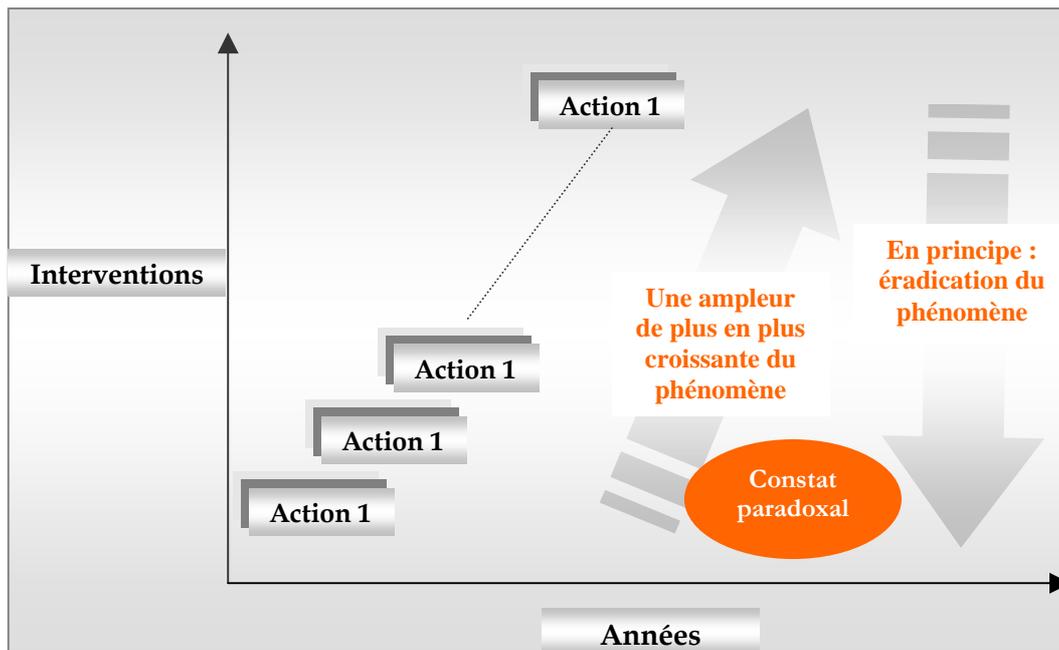
De même, l'analyse de l'évolution de l'habitat insalubre au Maroc montre que ce phénomène ne cesse de s'aggraver au fil des années à raison de 40.000 unités additionnelles par an dont 15.000 sous forme de bidonvilles et 25.000 de type non réglementaire (HNR), ce qui représente l'équivalent de 40% de la production nationale annuelle en terme de logements. Actuellement, on estime que l'habitat insalubre représente 23% du parc national de logements occupés.

S'agissant plus particulièrement des bidonvilles, et selon les résultats des recensements généraux de la population de l'habitat, le nombre des ménages de ce type d'habitat insalubre est passé de 200.000 en 1982 à 230.000 en 1994. Ce chiffre a atteint 320.000 en l'an 2000 et s'établit actuellement, malgré les efforts considérables, à 270.000 ménages¹.



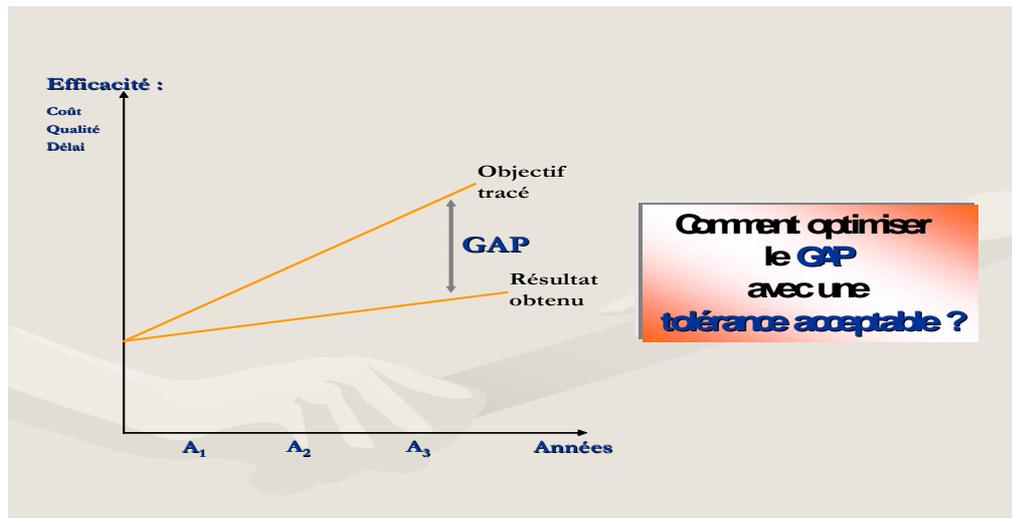
¹ Estimation donnée par le Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme dans le cadre du programme VSB – Septembre 2004

Un tel constat est de nature à créer une situation préoccupante, source de frustration sociale et d'insécurité qui appellent des mesures d'urgence. Ceci s'aggrave davantage si on observe que les objectifs tracés dans le cadre de la politique de lutte contre l'habitat insalubre ne sont atteints que partiellement.



Si on s'intéresse plus précisément aux projets de résorption de l'habitat insalubre, il est constaté souvent des dérapages en terme d'objectifs et des difficultés dans leur concrétisation. Ceci se traduit souvent par des impacts directs sur plusieurs paramètres, tels que :

- Les prolongements dans les délais ;
- Les coûts qui sont révisés à la hausse ;
- La consistance qui est modifiée en cours de route ;
- La qualité qui subit des «grattages» de divers types ;
- Le niveau de l'infrastructure qui se trouve au-dessous des attentes.



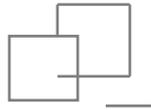
Comme conséquences directes de cette situation, il y a lieu de souligner les charges supplémentaires et la frustration de la population cible engendrant ainsi des désistements, mais surtout l'accumulation des besoins en logements (aggravation du déficit) encourageant le recours à l'habitat non réglementaire.

Toutes ces constatations nous laissent penser à l'existence de dysfonctionnements en matière de management des projets de résorption de l'habitat insalubre, et ce au niveau de leurs différentes phases allant de l'identification, en passant par les études, la planification, jusqu'au processus de réalisation et d'évaluation.

Ainsi, il s'agit d'étudier :

Comment peut-on rendre plus performant le mode de management des projets de résorption de l'habitat insalubre et ce, pour satisfaire au mieux les attentes de la population cible et réduire le fossé entre l'offre et la demande ?

De cette question fondamentale qui constitue en fait le cœur de notre problématique découlent de nombreuses interrogations qui nous interpellent :



- Quelle articulation doit-il, en fait, exister afin d'assurer une cohérence entre la stratégie, le programme et le projet de résorption ? Autrement dit, est-ce que l'approche adoptée pour l'élaboration des programmes de résorption et le choix des projets correspondants est de nature à favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques dans les meilleures conditions ?
- La conduite des projets en question obéit-elle aux pratiques modernes en matière de management de projets ? Et quels sont les facteurs qui influencent l'efficacité et l'efficience desdits projets ?
- Quelles sont alors les mesures et actions à entreprendre pour garantir un meilleur management de ce type d'intervention ?

Ce sont là autant de questions auxquelles nous allons essayer, dans le cadre du présent travail de recherche, de porter les éclairages nécessaires et les réponses pouvant servir de remède pour améliorer la performance des projets de lutte contre l'habitat insalubre. Celle-ci constitue un levier de taille pour que ce mode d'intervention puisse donner les fruits escomptés et, par conséquent, permettre à la classe sociale à faible et moyen revenu d'accéder à un logement décent en adéquation avec son pouvoir d'achat.

5- Approche méthodologique

L'approche méthodologique adoptée dans le cadre du présent travail de recherche s'articule autour de trois principales phases :

- **Phase n°1** : elle consiste en un diagnostic documentaire visant à cerner les différents concepts de base relatifs à notre thème de recherche pour mieux le cadrer, mais aussi repérer les centres d'intérêt dudit sujet ;
- **Phase n°2** : il s'agit d'élaborer un référentiel théorique relatif au management de projets qui a servi de support pour le diagnostic. Ce dernier a été effectué en s'appuyant sur la méthode EMOFF (appelée également SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Pour ce faire, nous avons opté pour une démarche d'investigation basée sur :

- L'analyse d'un portefeuille de projets de résorption ;
 - La recherche sur le terrain visant le recueil d'informations auprès des acteurs clefs concernés, moyennant un questionnaire et des entretiens effectués avec des personnes ressources.
- **Phase n°3** : elle concerne l'établissement d'un plan de développement stratégique dont les axes fédérateurs découlent des deux phases précédentes.

Par ailleurs, il convient de préciser que la phase n°2 a constitué le noyau dur de notre travail de recherche et mérite d'être explicitée davantage. En effet, pour mener à bien le diagnostic relatif au management des projets de résorption de l'habitat insalubre, on a adopté une démarche scindée en deux étapes qui consistent en une investigation documentaire et une recherche sur le terrain. Le détail de ces deux étapes ainsi que la démarche d'analyse y afférente seront développés ci-après :

A- Investigation documentaire :

Elle a porté essentiellement sur :

- L'exploitation des documents ciblés (ouvrages, études, mémoires, revues,...) relatifs au management des projets de résorption de l'habitat insalubre ;
- L'analyse d'un portefeuille constitué d'une vingtaine de projets de résorption de l'habitat insalubre qui ont été réalisés ou en cours de réalisation. Ces projets ont été choisis de manière à couvrir le phénomène en question dans tout le Royaume². A noter que compte tenu de l'absence de rapports d'évaluation des projets objet d'étude, nous nous sommes inspirés largement des conclusions de plusieurs études et travaux d'ateliers, ainsi que des informations recueillies auprès de certains responsables, et ce pour mettre en exergue les différentes limites ayant marqué le management desdits projets.

² Cf. annexe n°1

B- Investigation sur le terrain :

Elle a eu comme objectif de compléter l'analyse précédente et recueillir des informations auprès des responsables ayant conduit ou vécu des projets de résorption et éventuellement confrontés à divers problèmes. Les outils d'investigation utilisés sont le questionnaire et l'entretien.

Pour ce qui est du questionnaire³, il regroupe un ensemble de questions choisies soigneusement afin que les réponses apportent les éclairages nécessaires à notre problématique. Autrement dit, nous avons veillé à ce que toutes les questions soient ciblées, claires et fermées en vue de faciliter la tâche aux enquêtés.

Le document comporte aussi une introduction qui positionne les questions par rapport à notre travail de recherche, tout en mettant l'accent sur l'importance de la participation du répondant. Architecturalement, ce questionnaire est structuré en plusieurs items:

- Généralités sur le phénomène de l'habitat insalubre ;
- Aspect marketing et commercial ;
- Aspect financier ;
- Aspect technique ;
- Conduite d'une opération de projets de résorption.

Ce questionnaire a été distribué auprès de 93 personnes (chefs de projets, techniciens, commerciaux, agents, ...) dont 70 nous ont remis leurs réponses et 57 ont été retenus après l'opération du tri : soit un taux de réponse de 61% qui est très satisfaisant.

S'agissant de l'entretien semi-directif⁴, il a été mené auprès d'un échantillon de personnes ressources⁵ intervenant dans l'habitat insalubre et qui sont fortement concernées par le management de projets correspondants.

³ Cf. annexe n°2

⁴ Voir le guide d'entretien donné en annexe n°3

⁵ Voir la liste des interviewés en annexe n°4

Partant du principe que ceux qui vivent les problèmes les connaissent au mieux, le choix s'est porté sur les responsables qui interviennent dans la réalisation des projets de résorption. Leurs avis et témoignages sont, non seulement intéressants, mais nécessaires pour donner une image fidèle de la réalité et réussir le diagnostic.

Cet outil a été d'une utilité capitale pour avoir les explications qualitatives sur certains points et confirmer, ou infirmer, les principales idées recueillies à travers le questionnaire. A noter que le choix de l'échantillon des personnes ressources a obéi à certaines règles (grade, expérience, fonction, organisme,...) afin d'avoir des informations pertinentes et diversifiées. C'est ainsi que les interviews ont concerné environ 20 responsables et chefs de projets appartenant aux trois entités suivantes :

- Le Ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme et ses délégations ;
- Le Holding Al Omarane avec ses directions régionales ;
- ERACs (Nord-Ouest et Centre).

Afin d'éviter tout dérapage par rapport à notre sujet, nous avons rédigé un guide d'entretien qui comporte des questions ciblées avec plusieurs points de relance. A ce propos, les axes stratégiques qui y sont développés permettent, non seulement de traiter le thème principal présenté dans la problématique, mais de constituer un ensemble homogène touchant tous les autres aspects liés à la gestion des projets de résorption tels que la stratégie. Ainsi, ce document s'est articulé autour de trois principaux thèmes :

- La stratégie d'intervention en matière d'habitat insalubre ;
- Le management des projets de résorption ;
- Les pistes de progrès correspondantes.

Pour chaque thème, on opère selon un schéma entonnoir : on commence par formuler une question d'ordre général. Celle-ci est volontairement ouverte pour laisser jouer la spontanéité de l'interviewé et connaître ses premières préoccupations.

Des questions relances, liées à la question principale, viennent par la suite pour cibler la discussion et donner de l'orientation conformément aux objectifs fixés. Ces questions sont formulées selon les circonstances en reprenant, en cas de besoin, les propres termes de l'interviewé. Elles sont orchestrées de manière à interpeller les sentiments au départ, les avis et les opinions ensuite, puis les faits et enfin les propositions.

A noter qu'avant le début de chaque entretien, il est indiqué à l'interviewé :

- Le cadre et le thème de référence ;
- Les motivations du choix de la personne ;
- La façon de déroulement de l'entretien.

Afin d'éviter de fausser la spontanéité des interviewés et obtenir des opinions franches et à chaud, nous avons opté pour la prise de note durant tout l'entretien, ce qui a nécessité de notre part une écoute très attentive.

Bien entendu, pour toutes les questions formulées, aussi bien dans le questionnaire que dans le guide d'entretien, ainsi que les analyses effectuées, on s'est appuyé, dans une large mesure, sur la deuxième partie de ce mémoire qui a constitué en fait le référentiel théorique pour le management d'un projet.

C- Démarche d'analyse

La démarche retenue pour l'analyse des résultats collectés, à travers les différents outils d'investigation, s'est organisée selon le type d'investigation.

Pour le portefeuille de projets objet d'étude, il a été procédé à un recensement des différents problèmes rencontrés lors de leur réalisation. Ces derniers ont été classés en plusieurs catégories liées au management de projet, à la stratégie d'intervention, au comportement de la population, aux aspects foncier, financier, administratif, juridique et réglementaire. Puis, nous avons procédé au classement des différents points positifs et négatifs en opportunités, menaces, forces et faiblesses.

En ce qui concerne le traitement des réponses recueillies à travers les questionnaires et les entretiens, il a été effectué en plusieurs étapes :

- Regrouper les différentes réponses afin de les recenser, les trier (écarter celles entachées de biais) et valider leur contenu ;

- Analyser les aspects quantitatifs des réponses recueillies pour donner une assise statistique crédible aux idées présentées et identifier les différentes tendances ;
- Analyser les aspects qualitatifs afin d'identifier les idées clefs, les codifier, les pondérer et les classer par catégorie. La pondération d'une idée s'est effectuée selon le caractère avec lequel elle s'est exprimée : spontané (l'affirmation a été faite de manière tout à fait spontanée), insisté (l'interviewé a insisté sur l'aspect en question), ou relancé (l'idée est le fruit d'une relance). Cette classification est utile pour la première hiérarchisation des propositions, car les points exposés spontanément par l'interlocuteur sont ceux les plus importants à ses yeux. Et l'importance d'un thème croit avec sa fréquence d'apparition dans les différents entretiens ;
- Classer en familles les idées sur la base des éléments habituels de la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), à savoir les opportunités, les contraintes, les forces et les faiblesses liées au management des projets de résorption de l'habitat insalubre.

Enfin, et dans un souci de cohérence et d'homogénéité, nous avons procédé au croisement des différentes idées clefs identifiées à travers les trois méthodes (analyse documentaire, questionnaire et entretiens) pour les valider définitivement par rapport à notre problématique et les synthétiser.

Par ailleurs, il est à souligner que cette recherche a été amplement enrichie par notre participation aux différents ateliers et tables rondes qui ont été organisés par le Ministère Chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme du 4 au 10 octobre à Casablanca sous le thème « Convergence, habitat et urbanisme ». En effet, cette manifestation a constitué une occasion idoine pendant laquelle nous avons notamment pu :

- Distribuer un grand nombre de questionnaires ;
- Echanger des points de vue avec les professionnels du secteur ;
- Cibler des personnes ressources d'information qui ont fait par la suite objet d'un entretien approfondi.

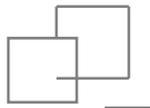
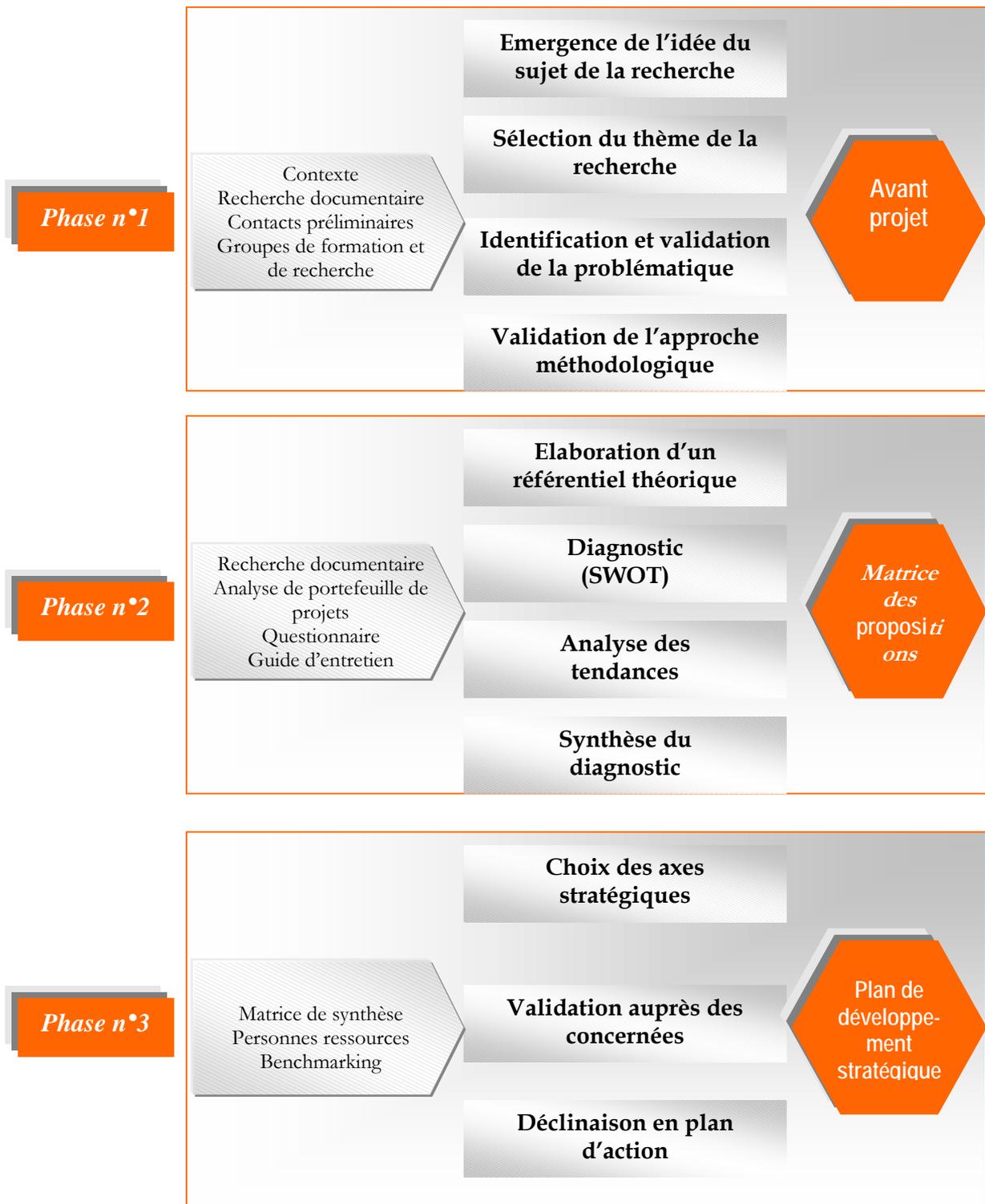
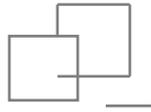


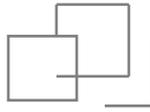
Schéma synthétique de l'approche méthodologique





1ère partie :

Le phénomène de l'habitat
insalubre au Maroc :
enjeu et réalité



*Introduction de
la première partie*

Grâce à ses effets d'entraînement directs et indirects, le secteur de l'habitat joue un rôle de taille en matière de dynamisation de l'activité socio-économique, générant ainsi une valeur ajoutée contribuant de manière appréciable à la création de la richesse nationale. A ne considérer à ce titre que le volume des investissements réalisés annuellement dans ce secteur, les milliers de postes d'emploi créés, le nombre important d'activités dont l'essor dépend dans une large mesure de la santé et du comportement des opérateurs dudit secteur.

Dans ce cadre, il y a lieu de souligner que le Maroc dispose d'un appareil de production du bâtiment qui est classé, selon les spécialistes du domaine, parmi les plus importants en Afrique et qui est capable de s'exporter : ceci s'explique dans une large mesure par l'existence de plusieurs entreprises intervenant dans l'art de bâtir dont certaines sont bien structurées et d'un niveau d'encadrement élevé. Elles disposent également d'équipements et outils techniques et technologiques appréciables, similaires à ceux des entreprises étrangères avancées dans ce domaine.

En s'appuyant sur cet important potentiel, notre pays a œuvré, depuis les années soixante dix, dans le sens de dynamiser ce secteur et mettre à son profit un arsenal de mesures et d'actions pour qu'il constitue un vecteur de développement économique et social. C'est dans cette logique que les pouvoirs publics ont accordé une importance considérable à la production du logement de manière générale, et plus particulièrement au logement social et de résorption. Ce dernier type constitue la principale issue pour permettre aux couches sociales les plus démunies d'accéder à un logement décent et, par conséquent, remédier au phénomène de l'habitat insalubre qui reste un réel fardeau social.

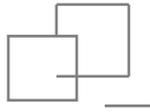
Historiquement, la lutte contre l'habitat insalubre a toujours été l'une des préoccupations de l'Etat depuis l'indépendance. Bien plus, cette préoccupation est devenue, depuis le milieu de la décennie 1980, au centre de la politique gouvernementale en matière d'habitat. Cette action a pour fondement et objectif la recherche d'une double intégration :

- Une intégration urbanistique reposant sur une panoplie de modes d'intervention visant la production d'un tissu urbain structuré et harmonieux ;
- Une intégration sociale des populations des quartiers d'habitat insalubre dont l'accès difficile aux services publics les maintient dans un état de pauvreté latente.

Néanmoins, il y a lieu de souligner que les différentes stratégies d'intervention ayant marqué la politique étatique en matière d'habitat se sont heurtées à divers obstacles. Résultat : les projets de lutte contre l'habitat insalubre n'ont pu donner pleinement les fruits escomptés suite à une panoplie de contraintes internes et externes ayant pesé lourdement sur leur performance.

Tous ces points seront examinés dans le cadre de cette première partie qui s'articulera autour de trois chapitres :

- Le premier donne un aperçu général sur les indicateurs macro-économiques du secteur de l'habitat au Maroc ;
- Le second analyse le phénomène de l'habitat insalubre au Maroc, tout en mettant en relief les mécanismes de sa formation et son poids dans le parc urbain ;
- Le troisième s'intéresse aux différentes stratégies d'intervention ayant été adoptées depuis l'indépendance.



Chapitre n° 1

Vue macro-économique du
secteur de l'habitat au Maroc

- Introduction

L'habitat constitue un secteur d'activité lié étroitement au développement de toute l'économie nationale, et ce à travers ses effets d'entraînement sur les autres secteurs et sa contribution à l'offre d'emploi et à l'amélioration des conditions de vie de la population. Pour ces différentes raisons, le secteur de l'habitat a toujours constitué l'une des priorités pour les pouvoirs publics qu'il s'agisse de la satisfaction des demandes potentielles ou de la lutte contre toutes les formes d'habitat insalubre.

Vouloir mesurer l'importance de ce secteur, revient à mettre en exergue ses grandes caractéristiques qui peuvent être appréhendées à travers l'analyse des principaux éléments suivants :

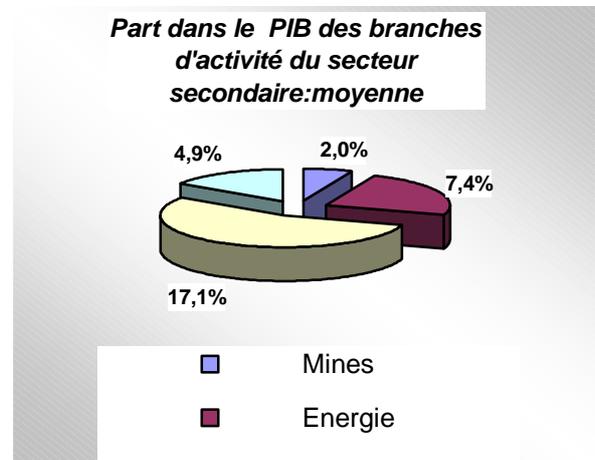
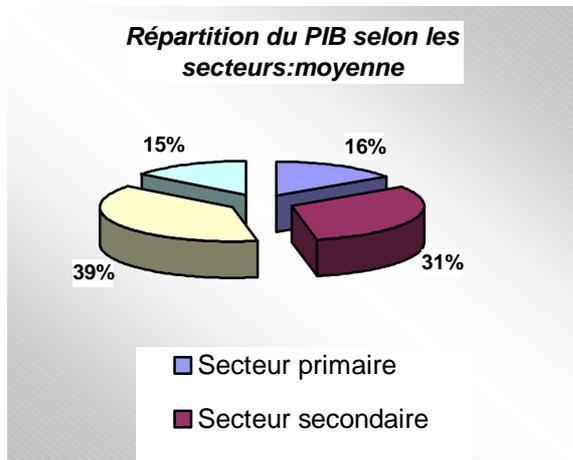
- La place du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) dans l'économie nationale ;
- Les structures de l'appareil de production de logements réglementaires ;
- Le flux de production annuelle au milieu urbain ;
- La diversité des acteurs impliqués dans le secteur de l'habitat.

Section n°1- Place du secteur du BTP dans l'économie nationale

Le rôle du BTP dans le processus de développement est indéniable. Il apparaît comme l'un des vecteurs privilégiés de l'activité économique. A lui seul, il représente en moyenne 45% de la formation brute du capital fixe du pays dont 28% pour la branche bâtiment et 17% pour la branche des travaux publics.

Le BTP fait partie des branches d'activité du secteur secondaire qui a contribué, durant la période 1998-2003, à hauteur de 30% au PIB dont la part du BTP est de l'ordre de 4,9%⁶.

⁶ Haut Commissariat au Plan - Direction de la statistique - Annuaire statistique du Maroc 2003.



Concernant l'évolution de ce secteur, il y a lieu de souligner qu'après une stagnation durant les années 1992-1994, celui-ci a connu depuis 1995 une reprise suite au lancement du programme national de construction de 200.000 logements, et ce jusqu'à l'an 2001. Puis, le secteur a marqué un fléchissement durant l'année 2002 où le taux de croissance a été négatif (-0,3%), avant d'enregistrer de nouveau une reprise de 1,7% en 2003 liée essentiellement à la construction dans le cadre des programmes de logements sociaux et de lutte contre l'habitat insalubre.

D'ailleurs, comme il ressort du tableau n°1 récapitulant l'évolution des agrégats du BTP, deux indicateurs corroborent cette reprise :

- L'évolution positive de la valeur ajoutée du secteur BTP dont le montant est passé de 12 milliards de DH en 1994 à près de 20 milliards de DH en 2003 ;
- L'évolution de l'investissement dans le bâtiment dont le montant est passé de 15,2 milliards de DH en 1994 à 24,4 milliards de DH en 2001 pour atteindre 26,42 Milliards de DH en 2003. La contribution du secteur du bâtiment dans la FBCF s'est ainsi renforcée, passant de 26,5% en 1994 à 29,4% en 1997 et 28,6% en 2001. Néanmoins, cette tendance s'est régressée à partir de 2002 pour se situer à 26,8% en 2003.

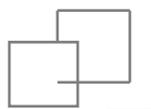


Tableau n°1 : évolution des agrégats du BBTP

En millions de DH

	<i>Valeur ajoutée du secteur BTP</i>			<i>Formation brute de capital fixe</i>				
	<i>Montant</i>	<i>Var (%)</i>	<i>% du PIB</i>	<i>Bâtiment</i>	<i>Var (%)</i>	<i>% dans FBCF totale</i>	<i>Travaux publics</i>	<i>FBCF du BTP</i>
1990	11 354		5,3	15327		30	9 522	24 849
1991	12 060	6,2	5,0	16214	5,8	30,1	9 531	25 745
1992	12 040	-0,2	5,0	15552	-4,1	28,6	9 859	25 411
1993	12 000	-0,2	4,8	15123	-2,8	26,7	10 099	25 222
1994	12 062	-0,5	4,3	15220	0,6	26,5	10 403	25 623
1995	12 434	3,1	4,4	15601	2,5	25,8	11 123	26 724
1996	13 449	8,2	4,2	17287	10,8	27,9	11 590	28 877
1997	14 764	9,8	4,6	19342	11,9	29,4	11 899	31 241
1998	15 472	4,8	4,5	20873	7,9	27,6	11 915	32 788
1999	16 348	5,7	4,8	22206	6,4	27,1	12 583	34 789
2000	18 300	11,9	5,2	23456	5,6	27,5	15 559	39 015
2001	19 352	5,7	5,1	24469	4,1	28,6	16 861	41 289
2002	19294	-0,3	4,9	24971	2,1	27,4	16550	41521
2003	19622	1,7	4,7	26419	5,8	26,8	15425	41844

Source : rapports de banque Al Maghrib 1990-2003 et plan de développement économique et social 2000-2004- secteur de l'habitat.

S'agissant de l'emploi, le secteur BTP draine en moyenne 8,5% de la population active urbaine. La répartition de cet effectif selon le niveau de qualification dénote un très faible taux d'encadrement :

- 77% des actifs occupés du BTP sont sans diplôme ;
- 20% ont un niveau moyen : enseignement fondamental ou diplôme de qualification professionnelle ;
- 3% seulement ont un niveau supérieur : baccalauréat, lauréats des ITA, facultés, grandes écoles et instituts.

Section n° 2- L'appareil de production de logements en milieu urbain

Le secteur de l'habitat se caractérise par la multiplicité et la diversité d'intervenants réglementaires ou clandestins concourant à la réalisation de programmes de logements de différentes tailles. En effet, le tissu des entreprises au Maroc est composé d'environ 1500 unités agissant dans le secteur organisé et près de 100.000 unités exerçant dans le secteur informel⁷. Il est important de signaler que les entreprises formant la première catégorie et constituant le secteur organisé réalisent à elles seules les $\frac{3}{4}$ des logements produits, tandis que le $\frac{1}{4}$ restant est réalisé par les micro-entreprises constituant le secteur informel.

1- Caractéristiques de la production

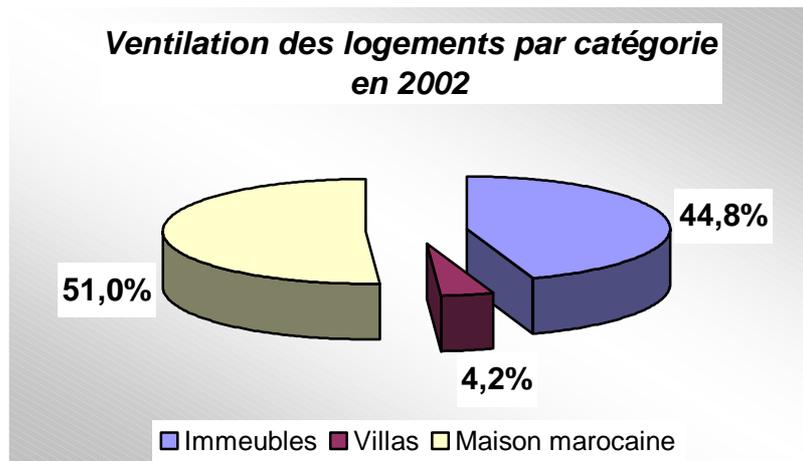
Les caractéristiques des produits de logements d'habitat peuvent être appréhendées à travers l'analyse de plusieurs indicateurs tels que le type des constructions, le nombre moyen de pièces, la surface moyenne par logement et la destination des logements.

Pour ce qui est de la typologie des constructions, il convient de souligner que, selon les résultats de l'enquête logement 2000, l'essentiel du parc logement, soit environ les $\frac{2}{3}$ est de type « maison marocaine moderne » (1.974.390 unités). Quant au $\frac{1}{3}$ restant, il se répartit entre :

- L'appartement en immeuble avec 14,5% (437.344 unités) ;
- La construction sommaire bidonville avec 8,6% (258.060 unités) ;
- La « maison marocaine traditionnelle avec 7,3% (221.493 unités) ;
- Les villas avec 3,1% (94.449 unités) ;
- L'habitat rural avec 1,1% (33.320 unités).

Il est à noter que cette répartition diffère selon les régions du Royaume.

⁷ Bulletin de la Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics «BTP au Maroc : enjeux et contraintes » n° 66



Source : annuaire statistique du Maroc 2003

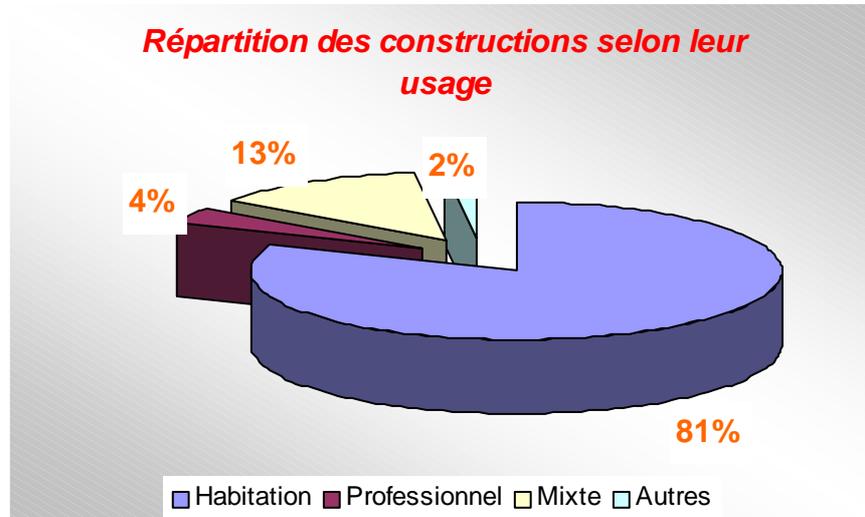
En ce qui concerne le nombre moyen de pièces par logement, ce sont les trois et deux pièces qui constituent 60% du parc logement, 37% des logements sont des trois pièces et 23% sont des deux pièces. Les logements d'une pièce ne représentent que 3,6%. Les logements de grande taille six, sept et huit pièces représentent 10,6%. Les quatre et cinq pièces représentent 26%.

Cependant cette répartition diffère selon le type d'habitat. Ainsi, l'immeuble présente des logements de taille moyenne trois à quatre pièces pour 68% alors que 73% des villas comportent plus de cinq pièces.

S'agissant de la surface par logement, elle se présente selon l'enquête précitée comme suit (tableau n°2) :

Type d'habitat	Surface totale de la parcelle en m ²		
	Minimale	Moyenne	Maximale
- Villa	184	347	4920
- Immeuble	48	233	2000
- Maison marocaine traditionnelle	18	105	400
- Maison marocaine moderne	24	89	225
- Construction sommaire/ bidonville	12	71	230
- Habitation rurale	27	151	450
Total	12	111	4920

Quant à la destination des logements produits, l'enquête signalée ci-dessus a fait ressortir que l'essentiel du parc construction est à usage d'habitation, avec 81% (dont 75% à usage propre, la vente constituant près de 14% et la location 11%). Seulement 4% est à usage professionnel, 13% à usage mixte et enfin 2% destinés à d'autres usages tels que les équipements socio-publics.



2- Filières de production

La construction d'un logement fait appel à plusieurs acteurs constituant la filière de production. Cette dernière est définie comme un processus de production de logements, regroupant une chaîne d'intervenants qui concourent à la réalisation d'un ou plusieurs types de logements. A ce titre, on peut distinguer quatre filières de production : le promoteur-entreprise organisée, le promoteur-tâcheron, l'auto-promoteur-tâcheron et l'auto-construction-Maâlam.

S'agissant de la filière « promoteur-entreprise organisée », elle couvre la grande promotion immobilière structurée et l'entreprise en constitue l'agent dominant. Composée essentiellement des promoteurs publics et des grands promoteurs privés qui confient à une entreprise formelle, de manière contractuelle, la réalisation d'un projet de construction. La maîtrise d'œuvre, quant à elle, est attribuée à l'architecte et (ou) au bureau d'études. Les relations entre les différents intervenants sont régies généralement par des cahiers des charges qui spécifient les missions de chaque partie contractante. A noter que le produit logement dominant est l'appartement en immeuble collectif destiné principalement à l'accession à la propriété.

Pour ce qui est de la filière « promoteur-tâcheron », elle est constituée de petits et moyens promoteurs privés souvent occasionnels qui assurent une part non négligeable de la production des immeubles. Cette filière reste marquée par une importante intervention du promoteur. En effet, ce dernier procède lui-même au choix des matériaux de construction et assure la coordination des différentes tâches. Quant au tâcheron, son rôle se limite à l'exécution stricte des travaux ainsi qu'à la mobilisation de la main d'œuvre.

En ce qui concerne la filière « auto-promoteur-tâcheron » qui est de loin la plus importante (46% de la production), elle se distingue par le fait que le ménage, destinataire final de l'ouvrage, assure lui-même la fonction de promotion et contrôle la quasi-totalité de la chaîne de production. Dans ce cadre, la mission du tâcheron consiste essentiellement en la réalisation des tâches d'ordre technique, telles que la construction, la mobilisation et la gestion de la main-d'œuvre.

Enfin, la filière « auto-construction-Maâlam » couvrant environ le 1/3 de la production nationale, doit sa dénomination au fait que le destinataire du projet participe directement, avec les membres de sa famille, à la construction et organise en détail les opérations de son déroulement. Le recours à des artisans (maâlams) se limite à des tâches techniques spécialisées. Cette filière est constituée essentiellement par l'habitation non réglementaire et l'habitation « maison marocaine ».

De ce qui précède, il découle que l'auto-construction représente globalement en milieu urbain près de 80% de la production de logements. Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue que ce pourcentage est de 69% si on se limite uniquement au secteur réglementaire. Autrement dit, le 1/3 restant est réalisé par le secteur non réglementaire⁸.

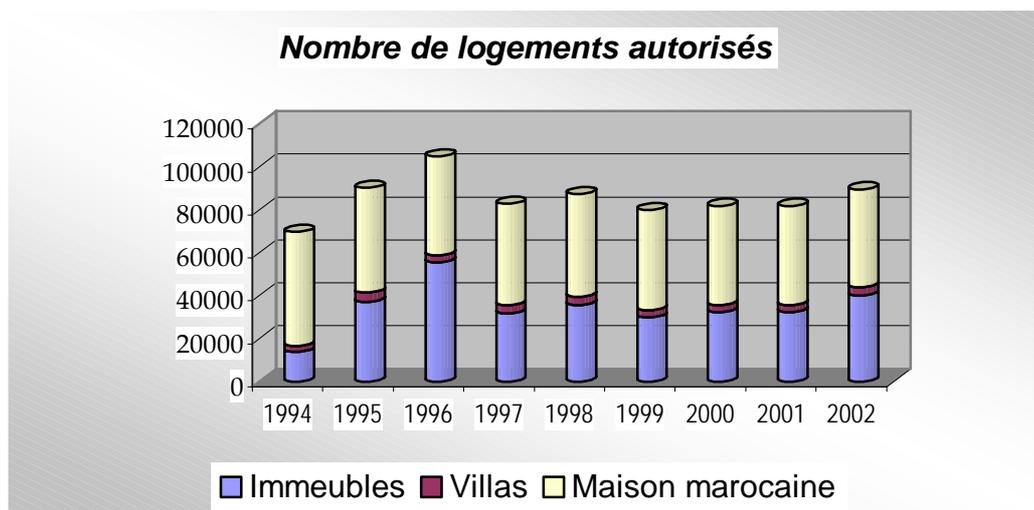
3- Flux de production dans le secteur réglementaire

Durant la période 1995-2002, le nombre de logements autorisés a été en moyenne de 86.000 par an, avec un pic exceptionnel en 1996 de 105.000 unités, dû à l'autorisation d'importants projets de construction dont principalement Sala Al Jadida.

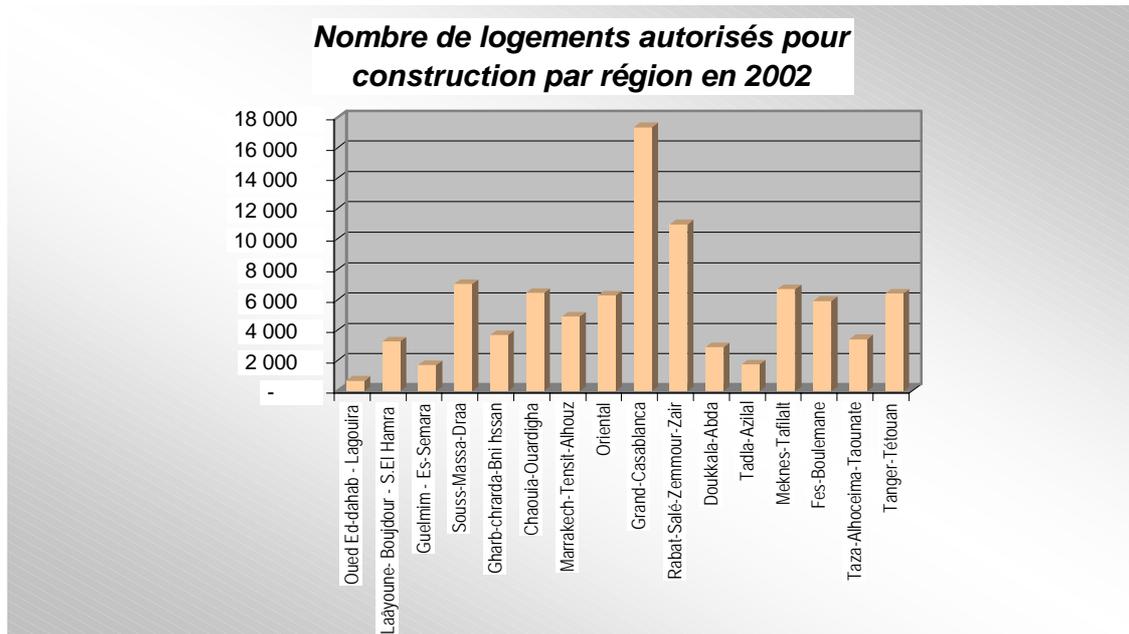
⁸ Plan de Développement Economique et social 1999-2003.

Tableau n°3 : évolution du rythme de production de logements réglementaires durant la période 1994-2002

Type de logement	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
- Maisons marocaines	53049	48753	46064	47087	47744	46745	46 012	46 012	45 606
- Immeubles	13729	37044	55454	31773	35585	29814	32 375	32 375	40 102
- Villas	2793	4289	3269	3821	3933	3384	3 283	3 283	3 759
Total	69571	90086	104787	82681	87262	79943	81 670	81 670	89 467



Par ailleurs, il convient de noter que la production de logements en milieu urbain diffère selon les régions. Ainsi, on constate que pour l'année 2002 la région du Grand Casablanca s'est accaparée la part du lion avec 17.354 unités, suivie par la région de Rabat-Salé-Zemour-Zair avec 10.971 unités, soit respectivement 20% et 12% de la production totale. Ensuite, les régions de Souss-Massa-Draâ, Chaouia-Ouardigha, l'Oriental, Méknès-Tafilalt, Fès-Boulemane et Tanger-Tétouan ont connu chacune une production virant entre 5.000 et 7.000 unités. Enfin, la région de Oued Ed-dahab – Lagouira est classée en dernier lieu avec une production n'ayant pas dépassé 682 unités au cours de l'année 2002.



Section n°3 : Acteurs clefs

Le secteur de l'habitat se caractérise par l'implication de multitude d'acteurs et d'intervenants concourant à la réalisation des différents produits. Les principaux acteurs se présentent comme suit :

1- Le Ministère chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme

Selon le décret n° 2-94-830 de 20/01/1995⁹, les attributions du Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme consistent notamment à :

- Elaborer et mettre en œuvre la politique gouvernementale en matière d'habitat ;
- Définir des stratégies d'intervention et d'encouragement en matière de construction et de promotion immobilière et veiller à leur bonne réalisation ;
- Etablir des programmes d'habitat, suivre leur exécution et évaluer les résultats ;
- Assurer la tutelle des établissements publics qui lui sont rattachés.

⁹ Cf. annexe n°5

2- Les promoteurs publics

- **Les Etablissements Régionaux d'Aménagement et de Construction ERAC** : il s'agit de 7 organismes créés par dahir portant loi du 21/05/1974 en tant qu'établissements publics à caractère industriel et commercial, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Leur aire de compétence est celle déterminée par le découpage régional de 1971. Ils ont comme mission principale l'aménagement des secteurs et l'exécution des programmes de construction soit pour le compte de l'Etat, soit pour leur propre compte notamment à titre de promoteur immobilier et d'entrepreneur.
- **Holding Al Omrane** : créé en janvier 2004, il s'inscrit dans le cadre de la refonte des Organismes Sous Tutelle (OST) et regroupe par fusion, dans une première étape, les ex-établissements publics suivants :
 - **L'Agence Nationale de lutte contre l'Habitat Insalubre (ANHI)** : créée le 10/01/1984 avec un capital social de 100 000 DH, SA à vocation nationale. Elle avait pour mission principale l'intervention dans la résorption et la restructuration des bidonvilles et quartiers clandestins, ainsi que la rénovation ou la réhabilitation des tissus anciens.
 - **La Société Nationale d'Équipement et de Construction (SNEC)** : créée le 28/07/1987, avec un capital social de 100 000 DH, SA à vocation nationale. Sa mission consistait en l'achèvement des opérations initiées dans le cadre du Fonds National d'Aménagement et d'Équipement du Territoire (FNAET), des programmes social et rural (PS et PR), et l'initiation de nouveaux projets d'habitat à travers l'aménagement des zones d'urbanisation nouvelles (ZUN) et le lancement des grands programmes immobiliers à faible VIT.
 - **La société ATTACHAROUK** : créée le 12/06/1987 avec un capital social de 100 000 Dh, cette société avait pour mission l'achèvement du projet de recasement du bidonville de ben Msik-Sidi Othmane à Casablanca, engagé initialement par la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG).

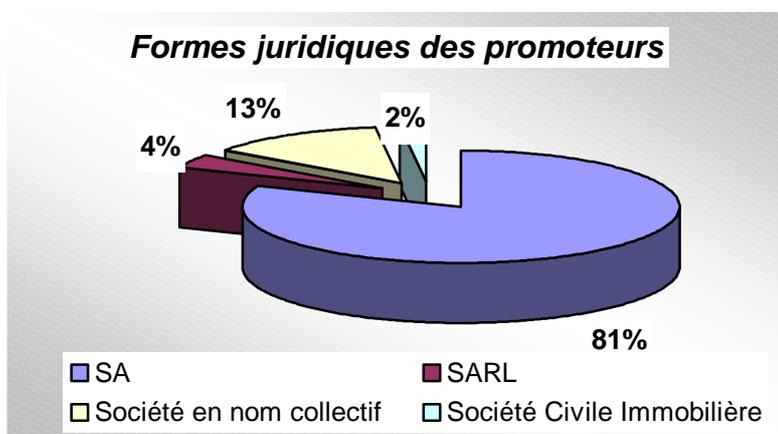
A noter que cette refonte des OST vise à assurer la mise à niveau de ces organismes, à corriger les dysfonctionnements qui ont caractérisé leurs structures et leurs activités, à développer de nouvelles synergies dans leurs actions et à mettre en cohérence les interventions publiques d’habitat avec les nouvelles orientations gouvernementales en matière de la promotion de l’habitat social, de résorption de l’habitat insalubre et de mise à niveau urbaine.

Ce projet de refonte comprend également une deuxième et troisième étape qui vise la transformation des ERAC en sociétés régionales filiales du Holding en plus de la création d’autres filiales pour couvrir tout le territoire national.

- **Les filiales de la CDG** qui regroupent notamment :
 - La Compagnie Générale Immobilière (CGI) créée en 1960 ;
 - La Compagnie Immobilière et Foncière Marocaine (CIFM) créée en 1951 ;
 - La Société nationale de la Promotion de l’HABitat Locatif (SOPHAL) créée en 1977.

3- Les promoteurs privés

Ils sont actuellement plus de 779 unités¹⁰ implantées à travers l’ensemble du Royaume. Il convient de noter la diversité qui caractérise leur forme juridique, allant de l’entreprise individuelle, jusqu’à la société anonyme.



¹⁰ Direction de la Promotion Immobilière, Etude sur la capacité de production et les modes d’intervention des promoteurs immobiliers, 2ème phase, rapport final décembre 2003

4- Les collectivités locales

Ces entités jouent un rôle important dans le processus de réalisation des opérations d'habitat, en ce sens que toutes les autorisations de construire ou d'habiter émanent de ces organismes. De même, elles sont appelées à participer fortement et efficacement dans la réalisation des projets de lutte contre l'habitat insalubre, en prenant en charge une partie des coûts des projets et en oeuvrant dans le sens de faire adhérer les populations cibles aux dits projets.

5- Les banques et institutions financières

Elles constituent un partenaire incontournable vue l'importance de l'aspect financier notamment dans le montage des opérations de résorption et d'habitat social. Les principales institutions financières opérant dans ce secteur sont le Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH), la Banque Centrale Populaire (BCP), la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), et depuis 1998 avec l'élargissement des dispositions du décret de 1968 à d'autres institutions financières telles que la Banque Marocaine du Commerce Extérieur (BMCE), la Banque Commerciale du Maroc (BCM),...

Parallèlement au secteur bancaire, il convient de noter l'importance de certaines institutions à caractère social et qui contribuent de manière active au financement des projets d'habitat. C'est le cas notamment du Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social, de la Fondation Mohammed V de Solidarité, du Fonds Spécial d'Habitat (FSH),...

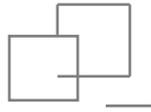
6- Autres acteurs

Parmi les acteurs intervenants dans le secteur d'habitat, il y a lieu de citer aussi les entreprises de construction, les architectes, les bureaux d'études, la conservation foncière, le cadastre, les agences urbaines, les régies, les laboratoires,...

Conclusion

Le secteur de l'habitat constitue un vecteur essentiel dans l'économie nationale. Néanmoins, il reste caractérisé par une panoplie d'intervenants et l'implication de diverses filières de production souvent non structurées.

Certes, le flux de production a connu une évolution positive au fil des années, mais il demeure toujours loin de couvrir les besoins en matière de logements. Ce déséquilibre a conduit à la prolifération de l'habitat insalubre avec toutes ses formes, et ce malgré les différentes formes d'intervention des pouvoirs comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.



Chapitre n°2

Le phénomène de l'habitat insalubre au Maroc

- Introduction

Depuis plusieurs décennies, le Maroc est confronté à la prolifération du phénomène d'habitat insalubre qui est dû notamment aux effets conjugués de la poussée démographique et de l'exode rural. Ce phénomène s'est accompagné de mutations morphologiques, socio-économiques et culturelles profondes, imposant des changements radicaux dans l'organisation sociale et spatiale des agglomérations urbaines. Ceci s'est traduit notamment par le développement de noyaux d'habitat non réglementaire construits sans plans d'ensemble, dépourvus de toute infrastructure de base et de tout équipement socio-culturel, constituant, ainsi, de larges secteurs d'habitat insalubre mettant en péril la sécurité et la santé publiques.

Certes, l'intérêt porté par les pouvoirs publics pour la résorption de ce type d'habitat a été à l'origine de différentes formes d'intervention. Ces dernières se sont inscrites dans un souci de répondre aux besoins, quantitatif et qualitatif, en matière d'habitat des ménages à faible revenu.

Mais, en fait que signifie le concept d'« habitat insalubre » ? Quels sont les mécanismes de sa formation ? Et qu'en est-il de son poids dans le parc du logement urbain ?

Telles sont autant de questions que nous allons examiner dans le présent chapitre.

Section n° 1- Concept et formes de l'habitat insalubre

1- Concept

L'habitat insalubre désigne une multitude de formes d'habitat, différentes de point de vue caractéristiques du tissu urbain créé, de l'occupation du logement ou des habitants, mais aussi du point de vue de formation et développement.

L'insalubrité, un terme qui renvoie à des caractéristiques et spécificités du logement et du cadre bâti, n'est pas une particularité du temps moderne. L'émergence et l'actualité de cette question semblent être liées notamment aux facteurs suivants :

- En premier lieu, aux dimensions que prend ce phénomène et à ses répercussions sociales, économiques, politiques et urbanistiques ;
- En deuxième lieu, à la prise de conscience par les décideurs et les chercheurs de la gravité du phénomène tant au niveau national qu'international, et de la nécessité de la prise en compte de cette dimension dans le cadre de l'élaboration de mécanismes de régulation propres à un développement ordonné de la société, élément indispensable au développement économique et social.

Quoique l'insalubrité constitue un dénominateur commun à un certain nombre de tissus urbains tels que les bidonvilles, l'habitat clandestin, tissu ancien menaçant ruine,..., il importe de souligner l'hétérogénéité de ces tissus, les spécificités des formes d'insalubrité dans chaque tissu, les causes de l'insalubrité, ainsi que les différentes conceptions des opérateurs et décideurs d'une part et la perception qu'ont les usagers de l'insalubrité d'autre part.

Etant donné que le concept en question cristallise l'articulation des facteurs économiques, sociaux, démographiques et écologiques, et qu'il matérialise les conditions d'habitation des ménages pauvres, il importe d'inclure dans le champ de réflexion les préoccupations du développement humain et durable ainsi que les stratégies d'allègement de la pauvreté.

Deux approches peuvent être retenues pour appréhender ce concept, à savoir : l'approche urbanistique et l'approche hygiéniste.

1.1- Approche «urbanistique»

Sur le plan urbanistique et technique, plusieurs indicateurs¹¹ permettent de différencier les formes d'habitat insalubre :

- Le statut foncier : élément déterminant de différenciation qui se traduit au niveau de la forme d'organisation du parcellaire, de la densité, du processus de production et des formes de valorisation des parcelles ;

¹¹ ANHI - Direction des Etudes et du Développement – Al maouil –collection 1991-1997



- Les matériaux de construction : c'est le critère qui se traduit au niveau du paysage urbain et qui concerne principalement deux formes d'habitat insalubre, le bidonville et le clandestin. Le premier est construit avec des matériaux légers et hétéroclites et le second avec des matériaux et des technologies en vigueur dans les lotissements économiques réglementaires ;
- L'organisation du tissu urbain : la différenciation apparaît entre, d'une part, le bidonville très dense où le parcellaire irrégulier et étroit et l'espace public se réduit à des cheminements piétonniers à emprise réduite et, d'autre part, le clandestin moins dense (en terme d'emprise d'occupation) avec une structure du parcellaire relativement plus régulière sauf dans les sites de topographie accidentée ;
- La position dans l'agglomération : la position de l'habitat insalubre dans chaque macro-forme urbaine détermine à la fois un environnement en terme d'accessibilité et de proximité des équipements et des services ; les situations varient des grandes concentrations du clandestin à Salé à son éclatement à Oujda ;
- Le processus de production : il constitue le principal critère pour appréhender la forme d'habitat en terme de logique des agents impliqués, les modalités de mobilisation foncière, le mode d'accès à la parcelle et son financement, ainsi que le processus de sa valorisation.

1.2- Approche hygiéniste

Il semble que le degré d'insalubrité est inversement lié au degré d'équipements et des services urbains dans le logement et dans les quartiers. Le manque ou l'inexistence de ces équipements et services met à l'ordre du jour l'intérêt et l'actualité de l'approche hygiéniste.

L'articulation du manque ou d'insuffisance d'adduction d'eau potable, du système de drainage et d'assainissement liquide et du ramassage d'ordures,..., conjuguée au surpeuplement font que le taux d'infection est élevé dans les quartiers concernés. Egalement, le risque de maladies transmissibles et d'épidémies y est constant ainsi que des maladies hydriques qu'on rencontre en milieu urbain, notamment dans les quartiers périphériques non équipés en eau et en infrastructure d'assainissement.

A ce titre, il convient de signaler l'intérêt que requiert la dimension hygiénique dans le dahir sur le lotissement (loi n°25-90) dont le titre II est consacré aux «lotissements d'habitat réalisés sans autorisation préalable». Celui-ci stipule que l'Etat ou les collectivités locales ont le pouvoir d'action dans l'intérêt de l'hygiène, de la sécurité et de la commodité publique.

2- Principales formes d'habitat insalubre

L'habitat insalubre prend au Maroc plusieurs formes dont on peut retenir trois grandes catégories, à savoir : le bidonville, le clandestin (ou non réglementaire) et le tissu menaçant ruine¹² :

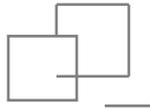
Pour ce qui est du bidonville, il constitue la forme la plus lisible dans le paysage urbain. Il regroupe une diversité de situations, de contextes et de configurations depuis le «spontané» jusqu'à l'«organisé» sur des trames d'accueil. Les bidonvilles sont caractérisés globalement par des matériaux de fortune bien que dans certains cas on observe un processus de durcification qui porte essentiellement sur les murs et exceptionnellement sur la toiture, ce qui introduit une confusion avec l'habitat clandestin. Aussi, se caractérise-t-il par l'absence d'équipements de base (notamment l'eau et l'assainissement), d'infrastructure organisée même si on observe parfois l'existence de solutions, sommaires réalisées par la communauté.



Quant à l'habitat clandestin, il constitue la forme dominante de l'habitat insalubre depuis la décennie 1970-1980. Cette forme se caractérise par :

- L'insuffisance, voir l'absence, des équipements d'infrastructure ;
- Des constructions réalisées en dur sans autorisation ;

¹² Observatoire de l'habitat – population et habitat insalubre : insertion sociale par l'accès au logement décent – Rabat - 1994



- Le fait que les terrains lotis appartiennent en général à des particuliers ;
- Une certaine flexibilité dans la conception des logements ;
- L'hétérogénéité des caractéristiques socio-économiques des ménages abritant ce type d'habitat.



S'agissant du tissu ancien, l'insalubrité touche des îlots ou des secteurs entiers de la quasi-totalité des médinas anciennes. Elle se traduit dans ce cas par :

- La vétusté du bâti et le sous-équipement ;
- L'obsolescence ou la saturation des infrastructures ;
- Des conditions problématiques d'occupation du logement (forte cohabitation, densité élevée d'occupation d'espace,...).



Tableau n°4 : *Caractéristiques de chaque type d'habitat insalubre* ¹³

Types d'habitat insalubre	Caractéristiques
Bidonvilles	<ul style="list-style-type: none"> - Vétusté des constructions précaires (matériaux récupérés) - Inexistence (ou insuffisance) des services urbains - Site inapproprié (topographie accidentée, inondation, risque de glissement,...)
Habitat non réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence ou insuffisance des services urbains et d'infrastructure - Site souvent inapproprié (terrains de forte pente, inondables, nappe phréatique peu profonde,...) - Problème d'habitabilité dans certains logements
Tissu ancien	<ul style="list-style-type: none"> - Dégradation du bâti ayant charge historique - Insuffisance des services urbains - Mauvais état de l'assainissement liquide - Cohabitation des ménages - Densification et entassement - Insuffisance de la collecte des ordures ménagères

Section n° 2- Mécanismes de formation

Les facteurs qui sont en général à l'origine de formation de l'habitat insalubre sont l'urbanisation et la croissance urbaine, l'exode rural, mais aussi l'ampleur du déficit en logements. Ce dernier aspect est la manifestation d'une inadaptation chronique de l'offre en terrains équipés et en logements aux caractéristiques de la demande, notamment celle des ménages à faible revenu.

1- Croissance démographique et urbanisation

La population du Maroc est passée de 15.379.259 d'habitants en 1971 à 20.419.495 en 1982, puis à 26.073.717 en 1994 pour atteindre 29.891.708 en 2004. Les taux de croissance annuels enregistrés étaient de 2,8% entre 1960 et 1971, de 2,6% entre 1971 et 1982, de 2,1% entre 1982 et 1994 et de 1,4% entre 1994 et 2004¹⁴. Quant au taux d'accroissement relatif entre 1994 et 2004, il est de l'ordre de 14,6%.

¹³ Observatoire de l'habitat – Population et habitat insalubre : insertion sociale par l'accès au logement décent – Rabat - 1994

¹⁴ Haut Commissariat au Plan – Les cahiers du plan – n°1 – Février/Mars 2005

Tableau n °5 : Evolution de la population marocaine entre 1960 et 2004

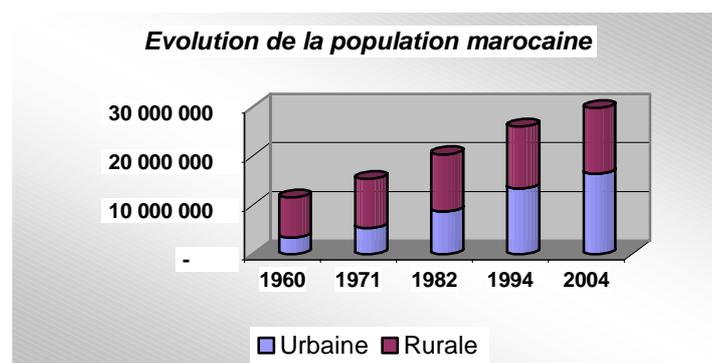
Année de recensement	Population			Taux d'accroissement
	Urbaine	Rurale	Totale	
1960	3 389 613	8 236 857	11 626 470	-
1971	5 409 725	9 969 534	15 379 259	2,8%
1982	8 730 339	11 689 156	20 419 495	2,6%
1994	13 407 835	12 665 882	26 073 717	2,1%
2004	16 463 634	13 428 074	29 891 708	1,4%

La répartition régionale est marquée par la concentration de près du tiers de la population dans trois régions : le Grand Casablanca avec ses 3,6 millions d'habitants, soit 12,1% de la population totale, Sous-Massa-Draa et Marrakech-Tensift-Al Haouz avec 3,1 millions chacune, soit 10,4% du total. Le reste est réparti selon des proportions qui varient de 0,3% (Oued Eddahab-Lagouira) à 8,3% (Tanger-Tetouan).

Selon le milieu de résidence, la population citadine est passée de 5,4 millions d'habitants en 1971 à 8,7 millions en 1982, à 13,4 millions en 1994 pour atteindre 16,46 millions en 2004, enregistrant ainsi un taux d'accroissement relatif de 22,6%.

Ainsi, le taux d'urbanisation ne cesse d'augmenter considérablement en passant de 29% en 1960 à 35% en 1971, à 43% en 1982, à 51,4% en 1994 pour atteindre 55,4% en 2004.

Face à cet accroissement accéléré de la population urbaine, la population rurale ne s'est accrue durant la période intercensitaire que de 784.015 personnes, passant de 12,64 millions à 13,43, soit un accroissement relatif de 6,2%. Le taux d'accroissement démographique annuel moyen s'est établi à 0,6%, en léger recul par rapport au taux de 6,7% enregistré entre 1982 et 1994



Sous la pression démographique, le Maroc est alors entré depuis les années soixante dans une phase d'urbanisation accélérée, se caractérisant par l'extension des périmètres urbains due à la création de grands quartiers à la périphérie des villes existantes.

Ainsi, l'armature urbaine marocaine se compose de près de 50 grandes villes de plus de 100.000 habitants, de 90 villes moyennes de 20.000 à 100.000 habitants et plus de 230 centres de moins de 20.000 habitants dont près de la moitié ne disposent pas de statut administratif urbain mais qui répondent aux critères d'urbanisation.

A noter que le système urbain s'est considérablement élargi, grâce à l'émergence des petits centres de moins de 20.000 habitants qui représentent en nombre 62% des municipalités.

2- Exode rural

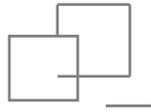
L'explication de la croissance rapide de la population urbaine réside en partie dans l'exode rural de plus en plus accéléré et qui a provoqué de profondes modifications au niveau de l'ensemble des structures spatiales urbaines. Les grandes villes ont, en effet, connu de vastes extensions, incorporant des zones périphériques souvent à vocation agricole.

La création de nouvelles zones d'habitat a ainsi participé à l'extension artificielle des villes et à l'éclatement parfois du tissu urbain initial; les développements clandestins ont affecté les structures urbaines existantes par la création de nouveaux pôles et centres d'intérêt sous-intégrés provoquant une redistribution des fonctions urbaines et se caractérisant par une spontanéité difficile à gérer.

Ainsi, de 1936 à 1952 près de 29.000 migrants ruraux quittaient annuellement la campagne pour s'installer en ville. Entre 1960 et 1971 ce nombre à pratiquement doublé pour atteindre 180.000 migrants par an selon le RGPH - 1994.

3- Inadéquation entre l'offre et la demande

D'après les données actualisées du RGPH de 1994, le déficit en logements en milieu urbain est de 704. 900 logements. Ce déficit actualisé est de 880.000 unités se répartissant comme suit:



- Ménages occupant des logements précaires: 770.000 ménages se décomposant comme suit :
 - Les logements de type "maisons sommaires ou bidonville", "habitat de type rural en milieu urbain", "local non destiné à l'habitation" et "chambre dans un établissement", soit un total de 450.000 ménages à reloger;
 - Les logements de types "maison traditionnelle" et "maison marocaine moderne" souffrant de vétusté ou de précarité partielle, soit environ 320.000 à reloger.
- Ménages à reloger pour des besoins de décohabitation: 200.000 ménages.

Pour résorber ce déficit à l'horizon 2012, le nombre de logements neufs à construire est de 58.000 unités par an.

Quant aux besoins nouveaux, qui comprennent les besoins relatifs à l'accroissement du nombre des ménages et ceux correspondant au renouvellement du parc, ils sont estimés à 140.000 logements par an.

Par ailleurs, le rythme actuel de production est de 90.000 logements réglementaires par an en milieu urbain. La production non réglementaire est pour sa part estimée à 25.000 logements par an. En somme, pour résorber le déficit actuel et satisfaire parallèlement les besoins nouveaux, la production de logements en milieu urbain devra être portée à plus de 200.000 unités par an, soit plus du double de la production réglementaire actuelle et ce pour :

- Faire face au déficit à hauteur d'environ 60 000/an
- Satisfaire les besoins nouveaux à hauteur de 140 000 unités.

Section n° 3- Poids de l'habitat insalubre dans le parc urbain

L'exploitation des données issues de l'étude sur le parc logement (enquête Logement 2000) et de l'actualisation des dénombrements des bidonvilles et des quartiers d'habitat non réglementaires réalisés par le Ministère de l'Habitat et de l'urbanisme a permis d'évaluer le volume de l'habitat insalubre à 690.000 unités, soit 23% du parc logement occupé¹⁵.

¹⁵ Observatoire de l'Habitat - Evaluation du volume de l'habitat insalubre en 2000

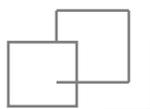


Tableau n°5: Le volume du parc logements et des ménages selon le type d'habitat en 2000

	Nombre de logements en 1000	Nombre de ménages en 1000
Habitat réglementaire	2.330	2.513
Habitat non réglementaire	398	450
Sommaire & Bidonvilles	292	320
Total Résidences principales	3.019	3.283
Parc vacant	492	
Résidences secondaires	119	
Parc occupé pour usages Professionnels	394	
Total Parc disponible	4.024	

Le nombre de ménages résidant dans l'habitat insalubre est estimé à environ 770.000 ménages dont 450.000 sont dans l'habitat non réglementaire à travers toutes les préfectures et provinces du Royaume. Ces ménages représentent près de 23,5% des ménages urbains, soit une population d'environ 4 millions de personnes, alors que cet indicateur était de 694.000 ménages en 1994

1- L'habitat non réglementaire

La répartition, par région, du nombre de ménages habitant les quartiers non réglementaires fait ressortir le classement suivant :

- En premier lieu vient la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaïr avec 20,33% du total national des ménages habitant ces quartiers. Notons que la préfecture de Salé, à elle seule, totalise près 93% des ménages de la région ;
- En second lieu vient la région de Sous-Massa-Daraâ avec 18,24% du total national. Le nombre de ménages a presque triplé au niveau de cette région. La province d'Agadir comprend près de 55% des ménages de la région. A signaler que le nombre de ménages dans cette ville a quadruplé ;
- En troisième lieu vient la région de l'Oriental avec 16,22% du total national. La ville d'Oujda totalise près de 38% des ménages habitant ces quartiers dans cette région ;

- En quatrième lieu vient la région de Tanger-Tétouan avec 10,84% du total. La ville de Tanger totalise près de 46% des ménages habitant ces quartiers dans cette région.
- En cinquième lieu vient la région de Méknès-Tafilalet avec 9,16% du total national. La ville de Méknès totalise près de 34% des ménages habitant ces quartiers dans cette région ;
- Les autres régions représentent 25% du total national.

Ainsi, les quatre premières régions précitées regroupent les 2/3 des ménages résidant dans l'habitat insalubre.

Le classement de ces régions par rapport au poids des ménages dans la région révèle que :

- Les régions de Souss-Massa et l'Oriental viennent en tête du classement avec respectivement 34,1% et 33,1% soit un ménage sur trois habite dans un habitat non réglementaire ;
- Les régions de Rabat-Salé-Zemmour-Zaïr et Taza-Al Hoceïma-Taounate avec respectivement 24,2% et 18,2%, soit un ménage sur cinq habite dans un habitat non réglementaire ;
- Ensuite, viennent les régions de Meknès-Tafilalet, Guelmim-Es-Semara, Tanger-Tétouan, Fès-Boulemane et Tadla-Azilal avec respectivement 17,5%, 17,1%, 16,8%, 12,1% et 10,4%, soit entre 1 et 2 ménages sur 10 résident dans un habitat non réglementaire ;
- Le reste, c'est à dire Marrakech-Al Haouz, Chaouia-Ouardigha, le Grand Casablanca, Gharb-Chrarda Bni Hsen et Doukala Abda qui ont un poids inférieur à 10% puisqu'il fluctue entre 5,4% et 2,1%.

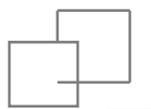


Tableau n° 6 : Répartition du nombre de ménages habitant dans les quartiers non réglementaires selon les régions

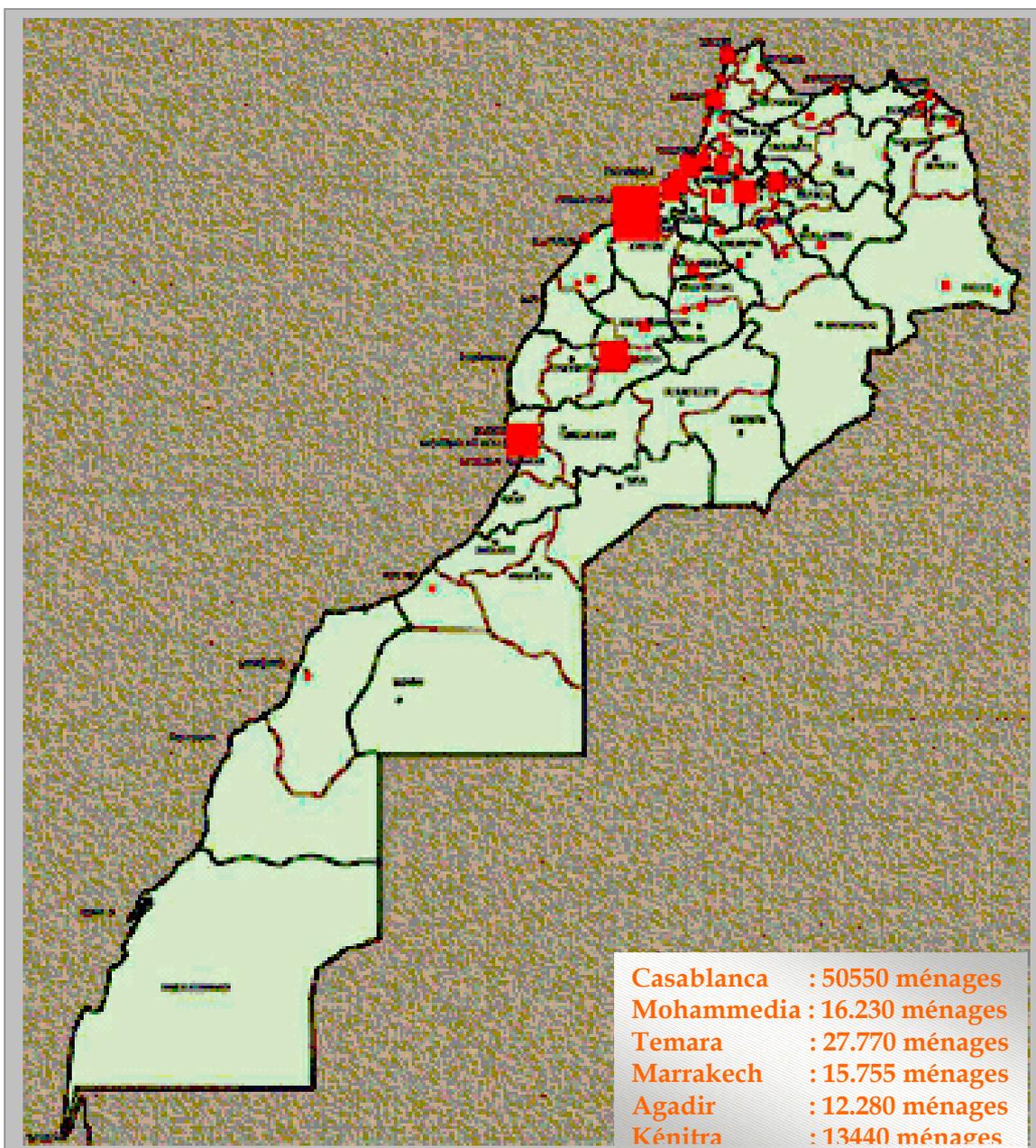
REGIONS	% par rapport au nombre de ménages de l'habitat non réglementaire	% par rapport au nombre de ménages urbains de la région	% par rapport au nombre total des ménages urbains
RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAIR	20,33	24,15	2,87
SOUSS-MASSA-DRAA	18,24	34,05	2,58
ORIENTAL	16,22	33,06	2,29
TANGER-TETOUAN	10,84	16,78	1,53
MEKNES-TAFILALET	9,16	17,46	1,29
FES-BOULEMANE	5,96	12,09	0,84
GRAND-CASABLANCA	5,33	3,8	0,75
TAZA-HOCEIMA-TAOUNATE	3,49	18,24	0,49
MARRAKECH-TENSIFT-AL-HAOUZ	2,68	5,29	0,38
TADLA-AZILAL	2,56	10,42	0,36
GUELMIM-ES-SEMARA	1,89	17,13	0,27
CHAOUIA-OUARDIGHA	1,66	5,42	0,23
GHARB-CHRARDA-BENI-HSSEN	0,93	2,76	0,13
DOUKKALA-ABDA	0,72	2,1	0,1

Source : enquête logement 2000 – Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme

2- Les bidonvilles

Le nombre de ménages habitant les bidonvilles est évalué à 208.000 ménages, soit 6,34% des ménages urbains. Plus de la moitié des bidonvilles à l'échelle nationale sont concentrés sur l'axe Kénitra –Safi.

Répartition régionale des bidonvilles au Maroc



La répartition par région du nombre de ménages habitant les bidonvilles fait ressortir le classement suivant:

- En premier lieu vient la région de Grand-Casablanca avec 27,4% du total national des ménages habitant ces quartiers. Notons que la ville de Casablanca, à elle seule, s'est accaparée près de 90 % de la région ;

- En second lieu vient la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaïr avec 20,4 % du total national. Les Préfectures de Salé et de Témara-Skhirate se sont accaparées près de 56 % dans cette région ;
- En troisième lieu vient la région de Gharb-Chrarda-Beni-Hssen avec 11,1 % du total national. La ville de Kénitra totalise près de 33% des ménages habitant ces quartiers dans cette région ;
- En quatrième lieu vient la région de Souss-Massa-Draâ avec 8,6% du total. La ville du Grand Agadir totalise près de 99% des ménages habitant ces quartiers dans cette région ;
- En cinquième lieu vient la région de Marrakech-Tensift-Al-Haouz avec 8,4 % du total national. La ville de Marrakech totalise près de 88,2% des ménages habitant ces quartiers dans cette région ;
- Les autres régions regroupent 24,2% du total national. Le classement de ces régions par rapport au poids des ménages urbains révèle que :
 - Les régions de Gharb-Chrarda-Beni-Hssen, Rabat-Sale-Zemmour-Zaïr et le Grand-Casablanca viennent en tête du classement avec respectivement 15,4%, 11,4% et 9,2% des ménages qui habitent dans les bidonvilles ;
 - Les régions de Chaouia-Ouardigha, Marrakech-Tensift-Al Haouz, Souss-Massa-Draâ avec respectivement 8,7% ; 7,8% et 7,5 % des ménages qui habitent dans les bidonvilles ;
 - Le reste, a un poids inférieur à 5% puisqu'il fluctue entre 0,9% et 4,6%.

L'analyse par ville de l'habitat insalubre fait ressortir l'ampleur de ce phénomène dans les villes de Salé, du Grand Casablanca, du Grand Agadir, de Fès, d'Oujda et de Tanger.

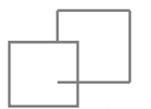


Tableau n° 7 : Répartition du nombre de ménages habitant dans les Bidonvilles selon les régions

REGIONS	% par rapport au nombre de ménages des bidonvilles	% par rapport nombre ménages urbains de la région	% par rapport nombre total ménages urbains
GRAND-CASABLANCA	27,38	9,16	8,74
RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAIR	20,40	11,38	10,86
GHARB-CHRARDA-BENI-HSSEN	11,08	15,41	14,71
SOUSS-MASSA-DRAA	8,61	7,55	7,21
MARRAKECH-TENSIFT-AL-HAOUZ	5,70	8,75	8,35
CHAOUIA-OUARDIGHA	8,37	7,76	87,41
TANGER-TETOUAN	5,48	3,99	3,81
MEKNES-TAFILALET	5,19	4,65	4,44
FES-BOULEMANE	3,56	3,39	3,24
DOUKKALA-ABDA	1,43	1,94	1,86
ORIENTAL	1,02	0,97	0,93
TADLA-AZILAL	0,59	1,14	1,09
GUELMIM-ES-SEMARA	0,45	1,92	1,83
TAZA-HOCEIMA-TAOUNATE	0,36	0,89	0,85
LAAYOUNE BOUJ.S.AL HAMRA	0,30	1,63	1,55
OUED-EDDAHAB-LAGOUIRA	0,08	3,16	3,02

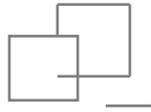
Source : enquête logement 2000 – Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme

Conclusion

Le concept de l'habitat insalubre reste entouré d'ambiguïté quant à sa définition sur les plans normes et caractéristiques. Toutefois, les formes les plus reconnues dudit phénomène sont les bidonvilles, les quartiers non réglementaires, et le tissu ancien menaçant ruine.

Bien que le phénomène de l'habitat insalubre n'est pas propre au Maroc, il représente environ 23% du parc urbain national dont la répartition diffère selon les régions et la typologie. Il a pour origine l'exode rural, la croissance démographique et l'inadéquation entre l'offre et la demande en matière de logements.

Conscient de l'ampleur de ce phénomène et de son impact sur l'établissement humain, les pouvoirs publics ont engagé, de puis l'indépendance, plusieurs stratégies et modes d'intervention pour y faire face. C'est ce que nous allons développer dans le chapitre qui suit.



Chapitre n°3

Stratégies d'intervention

- Introduction

L'action menée par les pouvoirs publics en faveur des populations habitant les quartiers d'habitat insalubre, notamment les bidonvilles, a revêtu plusieurs formes. L'objectif étant de répondre aux besoins en habitat à des prix à la portée des ménages à faibles revenus et assurer leur insertion sociale par l'amélioration des conditions d'accès aux équipements d'infrastructure et socio-collectifs.

A cet effet, les stratégies adoptées et les actions menées ont évolué en fonction des contextes socio-économiques de leur mise en œuvre et ce, depuis les années 50 jusqu'à nos jours. Généralement, les différents types d'intervention en matière d'habitat peuvent être regroupés en trois périodes distinctes qui seront présentées dans ce qui suit.

Section n° 1 : Les principales interventions depuis les années 50 jusqu'aux années 80

1- Les trames sanitaires des années 50

Les interventions des pouvoirs publics en matière de résorption des bidonvilles ont été dictées, essentiellement, par un souci d'hygiène publique. Les trames sanitaires, réalisées dans les périphéries des grandes villes ont été collectivement équipées (points d'eau, WC publics, éclairage sommaire, équipements socio-collectifs) et des parcelles de 30 à 40m² étaient mises à la disposition des bidonvillois pour la réalisation de leur logement, moyennant un loyer minime; parfois l'Etat construisait une pièce sur le lot ainsi aménagé.

L'Etat accorda d'importants crédits pour l'habitat du grand nombre et de vastes programmes de logements sommaires en dur ont été réalisés (équipés parfois individuellement en eau, électricité et égout). Ces logements, constitués de 1 ou 2 pièces avec patio, étaient loués aux ménages à bas revenus et édifiés sur des parcelles de 64 m².

Ces trames ont évolué vers la réalisation des trames sanitaires améliorées (lots de 48m²) entièrement équipés en eau, assainissement, voirie, électricité et supportant un habitat évolutif (une pièce avec un point d'eau) que le bénéficiaire complète par la suite en fonction de ses possibilités financières. Les montants des loyers versés étaient compatibles avec les moyens financiers des bénéficiaires.

Parallèlement, l'Etat procéda à l'équipement de terrains et livra des lots aux bénéficiaires qui réalisèrent leur habitation en recourant à l'auto-construction suivant un plan type fourni par les pouvoirs publics.

2- De nouveaux outils d'intervention ayant marqué les années 70

Afin d'agir avec des moyens adéquats et cantonner la crise du logement, le Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme a été créé en avril 1972. La stratégie arrêtée s'est essentiellement articulée sur l'éradication des bidonvilles et l'équipement en infrastructure des quartiers d'habitat insalubre.

Le plan quinquennal 1973-1977 avait mis l'accent sur l'habitat urbain et avait arrêté des dispositions particulières en introduisant les zones à équipement différé sur 5 ans, 10 ans et 15 ans (ZEP 5, ZEP 10 et ZEP 15) et des trames d'accueil. L'objectif attendu étant :

- D'abandonner les opérations ponctuelles au profit d'une action globale pour les besoins des couches à revenus modestes ;
- De réduire la pression foncière en mobilisant une importante réserve étatique ;
- De généraliser l'accèsion à la propriété aux couches sociales les plus pauvres et ce, pour freiner la formation de nouveaux bidonvilles.

Les ZEP à équiper sur 5 ans, s'adressaient aux couches sociales relativement aisées. Les lots d'une superficie de 80 à 100 m² devaient être livrés avec un équipement sommaire (réalisation de l'assainissement, l'eau potable et l'éclairage public dès le début, de l'électricité au cours de la 3^{ème} année et de la voirie durant la 5^{ème} année).

Le paiement des lots devait s'effectuer sur 5 ans (50 DH/mois) avec un apport initial de 1.500 DH. Des prêts avec facilité de paiement sur 20 ans ont été prévus pour réaliser les travaux de construction.

Les ZEP à équiper sur 10 ans et sur 15 ans, basées sur des principes analogues que ceux précités, étaient prévues pour des couches sociales plus pauvres.

Ces formules furent abandonnées après réajustement du plan au profit du programme social (PS). En effet, en 1974, les pouvoirs publics avaient consenti un effort financier supplémentaire amenant l'abandon puis la conversion du programme ZEP en programme social de lutte contre les bidonvilles.

Les logements sociaux (40m² couverts sur des lots de 100m²), financés sur des crédits budgétaires de l'Etat ont été réalisés dans des centres urbains et vendus aux bidonvillois qui avaient toute latitude pour compléter la construction du rez de chaussée et les autres niveaux.

3- La promotion urbaine à travers des PDU durant les années 80

Une nouvelle réflexion en rupture avec les pratiques passées a consisté à promouvoir, dans une vision d'intégration urbaine la réhabilitation des quartiers, leur régularisation foncière, l'aménagement de terrains équipés et l'emploi des populations. Au cours du plan triennal 1978-1980, un vaste programme de restructuration des grands bidonvilles a été lancé.

Les crédits affectés à la construction pour le relogement étaient à peine suffisants pour la satisfaction de 2 à 5% de la population des bidonvilles. Certains des grands bidonvilles tels que Ben Msick à Casablanca ou Doum Maâdid à Rabat comptaient 80.000 à 100.000 habitants. Il a été décidé alors de s'orienter vers une autre approche qui consistait en la restructuration in-site. On distinguait alors entre les grands bidonvilles (plus 4.000 habitants) et les petits et moyens bidonvilles (PMB : moins de 4.000 habitants).

3.1- Projets de Développement Urbain "PDU"

Concernant les grands bidonvilles, pour lesquels ont été lancés les projets de développement urbain (PDU), plusieurs opérations faisant appel au concours financier de la BIRD furent engagées : Doum-Maâdid-Hajja à Rabat, Saknia à Kénitra et Borj Moulay Omar à Meknès.

Les PDU sont des opérations intégrées à l'échelle de la ville visant la réalisation des équipements de base et d'équipements socio-collectifs. Les habitants ont été rendus propriétaires des terrains qu'ils occupaient. L'aide technique leur a été dispensée et des zones industrielles ont été créées dans ces quartiers pour offrir des emplois aux habitants concernés.

3.2- Programme des petits et moyens bidonvilles (PMB)

S'agissant des petits et moyens bidonvilles, une politique de restructuration a été adoptée. Si l'action prévue dans le cadre des PDU revêtait un caractère global, pour les PMB l'action ne devait porter que sur les problèmes spécifiques à l'habitat, considérant qu'en raison de la dimension de ces quartiers, l'intégration au contexte urbain est déjà assurée. L'intervention consistait en la réalisation des équipements d'infrastructure : voirie assainissement, réseaux d'eau et d'électricité.

Des normes de densité (pas plus de 400 habitants à l'hectare) et d'habitabilité (pas de parcelles de moins de 40 m²) ont été adoptées.

Dans ce sens, 160 petits et moyens bidonvilles ont été recensés pour une population de 180.000 habitants et seul 38 bidonvilles (93.748 habitants) ont été retenus selon le critère du statut juridique du terrain.

Ces projets ont été financés par le Budget Général de l'Etat. Le recouvrement des fonds dépensés, auprès des bénéficiaires, n'a pas connu de succès. Quatre PMB ont été retenus dans les villes de Larache, Safi, Sidi Bennour et de Guercif avec le concours financier de l'USAID. Parallèlement aux projets PMB, un programme Social a également été initié correspondant à des projets où la valeur immobilière totale (VIT) est inférieure à 50.000 DH. Sur les 12 sites proposés, 5 ont été retenus dans les villes de Sidi Slimane, Larache, Asilah, Safi et Essaouira.

Le plan quinquennal 1981-1985, dont les orientations ont été étendues jusqu'à 1987, a reconnu la nécessité de poursuivre l'action de l'Etat en matière de lutte contre les bidonvilles et le renforcement du programme de l'habitat économique.

En 1982, et vu le blocage qu'ont connu certaines opérations régies par les Délégations sur FNAET (Fonds National d'Aménagement et d'Equipement du Territoire) ou budget général de l'Etat, le Ministère de l'Habitat a instauré la politique conventionnelle permettant aux ERACs d'intervenir en maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD) pour le compte des délégations du fait de leur souplesse de gestion financière et administrative.

Par ailleurs, d'autres instruments ont été créés :

- Le Fonds Social de l'Habitat (FSH) en 1984, destiné à recueillir les produits de la vente des logements construits dans le cadre du programme social et de l'habitat rural en vue de leur réaffectation à la réalisation d'opérations similaires ;
- L'ANHI qui a été créée en 1984 conformément aux orientations du plan 1981-1985, comme opérateur spécialisé en matière de résorption des bidonvilles et d'intervention dans l'habitat sous équipé et non réglementaire.
- La Société Attacharouk créée en 1987 en tant qu'instrument d'intervention, souple et autonome, destiné à l'achèvement du projet de Ben Msick à Casablanca.

La fin des années 80 a été marquée par une stratégie privilégiant le relogement par l'attribution de lots équipés, choix lié à un certain nombre de données concernant les aspects foncier, financier et technique.

Face à des besoins toujours accrus, des couches sociales les plus démunies notamment les bidonvillois et en raison des restrictions budgétaires, le Département de l'Habitat a développé une formule de péréquation dans les montages financiers des opérations de lutte contre l'habitat insalubre. Elle consiste à affecter le surplus généré par le produit de la vente des lots d'habitat collectif, de villas ou à usage commercial pour rééquilibrer le prix réduit de vente des unités destinées aux couches sociales les moins favorisées.

Ce mode d'intervention a favorisé l'adoption de projets intégrés permettant le brassage social d'une part et d'autre part le relogement des bidonvillois dans des lots équipés ou des logements construits avec une participation financière en deçà du prix de revient des produits réalisés et pour les opérateurs publics des retombées financières indéniables.

En effet, les retombées des opérations de résorption des bidonvilles sont doubles : d'une part, pour chaque bidonvillois relogé c'est un logement supplémentaire créé et d'autre part, les bidonvillois deviennent propriétaires d'un logement décent qu'ils peuvent non seulement habiter mais louer en partie ou en totalité pour améliorer leur revenu.

Cependant, l'épuisement de l'assiette foncière dans les grandes villes et le recours à l'acquisition des terrains privés ont fait par exemple qu'à Casablanca et à Mohammedia, les ménages bidonvillois ont été relogés dans des appartements. Bien que ces derniers soient cédés à un prix inférieur à leur coût, ils n'étaient pas à la portée des ménages et ne correspondaient ni à leur taille ni à leur mode de vie.

Section n° 2 : Les nouveaux modes d'intervention de la décennie 90

1- Programme spécial de lutte contre l'habitat insalubre

En 1991, les pouvoirs publics ont mis en place une politique conventionnelle, associant les moyens de l'Etat à ceux des organismes publics et des populations concernées. Elle avait pour objectif de faciliter l'exécution d'un important programme comportant deux principales composantes:

- La résorption des bidonvilles ;
- La restructuration de l'habitat sous-équipé.

Le coût de ce programme est estimé à 5.340 MDH pour lequel une subvention d'équilibre de 1.479 MDH a été allouée par le Budget Général de l'Etat. Ce programme visait le recasement de près de 100.000 ménages.

A la fin des années 90 le département de l'habitat a été appelé à définir des méthodes d'intervention plus adaptées aux possibilités d'épargne des ménages à ressources limitées, de développer de nouveaux mécanismes d'intervention notamment à travers la promotion d'une politique foncière et le développement de nouvelles synergies en matière de lutte contre l'habitat insalubre, tout en préconisant des montages institutionnels pour la réalisation des projets, permettant ainsi, d'impliquer directement les autres parties concernées (Etat, collectivités locales, OST, agences urbaines, régies et offices d'eau, d'électricité et d'assainissement, populations concernées, mouvements associatifs, ...).

De nouvelles méthodes et outils d'intervention ont été mis en œuvre :

- **Plans Locaux d'Habitat et de Développement Urbains (PLHDU):** basés sur une programmation, à moyen terme, des actions à lancer en tenant compte de ceux des autres intervenants locaux, avant d'entamer la concertation avec l'ensemble des partenaires et d'établir des conventions qui définissent les conditions de réalisation de programmes d'habitat social et de résorption de l'habitat insalubre ;
- **Programme des Zones d'Aménagement Progressif (ZAP) :** basé sur le principe de l'aménagement progressif des lotissements, ce programme constitue un outil d'intervention souple et adapté financièrement aux possibilités et au rythme d'épargne des ménages à faible revenu notamment aux ménages bidonvillois ;
- **Aménagement de Nouvelles Zones d'Urbanisation (ZUN) :** ce programme vise l'ouverture à l'urbanisation de grandes réserves foncières publiques et leur équipement en infrastructure hors site et primaire en vue de promouvoir l'habitat social dans les villes connaissant un déficit important en logements ;
- **Au niveau foncier,** il a été envisagé la création de l'Agence Foncière, outil d'intervention pour promouvoir et fructifier le patrimoine foncier de l'Etat ;
- **Sur le plan financier,** l'enveloppe prévue dans le cadre du Plan Quinquennal 2000-2004, pour les opérations de résorption de l'habitat insalubre dépasse 1 milliard de dirhams. Des financements annexes ont également été prévus dans le cadre du Fonds Hassan II de Développement Economique et Social pour la résorption des grands bidonvilles de Casablanca, Rabat, Salé et Fès ;

2- Programme des 200.000 logements

Annoncé par une décision Royale dans le discours du Trône du 3 mars 1994, le programme national des 200.000 logements est venu pour relancer la promotion de l'habitat social. Ce programme s'est inscrit parmi les préoccupations majeures des pouvoirs publics dans un souci de construire des logements décents selon des conditions cohérentes avec le pouvoir d'achat des populations à revenus modestes.

Cependant, il convient de noter que la concrétisation de cet ambitieux programme, qui a couvert les différentes régions du Royaume, s'est heurtée à plusieurs difficultés qui sont d'ordre financier, commercial, foncier, administratif,...

De telles difficultés ont constitué des obstacles quant à la réalisation des projets s'inscrivant dans le cadre dudit programme. A titre d'exemple, après sept ans de son lancement, le nombre de logements agréés ne dépassait pas 110.000 unités, soit l'équivalent d'une production annuelle d'environ 15.700 unités par an.

Section n° 3 : De nouvelles approches dès l'an 2001

Le Discours Royal du 20 août 2001 a placé l'habitat social en général et la lutte contre l'habitat insalubre en particulier parmi les priorités nationales. L'importance accordée par Sa Majesté le Roi à ce secteur lui ouvre, ainsi la voie pour être dans les centres d'intérêt des interventions publiques visant à résoudre les problèmes engendrés par le déficit en matière de logement.

Ce discours a mis l'accent sur le caractère complexe et multidimensionnel du phénomène de l'habitat insalubre, l'importance des moyens à mettre en œuvre et la défaillance des instances chargées de le combattre qui n'ont pas assumé pleinement leurs responsabilités à cet égard. De même, il a insisté sur l'obligation de l'application rigoureuse de la loi en matière de lutte contre l'habitat insalubre et sur la responsabilité des collectivités locales qui sont tenues d'accorder au logement social toute l'importance qu'il mérite dans le cadre de leurs plans de développement.

Concrètement, d'ambitieux programmes de lutte contre l'habitat insalubre ont été mis en œuvre. C'est le cas notamment du Programme d'Action et de Résorption de l'Habitat Insalubre (PARHI), du programme spécial d'habitat à faible coût et du programme « Villes Sans Bidonvilles : VSB » dont ci-après une présentation de leur consistance.

1- Le Programme d'Action et de Résorption de l'Habitat Insalubre

Il s'agit d'un plan d'action de résorption de l'habitat insalubre ayant concerné 629.784 ménages et ventilé en trois types d'opérations¹⁶: restructuration, lotissements de résorption (recasement), logements de résorption (relogement) :

- **La restructuration** : elle a pour objectif de doter les quartiers d'habitat non réglementaire ainsi que les grands et moyens bidonvilles pouvant être intégrés au tissu urbain, en équipements d'infrastructure nécessaires et de régulariser leur situation urbanistique et foncière. Ce type d'intervention concerne près de 470.140 ménages (soit 75% du programme) dont 418.556 ménages des quartiers d'habitat clandestin et 51.584 ménages des bidonvilles. Le montage financier de ces opérations prévoyait la prise en charge par les bénéficiaires des réseaux d'eau potable et d'électricité ainsi que les réseaux secondaires et tertiaires d'assainissement et de voirie. De leur part, l'Etat et les collectivités locales ont pris en charge le financement des réseaux hors site et primaire d'assainissement et de voirie.
- **Les lotissements de résorption** : ils concernent les ménages des petits bidonvilles et de ceux ne pouvant être intégrés au tissu urbain. Ils leur permettent l'accès à la propriété de lots d'habitat social à valoriser en auto-construction assistée et ce, dans le cadre de lotissements à équipement total ou progressif. Ces lots de recasement ont ciblé 94.392 ménages, soit 15% du programme. Leur coût est estimé à 50.000 DH l'unité dont l'état supporte 50% et le bénéficiaire règle le reste.
- **Les logements de résorption** : ils concernent les ménages des bidonvilles non touchés par les deux premières formes d'intervention et ceux concernés par la dédensification liée à la restructuration. Il s'agit de la construction de 65.252 logements sociaux dont 55.182 pour les ménages bidonvillois et le reste, soit 10.070 logements pour les ménages des quartiers d'habitat clandestin. Le coût du logement, y compris le foncier, est estimé à 100.000 DH dont l'Etat supporte 40% et le bénéficiaire 60%.

¹⁶ Secrétariat d'Etat à l'habitat, Aourach, n°16- avril 2002

Les besoins fonciers pour la réalisation du PARHI sont de l'ordre de 7.800 Ha dont 4.800 Ha pour la régularisation foncière dans le cadre de la restructuration (63%) et 3.000 Ha pour les opérations de recasement et de relogement (37%).

Le coût global est estimé à 28,86 milliards de DH dont 17,21 milliards de DH pour les quartiers d'habitat non réglementaire et 11,65 milliards de DH pour les bidonvilles.

Quant aux sources de financement, elles proviennent des contributions des bénéficiaires (12,67 milliards de DH), des subventions publiques (13,52 milliards de DH) et des crédits au profit du programme d'habitat social (2,67 milliards de DH).

Néanmoins, la concrétisation de ce plan est restée tributaire d'un certain nombre d'ajustements. Ces derniers ont concerné notamment le financement, la mobilisation du foncier public, les priorités d'intervention et d'autres mesures et outils d'accompagnement.

Par ailleurs, en application des orientations du Discours Royal d'ouverture de la première année de la 7ème législature, érigeant l'habitat social parmi les quatre priorités nationales, le programme gouvernemental a arrêté une nouvelle stratégie d'actions. Celle-ci vise à augmenter le rythme de production en vue d'atteindre l'objectif de 100.000 logements sociaux par an et à œuvrer à l'éradication progressive de l'habitat insalubre.

A cet effet, les pouvoirs publics ont placé le secteur de l'habitat parmi les priorités nationales et ont défini pour ce faire une approche nouvelle basée sur :

- Le contrôle strict et la répression effective des infractions par le biais de l'élaboration de plusieurs textes réglementaires. Ils visent notamment la définition précise des responsabilités et la pénalisation des sanctions à l'encontre des contrevenants ;
- La mise en œuvre d'une politique de prévention et de promotion de produits concurrentiels à l'habitat informel et non réglementaire. A ce titre, il s'agit de la réalisation d'importants programmes de lotissements économiques, de zones d'aménagement progressif et en partenariat avec le secteur privé (dans le cadre d'appels à manifestation d'intérêt), de construction de logements sociaux à faible VIT qui correspondent le mieux aux capacités financières des ménages à faibles revenus, cibles privilégiées de l'habitat insalubre ;

- L'engagement d'importants programmes de résorption tenant compte des moyens disponibles, de la responsabilité légale des différents intervenants et des priorités d'intervention. Ces programmes sont basés sur une politique volontariste en matière de contrôle sur le plan local. L'objectif étant d'arrêter la prolifération de ces tissus, car toute action serait vaine si les bidonvilles continuent à s'accroître au rythme actuel ;
- La participation et l'adhésion de l'ensemble des partenaires et ce, dans le cadre de conventions précisant les zones d'intervention, les opérateurs, le phasage des opérations ainsi que les modalités et moyens de mise en œuvre de ce programme. Ce cadre fixe également les contributions et les engagements des différentes parties (Etat, collectivités locales, agences urbaines, régies d'eau, d'électricité et d'assainissement, populations concernées, mouvements associatifs, ...).

2- Le programme spécial d'habitat à faible coût

Afin d'atteindre l'objectif de réaliser 100.000 unités d'habitat social par an, un programme spécial¹⁷ visant la production de 50.000 unités supplémentaires par an a été mis en œuvre en 2003. Il cible les ménages à faibles revenus en leur cédant des logements à des prix inférieurs à 120.000 DH.

Ce programme vise à contribuer à la résorption de l'habitat insalubre, tout en mettant sur le marché immobilier d'autres unités destinées à la prévention ciblant les ménages dont les revenus mensuels sont inférieurs à 2.500 DH. Couvrant la période 2003-2007, ce programme consiste à produire annuellement :

- 20.000 logements de VIT comprise entre 80.000 et 120.000 DH : logements sociaux finis (10.000 unités), logements sociaux semi finis (5.000 unités) et logements évolutifs (5.000 unités) ;
- 30.000 lots de terrains de VIT comprise entre 35.000 et 50.000 DH : lots équipés (20.000 unités) et lot semi-équipés (10.000 unités).

Les montages financiers des différents produits ont été établis sur la base des surfaces allant de 47 à 64 m² pour les logements finis et semi-finis et de 30 à 64 m² pour les logements évolutifs. La subvention directe de l'Etat est de l'ordre de 40.000 DH, avoisinant ainsi 40% du coût global du logement. Les lots sont d'une surface de 64 m².

¹⁷ Ministère délégué chargé de l'habitat et l'urbanisme, note relative au programme spécial d'habitat à faible coût, avril 2003

A noter que l'intérêt stratégique du programme spécial d'habitat à faible coût s'inscrit dans une optique de compétition avec le secteur informel.

3- Le programme "villes sans bidonvilles"

Le programme « villes sans bidonvilles » se fixe comme objectif la résorption, courant la période 2004-2010, de l'ensemble des bidonvilles en milieu urbain. Il concerne environ 212.320 ménages¹⁸ répartis dans 70 villes et centres urbains dont 18 concentrent près de 81% de la population bidonvillose¹⁹.

A noter que ce programme distingue trois composantes²⁰ :

- **Projets conventionnés avant 2004** : ce sont des opérations subventionnées par l'Etat (BGE, FSH) et dont l'exécution a fait objet de convention entre le MHU et ses OST. A fin 2003, elles ont touché 68.290 familles dont 52% sont concernés par des lots de recasement, 26% par la restructuration et 22% par le relogement. A l'achèvement de ces opérations, 10 villes seront déclarées « sans bidonvilles ».

Le coût global de ces opérations est de 6.537 millions de DH dont 1.818 millions de DH soit 28%, subventionnés (BGE, FSH, Fonds Hassan II). Le reste provenant essentiellement des contributions des bénéficiaires et de certaines communes. La plupart des projets conventionnés, qui nécessitent la mobilisation de 1.663 hectares, seront achevés avant 2006.

- **Projets conventionnés en 2004** : Dix sept communes urbaines²¹ sont concernées par cette deuxième partie du programme VSB et dont la réalisation fait l'objet de contrats de villes²² signés par les acteurs clés (Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, OST, Commune, Autorité locale, Ministère des Finances, Fonds de financement,...). Ces communes totalisent près de 154.376 ménages bidonvillois, soit 72% des effectifs du programme VSB. Quant aux familles prises en charge dans des projets programmés en 2004, elles sont de l'ordre de 62.160 : 46% pour le recasement et 34% pour la restructuration.

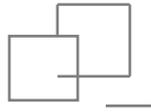
¹⁸ Non compris les bidonvilles des provinces du Sud et du milieu rural sollicitant des interventions spécifiques.

¹⁹ Cf. annexe n°6

²⁰ Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, note relative au programme VSB, septembre 2004.

²¹ Casablanca, Mohammedia, Echellalate, Beni Yakhlef(Mohammedia), Droua, Salé, Marrakech, Agadir, Fès, Kenitra, Settat, Khouribga, Meknès, Rabat, Témara, Sidi Yahya des Zaers et Tétoutan.

²² Cf. annexe n°7



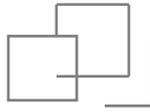
Le coût global de cette deuxième partie du programme VSB est estimé à 4.881 millions de DH dont 1.564 millions de DH sous forme de subvention de l'Etat. A l'achèvement de ces projets, 15 villes seront déclarées « sans bidonvilles » dont trois (Khouribga, Méknès et Settat) dès 2006. De même, la réalisation de ces opérations nécessite la mobilisation de 1.411 hectares.

- **Reliquat à programmer** : il concerne 81.870 ménages des bidonvilles répartis sur 45 villes. Les premiers montages des projets correspondants tablent sur les modes d'intervention suivants : relogement dans des appartements (19%), recasement en lotissements équipés (15%), recasement en ZAP (35%) et restructuration (30%). Le montant de l'investissement total de cette troisième partie du programme est d'environ 5.700 millions de DH dont 2.035 millions de DH subventionnés. De même, la réalisation de ces opérations nécessite la mobilisation de 2.106 hectares.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons essayé de mettre en évidence l'importance de l'habitat insalubre, phénomène qui ne cesse de proliférer ainsi que les mécanismes de sa formation. Or, il faut noter que les différentes stratégies d'intervention étatique pour contrecarrer ce fléau n'ont pu à ce jour atténuer sa gravité. Ceci est dû à plusieurs dysfonctionnements qui ont handicapé ces stratégies et limité leur efficacité tels que :

- *Une mauvaise programmation des projets au début et une gestion inopérante en cours de réalisation ;*
- *Un déficit structurel accusé par certaines opérations de résorption et ce, malgré les subventions budgétaires accordées pour équilibrer le montage financier. Ceci est dû notamment à la non maîtrise des montages technico-financiers initiaux qui connaissent des changements au cours de l'exécution des projets ;*
- *Les problèmes de financement de l'auto-construction de logements et le refus du CIH d'accorder des crédits acquéreurs au profit des ménages bidonvillois ont retardé l'achèvement de la valorisation de ces opérations dans les délais prévus ;*
- *La faiblesse de l'intervention de l'autorité locale pour le transfert de la population et le recouvrement des recettes auprès des bénéficiaires a constitué souvent un handicap certain ;*
- *La non maîtrise du foncier au préalable du lancement du programme a engendré des retards voire l'abandon de certaines opérations.*



Conclusion de la première partie

Dans le cadre de cette première partie, nous avons essayé de mettre en exergue l'importance que revêt le secteur de l'habitat tant au niveau social, économique que civilisationnel.

Conscients de cette importance plurielle, les pouvoirs publics ont entrepris, depuis l'indépendance, un ensemble de mesures préventives et curatives visant à combler le déficit en logements qui n'a cessé de s'accroître devant l'explosion démographique et l'accélération de l'urbanisation. Divers programmes ont été lancés ayant visé le recasement ou le relogement des bidonvillois, la restructuration des quartiers sous-équipés, mais aussi la construction de logements sociaux.

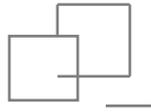
Mais, il faut préciser que de tels efforts, bien que considérables, ont été marqués par des fluctuations et des perturbations tant au niveau politique que stratégique, traduisant clairement le manque d'une visibilité clairvoyante à long terme et de planification stratégique susceptible de résoudre la « question de la crise du logement » au Maroc de manière efficace et efficiente.

D'autant plus que les programmes en question ont été, et restent encore, handicapés par plusieurs obstacles d'ordre foncier, financier, administratif, mais aussi liés à leur mode de management. Le résultat n'est évidemment autre que la prolifération de l'habitat insalubre et le déséquilibre manifeste entre l'offre et la demande en matière de logement.

Bien que la politique sociale a été mise en marche pour améliorer l'offre sur le marché du logement en oeuvrant dans le sens de l'adapter aux exigences de la demande, celle-ci n'a pas été déclinée sur le plan opérationnel suivant des méthodes modernes de management de projets permettant de mieux optimiser les ressources existantes et, par voie de conséquence, garantir un meilleur pilotage de ce type d'intervention.

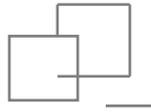
Cet aspect qui reste fondamental semble ne pas préoccuper en premier rang l'attention des différents opérateurs dans le domaine, alors qu'il constitue un gisement pour optimiser tout projet, voire même, un pivot pour en assurer la réussite. Ceci exige forcément la maîtrise du processus de management des projets de manière générale.

Quels sont alors les principes de base et les fondements théoriques auxquels doivent se référer systématiquement les responsables de projets ? C'est ce que nous allons développer dans le cadre de la deuxième partie du présent travail de recherche.



2ème partie :

Le management de projets :
concepts et méthodes



*Introduction
de la deuxième partie*

Nul doute qu'à l'aube de ce troisième millénaire marqué, entre autres, par la globalisation et la mondialisation des échanges, la montée au plan international des compétitions et le développement technologique spectaculaire,..., toutes les nations n'ont pratiquement plus le choix que de prendre, via leur système productif, le train de compétitions. L'objectif visé est de pouvoir garantir une place de choix dans un monde incertain.

A ce titre, les entreprises ont été appelées à choisir, selon leur situation et en fonction de leur contexte d'évolution, entre plusieurs voies à emprunter pour relever les défis de l'avenir. Des entreprises ont alors opté pour la réforme de leur style de management pour le rendre «soft», alors que certaines se sont trouvées obligées d'engager d'ambitieux plans d'assainissement et de redressement. D'autres encore ont opté pour le lancement d'importants projets. Ces efforts visent la commercialisation de nouveaux produits et services, ou l'extension des activités existantes moyennant l'adaptation de l'offre, sur les plans quantitatif et qualitatif, aux attentes des clients et aux nouvelles données du marché,...

D'ailleurs, qu'il s'agisse des entreprises exerçant dans le domaine de l'ingénierie, dans le secteur du BTP ou celui des services,..., elle ont toutes essayé, et ne cessent de mener encore de rudes combats, pour pouvoir se doter de tous les ingrédients et les outils nécessaires à même d'augmenter leur chance de construire un avenir meilleur face à un environnement de plus en plus mouvant et turbulent. Résultat direct : accélération du rythme de changements accompagnés par une montée en flèche du nombre de projets.

Ce constat a été amplement analysé et commenté, en long et en large, par des spécialistes en économie et en management qui ont mis en exergue l'importance de ce phénomène. Citons à titre d'exemple, Jean BRILMAN qui avance dans son ouvrage « Les meilleures pratiques de management » que plus de 25% de l'activité économique relève désormais de la gestion de projet²³.

²³ Jean BRILMAN, Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation, 2000, Paris

A ce titre, et bien que certaines entreprises aient pu acquérir au fil des années un degré de sophistication satisfaisant dans le management de projets, il faut préciser que les expériences ont démontré que tout projet est unique en son genre et irréversible²⁴. Il se situe dans un environnement social, culturel, économique et politique d'ordre national ou international, engendrant une pression des forces qui tendent vers son succès ou son échec. De ce fait, il doit nécessairement s'inscrire dans une organisation et une pensée épousant la stratégie de l'entreprise et ce, dans le cadre d'une démarche spécifique en faisant appel à des outils appropriés, pour répondre au mieux aux critères de son succès.

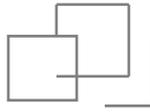
Bien plus, cela exige de la part de son responsable une expertise technique, mais surtout un management efficace par la prise en compte globale de la dimension relationnelle du projet. Mobiliser, impliquer, optimiser les synergies, faire adhérer au projet non seulement son équipe opérationnelle mais aussi les acteurs tiers impliqués dans le projet, anticiper et gérer les risques, estimer et piloter les coûts, appliquer les critères de qualité et respecter le délai imparti, tels sont en fait les enjeux à maîtriser pour garantir un mode de management efficace du projet.

Ainsi, l'une des questions fondamentales qui se posent consiste à savoir comment une organisation, qui se veut performante et cherche à affronter valablement les défis de la concurrence et faire face au phénomène de la raréfaction des ressources, puisse-t-elle appréhender de manière pertinente le management d'un projet pour en assurer une meilleure conduite et en tirer, par voie de conséquence, les meilleurs profits ?.

Comme nous allons essayer de mettre en évidence dans le cadre de la présente partie, cela exige notamment, et au-delà d'une gestion équilibrée du triangle d'or (qualité, délai, coût) auquel tout manager pense d'habitude implicitement, une maîtrise de tous les aspects liés au management de projet.

²⁴ R.P.Declerck, J.P. Debourse, J.C. Declerck, Le management stratégique, contrôle de l'irréversibilité, Les éditions ESC Lille – 1997.

Ainsi, dans un premier chapitre, nous allons donner un aperçu historique sur le concept de projet, sa définition et ses caractéristiques ainsi que ses différents acteurs et ce, avant de présenter les différentes phases et le cycle de vie dudit projet. Puis, dans un second chapitre, nous nous intéresserons aux fondements et principes du management de projet : intérêt et consistance, structures organisationnelles, équipe projet, outils, facteurs clés de succès,... Enfin, nous allons aborder dans un troisième chapitre le management des différentes phases d'un projet.



Chapitre n°1

Le concept de projet

- Introduction

Historiquement, le concept de projet a fait son apparition depuis l'antiquité et a connu, à l'heure actuelle, des développements considérables qui lui ont conféré une place de choix faisant de ce concept un mode de pensée et d'organisation. En effet, de multitudes entreprises ont opté pour un mode organisationnel axé sur le projet comme élément fédérateur et créateur de richesses. Sur le plan pratique, le monde ne cesse de voir naître des projets de grande envergure dans les différents domaines d'activités et ayant des conséquences considérables sur les plans économique, socioculturel, technologique,...

Mais, qu'entendons-nous plus précisément par un projet ? Qu'en est-il de ses caractéristiques ? Quels sont ses acteurs ? Ce sont là autant d'interrogations auxquelles nous essayerons de donner les réponses tout au long du présent chapitre, et ce après avoir présenté un survol sur les origines du concept «projet».

Section n° 1 : Fenêtre sur l'origine du terme « projet » et son évolution historique

Une lecture, même sommaire, de l'histoire de l'humanité permet de découvrir que l'idée de projet n'est pas nouvelle et a plutôt existé, bien qu'implicitement et avec des degrés différents, depuis l'apparition de l'homme sur terre : c'est dire qu'elle est aussi vieille que l'activité humaine. A ne considérer, à titre illustratif, que la réalisation de grands ouvrages artistiques tels que les Pyramides Egyptiennes, le Mur de Chine, les Villes Romaines et leurs aqueducs,...

De telles réalisations grandioses confirment l'existence de précurseurs éminents ayant travaillé, bel et bien, en mode projet comme façon de penser, de s'organiser et de concrétiser un réel savoir-faire en la matière. D'ailleurs, il n'est pas étonnant que ces monuments de taille continuent à rendre, même à nos jours, certains spécialistes avides de découvrir les techniques et le mode de management appliqués jadis pour la concrétisation de ces symboles historiques.

Cependant, le terme «projet» n'a été plus précisément employé pour la première fois que vers le 15^{ème} siècle, trouvant son origine dans l'étymologie latine du verbe «projicio». Ce dernier, qui signifie «projeter ou expulser», c'est-à-dire au sens de mettre en avant dans l'espace, comme par exemple le balcon sur une façade, a été employé de façon régulière avec des connotations d'aménagement spatial. Ainsi, sa racine latine évoque un mouvement, une trajectoire et un rapport à l'espace et au temps. Le processus impliqué étant de partir d'un point, se lancer en avant, pour atteindre un but.

Chronologiquement, c'est dans *l'univers architectural* que sont apparus véritablement les premiers essais de formalisation de projet, essais qui allaient plus tard marquer de leur empreinte l'histoire du concept en question. Comment cela s'est-il alors produit ? Appelé pour continuer la construction du dôme de la cathédrale de la ville de Florence interrompue au 14^{ème} siècle, l'architecte Filippo Brunelleschi a réussi, sur la base d'un plan (*progetto*), à rationaliser l'architecture de l'édifice en l'inscrivant dans une perspective temporelle. Une telle approche lui a permis de séparer entre ce qui relève du projet, de son exécution et de sa mise en œuvre. Nous retenons alors de cet univers la nécessité de penser l'articulation entre *conception* et *réalisation*.

Lors des XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles, et sous l'influence de l'héritage scientifique et technique, penseurs et hommes d'action vont associer *progrès et projet*, contribuant ainsi à la constitution de *l'univers politique* du concept comme en témoigne amplement la multiplication des projets de société.

S'inscrivant dans cette continuité jusqu'aux années 60, les projets lancés (produits et/ou équipements nouveaux) tels ceux des industries de grande série, se sont développés dans le cadre d'organisations dites "fonctionnelles" : le projet passe successivement dans des services spécialisés sur chaque étape du cycle de vie du produit : analyse du marché, définition fonctionnelle et technique du produit, définition du produit et du process, achat,... Il n'y avait ni démarche ni acteurs de projets formalisés.



Cependant, la fin des *années 1960* va marquer un tournant décisif en matière de gestion de projet. Celle-ci s'est *formalisée en corps de doctrine autonome*, et ce à l'occasion des grands programmes militaires ou spatiaux engagés par les États-Unis, et des grands travaux de développement, sous l'impulsion notamment des milieux professionnels américains, réunis dans le «Project Management Institute». La particularité de ce modèle «standard» de l'ingénierie des grands projets unitaires, réside alors dans le fait de distinguer entre deux dimensions standardisées :

- La première d'ordre *organisationnel*, définissant un cadre de responsabilités fondé sur la séparation entre le maître d'ouvrage (définition des objectifs en tant que propriétaire de l'ouvrage futur) et le maître d'œuvre (rôle de coordination et de réalisation) ;
- La deuxième d'ordre *instrumental*, réunissant une gamme d'outils et de méthodes classiques standardisés relatifs à la décomposition du projet, à sa planification et au contrôle des coûts.

Au sein de *l'univers philosophique*, c'est de l'intentionnalité que va émerger le concept de projet dans son acception moderne, tout particulièrement à travers les travaux des auteurs des courants existentialistes et phénoménologiques. Par exemple, pour certains l'homme est projet, il se pense en devenir qu'il aspire maîtriser parce qu'il est perfectible et peut se perfectionner. Pour d'autres philosophes, chaque homme, par son projet personnel, participe à un projet collectif total : le projet est compris comme une révolution, une réalisation.

D'autres penseurs ont souligné l'affirmation radicale de la liberté de l'homme qui ressort : l'existence au monde se fonde sur le projet, fait d'intention et d'anticipation. Le projet finalise donc le comportement humain et le dissocie de la perspective mécaniciste. Nous retenons pour cet univers que les philosophies de l'action, dans une perspective analytique ou dans une perspective critique, s'approprient l'idée de projet à travers celles d'intention et de plan.



De son côté, *l'univers biologique* associe le projet à *la vie* et contribue à nourrir le développement du paradigme cybernétique et systémique avec, en son cœur, l'hypothèse téléologique. Le projet caractérise le vivant et par extension les phénomènes de son organisation. Connaître alors un système n'est plus connaître sa structure, mais surtout repérer son projet, c'est-à-dire, en partant de son histoire, identifier ce qu'il fait et envisager son devenir. Le recours au projet s'impose donc comme outil d'investigation au service d'une activité de conception : le projet de connaissance et le projet d'action sont intimement liés.

Cependant, bien que l'héritage historique est assez conséquent mettant sur scène, comme cela ressort des divers univers présentés ci-dessus, un vaste dispositif technique dédié à l'ingénierie de projet, il ne va pas sans dire que *le modèle «standard»* va s'affirmer dans l'ingénierie des grands projets unitaires jusqu'à la fin des *années 1970*. Car, le nombre et la complexité des projets, conjugués avec une conjoncture difficile (appauvrissement des pays en développement, réduction drastique des marchés,...), ont fini par imposer la recherche d'une nouvelle voie. Ses maîtres-mots sont : une meilleure coordination et une intégration plus efficace des différentes logiques dictées par les principes d'efficience et de rentabilité, au lieu de se contenter du volontarisme politique comme auparavant.

Un tel constat est similaire pour le cas du modèle de gestion de projets adopté au niveau de l'industrie de grande série qui va connaître, vers la fin des *années 1980*, lui aussi une rupture. Ceci est dû au fait que la performance des entreprises, notamment occidentales, en matière de conception de nouveaux produits, n'était pas à la hauteur des concurrents japonais : il s'agissait en particulier, pour le moins qu'on puisse dire, d'une bataille économique largement déséquilibrée.

De leurs parts, les grands donneurs d'ordre de ce monde de l'ingénierie des grands projets, et en tête l'administration américaine de la défense, n'ont pas échappé à la règle précitée mettant en exergue la crise en matière de gestion de projets. Ils ont fini par remettre en cause certains excès identifiés dans l'usage du modèle «standard», tout en œuvrant dans le sens de les compléter par d'autres démarches et techniques appropriées.

Devant un tel constat, les notions de gestion et de management de projet ont été abondamment traitées, précisées, voire révisées et développées au niveau des milieux académiques. Ces travaux qui ont profité aussi des nombreuses réflexions menées sur des thèmes connexes dans d'autres disciplines (approches des sciences de la conception, recherches sociologiques et économiques,...) ont découvert, vers la moitié des *années 1980*, une véritable instrumentation et ingénierie de la conduite de projet fondée sur des techniques et des outils encore plus performants pour planifier, organiser et gérer la concrétisation du projet : les logiciels développés à l'époque, qui sont encore opérationnels même à nos jours après des efforts de perfectionnement, constituent la meilleure preuve du nouvel essor ainsi que de l'ampleur et des formes renouvelées assignées au projet au sein du processus de développement qu'il s'agisse des nations en général ou des entreprises plus particulièrement.

A l'ère du nouveau millénaire marqué, entre autres, par la globalisation des échanges et le développement spectaculaire des nouvelles technologies de communication et d'information,..., le management de projet s'est imposé comme une véritable science de l'organisation dans toutes les sphères d'activités, qu'il s'agisse de l'organisation d'un festival, du fonctionnement d'un service à la clientèle ou de l'implantation d'un nouveau système d'exploitation ou de gestion,... Le souci ultime n'est désormais autre que de trouver l'équilibre entre les trois constantes de l'incontournable *triangle d'or*: *coût, qualité et délai*.

Dans ce cadre, et tout en cherchant à coller aux réalités d'un environnement de plus en plus mouvant et exigeant, certaines entreprises ont élargi, depuis le début des *années 1990*, les attributions du chef de projet (dénommé également directeur de projet) en lui accordant un rôle de taille. Il a été relevé au rang d'un acteur clé, pour ne pas dire un facteur clé de succès, appelé à mettre ses talents d'organisation, de planification, et de coordination pour gérer efficacement les ressources matérielles et humaines et optimiser la conduite de leurs projets.

D'autres organisations, motivées par les exigences dictées par l'importance d'un effort de réactivité et d'anticipation devant un nouveau modèle de concurrence privilégiant rapidité de développement et flexibilité, ont procédé, purement et simplement, à la refonte de leur mode organisationnel : elles se sont *structurées en mode de projets* comme véritable colonne vertébrale de l'évolution de l'entreprise et moteur de changement, lequel est orchestré par les orientations stratégiques à moyen et long terme. Pour les tenants de ce mode organisationnel, il s'agit d'un choix qui semble le mieux indiqué pour faire face à la complexité et la complexification qui caractérise désormais la dynamique d'évolution de projets.

En tout état de cause, et abstraction faite des différentes phases décrites ci-dessus, ayant marqué notablement l'évolution historique du concept projet, il y a lieu de préciser que le projet se présente à nous sous de multiples facettes, tout en retenant quatre dimensions qui, à travers l'histoire, semblent traverser à la fois les usages et les essais de théorisation du projet en ce qu'il a de spécifiquement humain :

- Le projet comme *nécessité vitale*, biologique, qui représente la vie en ce qu'elle est finalisation des comportements, adaptation, en opposition à l'idée de répétition synonyme de mort ;
- Le projet comme *enjeu existentiel*, dans la mesure où il est porteur d'une recherche de sens, qu'il donne du sens à la vie, légitime les actes face à l'absurdité des situations auxquelles les acteurs sont confrontés ;
- Le projet comme *opportunité culturelle*, pour l'acteur individuel et collectif, mieux à même de maîtriser, par les projets qu'il nourrit, son devenir face aux exigences de la vie en société ; et ce, d'autant plus que la valorisation de l'innovation et du changement conduit à une certaine marginalisation, voire exclusion sociale, de celui qui se cantonne au statu quo ;
- Le projet comme *perspective pragmatique*, en ce qu'il constitue pour l'individu une aide indispensable à l'action et que les démarches et dispositifs qu'il recouvre évitent l'improvisation et le simple bricolage. Ainsi, en valorisant la création, la recherche de sens, l'innovation et l'anticipation, la référence à la figure du projet s'oppose respectivement à la sclérose, l'absurdité, la marginalisation et l'improvisation.

Aujourd'hui, nous remarquons que le terme «projet» est devenu polysémique. Il est en effet employé à toutes les 'sauces' : partant du petit projet de vacances au grand projet de société, en passant par les projets éducatifs, d'habitations, professionnels, ou encore les grands projets industriels. Mais après ce survol historique, que signifie plus précisément le concept de projet ? C'est ce que nous allons présenter dans la section qui suit.

Section n° 2 : Définitions du concept « projet »

Contrairement à ce que l'on peut penser, définir ce qu'est un projet n'est pas une chose aisée. En effet, ce concept a fait l'objet d'une littérature abondante, lui attribuant une myriade de définitions selon l'angle de vision de chaque auteur ou son école d'appartenance et suivant également l'approche préconisée en matière de management et d'analyse de projet : approche systémique, approche analytique,...

En se référant dans une première étape à la définition donnée dans *LAROUSE*, un projet est « *ce que l'homme a l'intention de faire, première idée de réalisation* ».

Certes, ces définitions restent trop larges et loin de permettre de mieux cerner le concept en question. Mais, les spécialistes en management de projet (organismes, auteurs,...) n'ont cessé, au fil des années, d'apporter chacun de son côté des précisions, voire des enrichissements, de plus en plus intéressants pour prendre en compte les différentes dimensions incontournables quant à la mise en œuvre d'un mode de management à même de faciliter la bonne conduite d'un projet.

Citons à titre illustratif, la définition avancée par *P. DECLERCK, P.EYMERY et M.A.CRENER* dans leur ouvrage « *Le management stratégique des projets* » publié en 1980, précisant qu'un projet est « *un ensemble d'actions limitées dans le temps et dans l'espace, inséré dans, et en interaction avec, un environnement politico-socio-économique et tendu historiquement vers un but redéfini progressivement par la dialectique entre la pensée (le plan du projet) et la réalité* ».

Or, bien que ces auteurs ont relevé le projet au rang d'une action dont la finalité consiste à créer un « changement », il n'en demeure pas moins que leur définition néglige, en quelque sorte, l'importance du mode de management d'un projet selon une approche méthodologique à même de lui garantir le succès.

De sa part, l'Organisation Mondiale de Normalisation retient, à travers à la norme ISO 10006, la définition suivante : « Le projet est un processus, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que contraintes de temps, de coûts et de ressources ». Elle ajoute : « Le projet-produit est le produit qui est défini dans le cadre du projet et qui est livré au client ».

Dans cette définition, qui a été reprise plus tard par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) sous la norme X50-105, le projet se caractérise par l'aspect intentionnel des choses et de l'objectif à atteindre. La nouveauté réside également en la division du projet en de nombreux sous-processus qui peuvent être regroupés en phases ; Le processus étant lui-même défini «comme un ensemble de moyens et d'activités qui transforment des éléments entrants en éléments sortants».

Plus tard, l'Association Française de Normalisation apporte davantage de précisions et définit, dans sa version X50-400, un projet comme étant « Une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir : le produit et les processus associés. Il est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse à un besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données ».

Une autre définition qui mérite bien d'être présentée est celle évoquée par l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP), « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin».

Il s'agit là d'une définition, d'inspiration anglo-saxonne, ayant le mérite de bien faire apparaître l'aspect fondamental du projet qui se situe dans l'analyse critique détaillée de ce qu'il faudra faire, avant de commencer à entreprendre. Ici, le projet se définit comme une démarche spécifique tant dans la méthode que dans les ressources mises en œuvre. Ce que l'on privilégie ici, est la façon dont on atteindra l'objectif, dès lors qu'il aura été défini.

Après ce bref aperçu mettant en exergue la panoplie et la diversité des définitions appréhendant le concept de projet, et qui sont aussi intéressantes les unes que les autres, voire souvent complémentaires et cohérentes, il est clair qu'il est difficile de recouvrir toujours la complexité d'un projet.

Pour toutes ces considérations, nous avons opté pour une approche réunissant les éléments jugés, à notre sens, indispensables à l'existence d'un projet et à son management. C'est ce que nous appelons, tout au long de ce travail, les fondements ou les piliers d'un projet. Nous considérons alors qu'un projet est *«un ensemble d'activités interdépendantes entreprises en vue de produire, dans des délais précis, et selon un budget défini, un résultat concret unique en son espèce, permettant d'atteindre un but particulier et des objectifs définis au préalable»*.

A noter que l'ensemble de projets dont les buts concourent vers un objectif stratégique commun constitue ce qu'on appelle « un programme ». Bien entendu, l'activité « projet » est distinguée de l'activité récurrente et stabilisée « opérations » comme l'ont bien souligné les auteurs P. DECLERCK, P.EYMERY et M.A.CRENER²⁵ en proposant un positionnement de la gestion de projet fondé sur quelques différences essentielles synthétisées dans le tableau ci-dessous :

Projet	Opération
- Non répétitive (one shot)	- Répétitive
- Décisions irréversibles	- Réversible
- Temporaire	- Permanent et durable
- Incertitude forte	- Incertitude faible
- Influence forte des variables exogènes	- Influence forte des variables endogènes
- Processus historiques	- Processus stabilisés, gérables en statistiques et historiques
- Consomme des ressources	- Génère des ressources

²⁵ P. DECLERCK, P.EYMERY et M.A.CRENER « Le management stratégique des projets », Edition Hommes et techniques - 1980

Section n° 3 : Caractéristiques d'un projet

Des définitions citées ci-dessus, il résulte qu'un projet se caractérise par un ensemble de déterminants. En premier lieu, l'existence de la notion de « besoin » exprimé par un client traduisant l'écart entre la situation actuelle (insatisfaisante) et la situation recherchée (satisfaisante). Il constitue ainsi le point de départ de tout projet visant, selon le contexte, à résoudre des problèmes de dysfonctionnement, à créer de nouveaux produits ou services (donc de nouvelles activités), ou à améliorer la qualité des produits ou services (activités existantes). Ce besoin peut être exprimé par un *client* interne ou un client externe. La définition exacte du client, point focal de tout projet, ainsi que la détermination de ses besoins et attentes sont des facteurs décisifs dans la réussite du projet.

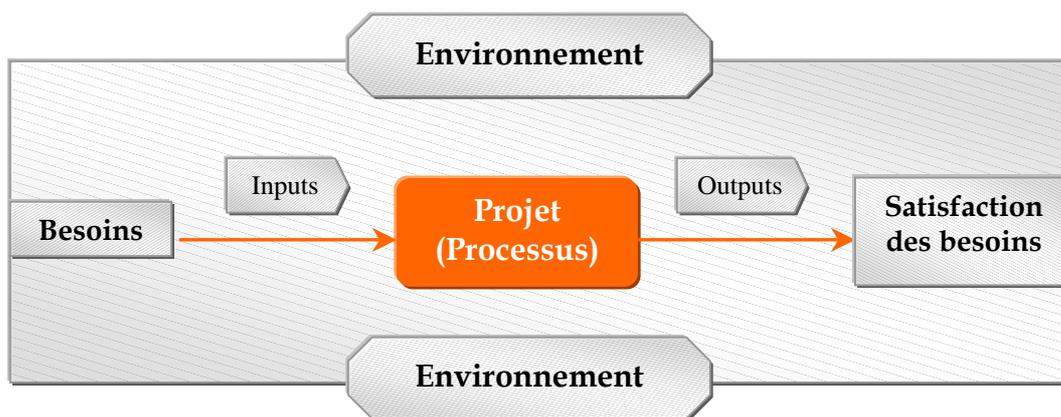
A noter qu'il y a lieu de distinguer entre les besoins fonctionnel et technique. Le premier type, explicite les fonctions attendues du projet-produit et qui est décrit, par le client et sous sa responsabilité, dans un document appelé Cahier de Charges Fonctionnel : CCF. Quant au second type, il décrit le projet-produit à fournir à travers des spécifications techniques compatibles avec le contenu du CCF et qui constituent la solution retenue pour la réalisation du projet.

Pour mieux combler le besoin ressenti, il y a lieu de définir préalablement, de manière claire, précise, mesurable et cadrée dans le temps, *l'objectif à atteindre* (stratégique et spécifique). La pertinence d'un objectif est mesurée en terme de valeur apportée aux différentes parties prenantes, en particulier de valeur apportée au client, c'est-à-dire le degré de sa satisfaction à un prix compétitif.

Mais un projet c'est également des *ressources* à engager. En effet, pour élaborer et mettre en œuvre un plan d'action, l'entreprise doit identifier, dès le début du projet, et mobiliser les ressources nécessaires. Celles-ci sont de quatre types : financières, humaines, techniques et ressources temps (durée du projet).

Naturellement, il va de soi que la réussite d'un projet reste tributaire d'une *démarche* spécifique à mettre en œuvre par le manager dans les meilleures conditions. Elle traduit en effet la façon de raisonner, d'organiser et d'agir pour élaborer, mettre en œuvre et piloter un projet. A noter que le choix d'une démarche adéquate, canalisant les efforts et orientant les intentions, contribue à coup sûr, et de manière efficace et efficiente, à la réussite d'un projet quelle que soit sa taille et le domaine d'activité concerné.

Une telle démarche permet d'arrêter un *plan d'action* à mettre en œuvre. Celui-ci consiste à entreprendre une succession harmonieuse et cadrée dans le temps de tâches bien identifiées, susceptibles d'aboutir à l'objectif assigné. Il est défini à partir des ressources allouées au projet et de l'objectif à atteindre.



Par ailleurs, il convient de préciser que les différentes caractéristiques citées ci-dessus sont de nature à mettre en exergue *la complexité* d'un projet faisant lien avec la technicité et l'expertise (nature, caractère novateur du produit, importance du risque financier, contraintes en matière de qualité, de coût et de délai,...) et *sa complexification* prenant en compte l'axe social (nombre d'individus subissant un impact dû au projet, concurrence, marché,...). En fonction de leurs difficultés et de leurs contraintes, les projets sont alors menés différemment avec une adaptation des moyens et des délais, et ce selon qu'il s'agisse de projets simples, compliqués ou complexes.

Section n° 4 : Acteurs du projet

Tout intervenant dans un projet par une action, de quelque nature soit-elle, est un acteur. Car, il participe, de près ou de loin, à la réussite, ou à l'échec, du projet en question. Plus particulièrement, les projets de grande taille se caractérisent par une multitude d'intervenants ou d'acteurs dont la classification peut être appréhendée selon plusieurs angles, comme nous allons le développer ci-après.

Ainsi, Si l'on s'intéresse, dans une première approche, aux relations hiérarchiques ou fonctionnelles entre les différents acteurs d'un projet on peut distinguer :

- Le Comité stratégique qui représente la Direction Générale de l'entreprise pour l'ensemble des projets. Il intègre dans ses décisions la politique générale de l'entreprise d'une part, et les politiques d'investissements technologique, social, immobilier,...d'autre part.
- Le Comité de pilotage qui est composé de responsables opérationnels de niveau élevé dans l'organigramme de l'entreprise. Il représente le Comité stratégique pour un projet spécifique et à ce titre, il suit la réalisation opérationnelle du projet depuis son lancement jusqu'à son achèvement.
- Le Chef de projet qui est un cadre opérationnel ou fonctionnel de l'entreprise détaché à temps plein ou partiel pour la durée de réalisation du projet.
- L'équipe projet composée de personnes appartenant à des directions diverses de l'entreprise et de personnes de sociétés de prestations de services ou de fournisseurs. Elle est placée sous la responsabilité du chef de projet.
- Les experts qui interviennent de façon ponctuelle à la demande du chef de projet pour donner des avis techniques spécifiques, en particulier lorsqu'il s'agit de projets complexes et difficiles.

- Le maître d'ouvrage qui est la personne physique ou morale décidant de la réalisation d'un ouvrage, assure son financement et confie sa réalisation à un maître d'œuvre.
- Le maître d'œuvre qui est la personne physique ou morale chargée par la maîtrise d'ouvrage de la conception et de la réalisation d'un ouvrage et ce, conformément aux dispositions du cahier des charges signé par les deux parties. Dans le cas d'un projet de bâtiment, c'est l'architecte du projet qui en assure la maîtrise d'œuvre.

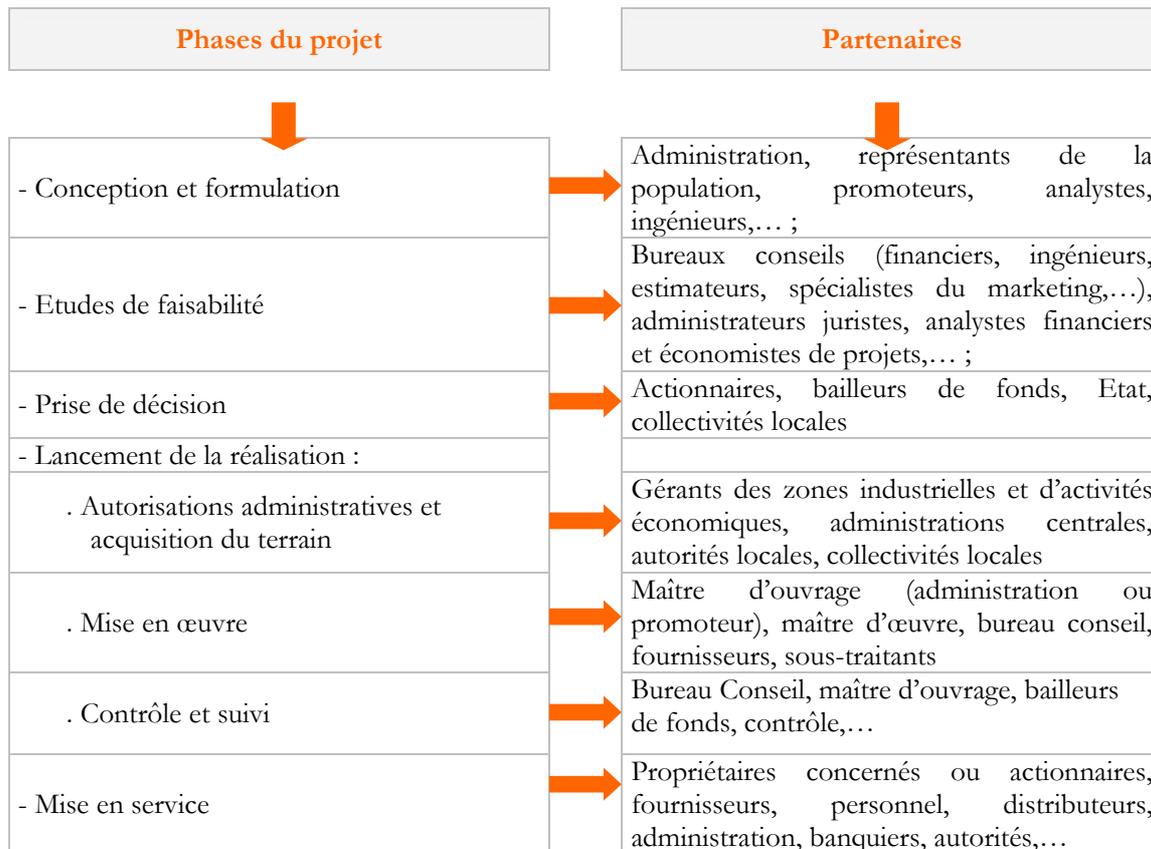
Les missions et les rôles assignés à chacun des acteurs précités sont synthétisés en annexe n°8.

Une deuxième approche consiste à regrouper les acteurs selon leur type d'intervention dans la vie d'un projet :

- Acteurs institutionnels qui sont les investisseurs, ou maître d'ouvrage, et leurs décisions sont d'ordre politique et stratégique. C'est le cas notamment pour un projet d'habitat du Ministère Chargé de l'Habitat, des promoteurs publics ou privés,...
- Acteurs opérationnels, tels que le maître d'œuvre, le chef de projet, les ingénieurs et les techniciens,... Ils assurent les différentes tâches relevant du management de projet, telles que l'organisation et le pilotage du projet, la coordination, la gestion des interfaces,...
- Les fournisseurs qui sont principalement les entreprises et leurs sous-traitants répondant aux besoins des acteurs opérationnels à travers des cahiers des charges fonctionnels ou techniques.

Une troisième approche²⁶ consiste à identifier les partenaires du projet selon sa trajectoire. Le tableau ci-dessous fait correspondre à chacune des phases les partenaires généralement concernés :

²⁶ PNAP – Gestion de projets – Manuel d'analyse institutionnel (Tome 1) – Les éditions Gessous – Rabat - 1994



A noter que ces mêmes partenaires peuvent être classifiés selon leur lien direct ou indirect avec le projet : celui-ci peut être d'ordre technique, commercial, administratif, financier, humain ou socio-culturel.

Section n° 5 : Les phases et le cycle de vie d'un projet

Quels que soient sa nature, sa taille et le domaine d'activité auquel il est destiné, un projet est décomposé en plusieurs phases interdépendantes. Bien qu'il existe des différences au sujet de cette décomposition, selon les auteurs ou ouvrages s'intéressant au management de projet, celles-ci ne concernent que l'aspect forme et présentation du projet en phases : le fond et le contenu restent valables quel que soit le découpage retenu.

De manière générale, on peut découper un projet en cinq phases, à savoir : *l'identification, les études, la planification, l'exécution et l'évaluation*. Ces mêmes phases peuvent être regroupées sous une autre forme plus synthétique connue sous le nom des « 3 C » : Cadrage, Conduite et Conclusion.

Connu généralement sous le terme « d'avant projet », le *Cadrage* désigne en fait l'ensemble des études nécessaires au lancement du projet et se caractérise par la mise au point des documents formalisant le projet, tout en indiquant les conditions organisationnelles pour en garantir son déroulement dans les meilleures conditions. Aussi, constitue-t-il un moment fort pour la prise de décision quant à la concrétisation effective du projet qui doit s'inscrire, harmonieusement, dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. A noter que le cadrage peut être décomposé en général en deux grandes phases caractérisant la vie d'un projet :

- La première étant l'identification qui consiste en un positionnement du projet, la formulation de ses objectifs et la définition d'une démarche appropriée pour sa gestion.
- La seconde concerne les études de faisabilité et d'exécution nécessaire pour la réalisation du projet : marketing, technique, économique-financière, institutionnelle et celles relatives à son environnement.

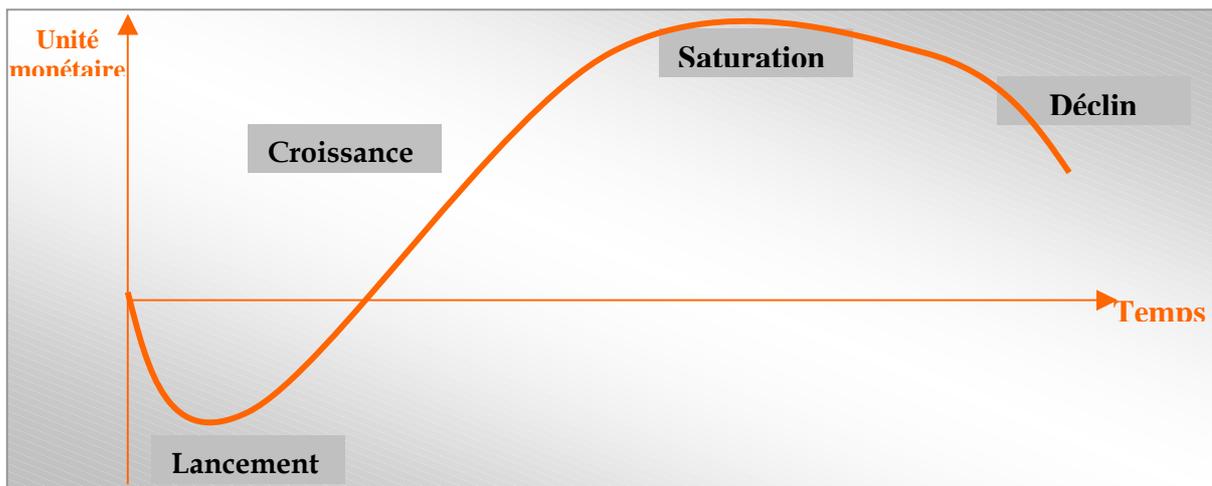
Quant à la *Conduite*, elle constitue le cœur du projet et sa maîtrise contribue à l'optimisation des chances de réussite de celui-ci en améliorant la productivité grâce à un meilleur management des différentes activités. Elle concerne deux principales phases :

- La planification opérationnelle qui est, comme il sera développé plus loin, un outil incontournable pour le management de projet, facilitant au chef du projet la prise de décision et permettant la communication entre les différents acteurs et, par conséquent, la maîtrise des interfaces du projet. Concrètement, cette phase consiste à fractionner le projet en lots, activités et tâches élémentaires, tout en leur allouant les ressources correspondantes : financières, ressources humaines et temps imparti.

- L'exécution qui consiste à faire vivre le projet à travers le déclenchement effectif des travaux, le suivi de leur avancement. Il traduit le projet planifié en un projet sur le terrain, en faisant appel à tous les ingrédients nécessaires en terme de management.

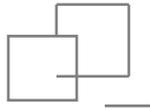
Pour ce qui est de la *Conclusion*, elle correspond à la fin du projet et doit donner lieu à l'élaboration du rapport de fin de projet, sa validation, et ensuite le redéploiement de l'équipe projet. La conclusion concerne également l'évaluation ex-post en vue de capitaliser les connaissances et tirer les enseignements du projet.

Par ailleurs, il convient de souligner que la succession des phases susmentionnées reflète le cycle de vie d'un projet qui peut être schématisé comme suit :



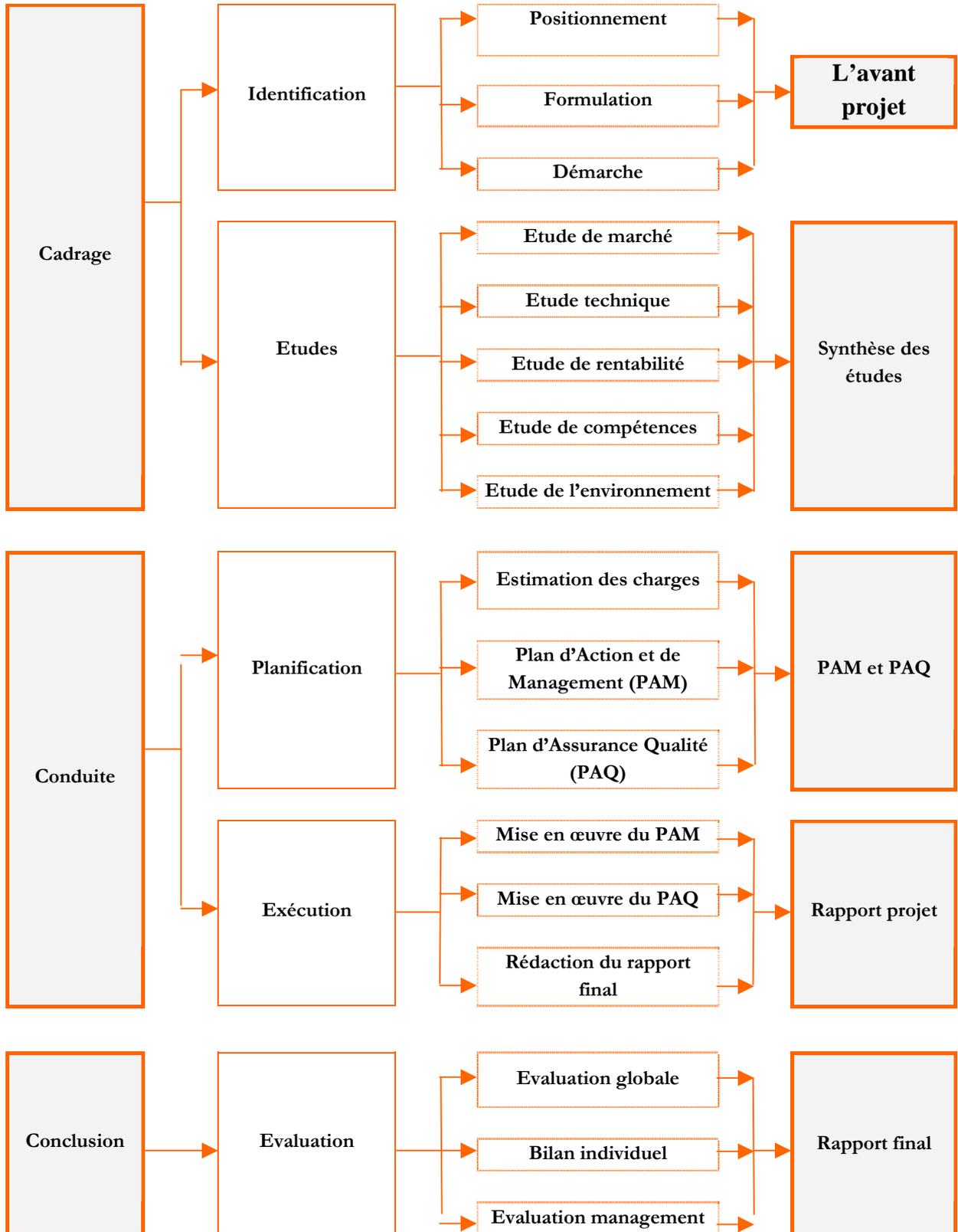
Remarquons que cette courbe est similaire à celle relative au cycle de vie d'un produit de manière générale. Son interprétation doit être effectuée aussi dans une logique mettant en relation l'articulation « projet-opération » et le style de management à adopter pour chaque phase du cycle de vie d'un projet.

D'ailleurs, P. DECLERCK, P.EYMERY et M.A.CRENER dans leur ouvrage « Le management stratégique des projets » de 1980 qualifient le mode de comportement du manager d'entrepreneurial (stratégique) lors des phases de lancement et de croissance, ainsi que lors de la phase du déclin. Et, ils le qualifient d'opérationnel en phase de croissance et tout au long de celle de saturation.



Enfin, il va de soi que l'efficacité et l'efficience d'un projet dépendent, et dans une large mesure, de la qualité de son management dont les principes seront abordés dans le chapitre suivant.

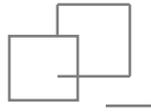
Les phases d'un projet



Conclusion

Résultat d'un compromis entre les acteurs concernés, un projet est un processus transformant des inputs en outputs, pour répondre à un besoin exprimé par un client cherchant une situation satisfaisante face à un problème donné.

Il est composé de phases successives mais interdépendantes retraçant son cycle de vie. Sa concrétisation exige l'adoption de techniques de management de projets constituant un gage pour sa réussite et qui seront développées dans le chapitre suivant.



Chapitre n°2

Le management de projets :
fondements et principes

- **Introduction**

Concevoir, mettre en œuvre et piloter des projets industriels, marketing, qualité ou recherches,..., dans un secteur d'activité, sur un marché ou au niveau de l'entreprise, dans un contexte national ou international, constituent les principales facettes du management de projet.

Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une approche intégrée de la conduite de projet : technique, technologique, commerciale, ressources humaines, environnement, communication,..., afin d'assurer une meilleure utilisation et optimisation des ressources allouées audit projet et une implication effective de tous les acteurs concernés. Le management de projet offre à ce titre des techniques diverses élaborées et enrichies au fil des années par les spécialistes dans le domaine. Mais tout d'abord, en quoi consiste le management de projet ? Qu'en est-il de son intérêt ? Quelles sont ses différentes dimensions ? Quels sont les outils utilisés dans ce cadre ? Et quels sont les facteurs clés de succès d'un projet.

Les réponses à ces questions seront développées à travers les différentes sections de ce chapitre.

Section n° 1 : Consistance et intérêt et du management de projets

1- Définition et consistance

Le management de projet est défini comme l'art de *diriger et de gérer*²⁷ l'ensemble des activités de planification, d'organisation et de maîtrise de tous les aspects du projet en vue d'atteindre ou de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes en tenant compte des contraintes concurrentes. Le but étant d'assurer un management soutenu (par opposition à « coup par coup »), intense (par opposition à superficiel), et intégré (par opposition à dispersé) depuis l'identification de l'idée du projet jusqu'à son achèvement.

²⁷ D'après la norme AFNOR X50-105

Bien entendu, cet art de gérer le projet doit être orchestré suivant une méthodologie définissant les points de passage conduisant à sa réussite, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés au départ avec un niveau d'efficacité et d'efficience acceptable. Au-delà des concepts et de la théorie, cette méthodologie indique les actions à entreprendre, les outils à mettre en œuvre, mais aussi les risques encourus pour le projet et ceux qui y participent.

Bien plus, le management de projet nécessite une bonne dose de bon sens dont le manager doit faire preuve pour ajuster au mieux le déroulement des différentes phases du projet et garder en ligne de mire les objectifs initialement prévus, tout en évitant les pièges, risques et menaces de l'environnement du projet qui devient de nos jours de plus en plus mouvant et complexe²⁸. Autrement dit, il s'agit pour un manager de bâtir et de maintenir, tout au long de la vie du projet, un référentiel de valeur traduisant la perception de la réussite au sens du « client ».

De ce fait, le management de projet apparaît comme une nécessité aussi bien pour l'entreprise que pour la conduite du projet lui-même. En effet, et au regard de l'entreprise, le management de projet est indispensable, car les projets ne peuvent pas toujours emprunter les méandres ou les rigidités d'une organisation en place. A ce titre, les expériences ont démontré que chaque projet exige un mode de pilotage, des ressources et des compétences appropriés.

A cet effet, le management de projet permet de conserver une grande souplesse d'organisation, de rompre les cloisonnements, voire les rivalités de chapelles, au sein de l'entreprise. Ses principes et techniques classiquement appliqués à la conception et au développement des nouveaux produits sont donc applicables à des projets de toutes natures dans l'entreprise y compris au développement méthodologique et fonctionnel (projets liés à l'organisation, aux méthodes, aux ressources humaines, projet qualité,...).

²⁸ Alain Fernandez, les secrets de la conduite de projet , Editions d'Organisation, 2003 Paris

Pour ce qui est de la maîtrise et du contrôle du projet, le management de projet permet d'assurer un bon suivi et un contrôle des activités concernées. A ce stade, des indicateurs spécifiques peuvent être affectés au projet permettant ainsi de suivre son bon déroulement et l'atteinte des résultats escomptés. De même, il est possible de mettre en place un véritable contrôle de gestion de projet.

2- De la gestion de projets au management de projets

Comme mentionné auparavant, le terme « management de projet » intègre la notion de gestion de projet et celle de direction.

De sa part, la direction de projet [project management] concerne l'ensemble des aspects stratégiques, politiques, de définition des objectifs et finalités, et enfin de décisions non comprises dans la gestion. Elle a pour mission essentielle de :

- Fixer les objectifs, la stratégie et les moyens pour faire aboutir le projet ;
- Coordonner les actions successives et/ou concomitantes ;
- Maîtriser, c'est-à-dire être à tout instant capable, dans tous les domaines de modifier la trajectoire et le délai (donc les étapes et les ressources) si un objectif évolue, si la trajectoire et/ou le délai ne peut être respecté, si une étape doit être « grillée », et modifier les étapes suivantes en conséquence ;
- Optimiser la répartition des ressources.

La direction de projet est exercée par un chef de projet dont le niveau hiérarchique et le titre dépendent de l'importance du projet. Cet acteur est responsable de la bonne exécution du projet vis-à-vis de sa direction et vis-à-vis du client. Il est assisté par une équipe projet si cela s'avère nécessaire.

Quant à la gestion de projet [Project control], celle-ci est appliquée au système qui est le projet. Elle a pour objectif essentiel d'apporter à la direction de projet (et à travers elle à la direction de l'ingénierie, du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre suivant le cas) des éléments pour prendre, en temps voulu, toutes les décisions lui permettant de respecter les termes du contrat passé avec le client, en contenu, en qualité, en délai et en coût (dépenses et recettes).

C'est donc une tâche principalement prévisionnelle, avec une vision à long terme, intégrant une compréhension technique, contractuelle et commerciale du projet. En outre, la gestion de projet doit accumuler des données statistiques fiables et réutilisables pour améliorer la préparation et la réalisation des projets futurs.

Pour ce qui est du système de gestion de projet, il est considéré comme l'outil principal du gestionnaire. Il comprend l'ensemble des processus, des règles et des moyens nécessaires pour assurer le traitement des données de gestion, leur interprétation, l'élaboration de décision, et enfin l'exécution d'actes de gestion. Il recouvre :

- L'évaluation et l'estimation des coûts de projet ;
- La maîtrise des coûts ;
- La planification et la maîtrise des délais ;
- La maîtrise de la qualité ;
- La gestion des moyens au cours des diverses activités.

En conclusion, manager un projet revient à l'organiser, le gérer et l'animer²⁹ :

- *Organiser*, c'est décider qui doit faire quoi, où, quand et comment. Un projet doit alors reposer sur une démarche rigoureuse et des outils adaptés, afin d'éviter la dispersion des efforts. Le rôle de chaque acteur doit être précis afin que toutes les énergies se traduisent en valeur ajoutée.
- *Gérer*, c'est contrôler l'utilisation des ressources en évitant les dépassements de budgets : un projet consomme de la ressource humaine, technique et financière, ..., qui doit être rationnellement gérée afin d'éviter toute dépense inutile, tout gaspillage.
- *Animer*, c'est donner de la vie au projet, pour en faire un événement extraordinaire. Un projet est une dynamique, qui suppose l'existence d'une volonté partagée, non seulement par le prescripteur, mais aussi par le réalisateur et les bénéficiaires.

²⁹ HENRI-PIERRE MADRES ETINNE CLET, Le management d'un projet, Les éditions d'organisation -1995

Section n° 2 : Les deux dimensions du management de projets

1- Le management stratégique et opérationnel du projet

Comme signalé auparavant, le management d'un projet englobe les diverses activités nécessaires pour sa réalisation depuis son identification jusqu'à sa clôture. Celles-ci peuvent être regroupées en deux catégories interdépendantes. Les premières sont d'ordre stratégique, appelées également *activités entrepreneuriales*³⁰. Elles concernent les orientations globales et stratégiques du projet, son choix, son objectif et nécessitent un comportement stratégique de la part du manager, et ce compte tenu de la nature et de l'importance des décisions y afférentes et leur impact sur le projet. Quant à la deuxième catégorie, elle concerne des *activités courantes ou opérationnelles* dont la gestion relève du management opérationnel.

Ainsi, la dimension stratégique du management de projet consiste en premier lieu en la sélection de projets viables. Car, un portefeuille choisi, selon un processus rigoureux, peut être une source d'optimisation et de rationalisation des rares ressources, tout en assurant une meilleure rentabilité des investissements. D'ailleurs, une fois prises les mauvaises décisions, non seulement il est difficile de les réparer à cause de l'irréversibilité des projets, mais elles entravent gravement d'autres efforts de développement économique en raison des effets d'interaction et d'interdépendance.

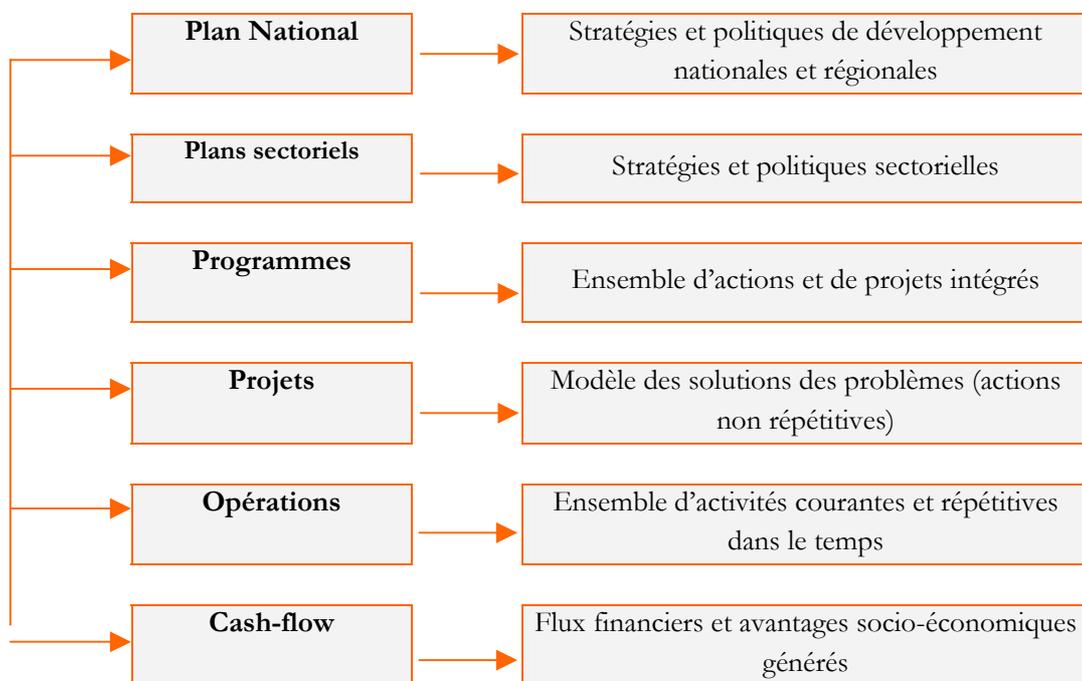
Bien entendu, le projet est un maillon de la chaîne plan-programme-projet. Autrement-dit, il est en étroite liaison aussi bien avec le plan global de l'entreprise (ou national au sens macro-économique) qu'avec les programmes qui en découlent. La réussite du projet dépendra donc également de la pertinence des plans et des programmes. C'est dire que le travail dans le cadre d'un projet concerne à la fois trois niveaux³¹ :

³⁰ R.P. DECLERCK, P.EYMERY, M.A. CRENER, Le management stratégique des projets, Editions Hommes et techniques, 1980

³¹ PNAP, Gestion de projets – Manuel d'analyse économique – Les éditions Guessous - Rabat - 1994

- Le niveau national où le plan de développement est formulé, les priorités sont fixées, le cadre macro-économique ainsi que les perspectives de croissance économique sont élaborées. L'ensemble de ces éléments a des implications directes sur la conduite des études de projets. Pour une entreprise, ce niveau correspond à sa stratégie globale (corporate strategy) ;
- Le niveau sectoriel où les objectifs spécifiques à chaque secteur sont arrêtés, les priorités d'investissement sont déterminées, les programmes sectoriels sont élaborés. Une bonne analyse sectorielle constitue un cadre de base permettant un travail sain sur le projet ;
- Le niveau du projet où les objectifs arrêtés aux niveaux précédents sont concrétisés opérationnellement.

Il résulte de ce qui précède que les objectifs assignés au projet devront être conformes et complémentaires à ceux des programmes, mais aussi en cohérence avec ceux des plans sectoriels, régionaux et nationaux. La séquence suivante représente la logique de l'articulation « plan – programme – projet » :



Bien entendu, il n'existe pas de projet sans investissement. La relation projet/investissement doit être comprise dans le sens que si l'investissement constitue le moteur du développement de l'économie, le projet de sa part constitue la clef de succès de toute action de développement à condition évidemment qu'il soit bien étudié, exécuté et bien transformé en activités génératrices d'avantages financiers, et socio-économiques.

En outre, une fois le projet est choisi, sa concrétisation sur le terrain à travers ses différentes phases nécessitera la mise en place d'une stratégie de conduite adéquate. Celle-ci dépendra, bien évidemment, de l'ampleur du projet, de sa complexité et de la nature de ses difficultés. Ainsi lorsqu'il s'agira d'un projet à difficultés purement techniques, la stratégie à adopter pourrait se résumer en un arbitrage entre les éléments du triangle d'or (coût, délai et qualité). Par contre, en cas d'un projet à difficultés relationnelles, la stratégie de sa conduite doit se focaliser davantage sur les acteurs.

De ce qui précède, il résulte qu'un projet, quel que soit sa nature et son niveau de difficulté, doit obéir à une démarche stratégique aussi bien dans son choix que dans sa conduite.

2- Démarche stratégique et planification stratégique

Certes, la dimension stratégique revêt une importance capitale dans le management d'un projet. De ce fait, la décision de sélectionner un projet parmi d'autres variantes doit être prise sur la base d'une démarche stratégique qui s'articule autour de trois axes fondamentaux :

- *L'analyse stratégique* qui consiste à comprendre la situation de l'organisation en termes d'environnement externe, de ressources et compétences internes, et d'attentes et d'influences des parties prenantes ;
- *Les choix stratégiques* qui incluent la compréhension des critères susceptibles de déterminer la stratégie future, la proposition et l'évaluation des différentes options stratégiques, et enfin la sélection des actions à entreprendre ;
- *Le déploiement stratégique* qui consiste à traduire la stratégie en actions opérationnelles, au travers de la structure de l'organisation, de la planification des ressources nécessaires et de la gestion du changement stratégique.

En outre, l'élaboration de la stratégie doit prendre en compte pour la réflexion, la décision et la mise en œuvre les trois dimensions suivantes³² :

- *La dimension rationnelle*, ou technico-économique, qui privilégie la détermination des demandes que l'entreprise envisage de satisfaire et du système d'offres qu'elle envisage de mettre sur place à cet effet (orientations stratégiques internes et externes au regard des conditions concurrentielles et du potentiel de l'entreprise) ;
- *La dimension politique* qui invite à prendre en compte les positions diverses des parties prenantes et des capacités d'action dont elles disposent et de déterminer l'attitude que l'entreprise, ou le porteur du projet, adoptera à leur égard ;
- *La dimension organisationnelle* qui requiert que les tâches et les rôles soient répartis et coordonnés dans le temps et selon les domaines d'activités pour assurer la mise en œuvre des stratégies retenues.

L'un des outils majeurs de l'élaboration de la stratégie reste *la planification stratégique*, même si elle est fortement critiquée par certains auteurs tels que H; Mentzberg. En particulier dans les domaines où le changement de l'environnement n'est pas fréquent et ne bouleverse pas les orientations arrêtées, tel que le domaine de l'habitat par exemple.

C'est un processus formalisé, voulu et repérable de formation de la stratégie à travers une séquence d'analyses et d'évaluations permettant de fixer les grandes orientations stratégiques, de spécifier les moyens et de les déployer, et ce dans le but de permettre à l'organisation de modifier, d'améliorer ou de conforter sa position face à la concurrence lorsqu'il s'agit du secteur privé ou d'améliorer la qualité de service et de créer un avantage en terme de valeur chez le citoyen dans le cas d'un domaine public.

Pour un projet, la planification stratégique doit intervenir dès la conception du plan de développement national ou régional et les programmes correspondants, ainsi que dans la phase de son identification. Elle repose sur une analyse rigoureuse des différents aspects liés au contexte, à la conjoncture et au futur du projet.

³² J.P.Brechet, Gestion stratégique – le développement du projet d'entreprendre, éditions ESKA, Paris, 1996

Section n° 3 : Les structures du management d'un projet

Certes, l'introduction du projet dans les organisations modifie les mécanismes de commandement et de coordination. De manière générale, on peut distinguer trois principales configurations types³³ de projet selon le contexte et les objectifs de celui-ci :

- *Organisation ouverte* où la hiérarchie opérationnelle est responsable du projet et le chef de projet a un rôle d'animateur et de coordinateur. Ce type d'organisation présente un certain nombre d'avantages qui résident dans le faible « dérangement » de la hiérarchie opérationnelle, la facilité de mise en place et l'efficacité dans le cas où une adhésion forte du personnel serait indispensable. Cependant, elle présente aussi des inconvénients tels que la nécessité d'une bonne communication entre la hiérarchie opérationnelle et le chef de projet, l'obligation d'obtention de consensus entre les différents responsables et le rythme de progression qui est long : le projet est relégué au second rang (passe après la réalisation du travail habituel).
- *Organisation fermée* où la hiérarchie opérationnelle n'est pas responsable du projet. Le chef de projet étant autonome et responsable des équipes et des moyens. Les points forts de ce type d'organisation se résument en la remise en cause des habitudes fortes et la possibilité d'aborder sans détour les vrais problèmes. En revanche, les inconvénients de cette organisation résident dans le fait qu'elle peut provoquer des réticences du personnel et de l'encadrement dans le cas où des changements brutaux sont nécessaires.
- *Organisation matricielle* où la hiérarchie opérationnelle et le chef de projet ont la responsabilité conjointe du projet. Ce type d'organisation offre un bon équilibre entre la hiérarchie et le chef de projet. Cependant, nécessite une bonne expérience dans la conduite des projets de la part des deux parties concernées et peut entraîner des crises d'autorité.

³³ HENRI – PIERRE MADERS ETIENNE CLET, Le management d'un projet – Mémentos EO – Editions d'organisation – Paris 1995

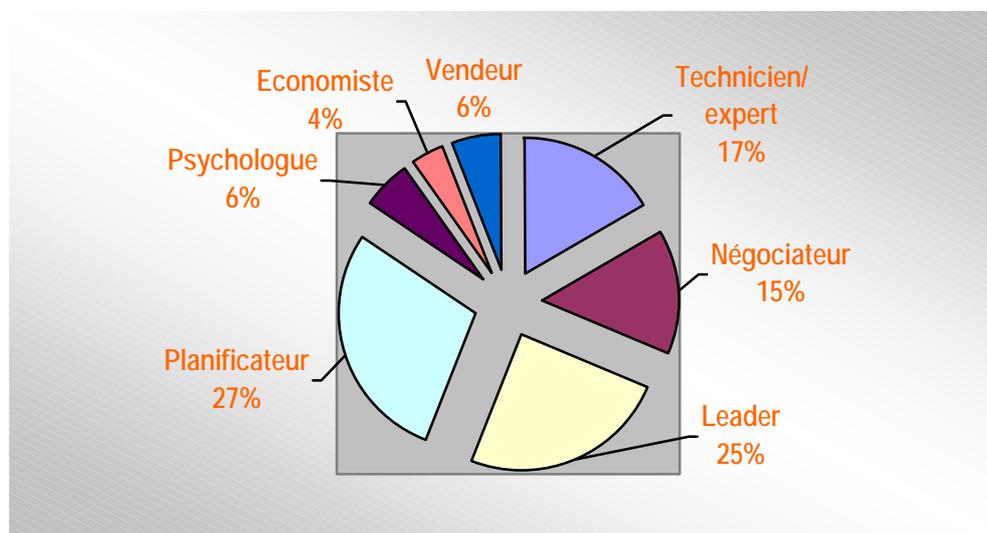
Le choix de la configuration d'un nouveau projet doit résulter d'une comparaison entre les coûts de fonctionnement induits et les avantages retirés, ce qui implique la prise en compte de la contingence de la forme organisationnelle à la nature du projet et du contexte, en particulier de sa taille, des risques encourus et de son degré de singularité par rapport à l'expérience de l'entreprise. Il faut ajouter qu'il peut être judicieux, pour les projets d'une certaine ampleur de ne pas conserver la même structure au cours des principales phases du projet.

En tout état de cause, il faut souligner que quelle que soit la forme d'organisation dans laquelle se situe le projet, celui-ci nécessite de la part du chef de projet des qualités de stratège et de diplomate, car l'environnement n'est pas toujours bienveillant.

Section n° 4 : Le management de l'équipe projet

Certes, le management de l'équipe du projet exige en premier lieu le recrutement d'un chef de projet ayant des qualités requises lui permettant de mener à bien sa mission. A ce titre, l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) décrit le profil idéal typique du directeur de projet comme à la fois planificateur, technicien expert, psychologue, vendeur, financier, inséré dans des réseaux pour trouver des compromis indispensables à la convergence du projet.

Le profil d'un chef de projet selon AFITEP



En somme, il doit posséder des compétences qui relèvent du charisme et du leadership pour qu'il soit reconnu d'une part comme un chef doté d'une autorité naturelle et inspirant la confiance, et d'autre part, comme une personne soucieuse tant des intérêts de l'équipe que des individualités qui la composent. En plus qu'il soit un technicien qualifié maîtrisant les outils généraux de la gestion d'entreprise et ceux spécifiques à la gestion de projet, il doit être un meneur d'hommes doué des qualités propres à animer, coordonner et diriger une équipe composée d'acteurs aux compétences diverses et de surcroît apte à communiquer avec les acteurs externes.

Le chef de projet aura aussi la responsabilité de choisir lui-même, et en concertation avec les autres parties prenantes du projet, l'équipe qui va l'accompagner pour la réalisation du projet. A ce titre, il est appelé à effectuer un choix judicieux d'un «ensemble d'individus ayant des besoins, des backgrounds et des expertises différents qui se transforment en une unité de travail intégrée et efficace. Dans le processus de transformation, le but et l'énergie des participants individus fusionnent et supportent les objectifs du groupe ³⁴».

Ainsi, la constitution de l'équipe projet doit être effectuée sur la base de critères préétablis prenant en compte l'objectif du projet, les compétences nécessaires à ses différentes activités, ainsi que les entités de l'entreprise qui y sont impliquées. Il est à souligner qu'il est souhaitable de veiller à ce que l'équipe projet soit composée d'un nombre restreint d'individus dont il faut notamment susciter l'adhésion et l'implication.

Opérationnellement, le management de l'équipe projet consiste en la mise en œuvre du Plan d'Action et de Management (PAM) et du Plan d'Assurance Qualité (PAQ)³⁵ en veillant à :

- Diriger avec efficacité dans la mesure où le succès du projet dépend largement de la qualité du travail de l'équipe chargée de sa réalisation, ce qui dénote l'importance d'encourager la recherche de consensus plutôt que d'opter pour une approche autoritaire ;

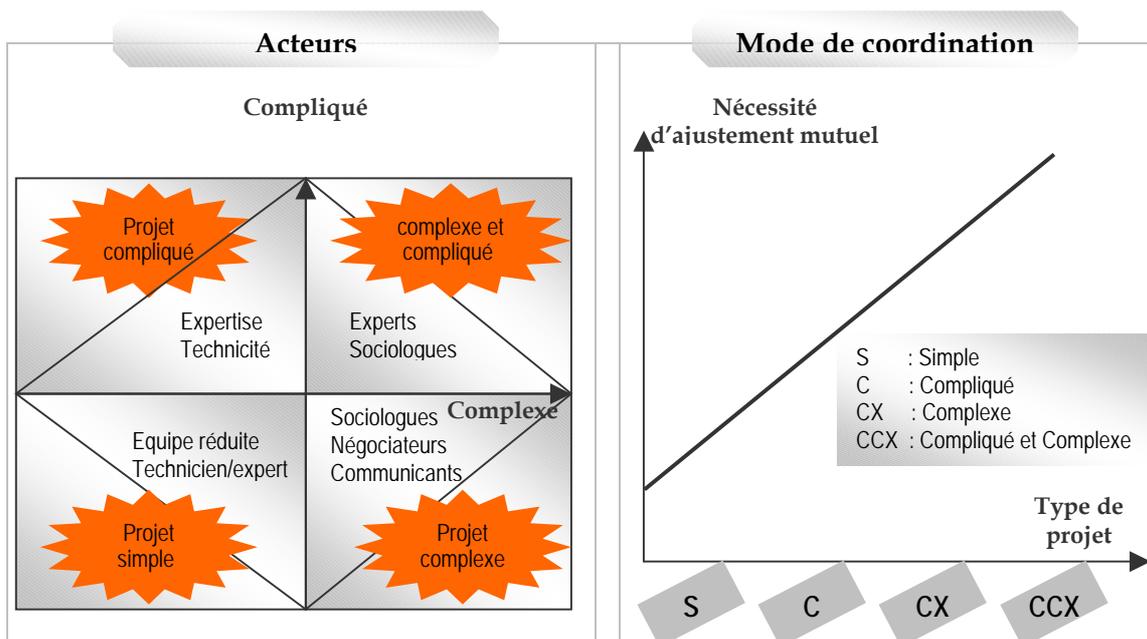
³⁴ J.P. DEBOURSE, Note de cours DESS, PNAP, 1990

³⁵ PAM et PAQ sont détaillés dans le troisième chapitre

- Favoriser le travail d'équipe pour susciter la synergie et la dynamique nécessaires dans une atmosphère positive favorisant la compétition des idées ;
- Prendre des décisions en commun et entreprendre des actions susceptibles de motiver les membres de l'équipe ;
- Gérer l'information de manière à faciliter à tout moment l'accès aux informations clefs ;
- Favoriser l'écoute, la communication et la coopération ;
- Gérer les conflits et les problèmes qui pourraient surgir au sein de l'équipe ;
- Gérer l'interface entre les membres de l'équipe et l'environnement externe ;
- Gérer les changements.

Bien entendu, le style de management dépendra également de la complexité du projet comme le montrent les schémas ci-dessous.

Impacts du type de projet



Section n° 5 : Les outils de management d'un projet

Pour mener à bien un projet, il faut gérer et veiller à l'exécution des tâches dans les délais impartis et avec les coûts prévus. Néanmoins, la complexité des projets (tâches, acteurs, délais, coûts, contraintes,...) rend difficile cette gestion. Ceci exige du chef de projet l'utilisation d'outils et de techniques tout au long du management du projet dont-il a la responsabilité afin de mieux l'organiser, le gérer et l'animer.

Parmi les outils fréquemment mis en œuvre en matière d'organisation du projet, il y a lieu de citer l'organigramme technique de projet, la méthode P.E.R.T. et le planning G.A.N.T.T. Pour la gestion du projet, les moyens les mieux indiqués étant le tableau de bord et le cadre logique, alors que pour le volet animation, il y a lieu de citer les rapports d'avancement.

De sa part, *l'Organigramme Technique de Projet (OPT)* constitue un outil d'organisation permettant pour un projet atteignant un certain niveau de complexité de définir, de façon exhaustive, son contenu. Cette démarche revient à représenter de manière graphique le projet en le découpant par niveaux successifs jusqu'à un niveau de détail suffisant à une bonne planification et un contrôle opérant. Le découpage habituel consiste à décomposer le projet en sous-projets (lots) et ces derniers en activités et tâches élémentaires.

A noter que le niveau de découpage des tâches est déterminant. En effet, un découpage trop fin peut alourdir le processus de suivi, un découpage pas suffisamment précis peut nuire à une bonne anticipation des dérapages éventuels et au suivi correct d'avancement. Un bon découpage est de nature à éviter les compensations trop fréquentes entre les gains et pertes de certaines tâches.

Quant à *la méthode P.E.R.T. (Program Evaluation Review Technique)*, elle constitue un outil de planification permettant de coordonner les tâches qui doivent être réalisées pour atteindre les objectifs du projet. C'est également une méthode statistique qui informe sur le degré d'incertitude de réalisation du projet dans les délais souhaités. De même, c'est une technique de pilotage qui aide le chef de projet à prendre, ou à faire prendre, les décisions d'arbitrage sur les tâches, les délais et les moyens. A noter que :

- La liste des tâches doit être exhaustive et correspondre aux différents travaux à réaliser ;
- Les tâches doivent être représentées graphiquement sous la forme d'un réseau, mettant en évidence les tâches qui doivent être réalisées à la suite les unes des autres, ainsi que les tâches qui peuvent être réalisées en parallèle ;
- Le temps doit être évalué en retenant la durée la plus probable pour chacune des tâches ;
- Le degré d'incertitude du respect de la durée prévue pour chaque tâche doit être déterminé ;
- Le chemin critique doit être déterminé reflétant la succession des tâches devant être réalisées les unes après les autres et déterminant la durée totale du projet ;
- L'espace de liberté doit être déterminé pour chaque tâche hors chemin critique ;
- Pour chaque tâche, une réflexion de type « facteurs de risques » doit être réalisée et ce, avant le commencement de la tâche, afin de limiter la probabilité d'apparition d'un aléa, et en cas d'apparition d'un aléa en cours de tâche, afin de réduire les conséquences de la survenance d'un aléa.

Pour ce qui est du *tableau Gantt*, il permet de connaître l'état d'avancement des travaux, et plus précisément de mettre en évidence, tâche par tâche : le temps consommé, le temps restant à consommer et les dépassements éventuels. En ligne figure les opérations à effectuer et en colonne le temps.

S'agissant *du tableau de bord*, il est constitué d'un ensemble d'indicateurs qui permettent au chef de projet de suivre et de contrôler et par conséquent maîtriser l'avancement du projet. Il doit contenir différents types d'informations et mettre en évidence les réalisations par rapport aux prévisions (échéances par action, charge de travail par intervenant, dépenses par poste budgétaire, état d'avancement général du projet). Dans le cas d'un écart entre les prévisions et les réalisations, il revient au chef de projet de recadrer le projet dans les limites de son autonomie et d'en informer le comité de pilotage. Si l'écart dépasse son autorité, il doit informer le comité de pilotage pour action corrective.

Enfin, le cadre logique (cf. annexe n°9) qui a été conçu en 1969 par USAID, est un instrument fondamental contribuant de manière significative à améliorer la qualité de gestion d'un projet tout au long de son cycle de vie. Il permet de :

- Doter l'équipe projet des moyens nécessaires et indispensables pour prendre les décisions de planification, préciser les moyens de contrôle et d'évaluation ;
- Faciliter les négociations entre les différentes parties prenantes impliquées dans le projet et ce, en les incitant à préciser ultérieurement leurs objectifs et à les formuler de manière transparente ;
- Apprécier les facteurs de qualité et de réussite notamment en termes de pertinence, de faisabilité, de durabilité, d'efficacité et d'efficience, et ce en tâchant de répondre aux questions suivantes :
 - La pertinence du projet : est-ce que le projet répond à des objectifs préalablement définis, ou est - ce une mesure prise compte tenu du contexte dans lequel le projet évolue ?
 - La faisabilité du projet : est-ce que les activités envisagées peuvent être exécutées avec les moyens proposés ? Est-ce que ces activités garantissent effectivement les résultats escomptés ? Est-ce que ces résultats vont mener à la réalisation de l'objectif spécifique ? Est-ce que les suppositions sont réalistes ?

- La durabilité du projet : les bénéficiaires du projet ont-ils des chances de continuer une fois que le support extérieur sera arrêté ?
- L'efficacité du projet : est-ce que, moyennant la mise en œuvre des activités, le projet va-t-il atteindre les objectifs intermédiaires comme supposé durant la planification ?
- L'efficience du projet : le rapport entre les intrants (inputs) ou coûts engagés et les bénéficiaires ou résultats (outputs), est-il raisonnable ?

Section n° 6 : Les facteurs clefs de succès d'un projet

Pour garantir la réussite d'un projet, il est judicieux de respecter un certain nombre de règles relatives à son pilotage et son management de manière générale. Plus précisément, il y a lieu de veiller à la concrétisation des aspects suivants :

- L'implication et l'appui de la direction en affichant l'intérêt qu'elle porte au projet. Cela contribue à motiver les membres de l'équipe de projet et facilite la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du PAM.
- La clarté de l'objectif du projet étant donné que plus celui-ci est bien formulé et précis dès le début du projet, plus l'adhésion des membres de l'équipe est facile à obtenir. Les activités et les travaux seront donc bien orientés vers la cible.
- Le respect des différentes phases du projet qui permet de s'assurer du bon déroulement du projet. En effet, le passage d'une phase à une autre est justifié par la production de résultats et de documents prévus. Mais tout dépend de la qualité de contrôle de l'information permettant la transition.

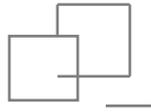
- Elaboration et mise en œuvre du PAQ et du PAM en ce sens que planifier avant de réaliser traduit tout simplement l'adage : réfléchir avant d'agir. Toutefois, il faut formaliser la réflexion dans des documents bien structurés appelés plans PAM et PAQ. Le premier trace la carte du projet, le deuxième permet de s'assurer du passage d'un point à l'autre dans de bonnes conditions.
- L'articulation du projet avec les autres projets, car toute défaillance sur l'un pourrait entraîner des conséquences néfastes sur les autres. Il convient donc de maîtriser une certaine adéquation entre les différents projets.
- Le maintien de manière permanente du lien avec le client qui est la raison d'être d'un projet et ce, pour s'assurer que les actions à entreprendre répondent bien à ses besoins. Son approbation et sa satisfaction sont les garants de la réussite.
- La prévention des risques en amont, du fait que prévenir vaut mieux que guérir. Il faut donc étudier les risques potentiels en amont et prendre les décisions adéquates pour les éviter ou au pire prendre les actions correctrices le moment venu.
- Le profil du chef de projet doit avoir les compétences et les qualités suivantes :
 - Ecouter tous les membres de l'équipe ;
 - Etre diplomate pour trouver les solutions aux conflits ;
 - être tenace ;
 - Déléguer les responsabilités pour les membres compétents afin de pouvoir se concentrer sur d'autres activités ;
 - Communiquer pour pouvoir transmettre les messages et l'information aux différents acteurs, aux moments et avec les méthodes opportuns ;
 - Coordonner les activités et mailler les compétences pour créer une synergie au sein de l'équipe ;

- Contrôler les délais, les coûts et les activités aux temps opportuns ;
 - Adapter aux temps opportuns les méthodes, les processus pour s'assurer de l'atteinte des objectifs ;
 - Décider aux moments opportuns lorsque les conditions de déroulement du projet l'exigent.
-
- La formation d'une structure du projet simple et flexible capable de s'adapter aux changements et permettant une certaine autonomie aux membres de l'équipe par rapport à la hiérarchie.
 - L'adoption et la mise en œuvre de démarches, méthodes et techniques adaptées facilitant la conception, le suivi et l'évaluation du projet ;
 - Une bonne gestion de la documentation, ce qui permet d'identifier et classer les documents, de préciser les règles de gestion (présentation, rédaction, reproduction, archivage, transfert, classement, diffusion, validation, ...) et de favoriser la communication et l'accès à l'information.

Conclusion

Le management d'un projet englobe les actions de gestion et de direction d'un projet. Fondé sur les deux dimensions stratégique et opérationnelle, il constitue un exercice périlleux rempli d'incertitudes et d'aléas. De ce fait, réussir un projet revient à confier sa direction à un pilote doté d'une solide expérience professionnelle et fait preuve d'un charisme et d'un leadership, lui conférant les qualités d'un meneur d'hommes.

Bien plus, le management de projet doit s'appuyer sur des outils appropriés nécessaires pour fiabiliser son suivi et pouvoir être en mesure de porter les réajustements nécessaires en temps opportuns durant la conduite de ses différentes phases qui feront l'objet du chapitre suivant.



Chapitre n°3

Le management des phases d'un projet

- Introduction

Le management d'un projet revient tout d'abord à le découper en phases successives facilitant la direction et la gestion des différentes activités qui les composent. Il s'agit en général des phases liées à l'identification, aux études, à la planification, à l'exécution, et à l'évaluation.

L'objet du présent chapitre est alors de présenter la consistance de chaque phase ainsi que le mode et les techniques de management y afférents.

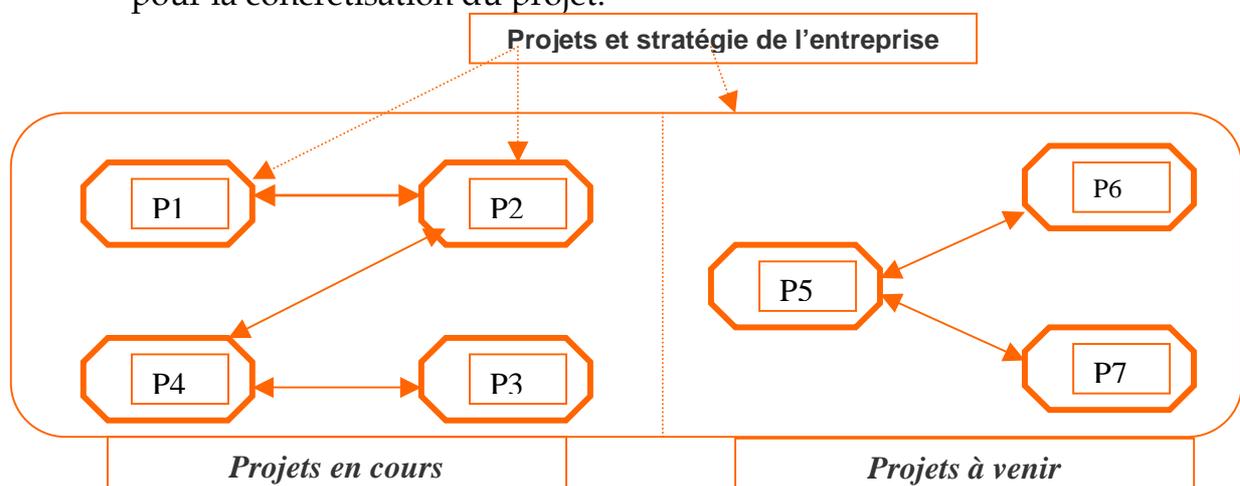
Section n° 1 : Phase identification

Lors de cette phase, il s'agit de positionner le projet par rapport à la stratégie globale de l'organisation, de formuler ses objectifs et de définir la démarche à adopter en matière de sa gestion.

1- Positionnement du projet

L'une des raisons d'être d'un projet, c'est sa contribution effective à la concrétisation d'un objectif stratégique de l'organisation. De ce fait, il est impérativement appelé à s'inscrire dans la stratégie «corporate» de l'entreprise. Ses objectifs doivent être déclinés à partir d'un ou plusieurs objectifs stratégiques, tout en veillant à :

- La concordance étroite du projet concerné avec les autres projets en cours ou à venir ;
- Une allocation pertinente et efficiente des ressources mises à disposition pour la concrétisation du projet.



2- Formulation du projet

Il s'agit à ce stade de procéder à la formulation de l'objectif du projet, à l'identification de ses acteurs ainsi que des ressources qui doivent lui être allouées. Ces deux derniers aspects ayant été traités dans le cadre du précédent chapitre, nous allons développer dans ce qui suit les principes de formulation des objectifs d'un projet.

A ce titre, il s'agit de définir de manière claire et précise, l'objectif recherché à travers la réalisation du projet. Un tel objectif doit obéir aux règles connues sous l'appellation «SMART» :

- S* : *Specific (clair, facilement définissable) ;*
- M* : *Mesurable (quantifiable) ;*
- A* : *Achievable (réaliste) ;*
- R* : *Relevant (pertinent, ne se confond pas avec d'autres) ;*
- T* : *Timed (limité dans le temps).*

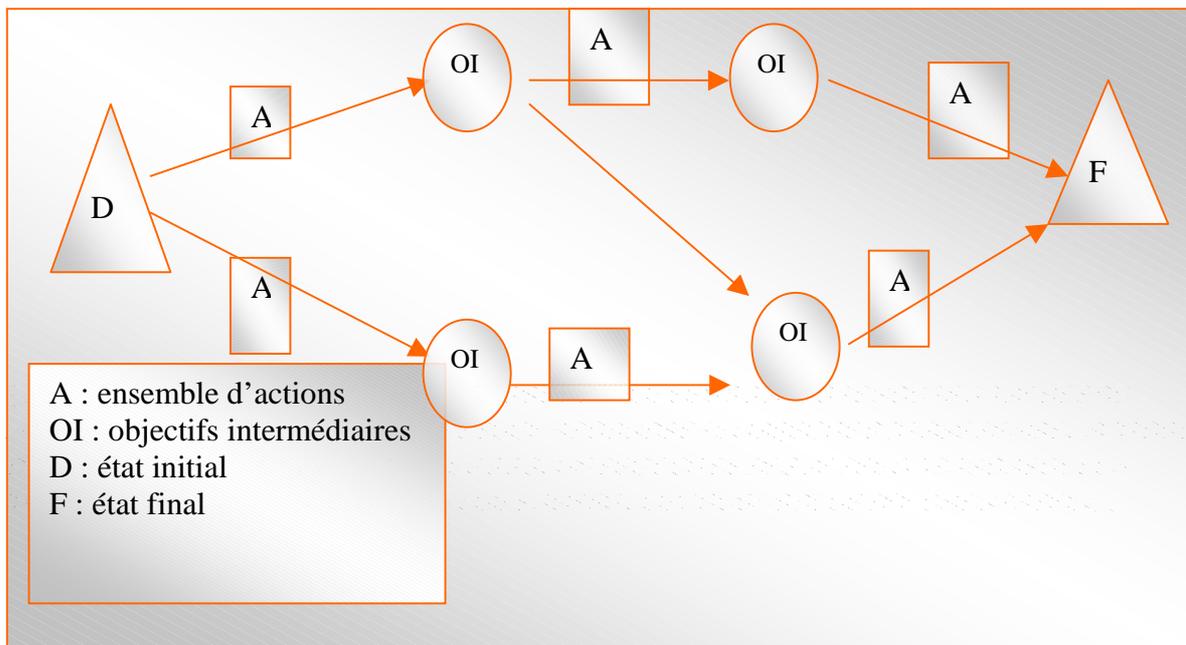
A noter que pour tout projet, on distingue de manière générale l'objectif stratégique auquel il doit contribuer et l'objectif qui lui est spécifique. Ce dernier se décompose, lors de la phase de planification, en objectifs intermédiaires, espacés dans le temps, qui se déclinent, à leur tour, en objectifs opérationnels.

Etant une composante essentielle de la vision à moyen et long terme de l'entreprise, l'objectif stratégique constitue la raison d'être d'un projet. Son identification permet en effet de pouvoir bien préciser le lien entre le projet en question et la stratégie de l'entreprise. Ceci est de nature à permettre de mieux canaliser et orienter facilement toutes les activités du projet, d'unifier le langage de tous les acteurs renforçant ainsi la culture de l'entreprise. Rappelons qu'un objectif stratégique peut être commun à plusieurs projets (parallèles ou espacés dans le temps) qui concourent tous, et de manière complémentaire, à sa concrétisation.

Quant à *l'objectif spécifique* du projet qui doit être assimilé de la même manière par toute l'équipe projet et constituer leur point focal, il traduit en fait le résultat escompté du projet et son apport au changement et au progrès de l'entreprise. A noter que les expériences ont montré qu'il est préférable de préciser un seul objectif du projet, ce qui canaliserait les intentions, les activités et faciliterait la définition des autres objectifs intermédiaires et opérationnels.

Pour ce qui est des *objectifs intermédiaires*, ils expriment des résultats intermédiaires et constituent des points de contrôle avant d'entamer d'autres actions. Chaque objectif intermédiaire constitue une réalisation en cours de route qui facilitera le passage aux objectifs intermédiaires suivants jusqu'à l'atteinte de l'objectif spécifique (final) du projet.

Il s'agit là d'une technique permettant de dresser, pour chaque projet, un chemin clair et bien identifié, de définir des points de contrôle d'une étape à une autre, mais surtout de répartir les ressources en fonction aussi bien de la nature de chaque étape et de l'objectif intermédiaire.



3- Démarche de gestion du projet

A l'instar de la gestion de toute activité, l'adoption d'une démarche appropriée, simple à mettre en œuvre et compréhensible par tous les acteurs, constitue, comme nous l'avons précisé auparavant, l'un des facteurs clés de succès d'un projet et le garant de sa bonne gestion. Celle-ci permettra de concevoir, suivre et évaluer les différentes composantes d'un projet, allant de la définition des objectifs, des activités et des tâches, en passant par la détermination des coûts, des délais de réalisation et du niveau de qualité attendue, des niveaux de responsabilités, jusqu'à la phase d'évaluation. Parmi les outils majeurs pour gérer un projet figure « le cadre logique » cité auparavant.

Section n° 2 : Phase études

Après l'approbation du rapport d'identification, et avant d'engager des investissements importants et allouer des moyens humain et matériel, il est judicieux de se poser des questions sur la viabilité de l'idée du projet. Car, sa réalisation est confrontée souvent à plusieurs menaces et risques qui pourraient le conduire à l'échec : plus les enjeux sont importants, plus une étude de faisabilité approfondie est exigée.

De ce fait, les décideurs sont appelés à prendre une décision déterminante en répondant à la question de l'opportunité de croire au projet, sa pertinence et sa faisabilité et par suite, continuer sérieusement sa préparation. Evidemment, ils ont besoin d'informations fiables (objectifs globaux, objectif spécifique et résultats intermédiaires) leur permettant de répondre judicieusement aux deux interrogations fondamentales :

- Le projet répond-il à des problèmes réels d'un groupe social clairement ciblé ?
- Le projet est-il faisable compte tenu, éventuellement, des influences des facteurs liés à son environnement et à son évolution ?

C'est dire qu'il est indispensable de mener des études visant à analyser la faisabilité du projet sur les plans marketing (étude de marché), économique-financier (rentabilité et sources de financement), organisationnel (compétences) et technique. Identifier les solutions envisageables au projet (les variantes), les inconvénients et les avantages de chaque solution, préciser les facteurs clés de succès du projet, les risques encourus et son apport à l'entreprise en terme de changement,..., sont en effet autant d'objectifs recherchés à travers ces études. Finalité : fournir aux managers toutes les informations nécessaires à la prise d'une décision idoine et judicieuse sur la poursuite ou l'abandon du projet.

Une fois la faisabilité du projet est validée et le choix de la variante de réalisation est retenu, il sera procédé aux études détaillées afin de définir, avec plus de précisions, les différentes modalités de réalisation du projet notamment sur les plans technique, financier, marketing et commercial.

1- Etude marketing

Constituant un aspect fondamental de la stratégie de l'entreprise, la démarche marketing est fondée sur deux phases essentielles concrétisant les deux facettes du marketing³⁶ :

- La phase de réflexion et de recherche qui consiste en une analyse interne et externe de l'entreprise et en la définition de la stratégie marketing à mettre en œuvre. Cette phase débouche sur la définition du couple «produit-marché : segment » ;
- La phase d'action qui vise l'élaboration du marketing-mix (le plan marketing et la politique relative aux 4 P : Product (Produit), Price (prix), Promotion (communication) et Place (distribution)) et l'évaluation des actions et propositions de réajustements éventuels.

S'agissant plus précisément d'un projet, l'analyse marketing s'intègre dans ses différents modes de gestion. Elle concerne aussi bien le projet lui-même (démarche d'approbation) et sa promotion que ses différents aspects commerciaux (inputs, procédures, outputs)³⁷.

³⁶ GHANNAM-ZAIM Ouaffa, Le marketing au Maroc, concepts et réalités – édition AL MADARISS, Casablanca 2002

³⁷ PNAP, Gestion de projets – manuel d'analyse marketing – Edition ARTDECOM – Rabat 1992

Ainsi, la démarche marketing à adopter pour *l'approbation du projet et sa promotion* s'appuie sur une présentation séduisante du projet explicitant, aussi bien à l'environnement le plus direct du projet (décideurs, partenaires, analystes immédiats,...) qu'aux autres acteurs concernés (consommateurs, population, organismes de financement, institutions,...), son bien fondé et ses objectifs. Pour ce faire, il y a lieu de se servir des différentes techniques marketing, moyennant l'utilisation des supports de communication adéquats (documents écrits, supports informatiques, audio-visuel,...). Les principales actions à entreprendre consistent en le marketing de l'idée du projet, la persuasion des décideurs, l'intéressement du financier, l'obtention des autorisations nécessaires, mais également la persuasion des utilisateurs en ce sens que la finalité de tout projet étant le consommateur.

Quant à la démarche *d'identification et d'évaluation des caractéristiques commerciales du projet*, l'analyse marketing s'intéresse aux variables du mix. Elle comporte un ensemble de tâches d'études et d'évaluation donnant lieu à des résultats prévisionnels relatifs aux caractéristiques commerciales et marketing du projet au niveau des outputs qu'il générera. Il s'agit en fait d'identifier et d'évaluer les paramètres relatifs aux différents aspects, tels que la demande à satisfaire, la définition du produit ou service, la détermination du prix de vente, l'évaluation de la demande amont, l'analyse et l'évaluation de la distribution, le stockage et le conditionnement, la publicité, la force de vente et l'évaluation des risques des affaires.

A noter que les résultats de ces études déboucheront sur l'élaboration d'une stratégie marketing anticipative du projet au stade opérationnel, et qui pourrait faire l'objet de réajustement en fonction de l'évolution du projet et de son environnement.

Bien entendu, les deux démarches précitées s'appuient dans une large mesure sur les *études de marché et d'identification des besoins* visant à connaître et comprendre les besoins et les attentes des consommateurs. Située au centre de la démarche marketing, l'étude de marché permet de procurer au décideur des informations qui lui soient utiles dans la prise de décision afin de confirmer ou d'infirmer la faisabilité commerciale du projet.

A ce niveau d'étude, l'objectif est d'identifier le marché du produit ou du service à fournir, de déterminer les clients potentiels, leurs caractéristiques (pouvoirs d'achat, comportement d'achat, catégorie socio-professionnelle,...) et les facteurs influant la demande, mais aussi d'élaborer la demande prévisible en termes de quantités et de prix. Concrètement, elle vise à apporter des éclairages aux interrogations de type :

- Quels sont les segments du marché (couple produit-marché) ?
- Quelles sont les caractéristiques et l'évolution prévisible du marché ?
- Qu'en est-il des concurrents directs et de leurs politiques du mix ?
- Quels sont les clients actuels ? Qu'en est-il de leur répartition par produit et par région ?
- Quelles sont les attentes des clients ? et leur degré de satisfaction ?
- Quels sont les facteurs explicatifs influençant le comportement d'achat ?
- Quelle sera la politique du mix : prix à adopter, caractéristiques du produit (emballage, qualité,...), mode de distribution et canaux de communication ?

Par ailleurs, il convient de noter que l'étude de marché est à considérer comme un projet à part entière dont le processus s'articule généralement autour de quatre phases fondamentales : la définition des objectifs, le choix des techniques d'investigation, la réalisation de l'étude et l'analyse des résultats et le suivi.

2- Etude technique

Parallèlement à l'étude marketing centrée sur le volet commercial, il s'agit à ce stade de savoir si le projet envisagé est techniquement réalisable et dans quelles conditions. C'est l'objet de l'étude technique qui se doit d'apporter des réponses aux points suivants :

- L'objectif de production et les conditions de réussite (ou d'échec) qui dépend de l'option technique retenue et d'autres contraintes économiques, politiques, environnementales,... et qui résulte d'un arbitrage entre les différents paramètres influençant de façon plus ou moins rationnelle sur la décision finale ;

- Le coût du programme d'investissement physique à réaliser ;
- Le choix de la technicité requise pour la mise en place et le fonctionnement de cet investissement ;
- Le choix du processus de production qui dépend de plusieurs facteurs dont principalement le coût de l'investissement, l'importance de la technicité, ainsi que la définition des moyens d'assurance qualité ;
- La détermination des moyens de production : outils, machines, équipements, logiciels, ... ;
- Les éléments relatifs à l'exploitation concernant principalement les consommations des matières premières, les besoins en eau et énergie, et la création de moyens de communication ;
- Les moyens humains à travers la définition des besoins quantitatifs et qualitatifs en main d'œuvre, ainsi que de la politique de recrutement et de formation.
- La localisation qui concerne le choix du site du projet et qui dépendra de plusieurs critères d'ordre économique, politique, socio-culturel, écologique, ... ;
- Le rôle du temps qui concerne la définition de la durée de vie technique du projet et du calendrier de réalisation décrivant les différentes phases (installation des équipements, démarrage, croissance, période de croisière) ;
- L'identification des aspects juridiques et réglementaires de la production.

Cherchant à prévoir une production, ses moyens et ses coûts, l'étude technique, quel que soit son degré de sophistication, n'échappe pas à l'incertitude liée à toute prévision. De ce fait, le respect de règles de prudence s'impose à toutes les étapes de l'étude technique et exige, en particulier, la prise en considération des effets de la dépréciation monétaire, l'élaboration de gamme d'hypothèses sur les données quantitatives et la formulation de variantes.

3- Etude de rentabilité

La gestion financière concerne la rentabilité, le risque des projets d'investissement et leur financement. Elle consiste à :

- Déterminer les coûts de production ;
- Calculer les ratios financiers en analysant les documents financiers (états financiers, bilan , CPC) pour en déduire le pouvoir financier de l'entreprise ;
- Déterminer le seuil de rentabilité et la durée nécessaire pour que le projet soit rentable.

A noter que plusieurs techniques sont adoptées pour déterminer la rentabilité d'un projet et font l'objet d'une littérature abondante concernant l'ingénierie et l'analyse financière. Pour ne citer que quelques-unes, il s'agit de :

- La méthode de la valeur actuelle nette,
- L'indice de rentabilité,
- La méthode de taux de rendement interne,
- La méthode de délai de récupération du capital investi.

4- Etude de l'environnement

Tout projet est réalisé dans un contexte environnemental bien déterminé. De ce fait, il est indispensable d'analyser en profondeur, dans le cadre de la phase études, les facteurs externes pouvant constituer pour le projet des opportunités ou des risques concourant à le dévier de son déroulement normal. Cette analyse concernera aussi bien les éléments du *macro-environnement* du projet que son environnement direct, appelé également le *micro-environnement*.

En ce qui concerne l'analyse du *macro-environnement*, il consiste à identifier les facteurs clés d'évolution environnementale et à déterminer leur impact sur l'industrie à laquelle appartient le projet objet d'étude.

Les principales questions auxquelles on cherche à répondre à travers cette analyse sont les suivantes :

- L'environnement est-il statique ou dynamique ?
- Montre-t-il des signes de changement ? Et dans quelle direction ?
- Est-il simple ou complexe à appréhender ?.

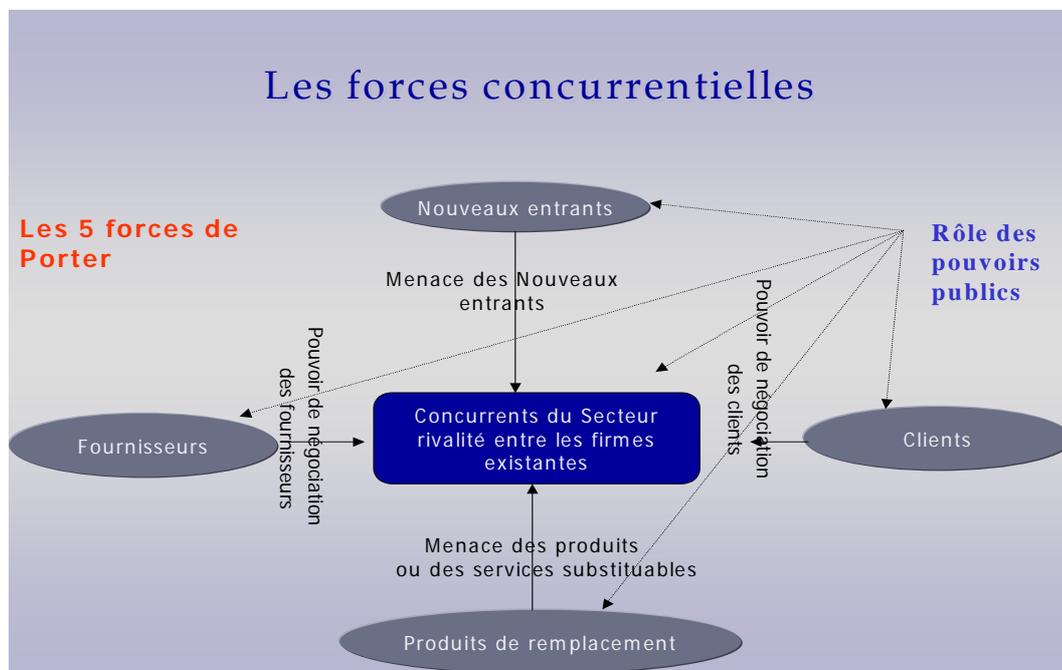
L'approche utilisée généralement est *l'analyse PEST* qui consiste à recenser les facteurs Politique/légal, Economique, Socio-culturel et Technologique qui pourraient influencer le projet :

- L'analyse de l'environnement Politique/légal consiste à identifier les différents aspects politiques liés au secteur d'activité et de recenser les différents textes législatifs, réglementaires ou administratifs, les normes sanitaires, de sécurité, antipollution,..., qui sont susceptibles de constituer une contrainte ou, au contraire, une opportunité pour le projet.
- L'étude de l'environnement économique qui vise à analyser les principaux indicateurs économiques, tels que l'évolution du PNB, les taux d'intérêt, la politique monétaire, l'inflation, le taux de chômage, le revenu disponible, la disponibilité et le coût de l'énergie ;
- L'analyse de l'environnement socio-culturel qui s'intéresse aux différentes caractéristiques de la population concernée par le projet, telles que les indicateurs démographiques, le style et mode de vie, le comportement et le pouvoir d'achat des consommateurs, les tendances culturelles dominantes, le taux d'analphabétisme, le niveau d'éducation,...
- L'analyse de l'environnement technologique qui porte sur l'identification des innovations technologiques concernant les produits, les processus de production, de commercialisation, de distribution, de conservation,..., susceptibles de constituer des sources de développement ou au contraire des menaces.

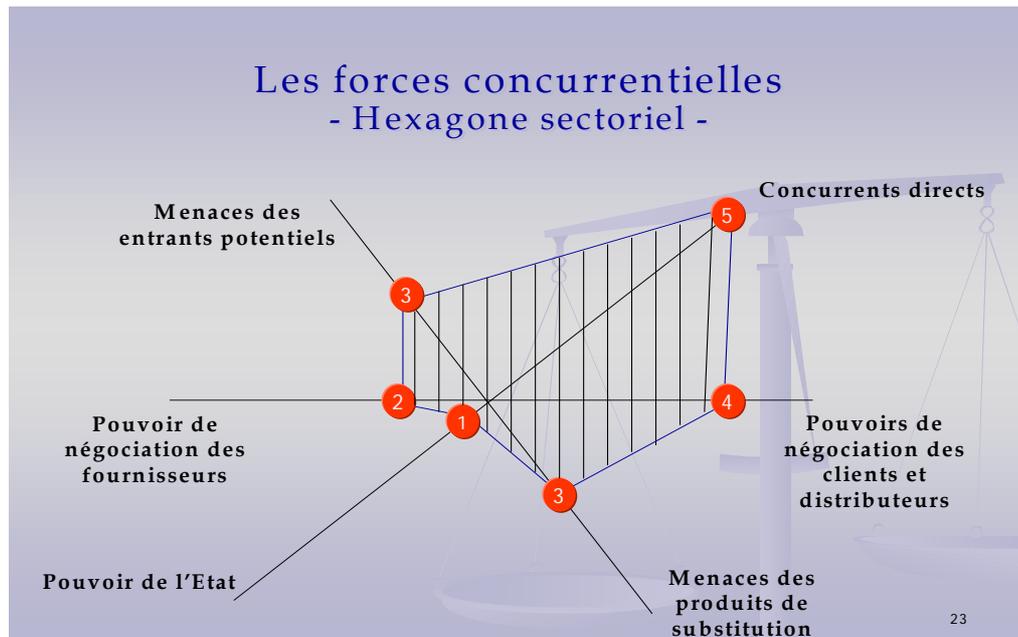
Quant à l'analyse du *micro-environnement*, elle concerne l'environnement immédiat au projet. Le modèle le plus répandu à ce stade est celui du PORTER, connu aussi sous le nom des cinq forces. Il consiste à déterminer les forces qui structurent la dynamique concurrentielle dans une industrie donnée, et permet au manager d'identifier les fondements de la stratégie concurrentielle dans le secteur d'activité concerné à travers l'analyse :

- Du pouvoir de négociation des clients/distributeurs ;
- Du pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- Des menaces des entrants potentiels ;
- Des menaces des produits de substitution ;
- De la rivalité interne entre les concurrents directs (intensité concurrentielle).

A noter que ces cinq forces sont complétées souvent par l'analyse de l'influence du pouvoir de l'Etat et/ou de la technologie.



Toutefois, l'importance de cette analyse ne réside pas uniquement dans l'énumération des 5 (+1) forces, mais dans leur hiérarchisation qui met en exergue les facteurs clefs qui déterminent effectivement la capacité des organisations en présence à constituer un avantage concurrentiel. Cette hiérarchisation peut être schématisée par exemple par ce qu'on appelle l'hexagone sectoriel³⁸ :



5- Etude des compétences

Nul doute que la conduite d'un projet est une affaire d'équipe qui mobilise des compétences multiples et complémentaires. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'étude des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) qui a pour objectif d'une part de déterminer les compétences nécessaires aux activités du projet, et d'autre part, d'identifier les acteurs possédant ces compétences pour les intégrer dans le projet.

A noter que les compétences requises pour un projet sont de trois catégories :

- Compétences techniques liées à la nature du projet ;
- Compétences d'ordre organisationnel au sein de l'entreprise et avec son environnement ;
- Compétences de conduite de projet.

³⁸ G. Johnson et H. Scholes, Stratégique, Public Union, Paris 2000

6- Synthèse et prise de décision

Les études effectuées (étude de marché, étude technique, étude financière, étude de l'environnement, étude des compétences,) donnent des informations détaillées sur, d'une part, les opportunités qui peuvent être saisies en réalisant le projet et d'autre part, la capacité de l'entreprise à en profiter au niveau marketing, financier, technique et humain.

Pour prendre une décision finale sur la poursuite ou l'abandon du projet, il serait pratique et utile de synthétiser les analyses déjà effectuées afin de souligner, par ordre d'importance, les données et les indicateurs les plus significatifs et les plus importants.

De plus, on construit à partir de ces données et ces indicateurs, des variantes de projets. Les décideurs, de part leur vision et leur talent, peuvent alors en choisir une qui leur semble susceptible de répondre mieux à leurs ambitions et à leurs stratégies.

Section n° 3 : Phase planification

Après avoir effectué les études de faisabilité du projet et décidé de la variante à adopter, il convient de planifier les actions à mener. En effet, la planification d'un projet consiste à faire des prévisions en termes de délais, de charges et de moyens en modélisant, le mieux possible, le déroulement des tâches à réaliser pour l'obtention d'un résultat prédéfini. L'objectif principal de cette planification est d'établir un référentiel du projet, sous forme de plannings et de plans de charges sur la base duquel sera effectué le suivi de l'avancement.

Bien entendu, la planification, outil de gestion, de dialogue et de communication, doit être le résultat d'un consensus entre les différentes parties concernées qui s'engagent alors à respecter l'ensemble des éléments identifiés. Ceci est de nature à contribuer à la maîtrise de l'évolution du périmètre du projet.

C'est dire que le processus de planification consiste à définir et organiser les tâches et à identifier les compétences nécessaires à leur accomplissement, à estimer les coûts et les délais nécessaires à leur réalisation, mais aussi à élaborer un Plan d'Action et de Management (PAM) et un Plan d'Assurance Qualité (PAQ).

1- Organisation des tâches

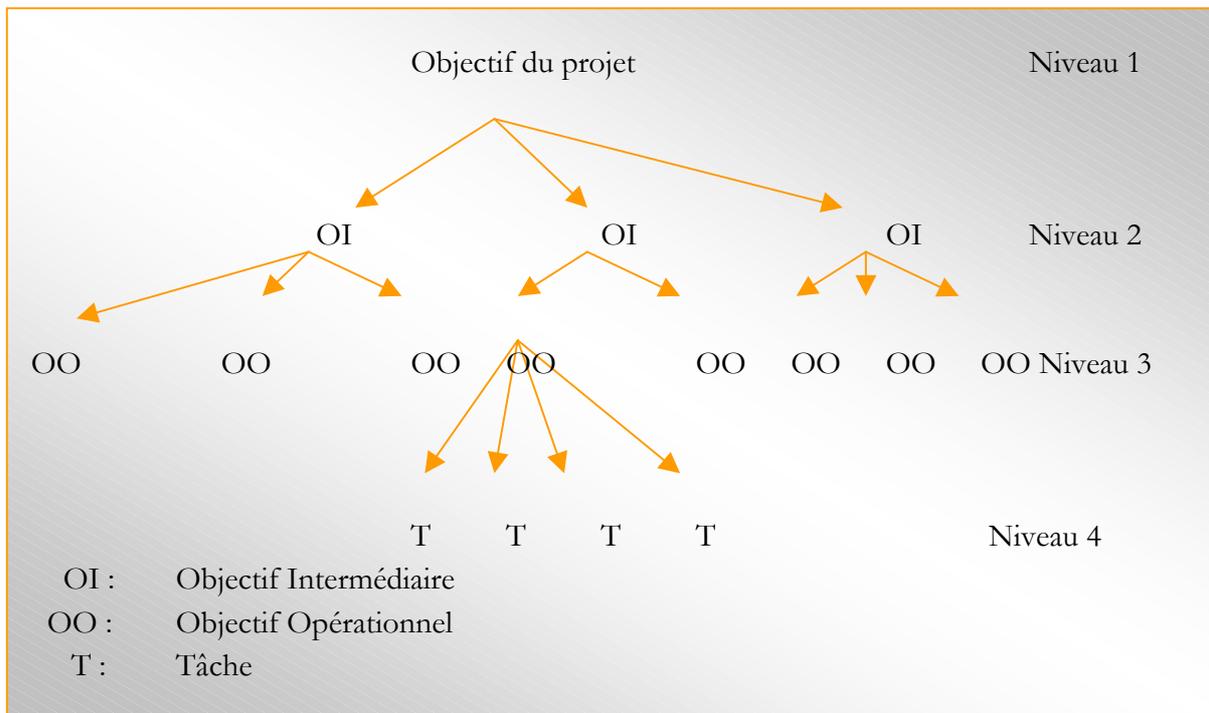
C'est la première étape du processus de planification qui permet de répondre à deux objectifs majeurs, à savoir : délimiter le périmètre du projet traçant ses limites et identifier des ensembles aisément maîtrisables qui peuvent eux-mêmes comporter un certain nombre de tâches.

Rappelons qu'une tâche peut être définie comme une fraction de projet relative à une spécialité donnée et qui peut être confiée à un responsable unique. Elle fait appel à un groupe qualifié d'intervenants et peut se dérouler continûment, et ayant un délai de réalisation appréciable. Elle peut être quantifiée en terme de ressources de manière générale. Tout ceci conduit à dire qu'une tâche est une activité homogène, isolable et non interruptible.

A partir des objectifs intermédiaires et opérationnels, il devrait être en réalité facile de déterminer les tâches nécessaires à la réalisation desdits objectifs (arborescence tâches - objectifs). Il s'agit à ce titre de découper le projet en tâches organisées et réparties entre les différents acteurs tout en précisant les responsabilités qui leur incombent. Au cas où le nombre de tâches s'avérerait important, il serait pratique de les regrouper selon des critères adaptés à la nature du projet et les compétences des acteurs. Un regroupement par métier ou par produit pourrait être envisagé.

Sur le plan pratique, le management de chaque tâche, ou groupe de tâches homogènes, suppose l'élaboration d'une fiche indiquant tous les éléments clefs : objectif intermédiaire, objectif opérationnel, numéro de fiche, titre, description de la tâche, responsable, pré-requis (documents, informations, produits,...), moyens humains et techniques, coût, sorties (documents, informations, rapports, produits,...), durée, risques potentiels et tâches précédentes.

Arborescence tâches - objectifs



2- Planification de l'aspect temps

La planification de l'aspect temps (on parle souvent d'échelonnement) concerne les décisions qui doivent être prises en fonction du facteur temps. Ce dernier intervient dans les décisions relatives aux délais de réalisation, à la date de démarrage d'une activité et à la question de savoir si plusieurs activités pourront être réalisées simultanément ou pas.

A noter que la planification temps peut être menée selon deux niveaux, à savoir : le planning de pilotage (enveloppe) et les plannings détaillés.

Pour ce qui est du planning de pilotage, il est établi ou validé par la maîtrise d'ouvrage. Il constitue le document de référence en date et en délais pour le suivi et sert de cadre à l'élaboration des plannings détaillés. Portant sur la durée totale du projet et ne pouvant être réactualisé que par décision du Comité de pilotage, c'est un planning d'objectifs qui visualise les grandes étapes du projet et constitue un engagement contractuel entre les deux parties : maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. Ces objectifs sont d'ordre politiques (échéances imposées), stratégiques (échéances liées aux dépendances d'autres projets) ou fonctionnels (objectifs intermédiaires liés aux phases).

Quant aux plannings détaillés, ils sont constitués des tâches élémentaires, sous-ensembles d'une phase donnée. Les échéances des plannings détaillés doivent rester cohérentes avec les échéances clefs du planning de pilotage. Elles consistent à déterminer le temps nécessaire pour l'accomplissement de chaque tâche. A ce titre, chaque acteur est invité à estimer les délais des tâches qui lui incombent en concertation avec les autres acteurs concernés. L'ensemble des délais constitue le planning du projet qui doit être respecté au mieux et, éventuellement, sensiblement ajusté au fur et à mesure de l'avancement du projet. Egalement, il y a lieu de relier l'exécution des activités au calendrier et suivre leur réalisation. Le planning du projet sert de base pour élaborer les compte-rendus et faire le suivi du projet.

Des écarts entre les délais prévus et les délais réels peuvent être constatés. Dans ce cas, il faut prendre les décisions convenables pour pallier ces décalages. Il est même conseillé de prévoir les actions à entreprendre pour garantir au mieux l'atteinte des objectifs intermédiaires dans les délais impartis. En tout cas, l'objectif du projet doit être atteint dans le délai prévu.

3- Estimation des coûts

Etablie en amont du projet, l'estimation globale des coûts devient la référence permanente du projet. Elle permet de mesurer, et éventuellement, corriger les écarts constatés. Ce budget global constitue soit un objectif prioritaire à respecter, soit une enveloppe réajustable.

L'enveloppe globale est détaillée selon le découpage adopté par ailleurs pour la planification. Un coût doit être alors estimé pour chaque tâche et pour chaque ressource ou moyen utilisé. Pour cela, il est conseillé à chaque acteur d'établir des estimations de coût pour les tâches qui lui incombent en concertation avec les autres acteurs concernés. Un budget prévisionnel peut donc être élaboré pour chaque phase, mais les coûts ne sont ajustés qu'au cours de l'avancement du projet.

On peut comparer les coûts prévisionnels avec les coûts réels à la fin de réalisation de chaque objectif. Des écarts peuvent donc être constatés et des sur-coûts sont donc envisageables. En sus du budget normal, il serait alors conseillé de prévoir des provisions pour les sur-coûts.

Enfin, il convient de souligner que tout retard sur la réalisation d'un objectif génère généralement une augmentation du budget dont le planning d'engagement influe à son tour sur les délais. A noter que le budget global ainsi que la période du projet sont déterminés dans la phase d'identification tandis que l'estimation des coûts et des délais est effectuée après avoir défini l'arborescence des tâches dans la phase de planification.

4- Le Plan d'Action et de Management (PAM)

Appelé également Plan Directeur de Projet (PDP), Plan d'Exécution de Projet (PEP) ou Manuel de Projet (MP), le PAM constitue un référentiel d'organisation et de structure du projet. Etabli au début du projet sous la supervision du chef de projet, ce document essentiel vise à décrire les références d'ordre technique, administratif, financier et de délai, ainsi que les dispositions à appliquer pour l'organisation, la conduite et la gestion du projet. Il est donc destiné avant tout aux différents intervenants pour clarifier leurs rôles et les règles applicables au fonctionnement dans le projet.

Autrement dit, le PAM constitue généralement la réponse aux spécifications de management de projet. Ces dernières déterminent les points particuliers auxquels devra répondre le projet en termes d'organisation et de structuration de façon à respecter les dispositions nécessaires à la maîtrise des performances liées à la qualité requise, aux coûts et aux délais tels qu'ils sont définis par le contrat objet du projet.

Concrètement, et tel qu'il est défini en annexe n°10 relatif au format type du Plan d'Action et de Management, le PAM doit expliciter et comprendre essentiellement les éléments suivants :

- L'énoncé des besoins et des objectifs ;
- Les caractéristiques et conditions auxquelles doit satisfaire l'ouvrage ;
- Les moyens nécessaires et les échéances de réalisation ;
- Les activités envisagées et les responsabilités correspondantes ;
- Les risques identifiés et les moyens à mettre en œuvre pour pallier les difficultés éventuelles inhérentes à ces risques ;
- Un planning et un budget généraux ;
- Les procédures et normes à respecter.

5- Le Plan d'Assurance Qualité (PAQ)

L'assurance qualité a pour mission de fiabiliser chaque étape du processus de management du projet. A ce titre, la démarche d'assurance qualité consiste à prévenir systématiquement et méthodiquement tout dysfonctionnement source de non-qualité : c'est le passage d'une logique curative à une logique préventive des erreurs. Une telle assurance s'obtient par la maîtrise des fonctions ayant une incidence sur le produit (conception, achat, processus,...), par des actions spécifiques (revue de contrat, contrôle et essai, actions correctives et préventives,...) et par la formalisation et la diffusion de procédures, gammes opératoires,...

Bien que l'assurance qualité fait partie du PAM, son importance exige souvent, et en particulier pour les grands projets, d'élaborer un document de référence approprié à ce volet baptisé : le Plan d'Assurance Qualité (PAQ). Ce document, qui devrait normalement être mis en œuvre dès la phase de faisabilité et établi au préalable pour tous les projets, a pour objet de récapituler et d'explicitier l'ensemble des dispositions et procédures à mettre en place pour faciliter la conduite du projet et garantir la réalisation d'un produit de qualité conformément aux exigences définies au préalable. Ces exigences doivent être clairement explicitées par des indicateurs mesurables de sorte qu'une appréciation objective, de la prestation réalisée, soit possible.

Un Plan d'Assurance Qualité permet de :

- Définir les rôles et les responsabilités entre le client et le fournisseur ;
- Préciser les méthodes de résolution des problèmes et de gestion des changements ;
- Déterminer de manière claire et précise le contenu du projet et les résultats attendus en précisant la responsabilité de chaque partenaire ;
- Arrêter les méthodes de suivi et d'évaluation ;
- Préciser les mécanismes de communication et de transfert d'information pour garantir la qualité des produits et des services attendus ;
- Déterminer les règles, les procédures, les méthodes et les démarches qui seront appliquées au cours du projet ;
- Identifier les risques d'ordre technique et organisationnel relatifs à chaque produit.

La structure d'un PAQ relative au management d'un projet doit comporter les aspects couvrant, entre autres, la définition de la terminologie utilisée, la présentation du projet, les objectifs qualité attendus, la planification arrêtée, les procédures, le management et le contrôle de la qualité du projet,...

Section n° 4- Phase exécution

Lors de cette phase, il s'agit de traduire le projet, qui n'était jusqu'à présent que sur papier, en un projet sur le terrain. Autrement dit, cela revient à déclencher le processus de réalisation des différentes composantes du projet et ce, à travers la concrétisation effective des dispositions et des actions déjà arrêtées dans les deux documents essentiels au management du projet, à savoir le PAM et le PAQ.

A ce niveau, le chef de projet, qui est le personnage clé, est appelé à veiller à la mise en œuvre du PAM et du PAQ tout en suscitant l'implication et l'appui de la Direction qui doit mettre à sa disposition les ressources humaines, financières et techniques planifiées. Reconnu par ses qualités intrinsèques qui consistent en la maîtrise de l'art de communication, de gestion et de management, il joue notamment lors de cette phase le rôle d'interface d'un côté avec la direction du projet, et d'un autre côté, avec les membres de son équipe. C'est dire qu'il est le garant d'une conduite du projet vers son objectif conformément à la vision stratégique de l'entreprise.

Sur le plan pratique, le chef de projet doit œuvrer dans le sens de :

- Veiller à la disponibilité des ressources nécessaires et les mobiliser en temps opportun pour l'exécution des tâches planifiées ;
- Organiser les structures opérationnelles ;
- Déclencher les processus de réalisation des actions envisagées ;
- Suivre les travaux en cours pour maîtriser le triangle d'or « qualité, coût et délai » et par conséquent assurer une meilleure performance ;
- Veiller à l'exécution et au respect méticuleux des clauses fixées dans le cadre du PAM et du PAQ ;

- Organiser des réunions systématiques de suivi afin de mesurer l'état d'avancement du projet, tout en assurant la production et la gestion de la documentation correspondante (rapport, comptes rendus, tableaux de bord,...) qui alimente le système d'information facilitant la prise de décision ;
- Gérer les aspects qui peuvent survenir tout au long du processus de concrétisation du projet-produit : configuration, conflits, anomalies, fin des activités, enchaînement des actions, changements inévitables, sous-traitance éventuelle, recrutement,...

Pour mieux assurer les différentes tâches précitées, la mise en place *d'un plan de communication* s'avère nécessaire et constitue même un facteur clé de succès du projet. Celui-ci doit, à tout moment, accompagner le changement induit par le projet, permettant ainsi à chacun des acteurs de se situer au regard des actions et des délais. D'ailleurs, une bonne communication est de nature à assurer la compréhension et l'adhésion effective de l'ensemble des acteurs au projet. Ceci constitue un facteur de motivation et un catalyseur de coopération entre les divers intervenants.

Section n° 5 : Clôture et évaluation rétrospective du projet

D'une manière générale, le terme évaluation consiste en « une opération qui vise à déterminer de la façon la plus objective possible, la pertinence, l'efficacité et l'efficience qu'une intervention particulière (projet ou programme) aura, a, ou a eu en termes de coûts, avantages et réalisation des objectifs »³⁹.

Dans le domaine de management de projets, il y a lieu de distinguer quatre types d'évaluation selon le cycle de vie d'un projet : celui effectué avant la réalisation (appelé appréciation ou ex-anté), en cours d'exécution, à l'achèvement du projet (rapport d'achèvement), et enfin celui entrepris bien après que le projet ait été achevé (évaluation rétrospective et d'impact). Généralement, les objectifs visés étant notamment de comprendre les mécanismes complexes de fonctionnement du projet afin de les adapter aux projets futurs, d'anticiper les résultats et de valoriser les acteurs du projet.

³⁹ CNEP, Gestion de projets, l'évaluation rétrospective au Maroc - 1996

1- Clôture et rédaction des rapports

Considérée comme une étape importante dans le cycle de vie d'un projet, elle consiste à effectuer les activités nécessaires à la clôture du projet. Pour ne citer que l'essentiel, il s'agit des tâches suivantes :

- L'enregistrement des plans définitifs contenant toutes les modifications et les changements survenus au cours du projet (plan de recollement) ;
- La finalisation des résultats définitifs obtenus ;
- La synthétisation des leçons à retenir pour les projets à venir ;
- La finalisation des documents administratifs et légaux.

A noter que l'organisation de la fin du projet pourrait consister en la présentation des produits du projet au client, la répartition des responsabilités pour livrer les produits, mais aussi en le démantèlement des équipements. Une tâche importante, voire même délicate, consiste à préparer sérieusement la transition des membres de l'équipe projet vers d'autres projets ou d'autres responsabilités.

2- Evaluation rétrospective

L'évaluation rétrospective consiste à déterminer dans quelle mesure et avec quel degré de succès (ou d'échec) les objectifs et les résultats escomptés ont été atteints, ainsi que d'expliquer les raisons des écarts constatés. Une telle évaluation peut concerner le projet dans sa globalité, son management et/ou le bilan individuel.

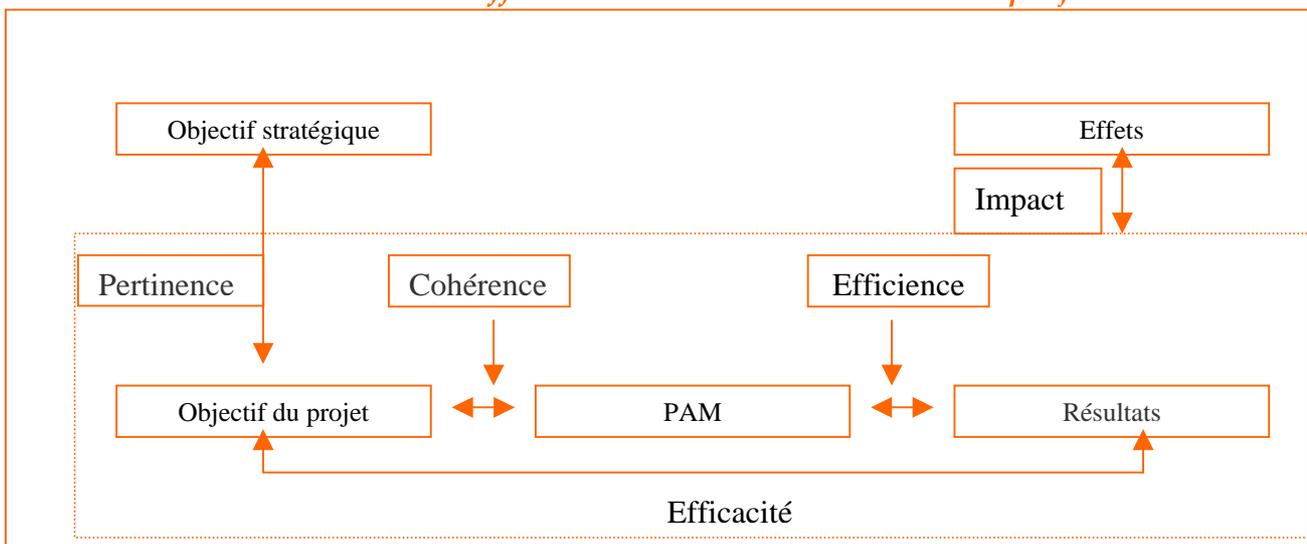
Pour évaluer un projet dans sa globalité, il y a plusieurs niveaux à distinguer dont les finalités se présentent comme suit :

- L'évaluation de la *pertinence* qui consiste à vérifier que l'objectif du projet est adapté à l'objectif stratégique. Autrement dit, il s'agit de mesurer le niveau de contribution de l'objectif du projet à la réalisation de l'objectif stratégique assigné. Ceci permet d'estimer le niveau d'intégration du projet dans la stratégie de l'entreprise.

- L'évaluation de *la cohérence* qui consiste à vérifier que la conception du PAM est cohérente avec l'objectif du projet. Ceci revient à mesurer le niveau de réponse des ressources et de leur mise en œuvre aux exigences de la réalisation de l'objectif du projet.
- L'évaluation de *l'efficience* qui vise à vérifier si les objectifs et les résultats atteints l'ont été en utilisant les ressources les moins coûteuses.
- L'évaluation de *l'efficacité* qui consiste à comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés. Autrement dit, il s'agit de mesurer le degré de réalisation des objectifs.
- L'évaluation de *l'impact* qui est effectuée après le passage d'un certain temps jugé significatif, et consiste à mesurer les conséquences du projet dans sa totalité (objectifs, PAM, résultats) sur son environnement interne et externe.

Toutefois, il convient de souligner qu'il est souvent difficile de réaliser toutes ces évaluations étant donné que cela pourrait exiger l'engagement de moyens et d'investigations très importants pouvant être démesurés par rapport aux enjeux d'évaluation envisagés. C'est pourquoi, on se contente souvent de focaliser l'évaluation rétrospective sur un ou deux volets jugés les plus pertinents.

Schéma des différents niveaux d'évaluation d'un projet



Un volet non moins important de l'évaluation rétrospective réside dans l'élaboration d'un *bilan individuel* définitif à la fin du projet pour chaque acteur. L'objectif est d'enregistrer les différents résultats réalisés (objectifs opérationnels et intermédiaires) par le membre concerné ou auxquels il a participé tout en précisant son degré de contribution.

Ce type de bilan, qui peut être établi à partir des rapports d'avancement et des documents de suivi que le chef de projet a mis au point, pourrait contenir :

- Les évènements clés dont il était l'acteur principal ;
- Son rôle au sein de l'équipe et ses responsabilités ;
- Ses relations hiérarchiques et ses missions.

Toutefois, il serait utile de responsabiliser chaque membre de l'élaboration de son bilan tout en l'appelant à l'enrichir au fur et à mesure de l'avancement du projet selon des modèles établis au préalable à cette fin.

Quant à l'évaluation du management du projet, elle consiste à évaluer la conception du PAM et du PAQ et leur mise en œuvre, le management de l'équipe du projet, la gestion des relations extérieures et le tableau de bord. Le tableau ci-dessous récapitule les éléments sur lesquels porte en principe l'évaluation de chacun de ces aspects.



Elément à évaluer	Eléments sur lesquels peut porter l'évaluation
Evaluation de la conception du PAM	<ul style="list-style-type: none">- Structure du PAM- Description du projet- Définition des objectifs- Définition des responsabilités- Description des tâches et des activités- Détermination des coûts et des délais- Formation de l'équipe du projet- Procédures mises en place concernant la tenue des réunions, la documentation, la communication,...
Evaluation de la mise en œuvre du PAM	<ul style="list-style-type: none">- Adhésion des membres de l'équipe au projet- Assimilation des objectifs par les membres de l'équipe- Communication interne- Mise en œuvre des procédures- Maîtrise des coûts et des délais- Exécution des tâches- Travail en équipe
la conception du PAQ	<ul style="list-style-type: none">- Structure du PAQ- Objectifs qualité- Champs d'application- Procédures qualité concernant l'organisation du projet- Méthodes, outils et techniques adoptés
la mise en œuvre du PAQ	<ul style="list-style-type: none">- Relation client/fournisseur (réunions de mise au point, test, contrôle, livraison,...)- Gestion de changement- Gestion des problèmes- Mesure de l'avancement du projet- Contrôle de la qualité des produits et des services- Mise en œuvre des clauses du contrat qualité- Adhésion au PAQ des membres de l'équipe
La gestion des relations extérieures	<ul style="list-style-type: none">- Relation client/fournisseur (définition des besoins, élaboration du cahier de charge, ...)- Coordination des activités du projet avec les autres projets au niveau des délais et des coûts- Coordination des activités du projet avec les autres projets au niveau des performances- Relation des acteurs du projet avec les autres acteurs de l'entreprise- Communication des acteurs du projet avec les acteurs externes (experts, responsables, ...)- Gestion de la documentation avec les acteurs externes
Le tableau de bord	<ul style="list-style-type: none">- Délais- Coûts- Tâches et activités- Responsabilités- Evènements clés- Compte-rendus et rapports d'avancement

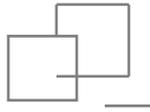
Enfin, il importe de préciser que l'évaluation rétrospective n'est pas une finalité en soi, mais plutôt un instrument pour capitaliser le retour d'expérience. En effet, chaque projet est unique de part ses objectifs, ses travaux, ses intervenants, ses plannings, son déroulement, ses conditions de réalisation,... Il est donc important d'en tirer les leçons et les capitaliser pour les projets à venir concernant notamment les erreurs commises, les nouvelles découvertes (outils et méthodes), les compétences développées, les relations établies, la documentation produite (études, PAM, PAQ, documents techniques, de contrôle et de suivi,...).

Conclusion

Un projet est réussi lorsque le produit livré correspond aux attentes du client, traduisant l'atteinte des objectifs fixés au préalable. Or, les possibilités de voir des écarts s'introduire sont très nombreuses allant depuis l'expression du besoin, son interprétation, en passant par l'identification du projet, sa planification, jusqu'à sa réalisation et la livraison du produit final.

Si un tel processus semble laisser place à de nombreux écarts de non-qualité, il n'en demeure pas moins que le découpage du projet en phases déclinées en tâches cohérentes et maîtrisables est de nature à minimiser les dérapages éventuels et l'importance des écarts qui pourraient avoir lieu. Ceci souligne également l'importance fondamentale que le manager du projet doit accorder aux phases d'identification et des études avant de se lancer dans des engagements irréversibles.

Toutefois, si ces phases sont déterminantes pour tendre vers la maîtrise de la qualité et la réussite du projet, il faut souligner que les résultats escomptés ne peuvent être atteints que si elles sont associées à un contrôle rigoureux et efficace des délais et des coûts durant l'exécution du projet.



Conclusion de la deuxième partie

Manager les projets nécessite une organisation, des méthodes et des outils adaptés, une approche marketing interne et externe, une stratégie et un pilotage dynamique conduit par un chef de projet coordonnateur, animateur, méthodologique, sachant communiquer, tout en restant à l'écoute de son environnement.

Les questions à poser sont de type : le projet correspond-il à un véritable besoin, par rapport à quelle finalité et quels en seront les bénéfices pour l'entreprise ?

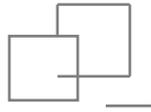
Un projet doit tenir compte également du potentiel et des compétences humaines de l'entreprise. Les responsabilités doivent être clairement établies entre les différents acteurs du projet ainsi qu'entre le chef projet et l'ensemble du système hiérarchique de l'entreprise.

De ce fait, l'organisation mise en place devra être acceptée et reconnue par tous et soutenue par un plan de communication adapté. Car, les réseaux d'information classique ne peuvent plus être utilisés. Le référentiel étant différent, on ne sait plus qui doit informer ?

Communiquer sur un projet, ne se résume pas à transmettre des informations par voie orale ou écrite, mais consiste à chercher à faire vivre et valoriser le projet par tous les moyens. En ce sens, la communication est un acte authentique de management qui implique des actions, telles que : clarifier les objectifs, contrôler, faire des commentaires, valoriser et critiquer les résultats, «coacher» c'est-à-dire accompagner et apporter une aide individualisée si besoin est.

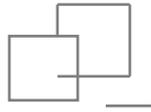
De sa part, un projet de résorption d'habitat insalubre ne peut, en aucun cas, échapper aux principes et règles de management de projets précités. Au contraire, ceux-ci constituent des outils fondamentaux pour en garantir l'efficacité et l'efficience et, partant de là, respecter les objectifs tracés notamment en termes de coût, qualité et délai dans de meilleures conditions.

Ainsi, la question qui se pose est comment peut-on tirer le meilleur profit des techniques de management de projets dans le cadre des interventions de résorption d'habitat insalubre, en particulier celles de grande envergure ? Existe-t-il des spécificités qui exigent des adaptations particulières dans ce cas d'espèce ?



Troisième partie

Du diagnostic au développement
stratégique du management
des projets de résorption



Introduction de la troisième partie

Tel qu'il a été développé dans la deuxième partie, le management de projets exige certes l'adoption d'une véritable démarche d'entrepreneur, servant de référence pour les responsables afin de mener à bien les différentes phases d'un projet.

De leur part, les projets de résorption d'habitat insalubre ne peuvent échapper à cette réalité. Distingués par leurs spécificités dictées, entre autres, par la nature de la clientèle cible et le montage technico-financier, lesdits projets exigent en effet des efforts soutenus, mais aussi d'emprunter des méthodes modernes et efficaces. Leur réussite dépend également de l'engagement du chef de projet, de son habileté à manager et de sa capacité à anticiper. Toutefois, la réalisation des objectifs assignés auxdits projets, aussi bien spécifiques que stratégiques, impose l'implication effective de tous les acteurs concernés. Mais tout d'abord :

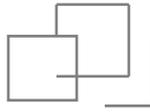
- Comment sont réalisés les projets de résorption d'habitat insalubre ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses liées à leur management tel qu'il a été pratiqué depuis plusieurs décennies ?
- Qu'en est-il de l'influence de l'environnement externe sur leur performance ?

Ce sont là autant de questions qui seront examinées à travers un diagnostic détaillé. Bien entendu, la réalisation d'un tel diagnostic s'est appuyé sur une démarche d'investigation⁴⁰ afin de recueillir des informations fiables et d'en dégager des conclusions pertinentes. L'objectif étant d'aboutir à des propositions stratégiques pouvant constituer un remède aux dysfonctionnements constatés.

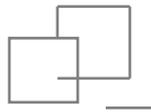
Tous ces éléments seront abordés, en détail, tout au long de la présente partie qui est structurée en trois chapitres :

- Le premier chapitre, explicite le positionnement de la recherche, en mettant en relief les caractéristiques des produits commercialisés dans le cadre des projets de résorption de l'habitat insalubre ;

⁴⁰ Cf. Introduction générale - approche méthodologique.



- Le deuxième chapitre, est réservé au diagnostic des pratiques de management de ce type d'intervention ;
- Enfin, le troisième chapitre présente les axes de développement stratégique dégagés du diagnostic précité, ainsi que les actions à entreprendre pour leur concrétisation.



Chapitre n°1

Positionnement des projets de résorption

- Introduction

Afin de mener à bien le diagnostic relatif aux pratiques de management des projets de résorption de l'habitat insalubre, nous avons jugé utile d'introduire le présent chapitre pour un meilleur positionnement de la recherche effectuée.

En effet, ce positionnement s'est avéré nécessaire compte tenu de la diversité des modes d'intervention et la nature des projets correspondants. Il fait l'objet de la première section et consiste en l'identification des différents couples produits-marchés généralement rencontrés dans ce type de projets (résorption, prévention et péréquation).

Dans le même sens, une deuxième section donne un aperçu détaillé sur quelques caractéristiques desdits produits, notamment les variables du mix (produit, prix, communication et distribution) et la clientèle cible.

Enfin, une troisième section a été réservée à une présentation panoramique des différents résultats obtenus à travers chaque outil utilisé et ce, avant que ces derniers ne soient retraités définitivement dans le deuxième chapitre de la présente partie.

Section n° 1 : Positionnement de la recherche

Les types des produits réalisés dans le cadre des projets d'habitat prennent généralement diverses formes et donnent lieu à plusieurs *couples produits-marchés*. La typologie de ces produits peut être appréhendée de plusieurs manières selon qu'on se base sur la qualité des produits offerts, leur nature ou la clientèle cible.

C'est ainsi qu'on peut distinguer les produits « haut standing », « moyen standing » ou « standing ordinaire » selon le premier critère, comme on peut parler des « villas », « appartements » ou « maisons marocaines »⁴¹ si on se réfère au second.

⁴¹ Voir chapitre n°1 de la première partie

Toutefois, la typologie qui nous intéresse dans le cadre du présent travail de recherche, est celle stratifiée selon la clientèle cible. Dans ce cadre, on peut définir deux grandes catégories de produits et dont les activités y afférentes peuvent être assimilées à des domaines d'activités stratégiques. Il s'agit de :

- La promotion immobilière « ordinaire » qui s'adresse à une population ayant un pouvoir d'achat moyen ou élevé, en leur offrant des produits diversifiés, soit sous forme de lots pour la construction d'immeubles ou villas, soit sous forme de logements clefs en main de haut ou moyen standing. Qu'il s'agisse de sa réalisation ou de sa commercialisation, ce type de produit obéit aux règles du marché régies par la loi de l'offre et de la demande. A noter que le secteur privé est largement impliqué dans ce type de production ;
- La promotion de l'habitat destiné à une population à revenu modeste ou faible, à travers la réalisation des projets de résorption ou de prévention contre l'habitat insalubre.

Tel qu'il a été précisé dans le cadre de la délimitation du sujet, le diagnostic qui a été mené s'est focalisé essentiellement sur les projets de résorption de l'habitat insalubre, et plus particulièrement ceux relatifs au relogement ou au recasement. Bien entendu, les projets de résorption ne se limitent pas toujours à ces deux types de produits.

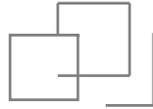
En effet, et dans un souci de couvrir le déficit financier engendré par la vente des produits de résorption à des prix en dessous de leurs coûts de revient, on prévoit parfois, en parallèle, des produits dits de « *péréquation* ». Ces derniers sont vendus plus cher que leur prix de revient et destinés à des populations relativement aisées.

De même, le souci d'empêcher la prolifération de l'habitat clandestin ou la formulation d'autres sites bidonvillois, exige d'intégrer aux projets de résorption des produits de « *prévention* » commercialisés, en général, à leur prix de revient et destinés à des ménages très moyens.

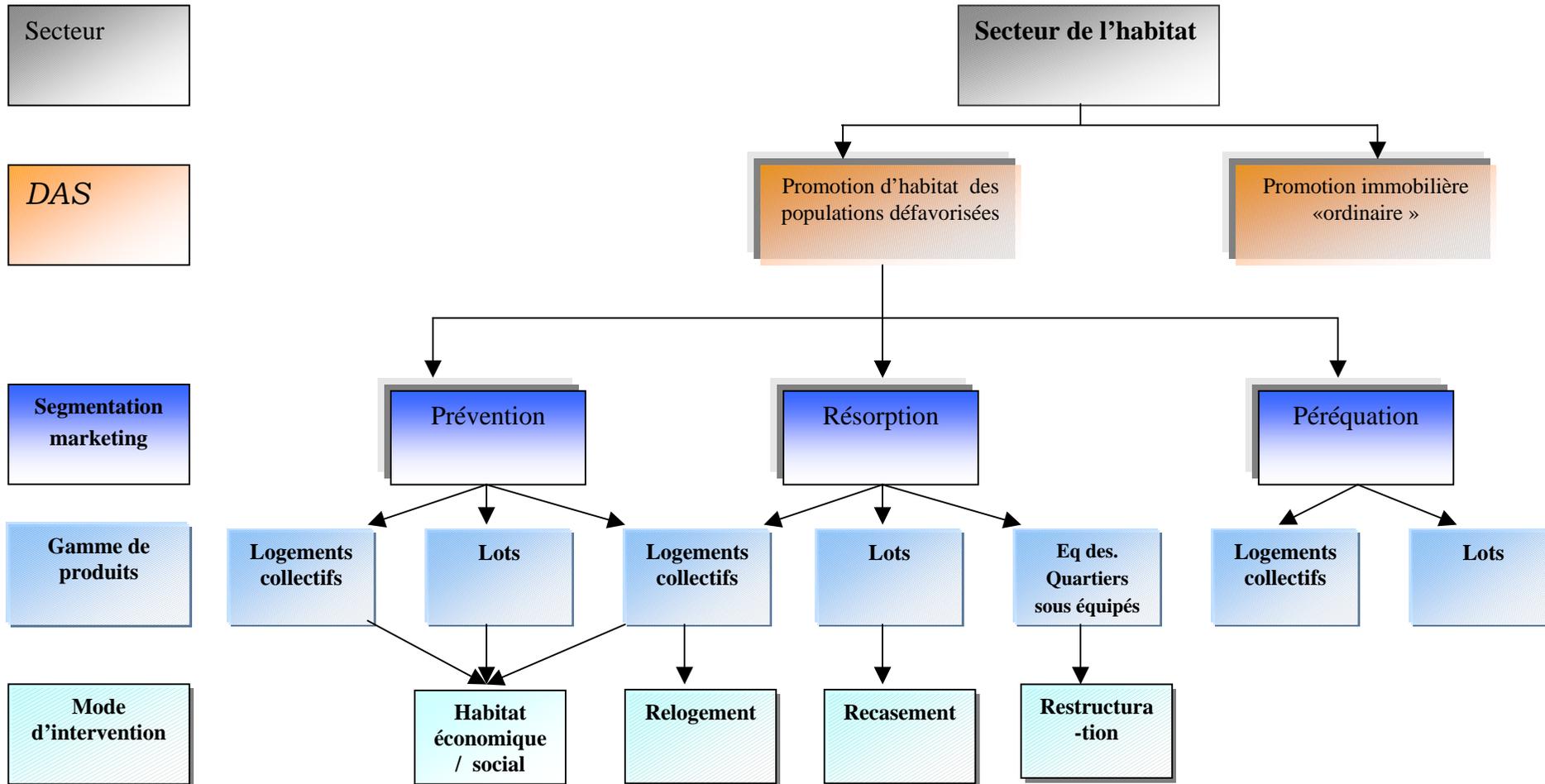
Ainsi, le management d'un projet de résorption de l'habitat insalubre intéresse les différents couples produits-marchés concernés par le projet en question, à savoir :

- La résorption pour les habitants des quartiers insalubres notamment les bidonvillois ;
- La prévention destinée à la population à revenu très moyen ;
- La péréquation pour la population à revenu moyen ou modeste.

A noter que le facteur clé retenu pour la classification ci-dessus est *le revenu de la clientèle*. D'autres facteurs peuvent être aussi pris en compte tels que la culture, la démographie, les activités économiques,...



Positionnement des produits de résorption d'habitat insalubre dans le secteur de l'habitat



Section n° 2 : Principales caractéristiques des projets de résorption

Les projets de résorption peuvent être *ciblés* et ne comporter que les logements ou les lots destinés aux populations de l'habitat insalubre, comme ils peuvent être *intégrés* en comportant aussi des unités de prévention et/ou de péréquation.

1- Produits de résorption

Ce type de produits vise l'éradication des sites de bidonvilles à travers le déplacement de leurs habitants vers :

- Des unités de relogement construites et attribuées soit à l'état embryonnaire soit à l'état fini ;
- Des unités de recasement sous forme de lots équipés et attribués aux bidonvillois d'un ou de plusieurs sites.

La résorption peut concerner également l'intervention sur place dans un souci d'améliorer l'existant. On parle alors dans ce cas de la « *restructuration* » des quartiers d'habitat insalubre, notamment ceux d'habitat non réglementaire. Il s'agit d'équiper lesdits quartiers en infrastructures nécessaires : voirie, assainissement, eau potable et électricité.

Par ailleurs, il convient de rappeler que jusqu'à présent il n'existe pas de *normes spécifiques* définissant, de manière claire et précise, les caractéristiques de ces produits de résorption. Autrement dit, il n'y a pas de référentiel normalisé explicitant les seuils minimums d'habitabilité dans un cadre favorisant l'hygiène et la sécurité (normes technique, urbanistique,...).

En effet, les seuls textes existant à ce sujet concernent l'habitat économique destiné, lui aussi, à des populations moyennes. Les dispositions relatives à ce type d'habitat sont définies par le décret de 1964 qui fixe ses caractéristiques physiques, et celui de 1968 relatif au financement de l'accès à la propriété et qui a été remplacé, à partir du 1er janvier 2004, par le nouveau système de financement du logement.

Quant à la *clientèle* visée par les produits de résorption, notamment le relogement et le recasement, elle provient essentiellement des bidonvilles. Sur le plan socio-professionnel, il s'agit d'une clientèle non solvable, à revenu faible et non régulier.

De ce fait, l'accès à la propriété à un prix compatible avec le pouvoir d'achat de cette population exige, dans le cadre des projets de résorption de l'habitat insalubre, une forte intervention de l'Etat. Ceci se manifeste sous forme de subvention et d'aide octroyées aussi bien aux promoteurs chargés de la production, en grande partie des organismes publics, qu'à la population cible.

Quant au mode de *commercialisation* adopté, il convient de noter que les produits en question sont, en principe, attribués à des bénéficiaires identifiés à l'avance, moyennant un recensement effectué souvent par les autorités locales en concertation avec les autres intervenants.

Bien entendu, la réussite de ce type de projets nécessite un effort de *communication* considérable pour faire accepter les produits offerts aux bidonvillois concernés et les faire adhérer au projet. L'objectif étant de faciliter leur déplacement vers les nouveaux sites d'accueil. Des mesures spécifiques de communication et d'accompagnement de la population cible, depuis l'idée du projet jusqu'à l'attribution du lot ou du logement, s'avèrent alors indispensables et font appel à une discipline incontournable, à savoir *la Maîtrise d'Ouvrage Social (MOS)*.

2- Produits de prévention

Parallèlement aux produits de relogement ou de recasement s'inscrivant dans le cadre des actions à *caractère curatif*, on trouve les produits de prévention ayant un *caractère préventif*. En effet, ces derniers visent à endiguer à terme le phénomène de l'habitat insalubre notamment l'habitat non réglementaire et ce, en offrant aux populations défavorisées des logements, ou des lots, à leur portée. A noter que les *caractéristiques* physiques, techniques et urbanistiques de ces produits sont identiques à celles des produits de résorption, qui sont tous les deux connus sous le nom « d'habitat social ».

Certes, ce type d'habitat a constitué, depuis les années 1980, l'un des principaux modes d'intervention pour faire face au déficit constaté en matière de logements et permettre l'accès à la propriété aux couches sociales les plus défavorisées. Cependant, l'habitat social est resté sans support juridique et réglementaire approprié permettant de définir ses caractéristiques.

S'agissant de la *clientèle* à laquelle sont destinés les produits de prévention, elle est constituée d'une population à revenu très moyen. Toutefois, il y a lieu de souligner que les clients réellement retenus, avant l'introduction du nouveau système de financement en 2004⁴², ont été souvent ceux qui répondaient aux critères d'éligibilité arrêtés dans le décret de 1968. De ce fait, ce type de produits convient dans une large mesure aux fonctionnaires et salariés à revenu moyen mais régulier.

Les *prix* de vente de ces produits sont attractifs étant donné qu'ils avoisinent les coûts de revient. Là aussi, l'intervention de l'Etat est sollicitée sous forme de subvention et d'aide pour encourager la population cible à acquérir ce type de produits.

Pour ce qui est du mode de *commercialisation*, ces produits sont vendus à toute la population intéressée obéissant aux critères de sélection arrêtés, pour le projet concerné, par une commission chargée de ce volet prenant en considération les critères réglementaires et les objectifs assignés au projet.

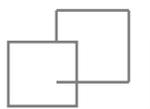
L'éventail de la population cible étant plus large en comparaison à celle des produits de résorption, le produit de prévention connaît en général une affluence de la clientèle, mais nécessite à son tour des efforts communicationnels non négligeables, surtout avec l'implication croissante du secteur privé dans ce genre de production.

3- Produits de péréquation

Ce sont en général des produits de type HBM (Habitat Bon Marché) destinés à des populations solvables et dont l'objectif principal consiste à assurer un équilibre financier du projet dans sa globalité. En effet, environ 70% des recettes du projet proviennent des produits de péréquation⁴³, même si le poids de ces derniers ne dépasse pas en général 35% de l'offre globale. Un facteur

⁴² cf. chapitre n°2 de la 3^{ème} partie

⁴³ ANHI, Evaluation du programme de résorption des bidonvilles de la province de Kourouba, 1994



non moins important, pris en considération, consiste à assurer un équilibre socio-culturel à travers la cohabitation des différentes couches sociales au sein d'un même quartier.

Quant aux caractéristiques de ce type de produits, elles sont arrêtées en prenant en considération les attentes et la catégorie socio-professionnelle de la population cible. Toutefois, il y a lieu de noter que le décret de 1968 relatif au système d'aide au financement précise certaines caractéristiques des produits HBM⁴⁴.

Pour ce qui est des autres variables du mix, à savoir le prix, la communication et la commercialisation, elles exigent, à l'encontre des produits de résorption ou de prévention, la mise en œuvre d'actions marketing idoines à même de drainer le maximum de la clientèle et ce, à travers une offre répondant à leur desiderata tout en prenant en considération les produits concurrents commercialisés dans les mêmes conditions.

Section n° 3 : Vue panoramique sur les résultats obtenus

Dans cette section, nous allons présenter les différents résultats auxquels nous avons abouti à travers l'exploitation des différents outils d'investigation explicités dans l'introduction générale au niveau du paragraphe « approche méthodologique ».

Bien entendu, il s'agit là d'une vue globale sur les résultats qui seront affinés davantage, après recoupement et validation définitive, dans le deuxième chapitre réservé aux conclusions du diagnostic des pratiques de management des projets de résorption de l'habitat insalubre.

1- Analyse du portefeuille des projets

Le traitement des différentes conclusions issues de cette analyse a permis de classer les problèmes ayant constitué un goulot d'étranglement quant à la réalisation des projets en question selon leur nature. Les résultats y afférant se présentent comme suit :

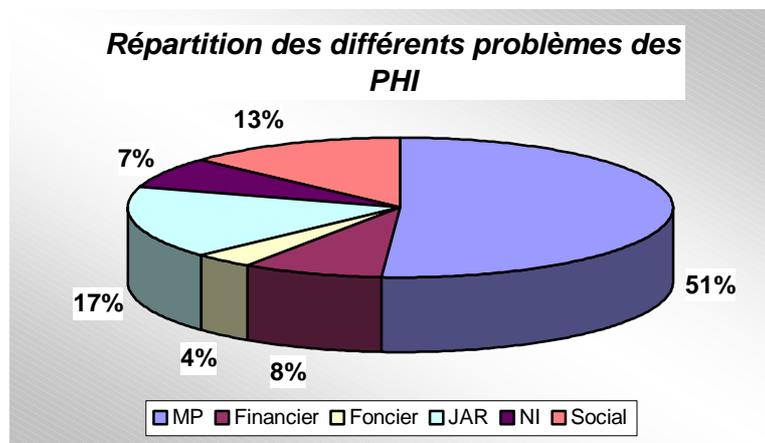
⁴⁴ cf. chapitre n°2 de la 3^{ème} partie

Nature du problème	Nombre	Pourcentage
- Management de projet (MP)	43	51%
- Aspect financier	7	8%
- Aspect foncier	3	4%
- Aspects juridique, administratif et réglementaire (JAR)	14	17%
- Non implication effective des autres partenaires (NI)	6	7%
- Aspects sociaux	11	13%
Total	84	100%

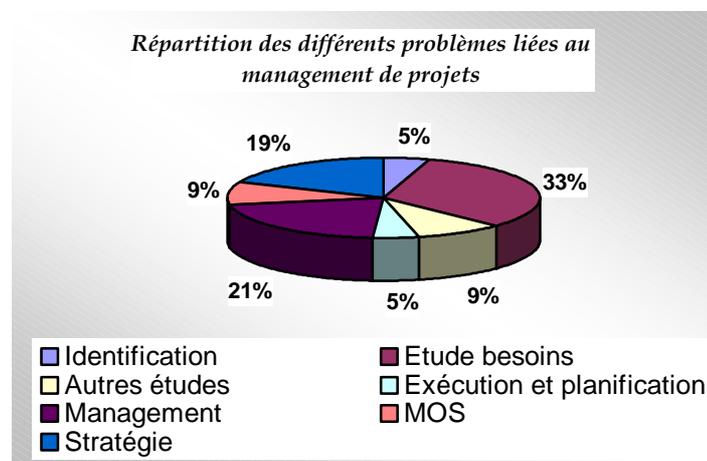
La lecture de ce tableau fait ressortir ce que sur les 84 problèmes recensés :

- 43 d'entre eux, soit 51%, sont liés directement aux divers aspects relatifs au management des projets de résorption.
- Les autres, qui représentent 49%, sont dus aux contraintes de l'environnement qui s'exercent sur le management des projets de résorption de l'habitat insalubre. A leur tête, se trouvent les problèmes d'ordre juridico-administratif et réglementaire avec 17%, suivis par des difficultés liées aux caractéristiques spécifiques de la population cible et ses comportements avec 13%. Ensuite, viennent les problèmes d'ordre financier (8%) et ceux relatifs au non engagement effectif des autres partenaires (7%) notamment les collectivités locales. Le volet foncier se place en dernier lieu avec seulement 4% des problèmes rencontrés au niveau du portefeuille objet d'étude.

Les différents résultats commentés ci-dessus sont présentés dans le graphe suivant :



S'agissant plus particulièrement de la structure des problèmes relatifs au management de projets, elle fait apparaître surtout des insuffisances relevées au niveau des études de besoins (33%), de la qualité du management des projets de résorption (21%), un manque d'une vision stratégique clairvoyante à moyen et long terme (19%), et une carence en matière de maîtrise d'ouvrage sociale (9%). Le reste des dysfonctionnements, qui représente 18%, est lié aux autres études (identification, technique, et environnement) ainsi qu'aux volets planification et exécution des projets.

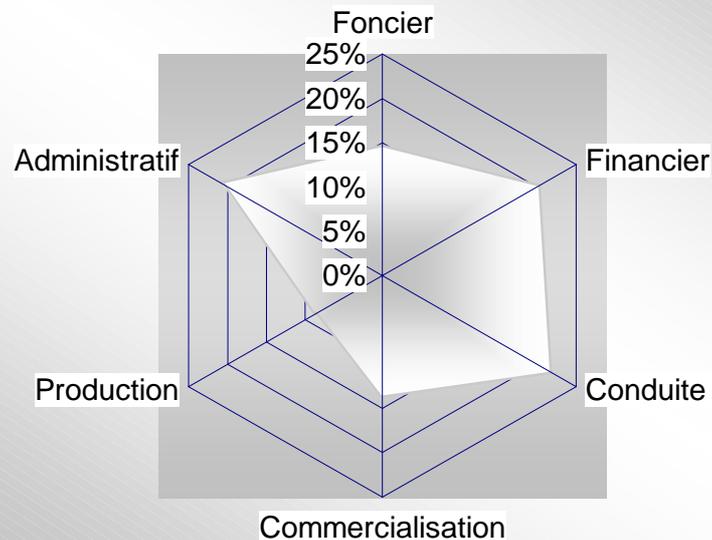


2- Lecture des résultats du questionnaire

L'exploitation des informations recueillies à travers ce mode d'investigation nous a permis de dégager les idées phares suivantes :

- 65% des personnes pensent que la prolifération du phénomène de l'habitat insalubre peut être contrecarrée à travers la promotion de l'habitat social, et dont les projets doivent être gérés, pour 60% des avis, de manière différente d'un projet d'habitat courant ;
- Le degré d'influence des différents problèmes sur l'aboutissement des projets de résorption dans de meilleures conditions est ventilé par nature comme suit : 22% pour la conduite, 21% pour l'administratif, 20% pour le financier, 15% pour le volet foncier, 14% pour la commercialisation et 9% pour la production.

Le degré d'influence des différents problèmes sur la réussite des projets de résorption



- 45% des répondants estiment que les projets de résorption ne sont pas toujours définis en fonction de la population cible ;
- 75% des répondants soulignent que le financement d'une opération de résorption est assuré avant le lancement des travaux, et que la structure du montage financier est composée, pour 80% des répondants, par les subventions de l'Etat et les participations des bénéficiaires ;
- 100% des répondants signalent que la procédure du lancement des marchés est celle de l'appel d'offres ouvert ;
- 70% des répondants soulignent l'absence des documents PAM et PAQ relatifs au management des projets de résorption ;
- 75% des répondants dénotent qu'il existe une procédure d'évaluation des projets, mais cette dernière n'est pas faite, pour 80%, de manière systématique à l'achèvement des projets ;
- Quant à l'importance accordée aux éléments du triangle d'or, elle se présente comme suit : 75% accordent la première importance au coût, 17% à la qualité et 8% au délai ;

	50%	25%	10%	8%	7%
- Délai	2	3	3	1	2
- Qualité	3	2	1	2	1
- Coût	1	1	2	3	3

1, 2 et 3 étant les degrés d'importance accordée aux différents éléments du triangle d'or

3- Lecture des résultats d'entretiens

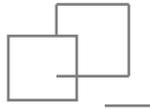
L'analyse des résultats et informations recueillis auprès des personnes interviewées fait ressortir les points saillants suivants :

Sur le plan stratégique :

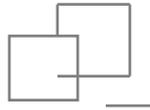
- La majorité estime que le bilan relatif aux différentes actions engagées par les pouvoirs publics en matière de résorption de l'habitat insalubre demeure positif, surtout en comparaison avec les moyens mis en œuvre. Néanmoins, les interviewés s'accordent, presque tous, sur le fait que les stratégies d'intervention, adoptées depuis l'indépendance, ont été marquées par un « tâtonnement » et une quasi-absence de visibilité à moyen et long terme ;
- Pour la fixation des objectifs des projets de résorption, la plupart des interviewés ont distingué entre deux périodes : avant 1998 où les opérations n'étaient pas programmées sur la base d'une planification stratégique, et après 1998 où on a assisté à un changement de l'approche adoptée pour prendre en considération les éléments de l'environnement interne et externe ;

Sur le plan opérationnel :

- Le facteur clé de la réussite des projets de résorption réside dans l'implication et la volonté de l'autorité locale ;
- Bien que le rôle de chaque acteur est désormais défini, on note le non engagement réel des collectivités locales et des bénéficiaires notamment en ce qui concerne l'aspect financier ;



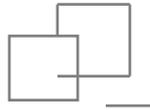
- Le chef de projet et son équipe, qui est souvent restreinte, s'occupent à la fois de plusieurs projets ;
- Les études des besoins ne sont pas réalisées dans les règles de l'art, mais les bidonvillois préfèrent largement des lots au lieu des logements ;
- Les études techniques sont faites systématiquement, mais des efforts d'optimisation restent encore à faire pour surmonter les obstacles en la matière ;
- Le manque de bureaux d'études qualifiés cherchant à effectuer les optimisations nécessaires ;
- Le temps alloué aux différentes études ainsi qu'à leur vérification (qui se fait d'une manière sommaire) reste insuffisant ; d'où le problème de la non optimisation des coûts engendrés par le surdimensionnement des ouvrages ;
- La qualité des prestations réalisées, est dictée par la nécessité de réduire davantage les coûts afin de vendre le logement, ou le lot, à des prix à la portée de la population bidonvilloise ;
- Le rôle du mouvement associatif reste faible et les associations ne représentent pas réellement les populations ;
- Les post-évaluations ne sont pas faites systématiquement, et seul l'aspect financier est pris en considération ;
- Parmi les contraintes soulevées lors de la conduite des projets de résorption, il y a lieu de citer :
 - La défaillance, parfois, des entreprises qui sont souvent non structurées et représentées par un personnel non qualifié et non permanent ;
 - La lourdeur administrative ;
 - Le blocage des concessionnaires ;



- Le non-fonctionnement effectif du guichet unique pour faciliter les procédures administratives ;
 - Le non-respect de la loi par les administrations concernées (cas de l'Agence urbaine) en ce qui concerne la réponse obligatoire dans des délais impartis ;
 - Les pressions exercées parfois sur les projets et qui perturbent leur planification correcte ;
 - Le comportement spécifique de la clientèle ;
 - Le manque de souplesse dans le montage des projets ;
- Les plannings ne sont pas toujours respectés, et les pénalités de retard ne sont pas appliquées aux entreprises ;
 - L'insuffisance en matière d'utilisation des possibilités offertes par les NTIC dans le suivi des projets;
 - La constitution, au fil des années, d'une pépinière de professionnels.

Quelques propositions d'amélioration :

- La nécessité d'avoir une stratégie d'intervention claire et partagée ;
- L'identification doit être absolument faite sur la base d'informations fiables et pertinentes ;
- L'adoption de méthodes de management de projets ne peut être que bénéfique en tant que vecteur de rentabilité, d'accélération et de performance ;
- Le management doit être partagé pour régler les points de non-optimisation. Toutefois, le management opérationnel doit être l'affaire du local et axé sur l'unicité de la décision. Autrement dit, toutes les actions opérationnelles doivent passer par le chef de projet. Ceci est de nature à réduire les risques liés aux projets pour éviter les dérapages éventuels en termes de stock, de délai, de coût et de qualité ;



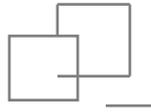
- L'adhésion de l'autorité et des habitants constituent les facteurs clés de succès des projets de résorption quelle que soit la stratégie d'intervention arrêtée ;
- Le management de projets doit s'intéresser davantage à la maîtrise d'ouvrage social ;
- La formation continue doit constituer en permanence un souci pour améliorer le professionnalisme en matière de management de projets.

Conclusion

La diversité des outils utilisés dans notre recherche nous a permis de collecter des informations riches et complémentaires, mettant en relief une panoplie de dysfonctionnements qui caractérisent les projets de résorption de l'habitat insalubre.

Certes, les résultats présentés ci-dessus permettent d'avoir, d'ores et déjà, une idée sur l'ampleur des problèmes qui concernent, entre autres, les volets liés à la stratégie d'intervention, au management de projets, aux aspects foncier, financier, juridico-administratif et réglementaire, mais aussi au comportement de la clientèle et au manque de la prise en compte de ses attentes dans la réalisation des projets de résorption. Mais, il est clair qu'on ne peut tirer des conclusions pertinentes qu'après une analyse approfondie de ces différents éléments et leur recoupement.

C'est l'objet du deuxième chapitre de cette partie qui concernera le diagnostic des pratiques de management des projets de résorption de l'habitat insalubre.



Chapitre n°2

Diagnostic des pratiques de
management des projets de
résorption

- Introduction

Le diagnostic des pratiques de management des projets de résorption de l'habitat insalubre fait ressortir plusieurs problèmes auxquels sont confrontés ces projets. Certains reflètent les faiblesses de la manière avec laquelle les différentes phases sont menées, allant de l'insuffisance des études jusqu'à l'absence d'évaluation. Tandis que d'autres traduisent les contraintes, si nombreuses, de l'environnement relatif à la gestion des projets de résorption de l'habitat insalubre : le foncier, le financement, le cadre réglementaire et normatif, les aspects juridiques et administratifs,..., sont autant de facteurs qui guettent la bonne gestion de ce type de projets.

L'analyse débouche aussi sur plusieurs points forts et opportunités dont une exploitation idoine est de nature à favoriser l'efficacité et l'efficience des projets de lutte contre l'habitat insalubre.

Le présent chapitre aborde en détail ces différents éléments, tout en mettant en exergue leur impact sur la qualité du management des projets de résorption de l'habitat insalubre.

Section n° 1 : Diverses contraintes entravent la bonne conduite des projets de résorption de l'habitat insalubre

1- Incohérence de l'articulation «Stratégie - Programme - Projet» de résorption

Comme souligné auparavant, les modes d'intervention étatiques pour lutter contre l'habitat insalubre ont pris depuis l'indépendance diverses formes qui se sont concrétisées, tout au long des années précédentes, à travers la mise en œuvre de différents programmes.

Certes, ces programmes ont permis, quoique partiellement, à une partie de la population défavorisée l'accès à un logement décent. Néanmoins, ils ne découlaient pas, réellement, d'une planification stratégique rigoureuse prenant en considération l'habitat insalubre en tant que phénomène multidimensionnel et complexe.

En effet, ceci est nettement clair si l'on constate l'interférence et l'alternance ayant marqué les différents programmes. Ces derniers peuvent, de ce fait, être seulement assimilés à des «tentatives» fondées plutôt sur l'enthousiasme (ou parfois sur des considérations politiques) que sur des objectifs réalistes et compatibles à la fois avec la demande et les moyens à mettre en œuvre.

Citons à titre d'illustration le cas du programme national de construction de 200.000 logements lancé en 1994 et qui a constitué un point d'inflexion en matière de promotion et de redynamisation du secteur de l'habitat. Or, l'analyse de ce programme démontre bien que son élaboration ne s'appuyait pas sur des études suffisantes menées au préalable.

En effet, et à l'encontre de ce qui devait normalement se faire, ce n'est qu'au lendemain de l'annonce du lancement dudit programme que les OST ont commencé à mener leurs investigations afin d'identifier et d'arrêter les projets susceptibles d'être intégrés dans ce programme. D'autant plus que cette identification a été effectuée dans la précipitation et sous la pression des pouvoirs publics⁴⁵, ce qui a rendu difficile la réalisation des projets en question compte tenu des problèmes et des blocages qui ont émergé au cours de leur lancement.

Un autre exemple concerne le Programme national d'Action et de Résorption de l'Habitat Insalubre (PARHI) élaboré suite au Discours Royal du 20 août 2001 qui a placé l'habitat social, en général, et la lutte contre l'habitat insalubre, en particulier, parmi les priorités nationales.

Néanmoins, la concrétisation dudit programme est restée tributaire d'un certain nombre d'ajustements notamment au niveau du financement, de la mobilisation du foncier public, des priorités d'intervention et d'autres mesures et outils d'accompagnement⁴⁶. De ce fait, ce programme a été réajusté, pour ne pas dire abandonné, au profit du programme « villes sans bidonvilles » et ce, sans même effectuer des études d'évaluation pour mettre en exergue les résultats obtenus par le PARHI.

⁴⁵ Benana Youssef – Etude et évaluation du programme nationale des 200.000 logements – DES – INAU - 2002

⁴⁶ Ministère de l'Habitat et d'Urbanisme/ DHSAF, note sur la résorption de l'habitat insalubre : stratégie d'intervention - 2004

A cela s'ajoute le fait que ces programmes ont été souvent surplombants et dictés du haut vers le bas, loin de toute approche participative dont les maîtres mots sont la concertation et l'implication, en amont, des différents acteurs concernés et en premier lieu la population cible. En effet, la formulation des problèmes, comme l'élaboration des solutions, sont produites par les institutions centrales ou leurs émanations et pèchent par une tendance au placage de solutions, de modèles et de manières de faire qui freinent (ou rendent même impossible) leur appropriation.

Quant à la concrétisation de ces programmes à travers des projets de résorption de l'habitat insalubre, elle n'échappe pas aux dysfonctionnements cités plus-haut. En effet, ces projets sont, dans une large mesure, lancés pour répondre à des cas spécifiques sans faire au préalable l'objet d'une sélection et d'un « ordonnancement » selon des critères objectifs et clairs. Autrement dit, ce sont des projets lancés notamment coup par coup ou selon les opportunités qui se présentent.

Bien plus, certains d'entre eux ont vu le jour à l'occasion d'événements particuliers tels que les élections. Conséquence directe : les objectifs assignés aux projets s'avèrent difficiles à atteindre et sont souvent revus pour pallier les contraintes rencontrées en cours de réalisation et ce, sans se soucier des orientations stratégiques qui devaient constituer en fait leur raison d'être.

Tout laisse à dire que le montage de ces programmes n'obéit pas souvent aux règles et impératifs d'une planification adéquate, dénotant ainsi une incohérence d'articulation « stratégie-programme-projets » loin des orientations majeures de politique et de philosophie d'intervention.

D'ailleurs, une telle incohérence a été largement confirmée aussi bien lors des travaux du séminaire « Convergence, habitat et urbanisme » organisé à Casablanca du 4 au 10 octobre 2004 qu'à travers les différents entretiens que nous avons menés auprès des personnes ressources.

2- Inadaptation du cadre réglementaire et normatif

Le Maroc dispose d'un arsenal juridique important en matière d'habitat et d'urbanisme. Les principaux documents d'urbanisme régissant les constructions et les lotissements sont :

- Le Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (SDAU) qui oriente le développement général de la ville ;
- Le Plan d'Aménagement (PA) qui définit avec précision l'occupation des sols, la nature et la consistance des espaces et les constructions ;
- Le plan de lotissement qui concrétise les objectifs du SDAU.

Toutefois, malgré cet arsenal juridique qui a été enrichi en 1992 par les deux lois sur l'urbanisme et sur les lotissements et morcellements, la pratique a révélé un nombre de contraintes inhérentes à certaines dispositions de la réglementation en vigueur. En effet, les seuls textes auxquels on se réfère sont ceux qui régissent les caractéristiques technique et urbanistique de l'habitat économique (souvent confondu avec l'habitat social ou de résorption).

Or, ce sont les prescriptions insérées dans les instruments d'urbanisme qui régissent en fait la régulation de l'allocation spatiale et de la construction, et tiennent lieu de substitut à la normalisation réglementaire générale. Les règles ainsi posées reproduisent généralement celles qui sont appliquées dans la plupart des pays d'Europe.

D'où, la *divergence* entre les normes théoriques qui adoptent des niveaux de prestations compatibles avec des standards internationaux et les normes opérationnelles ou réelles qui, elles, cherchent plutôt à se rapprocher financièrement du contexte, des besoins et des capacités de la population cible.

Aussi, *l'absence de standards* spécifiques pour l'habitat de résorption ou social ouvre t-elle des portes à des *pratiques confuses*, tant de la part des pouvoirs publics que des opérateurs eux-mêmes. Aucune distinction n'est alors faite entre un produit social ou de résorption et un produit promotionnel ou de standing. Les règles qui peuvent être dégagées des documents d'urbanisme découlent plutôt de la *perception* que les autorités chargées de ce volet se font de la planification que des normes préétablies et auxquelles les auteurs de ces documents se réfèrent obligatoirement.

De plus en plus contraignante, la réglementation normative en vigueur dans notre pays conduit à un coût élevé de l'urbanisation, et donc à des surcoûts supportés par l'habitat de résorption ou social. Ceci limite incontestablement les actions des différents opérateurs dans ce domaine. A titre d'exemple, le coefficient d'utilisation des terrains varie entre 35% et 45%, alors que dans d'autres pays⁴⁷, il se situe entre 55% et 65% pour des projets d'habitat social et économique.

L'expérience internationale montre que les coûts des terrains peuvent être réduits dans les projets d'habitat économique, si par exemple, on améliore les schémas d'aménagement en vue de les adapter aux priorités et capacités économiques des bénéficiaires d'un projet.

Un autre facteur non moins important réside dans la multiplicité des acteurs intervenant dans la procédure d'instruction des dossiers. Ceci engendre des retards dans la délivrance des autorisations de lotir ou de construire, entraînant souvent des dérapages dans les démarrages des projets.

3- Dualité du régime foncier et épuisement des réserves publiques

Tels qu'ils se présentent actuellement, les mécanismes de fonctionnement du marché foncier s'exercent dans un contexte marqué notamment par :

- Une inadéquation de l'offre à la demande ;
- Des pressions spéculatives ;
- Une diversité de statuts et de modes de transactions ;
- Un gel des terrains lié aux litiges fonciers, au problème de l'immatriculation, aux coûts élevés des normes d'urbanisme et d'infrastructure ;
- Une multiplicité d'intervenants en l'absence d'une cohérence d'ensemble ;
- Une consommation rapide du patrimoine foncier de l'Etat en milieu urbain ;
- Une absence de politiques et de structures appropriées à la reconstitution des réserves foncières pour soutenir l'urbanisation.

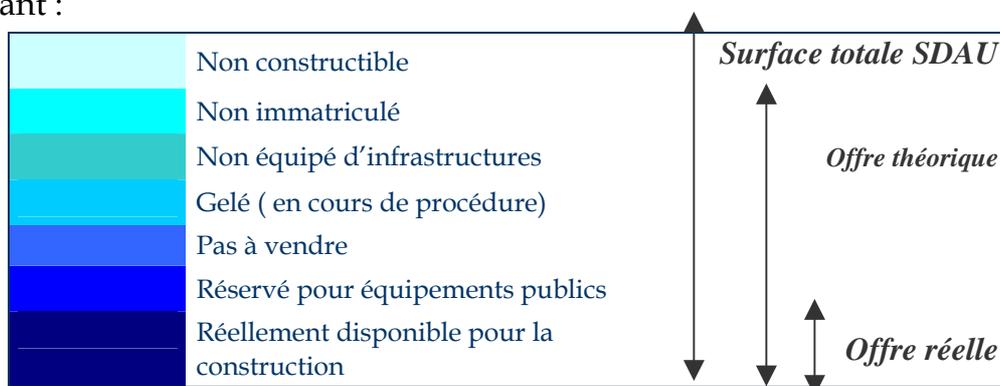
⁴⁷ par exemple la Tunisie

Une telle situation empêche les opérateurs de s'approvisionner dans des conditions favorables (en termes de localisation, coût et délais) en terrains nécessaires à la réalisation de leurs programmes d'investissement. De surcroît, on assiste depuis quelques années au développement d'une urbanisation anarchique à la périphérie des villes et à la persistance, voire l'aggravation, des problèmes sociaux (sous-emploi, habitat insalubre,...).

De leurs côtés, les projets de résorption de l'habitat insalubre sont souvent réalisés sur des assiettes foncières appartenant à l'Etat ou aux collectivités locales et qui sont cédées aux promoteurs à des prix avantageux. Néanmoins, la croissance accrue de la demande de ces terrains a engendré l'amenuisement des réserves foncières publiques notamment à la périphérie des périmètres urbains des grandes agglomérations⁴⁸.

En plus, lorsque ces terrains existent, ils présentent plusieurs problèmes qui nécessitent du temps pour les apurer. A son tour, la dualité du régime foncier complique davantage la tâche aux promoteurs concernés. En effet, si le régime foncier réglementaire permet la connaissance exacte des terrains grâce à leur immatriculation, la propriété foncière reste pour une large part régie par le régime coutumier (Moulkia). L'acquisition de terrains soumis à ce dernier régime demande des délais importants à cause de l'indisponibilité de l'information sur la consistance, la délimitation de la propriété et les propriétaires.

Si l'on tient compte d'autres considérations telles que l'obligation d'équiper le terrain, quel que soit son statut, en infrastructures primaires et hors site avant d'y construire un logement, on constate que l'offre réelle des terrains est largement inférieure à l'offre théorique comme le montre clairement le schéma suivant :



⁴⁸ Direction de la Promotion Immobilière, Plan de Développement Economique et social 1999-2003

4- Inadéquation du système de financement

L'aspect financier constitue un axe très important dans la réalisation des opérations de résorption de l'habitat insalubre et du logement social. Le montage financier dans ce cas revêt un caractère particulier vu la nature délicate de l'investissement. En effet, les produits de l'habitat en question sont destinés en principe à une population défavorisée, et de ce fait leur prix de vente doit être inférieur à celui du marché normal du logement.

Dans ce qui suit nous allons rappeler les mécanismes du système de financement ainsi que la consistance des aides publiques destinées aux projets de résorption et de l'habitat social. Ensuite, nous allons présenter une lecture des différentes contraintes liées au volet financier.

4.1- Le système de financement du logement au Maroc

Historiquement, le financement du logement au Maroc a été opéré selon les dispositions du décret du 17/12/1968 avant l'introduction d'un nouveau système à partir de janvier 2004.

Avant 2004

Le financement acquéreur (ou financement à l'accès à la propriété) s'octroyait aux ménages, soit pour l'acquisition directe d'un logement clefs en mains, soit pour l'auto-construction, selon deux régimes objet du décret précité :

- *Le régime général* qui vise les logements neufs destinés à l'habitation personnelle ou à la location, d'une VIT maximum de 350.000 DH, dont 50.000 DH pour le terrain. Les avantages accordés dans le cadre de ce régime sont les suivants :
 - Une ristourne d'intérêts de 2 points pour la durée du prêt ;
 - L'exonération de la TVA sur les intérêts ;
 - L'exonération des droits d'enregistrement des actes de prêt ;
- *Le régime spécial* qui vise les logements neufs destinés à l'habitation personnelle dont la superficie n'excède pas 100m², une VIT maximum de 200.000 DH dont 30.000 DH pour le terrain et le revenu mensuel de l'acquéreur ne dépassant pas 3.600 DH. Les avantages accordés dans le cadre de ce régime sont les suivants :

- Une ristourne d'intérêts de 3,5 points pour la durée du prêt ;
- L'exonération de la TVA sur les intérêts ;
- L'exonération des droits d'enregistrement des actes de prêt ;
- Une durée de remboursement allant jusqu'à 25 ans ;
- Des quotités de prêts pouvant aller jusqu'à 90% ;
- Une réduction des droits d'enregistrement de 50 % sur l'acte de première vente (1,25% au lieu de 2,5%) ;
- Une exemption de la TVA résiduelle sur le coût de la construction du logement ;
- L'exonération de la taxe sur les opérations de construction ;
- Une déduction au niveau de l'IGR des intérêts hypothécaires jusqu'à la hauteur de 10% du revenu imposable.

Par ailleurs, il y a lieu de souligner que les analyses effectuées par divers acteurs concernés au sujet de ce mode de financement ont fait ressortir des faiblesses à plusieurs niveaux tels que:

- Le caractère monopolisé dudit système, dans le sens que le CIH est resté jusqu'à fin 1998 le principal établissement agréé à distribuer des crédits bonifiés ;
- La pénétration du financement bancaire au logement demeure très faible ne dépassant pas 15% ;
- Un système de financement fragilisé nécessitant en permanence l'engagement de l'Etat et ne s'appuie pas aux libres mécanismes du marché financier ;
- Un système inéquitable dans le sens que ce sont les plus aisés qui arrivent à contracter le plus de crédits et bénéficient donc du maximum des aides ;
- Un système peu perceptible du fait que les ménages n'ont souvent pas le sentiment de percevoir une aide importante.

A partir de 2004

Pour faire face aux limites précitées, les pouvoirs publics ont mis en place, à partir de janvier 2004, un nouveau dispositif de financement du logement basé sur des fonds de garantie : Le FOGARIM, Le FOGALOGUE-PUBLIC, le FOGALEF et Le FOGALOGUE-PRIVE.

Pour ce qui est du FOGARIM, il est destiné aux ménages à revenus irréguliers et modestes en vue d'acquérir ou de construire des logements sociaux. Les principales caractéristiques de ce système se présentent comme suit :

- Le bénéficiaire ne doit être ni fonctionnaire, ni employé titularisé du secteur public, ni salarié d'une entreprise privée affiliée à la CNSS. Il doit exercer une activité génératrice de revenus et non-proprétaire d'un logement dans la Wilaya concernée ;
- Le prix d'acquisition ou de construction doit être inférieur à 200.000 DH et la mensualité ne doit pas excéder 1.000 DH ;
- Le FOGARIM couvre, à hauteur de 70%, le remboursement du principal du prêt accordé par l'établissement de crédit, majoré des intérêts normaux et des intérêts de retards. Le risque relatif aux 30% restant est supporté par les banques dans le cadre des risques calculés normalement.

Quant au FOGALOGUE-PUBLIC, il vise les fonctionnaires et agents de l'Etat et employés du secteur public (à l'exception du personnel de l'enseignement public). Il est caractérisé par ce qui suit :

- Il couvre le remboursement du principal du prêt accordé par l'établissement de crédit, majoré des intérêts normaux et des intérêts de retards et ce à hauteur de :
 - 20% si la durée contractuelle du prêt est inférieure à 10 ans ;
 - 40% si la durée est comprise entre 11 et 20 ans ;
 - 60% si la durée excède 20 ans ;
- Les populations cibles sont celles non-proprétaires d'un logement dans la Wilaya ou la province du lieu de travail ;
- Le salaire annuel net d'impôts et des charges sociales doit être inférieur à 72.000 DH, soit 6.000 DH par mois.

S'agissant du FOGALEF, c'est un fonds de garantie des prêts destinés à financer l'accession à la propriété des adhérents de la Fondation Mohammed VI de promotion des œuvres sociales de l'Education-Formation. La quotité des crédits peut atteindre 100% du coût d'achat ou de construction du logement (y compris le terrain). On distingue deux types de crédits :

- Crédits subventionnés dont 2% des intérêts sont pris en charge par la Fondation ;
- Crédits complémentaires (si le revenu du bénéficiaire le permet) avec un plafond de 500.000 DH pour le cumul des deux types de crédits.

Le taux d'intérêts fixe est de 6,5%, alors que le taux variable est une moyenne pondérée des taux des Bons du Trésor à 5 ans.

Il est à noter que depuis sa création, le FOGALEF ne cesse de connaître une importante dynamique. En témoigne le nombre des dossiers traités qui a avoisiné 11.000 à fin mars 2005.

Enfin, le FOGALOGES-PRIVE est destiné aux salariés des entreprises privées affiliées à la CNSS.

4.2- Les aides publiques

Le système marocain des aides publiques s'est développé dans trois principales directions jugées fondamentales pour faciliter l'accès à la propriété :

- Les aides implicites que l'Etat accorde aux promoteurs publics qui se traduisent par :
 - Des abattements parfois importants sur les prix de terrains domaniaux ;
 - Des garanties de l'Etat des emprunts extérieurs ;
 - Des garanties du risque de change ;
 - Des avantages fiscaux.
- Les subventions budgétaires directes qui constituent un apport non négligeable à la politique des aides publiques.

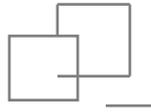
- L'application du système de péréquation qui est une autre forme d'aide que l'Etat a mis en application depuis 1985 sous forme de transferts d'allocations entre produits, programmes, villes ou régions. L'objectif étant d'aider les ménages les plus défavorisés et de palier les insuffisances des dotations budgétaires, surtout à l'époque allant de 1985 à 1995 où le budget de l'Etat a connu un essoufflement dû essentiellement à la politique d'ajustement structurel. La péréquation s'est opérée de plusieurs manières à savoir :
 - A l'intérieur d'un projet, en pratiquant aux produits des prix différenciés selon leurs typologies, leurs destinations et selon la catégorie de la population auxquelles ils sont destinés (lot de péréquation, lot de prévention, produit de relogement ou de restructuration,...) ;
 - D'un programme à un autre, en affectant une partie ou la totalité des excédents réalisés par le premier en faveur du second ;
 - D'une ville ou région à une autre.

Depuis sa mise en place, la péréquation a connu un succès éclatant et a permis en sus des aides apportées par l'Etat aux ménages à faibles revenus, d'initier de grands projets sociaux relançant ainsi le secteur de l'habitat dans son ensemble.

Cependant, il faut souligner que la péréquation a perdu, depuis 1995, son efficacité du fait de la raréfaction et du renchérissement des terrains publics affectés aux OST. Ces derniers opèrent d'ailleurs, de plus en plus, dans un secteur concurrentiel peu favorable à la pratique de péréquation.

4.3- Les contraintes financières dans les projets de résorption

Le montage financier des opérations d'habitat insalubre prévoit souvent des subventions de l'Etat à côté des contributions des bénéficiaires. Cependant, et malgré l'importance des aides publiques qui prennent diverses formes, on constate souvent dans les projets de résorption des problèmes liés à l'aspect financier. Ceux-ci peuvent être imputés soit à :



- Des lacunes en matière de gestion financière ;
- La non contribution des collectivités locales avec leur part de financement lorsque le montage financier le prévoit ;
- Des difficultés de recouvrement, dues principalement à la situation économique et financière des populations cibles.

Toutefois, il va sans dire que ce dernier cas reflète, en grande partie, l'inadéquation du système de financement d'habitat à toutes les catégories de la clientèle. En effet, les banques étant contraintes d'appliquer des règles prudentielles relatives à l'octroi des crédits - la minimisation du risque l'oblige - seules les personnes ayant des revenus réguliers et dépassant un certain seuil se trouvent éligibles aux crédits bancaires. Or, les populations visées par les produits de résorption et d'habitat social sont par essence insolvables.

Un tel constat paradoxal a posé, jusqu'à tout récemment, un sérieux problème aux populations bénéficiaires et une contrainte aux promoteurs. Ce souci d'insolvabilité a amené, comme souligné auparavant, les pouvoirs publics à instaurer un nouveau système de financement basé sur des fonds de garantie.

Néanmoins, l'instauration de ce nouveau dispositif s'est accompagnée, en même temps, de la suppression de tous les avantages qu'offrait l'ancien système notamment les ristournes. Ceci semble-t-il non apprécié par les promoteurs⁴⁹ qui auraient préféré l'adoption d'une période de transition, surtout que la mise en place des nouveaux mécanismes a nécessité du temps non négligeable : mise en place des fonds de garantie, examen des banques des diverses variantes et instauration des systèmes de gestion y afférant,...

Ceci étant, les promoteurs souffrent également de la lenteur avec laquelle les banques traitent les dossiers des crédits acquéreurs. En effet, lorsqu'un client choisit le recours à la banque pour financer son lot ou son logement, les crédits en question ne peuvent être débloqués au promoteur qu'après la réception provisoire des travaux. Bien plus, lorsqu'il s'agit des logements collectifs, l'établissement du règlement de copropriété est une condition préalable au déblocage des crédits.

⁴⁹ Ceci a été clairement ressenti lors des différentes interventions aussi bien des promoteurs que d'autres responsables (dont certains appartiennent même au MHU) à l'occasion du séminaire ' Convergence, Habitat et Urbanisme' organisé à Casablanca du 04 au 10 octobre 2004.

Si on ajoute à cela les délais nécessaires à l'autorisation des crédits par les banques et qui sont souvent longs (l'approbation se fait au niveau central), il en résulte un temps considérable entre la réalisation des travaux, qui veut dire engagement des dépenses, et les recettes correspondantes.

Un tel déséquilibre financier n'est pas sans incidence financière, car le promoteur se trouve dans l'obligation de faire recours à des concours bancaires à court terme, générateurs de charges financières importantes non prises en compte dans le montage initial du projet, et venant ainsi grever son coût de revient.

Toutes ces limites engendrent des difficultés majeures dans le financement des projets de résorption et d'habitat social. A leur tour, ces difficultés ne manqueraient pas d'entraîner diverses formes de dérapage: prolongement des délais suite aux arrêts partiels, modification de la consistance des projets sur les plans quantité et qualité, révision des prix de vente à la hausse, changement de la population cible, ...

Section n° 2 : **Des opportunités favorisant le développement des projets de résorption**

1- Une volonté politique pour éradiquer le phénomène de l'habitat insalubre

La lutte contre l'habitat insalubre a constitué depuis les années 70 une préoccupation majeure des pouvoirs publics, notamment à travers le Ministère chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme dont la majorité du budget a été réservée pour faire face à ce phénomène.

Cette préoccupation a pris une ampleur exceptionnelle à tel point que la lutte contre l'habitat insalubre et la promotion de l'habitat social, destiné aux couches moyennes et insolvables, sont devenues l'une des priorités nationales⁵⁰, donnant ainsi une certaine embellie au secteur de l'habitat dans sa globalité. En effet, le contexte actuel résultant, dans une large mesure, d'une sérieuse volonté politique affichée par les hautes instances du pays constitue, d'ores et déjà, un pas de taille pour affronter avec courage, détermination et réalisme le fléau de l'habitat insalubre comme le démontrent d'ailleurs :

⁵⁰ Cf. discours Royal du 20 Août 2001

- Les discours Royaux prononcés à ce sujet, notamment en août 2001 et juillet 2003 ;
- Le rattachement du Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme à la Primature reflétant ainsi l'intérêt accordé au secteur de l'habitat en général et à la problématique de l'habitat insalubre en particulier ;
- Le renforcement du cadre réglementaire par l'adoption de diverses lois en vue de s'adapter aux exigences dictées par une gestion rigoureuse du fléau d'habitat insalubre. Citons la loi 04-04 qui stipule des sanctions pour toute personne morale ou physique ayant contribué à l'apparition de toute forme d'habitat insalubre et ce, en partant du principe que l'élément humain est largement impliqué dans la prolifération de ce phénomène (autorisation des constructions non réglementaires, corruption, ...).
- L'engagement d'une multitude d'actions et mesures, telles que la mise sur les rails du holding Al-Omrane à travers le processus de restructuration des organismes sous tutelle du Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, la refonte du système de financement, la redéfinition du rôle de l'Etat,...
- L'organisation de divers séminaires et ateliers pour développer des réflexions nouvelles quant au traitement de l'habitat insalubre et la promotion du logement social à faible VIT.

Concrètement, un vaste chantier de programmes a été initié à travers le Royaume dont certains dénotent bien des efforts déployés en matière de recherche et d'innovation pour contrecarrer le fléau de l'habitat insalubre. A ne considérer à ce titre que l'exemple :

- Des villes satellites programmées au niveau des grandes agglomérations et dont les travaux vont bon train pour certaines telles que le cas des villes nouvelles « Tasoultante » à Marrakech et « Noor Zair » à Témara ;
- Le programme « villes sans bidonvilles » qui vise l'éradication complète, à l'horizon 2010, des quartiers bidonvillois dans certaines agglomérations.

Naturellement, la réalisation de ces programmes nécessitera des ressources financières et humaines considérables, mais aussi une meilleure gestion. C'est dire que l'adoption d'approches méthodologiques fiables et efficaces devient une nécessité et non pas un choix. L'objectif étant d'œuvrer dans le sens que la réalisation sur terrain ne se heurte pas à des problèmes divers à l'instar de ce qui a été vécu dans d'autres projets. Ainsi, le management de projets peut être développé davantage et la culture de ses pratiques doit être ancrée au niveau de l'ensemble des opérateurs intervenant dans le domaine de l'habitat insalubre.

2- De nouvelles approches pour la concrétisation des programmes

Certes, les actions entreprises au fil des années pour faire face à la problématique de l'habitat insalubre ont permis d'atteindre des résultats non négligeables. Néanmoins, elles souffraient généralement d'un manque de rigueur, de clarté et d'efficacité et ce aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel.

Devant une telle situation, les acteurs concernés ont senti fortement la nécessité de revoir, de fond en comble, leurs méthodes d'agir pour les réadapter aux exigences dictées par les spécificités des opérations de résorption. C'est ainsi que de nouvelles approches viennent d'être préconisées. Celles-ci consistent notamment à faire participer les différents acteurs clefs, en particulier les collectivités locales et la population cible, durant toutes les phases de la réalisation des projets en question, ce qui favoriserait leur implication effective.

D'ailleurs, les différents responsables interviewés n'ont cessé de distinguer entre deux périodes marquantes, à savoir :

- Avant 1998, quand les opérateurs et les autres intervenants travaillaient, selon leurs déclarations « sans méthodes précises et formalisées » et selon des approches individualistes ;
- A partir de 1998 où la prise de conscience d'adopter des démarches modernes et efficaces a commencé à émerger.

Selon la nouvelle stratégie adoptée par le Ministère Chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme, les interventions face à l'insalubrité s'articulent autour de trois axes fondamentaux⁵¹ :

⁵¹ Taoufiq Hjira – Ministre de l'Habitat et de l'Urbanisme – Intervention lors de la conférence organisée à l'ISCAE le 28 Octobre 2004 - Casablanca

- Arrêt de l'hémorragie en empêchant la formation de nouveaux sites ou ménages d'habitat insalubre. A ce stade, un ensemble de mesures a été mis en place telles que : l'instauration du guichet unique pour réduire le délai d'autorisation à une semaine, la simplification des procédures, la généralisation des agences urbaines, la responsabilisation des autorités et collectivités locales,...;
- Renforcement de l'offre en cherchant à commercialiser des produits adéquats à travers la préparation du foncier public, le lancement du programme national des Zones à Aménagement Progressif (ZAP) à partir de 2005, l'augmentation des ressources du Fonds Spécial d'Habitat (FSH), la création des fonds de garantie, la refonte des OST, la promotion du logement à faible VIT,... ;
- Traitement de l'existant en matière de l'habitat insalubre en se basant sur une nouvelle approche fondée sur le partenariat et la précision des responsabilités (juridiques, financières,...) des acteurs concernés, l'accompagnement social des projets,... et ce en vue d'assurer l'efficacité et l'efficience des interventions de résorption.

Sur le plan opérationnel, les interventions sont appelées à être réalisées dans le cadre d'une *démarche participative* associant les différents acteurs et suscitant leur motivation.

A ce titre, et si on ne s'intéresse qu'au cas des collectivités locales, leur implication reste indispensable pour faire aboutir un projet de résorption. Car, elles peuvent avoir une influence considérable sur les populations et de ce fait sur leur adhésion au projet. Il s'agit là d'un volet qui a constitué jusqu'à présent, un problème majeur dans la gestion des projets de résorption de l'habitat insalubre.

En plus, la concrétisation des différents projets visant l'éradication ou le traitement de l'insalubrité nécessite des informations fiables. Ceci revient en principe à réaliser des études de marché complètes afin de connaître les besoins de la clientèle et identifier ses attentes et, partant de là, définir les produits à lui proposer.

C'est dire que *l'approche marketing* s'avère indispensable pour la réalisation de ce genre de projets. Bien plus, cette approche revêt un caractère spécifique eu égard au type de clientèle à laquelle on s'adresse et rendant l'accompagnement social des projets, qui n'a pas constitué, jusqu'à présent, une préoccupation de la maîtrise d'ouvrage, un facteur clé de leur aboutissement.

La concrétisation des différents programmes de résorption de l'habitat insalubre s'appuie aussi, dans une large mesure, sur la *participation du secteur privé* notamment dans les projets de relogement. Ceci s'explique par le fait que les réalisations du secteur public restent à ce stade très faibles en comparaison avec le nombre de logements construits par les promoteurs privés. Ces derniers qui seront appelés, par force de concurrence, à adopter des techniques modernes de gestion des projets, constitueront, sans doute, une opportunité pour développer des méthodes de management adéquates pour la réalisation des projets de résorption de l'habitat insalubre.

Ce sont là autant d'opportunités et de mesures qui favoriseront certainement le recours aux méthodes et techniques de management de projets qui s'avèrent indispensables à la réussite des projets de résorption et de prévention contre l'habitat insalubre. D'autant plus que les engagements pris par les pouvoirs publics pour la lutte contre l'habitat insalubre sont d'une ampleur importante (programme « villes sans bidonvilles », dédoublement de la production de l'habitat social pour atteindre 100.000 unités par an, orientation vers le logement à faible VIT,...) et qui sont de nature à inciter les opérateurs, qu'ils soient publics ou privés, ainsi que les autres intervenants concernés en matière de résorption de l'habitat insalubre, à accorder plus d'importance aux méthodes modernes de management de projets.

D'ailleurs, sur la base du portefeuille des projets analysés, il convient de souligner que la réussite de certains projets (notamment ceux réalisés à Tanger et à Taza) a été liée, en partie, à l'existence de certaines opportunités citées plus-haut et qui ont favorisé la bonne gestion des opérations concernées. Toutefois, la même analyse montre que le nombre de contraintes qui pèsent sur la bonne conduite des projets de résorption est largement supérieur à celui des opportunités qui se présentent, ce qui exige des efforts importants pour assurer un management efficace et efficient de ces projets.

Section n° 3 : Des faiblesses diverses constatées dans le management des projets de résorption

1- Insuffisance des études

La phase des études est d'une importance capitale dans la réalisation d'un projet, car elle constitue la base sur laquelle est fondé le projet avec toutes ses composantes. Malheureusement, les constatations faites à ce niveau concourent quasiment toutes vers une insuffisance de ces études ou l'absence de quelques-unes.

Ainsi, les *études marketing*, qui doivent en principe déboucher sur des produits « logements ou lots » dont les caractéristiques techniques, architecturales, urbanistiques, ..., répondent aux besoins réels et aux attentes de la population, sont quasiment absentes. En effet, les seules informations concernant la population proviennent des enquêtes socio-économiques indiquant, de manière sommaire, les caractéristiques économiques et démographiques des bidonvillois à reloger ou à recaser. D'autant plus que ces informations sont prises avec prudence, du fait que les habitants sont souvent accusés de ne pas dire la réalité de leur situation. L'insuffisance de ces études a été fortement constatée dans l'analyse du portefeuille des projets où plus de 33% des problèmes ont concerné ce volet.

N'intégrant guère les préoccupations de la population cible en termes de qualité spatiale du logement, du prix de vente, d'activités économiques, de dessertes urbaines, des équipements de base (santé, éducation, administration, ...), ..., les produits commercialisés sont de ce fait mal perçus par les « bénéficiaires » et, partant de là, ne suscitent pas leur adhésion aux projets.

D'autant plus que l'emplacement des nouveaux sites d'accueil ne concordait pas avec les intérêts de la population (lieux d'activités, scolarité, ...). Citons à titre d'exemple, le cas du bidonville de Sahb El Caid ⁵²à Salé dont une grande partie d'habitants a refusé son transfert pour qu'elle soit relogée dans des immeubles collectifs construits par l'ERAC Nord-Ouest à Sâad Hajji à Salé.

⁵² ERAC-NO, plan d'action 2005

Bien plus l'absence des études marketing poussées constitue un handicap quant à l'élaboration d'un plan marketing fiable permettant la maîtrise des variables du mix selon un dosage harmonieux entre le produit offert, le prix de vente, les canaux de communication et de distribution. Cette limite a été largement derrière les difficultés rencontrées dans la commercialisation des produits, comme en témoigne l'accumulation d'un important stock au niveau des projets réalisés notamment à Tétouan, Beni-Mellal, Jrada, El jadida, si on ne prend que le cas du holding Al Omrane.

De cette carence en matière d'études des besoins, il résulte alors des difficultés énormes en matière d'attribution et de commercialisation (notamment en cas de projets intégrés) des unités produites. Ceci engendre à son tour des impacts négatifs sur la concrétisation de ce type de projets, compte tenu des déséquilibres souvent observés entre les dépenses et les recettes.

Quant aux *études techniques, urbanistiques et architecturales*, elles souffrent généralement du manque de vérification et de contrôle fins basés sur un référentiel développé par la capitalisation du savoir-faire de la maîtrise d'ouvrage.

En outre, les différentes études d'évaluation effectuées sur certaines interventions de résorption d'habitat insalubre⁵³, s'attachent à souligner l'insuffisance des études techniques de toute nature (géotechnique, topographique, architecturale, dimensionnement des ouvrages,...) et leur conséquence sur la qualité des projets.

Selon les déclarations des responsables interviewés, cette lacune, qui pourrait causer de sérieux blocages dans la réalisation du projet, entrave l'optimisation des coûts de production suite au surdimensionnement souvent constaté dans des ouvrages. Ceci prive les opérateurs de réaliser des économies d'échelle de nature à rationaliser davantage le prix de revient des produits offerts et, par voie de conséquence, stimuler la clientèle cible.

De même, ces études enregistrent souvent des retards engendrant, à leur tour, des dérapages en terme de date de démarrage effectif des travaux. Ces retards résultent essentiellement :

⁵³ Par exemple EVANHI : étude d'évaluation de l'autoconstruction dans les opérations de l'ANHI, 1994

- Des délais définis dans les termes de références qui ne sont pas réalistes ;
- Du non respect des délais par les prestataires de services ;
- D'une mauvaise coordination entre les études ;
- Des délais de validation des études par le maître d'ouvrage ;
- Des délais nécessaires pour les autorisations administratives.

S'agissant des *études de rentabilité* des projets de résorption de l'habitat insalubre et qui visent en premier lieu « la rentabilité sociale », il n'en demeure pas moins que l'aspect financier doit constituer une composante essentielle de ce volet afin de pouvoir mettre en place un montage financier à même d'assurer l'équilibre financier du projet.

En plus dans les cas des projets intégrés, une étude financière approfondie s'avère primordiale du moment que les recettes des produits de péréquation constituent une composante essentielle du montage financier du projet. Malheureusement, ces études pèchent sur des insuffisances pour la plupart des projets ce qui engendre des déséquilibres en matière de financement qui ne sont pas sans conséquences néfastes sur la qualité des produits, les délais de livraison, et les prix de vente.

Enfin, les *études de l'environnement*, qui constituent en principe un passage préalable à la réalisation d'un projet de résorption de l'habitat insalubre, sont à leur tour quasi-absentes. Ceci ne permet pas aux opérateurs d'identifier à la fois les opportunités qui se présentent, pouvant même constituer un facteur clé de succès du projet, et les menaces à forts risques qui pourraient compromettre son aboutissement. C'est le cas notamment des projets intégrés pour lesquels la concurrence est rarement prise en considération dans la conception du produit dans sa globalité, ce qui entrave la commercialisation des unités de péréquation face aux autres offres du marché.

2- Manque de planification opérationnelle

Une fois les études terminées, on doit procéder à la planification opérationnelle de l'ensemble des activités que comporte le projet de résorption au niveau des différents volets : technique, commercial, financier et administratif. Ainsi pendant cette phase on arrête les dates de lancement de l'appel d'offres et les ouvertures des plis ainsi que les dates prévisionnelles de début et de fin des différentes prestations liées aux projets (conception, études, travaux, commercialisation,...). Un calendrier détaillé est élaboré faisant figurer la succession des tâches à réaliser tant au niveau technique, commercial, financier qu'administratif.

Dans la plupart des cas, le planning détaillé des travaux est remis par l'entreprise retenue pour la réalisation du projet juste avant le commencement des travaux. Les délais alloués aux soumissions ainsi que les modes de passation de marchés sont fixés par la réglementation notamment le décret 2-98-402 du 30-12-1998 et le CCAGT applicable aux marchés des travaux exécutés pour le compte de l'Etat (publié au BO sous le n°4800 du 016-06-2000). Tandis que le délai de réalisation du projet est arrêté par le maître d'ouvrage ou le maître d'œuvre et devient contractuel pour le prestataire une fois le marché est approuvé et tout dérapage peut engendrer des pénalités.

Cependant, les différentes études menées à ce sujet montrent qu'il y a des insuffisances considérables au niveau de la planification opérationnelle. En ce sens que le temps alloué à cette étape est relativement court et ne permet pas de toucher aux différents aspects précités. Ainsi, l'établissement du planning des travaux est souvent dicté par des considérations d'urgence de nature politique ou autres notamment l'inauguration à l'occasion de certaines fêtes nationales.

Bien entendu, certains responsables interviewés ont souligné qu'en principe les projets de résorption réalisés par les différents opérateurs publics font partie intégrante de leurs plans d'actions annuels. De ce fait, leur planification ne doit pas poser de problèmes. Toutefois, on peut comprendre qu'il s'agit là juste d'une programmation « sommaire » et non d'une planification opérationnelle au vrai sens du terme qui, souvent, pêche sur des lacunes qui entravent le bon déroulement du projet dans sa phase d'exécution.

En outre, la planification se limite généralement à tout ce qui est technique ou commercial tandis que les activités administratives et les tâches financières ne profitent pas du même niveau de planification. Comme preuve à ces propos, les divers blocages administratifs qui surviennent en cours de route du fait qu'on a oublié de préparer tel ou tel document, et les déséquilibres constatés dans le financement du projet. Ces derniers sont causés par les décalages entre recettes et dépenses engendrés en partie par le manque de concertation dans la planification entre ce qui est financier et tâches génératrices de dépenses.

En plus, les plannings arrêtés pour l'exécution des différentes prestations sont dans la plupart des cas caractérisés par la non prise en considération des facteurs pouvant bloquer ou retarder le déroulement des activités. Alors que lesdits facteurs sont parfois bien connus et vécus lors des expériences antérieures. A ne citer à titre d'exemple, que les blocages de certains projets qui ont été causés par le foncier non apuré.

Par ailleurs, il convient de noter que le délai de réalisation d'un projet doit être bien étudié et fixé avec une grande attention. En effet, lorsque le maître d'ouvrage décide de réaliser, pour une raison ou une autre, son projet dans un délai court, ceci implique que l'entreprise soumissionnaire soit performante afin d'être à la hauteur des cadences élevées exigées. Ceci est de nature à augmenter considérablement les coûts des prestations et à même d'adopter des procédés techniques et managériaux spécifiques générateurs de dépenses supplémentaires qui se répercutent sur le client final.

A ce titre, citons l'exemple de Sala Al Jadida qui prévoyait initialement la construction de près de 20.000 logements (dont environ deux tiers de type social comportant 3000 unités⁵⁴ destinées aux bidonvillois de Salé et 1000 unités pour les familles habitant les Fondouks et les maisons menaçant ruine de la médina de Salé) dans un délai record de 42 mois.

Pour ce faire, il a fallu choisir une entreprise de construction de renommée et d'adopter un procédé technique et organisationnel particulier (murs porteurs, organisations par cycles, préfabrication,..) et ce dans un souci d'atteindre les objectifs du projet. Ces contraintes de délai, de quantité et de qualité ont engendré des coûts de réalisation jugés relativement élevés. Or, les dérapages

⁵⁴ Rapport du conseil d'Administration de la Société Sala Al Jadida du janvier 1996

qu'a connus le projet en terme de délai (projet non terminé à ce jour alors qu'il devait l'être à fin décembre 1999) démontrent bien l'incompatibilité et l'incohérence du système de planification adopté avec les moyens et les ressources allouées au projet.

Par ailleurs, il va de soi qu'une bonne planification exige l'établissement d'un Plan d'Action et de Management (PAM) et d'un Plan d'Assurance Qualité (PAQ) devant constituer des repères incontournables pour la réalisation d'un projet de résorption de l'habitat insalubre. Là aussi, les investigations effectuées auprès des différents opérateurs publics laissent à dire que ces documents ne sont ni élaborés, ni même exigés par le Ministère de tutelle en tant que référentiel pouvant servir de base pour un suivi efficace de l'avancement du projet.

De ce qui précède, il est clair que les dysfonctionnements en matière de planification opérationnelle du projet ont, sans aucun doute, des répercussions négatives sur les éléments du triangle d'or (qualité, coût, délai) qui peuvent même rendre très difficile l'atteinte des objectifs assignés initialement au projet.

3- Lacunes de management au niveau d'exécution des travaux

Le suivi rigoureux des travaux constitue un facteur clé de succès du projet. Toutefois, les lacunes constatées dans les phases précédant celle de l'exécution constituent, d'ores et déjà, des entraves à la bonne marche des activités de cette phase du projet. En plus, des limites ont été constatées dans la gestion quotidienne des activités relatives à l'exécution des différentes tâches.

Ainsi, au *niveau technique* (production), on a relevé un manque de coordination et de réactivité à temps pour résoudre certaines difficultés qui surgissent au moment des travaux. A titre d'exemple, on peut citer :

- La non concertation avec les concessionnaires (Régies, ONEP, ONE, IAM,...) lorsqu'on procède à de légères modifications ou à des changements de tracés des réseaux ;
- La non préparation à temps des documents correspondants dont l'approbation par le concessionnaire prend des retards considérables si le chef ou l'équipe de projet se contente seulement des circuits administratifs officiels et ne prennent pas les dispositions, parfois informelles, pour activer et débloquer le dossier en question.

De leur part, des responsables opérationnels interviewés ont imputé certains problèmes souvent rencontrés lors de l'exécution des travaux à la défaillance des entreprises de construction. En effet, ces dernières souffrent dans une large mesure de l'absence de structures et d'organisations adéquates ainsi que de personnel qualifié, et ce bien que ces deux critères soient pris en compte lors de la sélection des offres.

Aussi faut-il rappeler que le manque de rigueur vis-à-vis de ces entreprises de la part du chef de projet ou des membres de l'équipe projet fait que celles-ci prennent parfois les choses « à la légère » sachant bien qu'elles ne feront jamais objet des mesures coercitives prévues par le marché. En effet, et d'après les déclarations des responsables précités, les pénalités, en cas de dérapage (délai, qualité,...), ne sont jamais appliquées à ces entreprises et c'est souvent la règle « ferme tes yeux si tu veux faire avancer le projet » qui l'emporte.

Certes, la phase d'exécution débouche généralement sur des imprévus qui exigent des adaptations sur le terrain. De ce fait, la mobilisation des différents acteurs concernés s'avère nécessaire pour procéder dans les plus brefs délais aux réajustements qui s'imposent. Or, ceci n'est pas toujours faisable du fait que les acteurs en question sont soit non disponibles, soit pris par d'autres préoccupations. Il s'agit là d'un manque aux engagements définis dans le cadre de leurs missions laissant parfois le projet souffrir de blocages injustifiés.

De même, la *rigidité* du montage *technico-financier* et de la conception ne confère pas au projet une certaine souplesse permettant de procéder éventuellement, lors de la phase d'exécution, aux modifications qui s'imposent même si elles sont légères.

Quant au *volet commercial*, il revêt un caractère important étant donné que la non vente des produits, dans les délais impartis, peut entraver l'aboutissement du projet à plusieurs niveaux. En effet, cela prive le projet des ressources financières générées de la contribution des bénéficiaires et qui font partie non moins importante du montage financier du projet, surtout lorsqu'il s'agit des opérations intégrées s'appuyant dans une large mesure sur les recettes des produits de péréquation.

De ce fait, les techniques marketing et commerciale doivent être maîtrisées et appliquées de manière professionnelle par le service commercial. Toutefois, et malgré les expériences accumulées au fil des années par les opérateurs dans ce domaine, d'importants efforts sont encore à déployer pour améliorer l'efficacité de ce volet et sa contribution à la bonne réussite du projet. En effet, il a été constaté :

- Le manque notoire du personnel qualifié dans les domaines du marketing et commercial ;
- L'absence de plans de communication pertinents prenant en considération les spécificités des projets de résorption de l'habitat insalubre et le comportement de la population cible ;
- Le manque de transparence et de traitement égalitaire lors des opérations de ventes en plus de diverses promesses faites à la population qui restent souvent non honorées (délai, qualité spatiale, aménagements extérieurs, équipements,...)⁵⁵.

Toutes ces lacunes engendrent des difficultés de commercialisation des produits et par conséquent des répercussions négatives sur la réalisation du projet dans sa globalité. Citons à ce titre l'expérience vécue par l'ERAC-Nord Ouest⁵⁶ au niveau du projet de relogement à Said Hajji à Salé destiné aux habitants du bidonville Sehb El caid et où les difficultés de commercialisation sont manifestes (700 logements sur 1000 non vendus) en engendrant des frais de stockage importants. Pire encore, l'occupation de l'ancien site bloque le démarrage d'un autre projet prévu à cet endroit.

Sur *le plan financier*, nul n'ignore l'importance de mobiliser à temps les ressources financières nécessaires à la réalisation du projet en ce sens que tout manquement au paiement des entreprises chargées des travaux pourrait se traduire par des arrêts fréquents du chantier. Les conséquences directes en sont l'allongement des délais, la révision des prix des travaux à la hausse, ce qui se traduirait par une augmentation des coûts du projet.

Il est à souligner d'ailleurs que la plupart des projets de résorption souffrent de problèmes financiers qui sont dus, entre autres, au montage financier qui demeure *non innovateur* en s'appuyant dans sa forme habituelle sur des ressources dont les expériences passées ont bien démontré leur inefficacité.

⁵⁵ Ces propos ont été fortement confirmés lors des ateliers du séminaire « convergence habitat et urbanisme » par le représentant de l'Amicale des Associations de Sidi Moumen à Casablanca.

⁵⁶ ERAC-NO, plan d'action 2005

4- L'évaluation rétrospective, une culture loin d'être ancrée

Il découle des informations collectées, via les différents outils d'investigations utilisés, que l'évaluation rétrospective des projets de résorption de l'habitat insalubre a peu retenu l'attention des décideurs et reste un terrain relativement vierge, constituant ainsi un hors-champs laissant subsister d'importantes zones d'ombre à ce sujet.

Or, toutes les doctrines du management de projet s'accordent sur l'importance de ce volet et renvoient sans aucune ambiguïté, et de manière plus évidente, à la nécessité de mener cet exercice.

C'est dire que la praticabilité de l'évaluation systématique des effets et des impacts d'un projet de résorption de l'habitat insalubre (notamment celui de grande envergure) constitue un enjeu de taille. Cela ressort d'ailleurs à la fois de la dimension théorique y afférente et des expériences vécues dans d'autres secteurs d'activités ou ceux similaires au niveau de certains pays étrangers. Cependant, il est décevant de relever que pour le cas de notre pays cette approche est loin d'être considérée comme un vrai stimulant au regard du perfectionnement des méthodes d'intervention de lutte contre l'habitat insalubre.

A cette carence, dont les causes principales résident selon les différents acteurs interrogés dans le manque de moyens humain et matériel à y allouer, s'ajoute le fait que des confusions restent bien attachées au concept d'évaluation. Dans le contexte actuel, cette pratique se limite plus précisément à l'évaluation, quoique partiellement, du volet financier du projet : la philosophie la plus répandue s'appuie en effet sur l'adage «l'argent est le nerf des guerres». Tous les autres aspects d'évaluation, qu'il s'agisse de l'efficacité, de l'efficience, de la cohérence ou de l'impact, tiennent alors à un désintérêt de la part des responsables des projets de résorption de l'habitat insalubre.

Jusqu'à quel niveau les objectifs fixés ont été atteints ? Les moyens ont-ils pu être optimisés ? Et enfin, qu'en est-il plus particulièrement de la cohérence et de l'impact du projet sur les autres aspects, tels que le niveau socio-économique des bénéficiaires et le tissu urbain ? Ce sont là autant d'interrogations qui représentent les types de ceux auxquelles devrait, en principe, apporter les éclairages nécessaires l'étude d'évaluation d'un projet de résorption de l'habitat insalubre.

Or, il s'avère que les aspects précités sont relégués au second rang, et ne retiennent guère l'attention des responsables concernées, apparemment peu enclins à s'aventurer au cœur de cette pratique bien qu'ils soient pleinement conscients de ces retombées en terme de retour d'expériences à capitaliser dans le cadre des projets futurs.

L'une des conséquences directes d'une telle négligence, réside dans l'absence d'une culture d'évaluation des pratiques de conduite et d'exécution du projet permettant d'apprécier la performance des voies empruntées et des méthodes utilisées et la perception d'un projet de résorption de l'habitat insalubre par les partenaires institutionnels du maître d'ouvrage et les bénéficiaires. Pour le dire autrement, pratiquement tous les projets de résorption de l'habitat insalubre se trouvent dépourvus d'une étude d'évaluation rétrospective à même de :

- Mesurer l'efficacité du projet en confrontant ses résultats aux moyens mis en œuvre, ce qui permettrait de définir pour les futurs projets similaires des objectifs plus réalistes ou mieux ciblés une population bénéficiaire ;
- Apprécier l'efficacité et les performances du projet en comparant ses résultats aux objectifs assignés ;
- Apprécier l'impact recherché et attendu du projet et comparer le rapport coût/efficacité en vue de dégager des enseignements pour améliorer la programmation et la réalisation de nouvelles opérations.

C'est dire qu'une fois soldé, le projet reste dépourvu d'une mémoire historique constituée d'indicateurs référentiels quant à la qualité et le processus de son déroulement : réalisation des objectifs, efficacité des méthodes et des formes d'organisation, délai d'exécution par rapport au délai initial, coût de réalisation par rapport au coût prévisionnel, qualité des produits, accessibilité matérielle et financière des bénéficiaires, niveau de reproductibilité,...

Un tel constat est bien clair si on note que peu des projets de résorption de l'habitat insalubre ont eu la chance de faire l'objet d'évaluations rétrospectives sous les exigences des bailleurs de fonds, notamment ceux réalisés à Taza, Khouribga et Salé.

Bien plus, certains responsables de projets, qui croient fortement, pour ne pas dire aveuglément, à l'apport de la logique techniciste, considèrent que le fait de vouloir tirer le meilleur profit des pratiques et expériences vécues n'est pas automatiquement tributaire à la réalisation, à l'occasion d'achèvement de chaque projet, d'une étude d'évaluation. Selon eux, il s'agit de faire confiance au capital humain constituant les équipes projets qui fait appel, à chaque fois que cela s'avère nécessaire, à sa boîte à outil pour dégager les solutions idoines en fonction des situations qui se présentent : le temps est précieux et il serait judicieux de l'investir dans des tâches plus conséquentes. Autrement dit, l'effort de formalisation, d'analyse, de partage et d'archivage de ces expériences en tant patrimoine inestimable n'est pas du tout nécessaire.

De notre part, nous ne pouvons que contredire cette opinion et insister sur l'importance de l'étape d'évaluation rétrospective dans la vie d'un projet. Car, pour chaque projet, tout n'est pas à « réinventer ». Et dans un contexte d'accélération des processus et de demande accrue de valeur ajoutée, il est primordial de savoir capitaliser l'expérience acquise au fur et à mesure de la réalisation des projets de résorption de l'habitat insalubre : de nouveaux projets pourront alors être développés plus vite et de façon plus économique en réutilisant ces savoirs.

C'est dire que la capitalisation du savoir-faire devient un impératif stratégique d'autant plus que le nombre de projets se multiplie. L'un des préalables essentiels pour inculquer cette culture de partage des connaissances en matière de management de projets de résorption de l'habitat insalubre, réside naturellement dans l'identification de l'information utile à partager et la rendre exploitable collectivement par un mode de capitalisation logique à tous.

Toutefois, il convient de noter que cette préoccupation évaluative est plus ou moins reconsidérée si on se réfère à la série d'études d'impacts réalisées par le Ministère Chargé de l'Habitat en étroite collaboration avec des bureaux d'études externes, telles que EPDU (Etude d'évaluation du projet de développement de Rabat -Salé - 1985), EKHOU (Evaluation du programme de résorption des bidonvilles de la province de Khouribga - janvier 1994), EVANHI (Etude relative à l'auto - construction dans les opérations de l'ANHI. - Résultats de l'enquête quantitative et qualitative - octobre 1994), et EISE (Etude relative à l'évaluation de l'impact socio-économique des opérations de relogements des populations de bidonville - décembre 1998).

Loin de s'intéresser au management de projets, ces études consistent en une évaluation ex-post des retombées des programmes sur la population cible et sur l'environnement et ce, en reposant sur des données quantitatives ou des appréciations qualitatives, moyennant la comparaison de la situation des bénéficiaires après, avant et sans la réalisation du programme. Ceci s'avère utile notamment pour améliorer davantage la définition des politiques d'intervention et de programmation dans le secteur de l'habitat.

5- Une insuffisance dans la maîtrise d'ouvrage sociale

L'analyse des réponses recueillies auprès des responsables questionnés fait ressortir que 60% confirment que le management d'un projet de résorption de l'habitat insalubre devrait être mené différemment de celui d'un projet d'habitat normal. Cette distinction trouve en réalité son origine essentiellement dans les particularités de la clientèle ciblée par ces projets. Ceci impose aux managers d'accorder un intérêt tout particulier aux populations concernées, dans les études, les montages et la réalisation des projets de résorption d'habitat insalubre. Car, l'avis, les attentes et les desiderata de ces populations doivent constituer une donnée de base pour ce type d'intervention.

En effet, la participation des citoyens dans la prise de décision et la gestion des affaires publiques locales est une nécessité impérieuse pour la réussite des projets et l'optimisation de leur coût économique et social⁵⁷. Cette approche de concertation et d'implication de la population interpelle l'intérêt, voire l'obligation, de l'accompagnement social des projets de résorption, connu aussi sous le vocable technique « Maîtrise d'Ouvrage Sociale : MOS », et qu'on peut au « Marketing social ». Apparue récemment, au début des années soixante dix, ce dernier signifie la conception, la mise en œuvre et le contrôle de programmes destinés à accroître l'adhésion à une idée, à une cause ou à une pratique sociale, au sein d'un ou plusieurs groupes cibles⁵⁸.

Certes, l'intérêt des projets de résorption de l'habitat pour les couches sociales défavorisées n'est pas à démontrer comme cela ressort des expériences passées où ce type d'intervention a permis d'améliorer significativement les indicateurs de développement des populations cibles entre leur site initial et le projet d'accueil.

⁵⁷ Mohammed MBARKI – avant propos de «Habitat insalubre au Maroc, maîtrise d'ouvrage sociale dans les opérations de résorption » - actes de l'atelier du 20 et 21 Mars 2001.

⁵⁸ PNAP – Gestion de projets – Manuel d'analyse marketing – Edition ARTDECOM- Rabat- 1992.

En effet l'étude sur la valorisation des projets de lotissements du Ministère de l'Habitat (SEH / DPI : 1998) a montré qu'il y a eu :

- Une régression du niveau d'analphabétisme pour les hommes de 35,7 à 26,9% et de 57,5 à 48,4 % pour les femmes ;
- L'activité permanente des femmes est passée de 6.5 à 11% ;
- Un recul de la population de moins de 15 ans de 34,7 à 31,8% ;
- Une croissance du revenu mensuel moyen salarial du ménage de 40%(de 1500 à 2060 Dh).

Cependant, les conclusions issues des différentes investigations que nous avons effectuées laissent à dire que les pratiques de communication, de concertation et de participation de la population dans les projets (depuis l'identification jusqu'à la livraison et la valorisation) qui leurs sont en principe destinés, s'avèrent quasiment absentes.

Bien plus, telle qu'elle a été menée jusqu'à présent, la conduite des projets de résorption reste marquée par une certaine « coupure » entre les opérateurs institutionnels et la population cible. En effet, des lacunes importantes liées à la MOS continuent à limiter l'efficacité des interventions sociales, telles que:

- La non maîtrise du tissu social des quartiers cibles, en particulier l'insuffisance des études socio-économiques pouvant éclairer sur la genèse du phénomène concerné, les attentes et aspirations des populations, leurs ressources, leurs attaches en termes d'emploi et activité, de scolarisation, de liens familiaux,... ;
- L'insuffisance de la communication avec les populations notamment pour susciter leur adhésion et leur participation effective au projet ;
- Le glissement des projets de leurs véritables cibles dont le taux a été évalué entre 13 et 15% par les études menées dans ce sens ;
- L'insuffisance de sensibilisation et de fédération des différents acteurs, agissant dans les secteurs sociaux (santé, enseignement, emploi, assistance sociale, ...), pour leur participation et la prise en compte dans leur programmation des projets sociaux à réaliser;

- L'insuffisance des études d'impact des projets de déplacement des populations vers de nouveaux sites (équipements sociaux, transport, séparation des groupes, désintégration de la notion de "derb et l'houma" ...).

Bien entendu, la non prise en compte du volet social ne peut être sans influences négatives sur les objectifs nobles assignés aux projets de résorption de l'habitat insalubre. Citons à titre d'illustration, ce qui suit :

- Des produits qui ne répondent pas aux attentes des populations cibles ;
- Un comportement des bénéficiaires non favorable au bon déroulement du projet (faible participation, insuffisance des taux de recouvrement, refus de déplacement, méfiance, blocages,...), ce qui a des répercussions pénalisantes notamment en termes de délais et coûts. A titre indicatif, l'analyse des résultats du portefeuille des projets fait ressortir que 13% des problèmes rencontrés sont de type social occupant ainsi la troisième place après ceux liés au management de projet et aux aspects juridico-administratifs et réglementaires ;
- L'inefficacité des interventions et frustration des populations qui préfèrent souvent s'orienter vers l'habitat non réglementaire.

Toutefois, il convient de préciser que la MOS a dernièrement constitué l'une des préoccupations majeures des opérateurs intervenant dans les projets de résorption, au point qu'un budget alloué à ce volet figure parmi les composantes du montage financier. Mais, encore faut-il souligner que les moyens humains qualifiés et les méthodes formalisant l'exécution de cette activité font défaut. Bien plus, certains responsables interviewés ont même souligné l'absence d'une définition claire, précise et adaptée au contexte marocain, de ce concept qui reste toujours entouré par un grand « flou » et que la pratique de la MOS se limite seulement à la prise en compte de certains «éléments sociaux».

Section n° 4 : **Les points forts du management des projets de résorption de l'habitat insalubre**

Certes, les différentes analyses et recherches effectuées révèlent un nombre important de faiblesses liées au management de projets de résorption et qui ont handicapé sérieusement leur aboutissement dans de meilleures conditions. Néanmoins, des points forts ont été aussi décelés notamment dans certains projets jugés réussis, tels que ceux réalisés à Tanger et à Taza. D'ailleurs, cette dernière ville est considérée comme une expérience pilote en matière de résorption de l'habitat insalubre. Ces forces en matière de management résident essentiellement dans :

- La simplification des procédures administratives se traduisant par une souplesse en matière de gestion de la clientèle, de coordination avec les différents services concernés, de rapidité de réaction et d'adaptation sur le terrain lors d'éventuels ajustements apportés au projet ;
- La décentralisation des décisions permettant la responsabilisation au niveau local. C'est une action suscitant davantage l'implication des acteurs du projet et la rapidité dans la prise de décision. Ceci est de nature à éviter tout retard pouvant être engendré par la lourdeur des circuits hiérarchiques ;
- L'implication de la population se manifestant pour le cas des bidonvillois, par la contribution aux décisions relatives au choix de conception, aux modalités de transfert vers les nouveaux sites, aux facilités et modes de paiement ;
- La gestion des attributions et des transferts par des commissions multipartites composées de la Commune concernée, l'opérateur, la DRH (ou la DPH) et de l'Autorité locale. Ceci est de nature à éviter certaines mauvaises pratiques telles que la corruption, le clientélisme,..., qui ont constitué des points sombres de certains projets ;

- La transparence et l'équité dans l'attribution des produits basée sur des systèmes clairs et transparents à l'instar. Citons à ce titre ce qui a été préconisé au projet de recasement « Boukhachach » à Tanger : adoption d'un système de numérotation correspondant à ceux des baraques. Le souci étant de maintenir les notions de voisinage et de groupements familiaux, tout en évitant les litiges dus à l'octroi aléatoire des lots à doubles façades.

Sans aucun doute, ces bonnes pratiques de management constituent des facteurs clés de succès des projets de résorption de l'habitat insalubre .

Par ailleurs, le management de projet de résorption est appelé à se développer davantage en tirant profit des points forts qui se présentent à l'heure actuelle, tels que :

- Le savoir-faire appréciable et le capital humain acquis, au fil des années, par les différents intervenants dans le domaine de l'habitat insalubre qu'il s'agisse du Ministère Chargé de l'Habitat, des opérateurs, des collectivités locales, des fournisseurs, des banques ou autres. En effet, le nombre important de projets de résorption réalisés jusqu'à présent permettra sans doute aux opérateurs de mieux se comporter face aux diverses faiblesses et contraintes qui pèsent sur ce genre de projets et ce, afin de minimiser les risques et les dérapages qui y sont liés;
- L'arsenal d'expériences en modes d'intervention opérés depuis l'indépendance : recasement, restructuration, relogement,... Leur capitalisation ne peut être qu'un point fort quant à la pertinence du choix de type d'intervention à réaliser dans le futur. Aussi, ce vaste champ d'expériences a-t-il permis de constituer une banque de données et d'informations précieuses concernant les populations cibles des projets de résorption et plus particulièrement les tendances de leurs comportements ;

- L'implication du top management dictée, en partie, par la rigueur et le sérieux avec lesquels est, désormais, traité le problème de l'habitat insalubre. Celle-ci s'est traduite concrètement par la constitution d'instruments de suivi et de contrôle des programmes arrêtés et des projets lancés. Cette implication est de nature à favoriser l'efficacité et l'efficience des projets en question au niveau opérationnel.
- La prise de conscience de l'importance de l'implication de l'ensemble des acteurs et de l'adoption d'une démarche participative et ce, vu le caractère multipartite des projets de résorption. En effet, l'opérateur chargé de la réalisation de ce genre de projets, ne peut, à lui seul, atteindre les objectifs souhaités. La participation, voire même la forte implication des autres intervenants concernés, en particulier, les collectivités et les autorités locales s'avère indispensable. Cette prise de conscience constitue en fait un changement important dans la culture de traitement de l'insalubrité qui a été, jusqu'à tout récemment, laissé au seul Ministère chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme et ses OST.

Conclusion

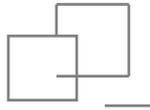
Les interventions en matière de lutte contre l'habitat insalubre se sont traduites par la réalisation de nombreux projets de grande envergure. Certes, les réalisations ont été, globalement, positives et se sont traduites par un impact appréciable sur la vie des populations concernées. Elles ont permis également aux différents acteurs d'acquérir une riche expérience dans ce domaine.

Néanmoins, le diagnostic effectué a révélé un nombre important des limites et contraintes qui handicapent l'aboutissement des projets de résorption dans de bonnes conditions. En effet, les différentes approches adoptées et stratégies d'intervention ne découlaient pas d'une planification stratégique rigoureuse s'appuyant sur un diagnostic stratégique. Comme conséquence directe, un «tâtonnement» dans les modes d'intervention ayant fait du Maroc un vrai laboratoire d'expériences à travers le lancement de multiples programmes dont l'efficacité et l'efficience sont restées souvent en deçà des niveaux souhaités.

Bien plus, la succession de divers programmes, caractérisés par des interférences conjuguées avec un manque de clarté et un déficit communicationnel, a conduit même dans certains cas à l'abandon des uns au profit des autres.

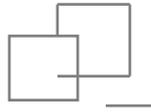
De même, les projets de résorption de l'habitat insalubre ont fait souvent l'objet de plusieurs dérapages limitant leur performance. En témoignent les écarts importants relevés entre les objectifs tracés initialement et les résultats obtenus à l'achèvement. Ces dérapages se sont traduits par une inadéquation entre l'offre et la demande aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif.

A cela s'ajoutent la méfiance et la frustration qui se sont développées chez les populations cibles envers les opérations de résorption de l'habitat insalubre les poussant à opter, lorsqu'elles décident de quitter leurs baraques, pour un habitat non réglementaire offrant des facilités et des avantages allant de pair avec leurs moyens et leurs préférences.



Pour toutes ces considérations, les actions menées par les pouvoirs publics n'ont pas permis d'endiguer la croissance du phénomène de l'habitat insalubre qui continue à constituer une tache sombre au niveau du développement des agglomérations urbaines et d'amélioration de la qualité de vie des couches défavorisées.

Quelles sont alors les principales actions à mener pour remédier aux différents dysfonctionnements constatés au niveau du management des projets de résorption de l'habitat insalubre ? C'est ce que nous allons tenter d'examiner dans le chapitre qui suit, réservé aux axes stratégiques phares pour une meilleure performance de ce type de projets.



Chapitre n°3

Axes stratégiques pour une
meilleure performance des projets
de résorption

- Introduction

Si le diagnostic effectué nous a permis de déceler les différentes forces et faiblesses ainsi que les opportunités et contraintes, il convient de préciser que ceci n'est pas une fin en soi. En effet, l'objectif de tout diagnostic est de permettre d'aboutir à des propositions stratégiques à même de remédier aux dysfonctionnements relevés, voire donner une nouvelle impulsion au système objet du diagnostic.

C'est dans cet esprit que s'inscrit le présent chapitre qui tente de présenter des pistes de progrès sous formes d'axes stratégiques. Ces derniers mettent en exergue l'importance d'œuvrer dans le sens de :

- Fonder l'élaboration des programmes de RHI sur une démarche stratégique appropriée,
- Adopter une démarche de management de projets en accordant une attention particulière à toutes ses dimensions ;
- Mettre en place un système d'information fiable et intégré au service de la rapidité de réaction et de prise de décisions en management des projets de résorption ;
- Instaurer une politique de formation continue qui s'avère indispensable pour passer d'une logique de métier vers une logique de professionnalisation en matière de management de projets.

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que les difficultés liées au management des projets de résorption sont dues, en partie, à des contraintes de l'environnement. Aussi, faut-il insister sur le fait qu'il est indispensable d'agir et de mettre à niveau certaines composantes dudit environnement pour asseoir un contexte favorable au bon déroulement de ce genre de projets qui revêtent un intérêt socio-économique capital.

Section n° 1 : De la synthèse du diagnostic à la matrice de propositions stratégiques

Afin de dégager des axes de développement stratégique pertinents, les résultats du diagnostic objet du chapitre précédent sont synthétisés et résumés sous forme d'une matrice SWOT faisant figurer les principales opportunités et menaces pesant sur le management de résorption de l'habitat insalubre ainsi que les forces et les faiblesses des pratiques en la matière.

Synthèse du diagnostic

Opportunités	Menaces
Contexte favorable aux projets de résorption de l'habitat insalubre : volonté politique, priorité nationale, marché potentiel important, lancement de projets de grande envergure, renforcement de l'arsenal juridique	Incohérence articulation « stratégie-programme-projet »
Adoption de nouvelles approches : démarche participative, implication du secteur privé,...	Environnement réglementaire, juridique, financier, foncier contraignant
Evolution technologique	Rapport de force non équilibré entre promoteurs et autres intervenants : défavorables pour une bonne gestion de projets de résorption
Forces	Faiblesses
Expérience accumulée au fil des années	Une culture managériale de projets non ancrée : insuffisance des études, manque de planification, difficultés d'exécution (manque de coordination, faible utilisation des NTIC, formation purement technique des chefs de projets,...), absence des évaluations,...
Un savoir-faire acquis dans le domaine	Absence d'une approche marketing dans la définition des variables du mix
Connaissance des tendances comportementales de la population cible	Manque de maîtrise d'ouvrage sociale
Forte implication du top management	Absence d'un système d'information intégré
Responsabilisation des parties prenantes	Manque de formation en management

Cependant, il convient de préciser que cette synthèse ne permet pas d'identifier directement les propositions stratégiques à même d'améliorer le processus de management de projet en question. Aussi, faut-il reconstituer les différents éléments du tableau ci-dessus sous forme d'une matrice de propositions à l'intérieur de laquelle sont formulées les propositions en combinant les forces et les faiblesses avec les opportunités et les menaces :

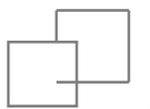
Principe d'une matrice de propositions

Diagnostic externe		Diagnostic interne			
		Forces		Faiblesses	
		FO1	FO2	FA1	FA2
Opportunités	O1	FO1 + O2 => PS1 Exploiter les forces pour tirer parti des opportunités		Réduire les faiblesses et se doter des ressources et compétences nécessaires pour tirer profit des opportunités	
	O2				
Menaces	M1	Exploiter les forces pour minimiser les effets des contraintes ou même les transformer en opportunités		FA2 + M1 => PS2 Réduire les contraintes et les faiblesses ou s'orienter autrement	
	M2				

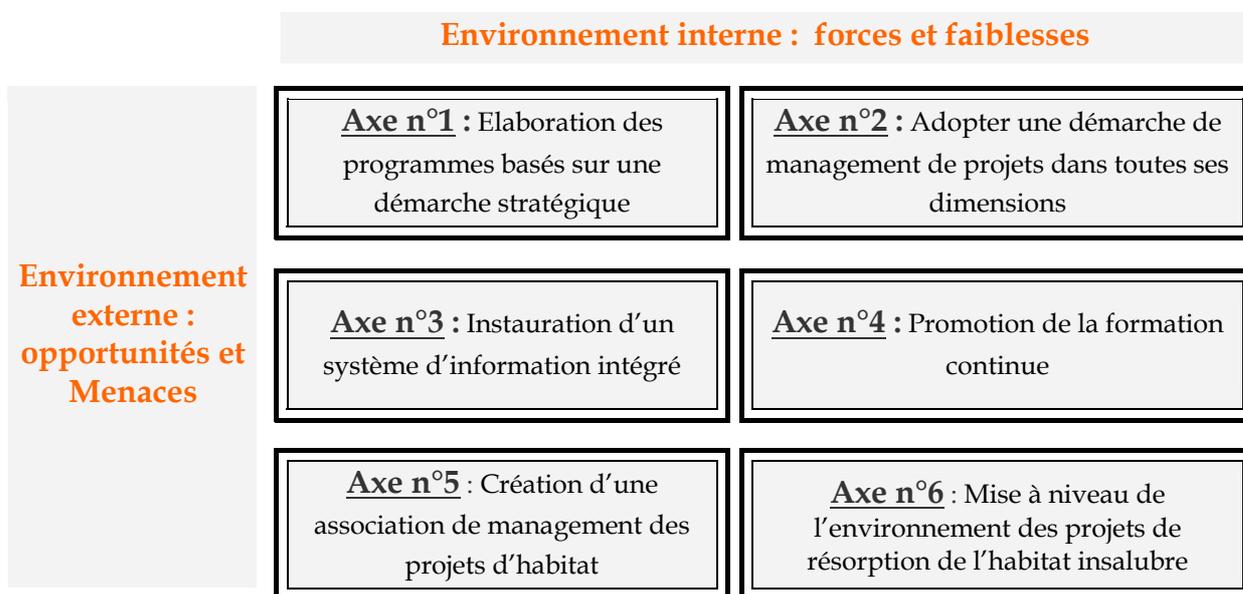
Foi : Force n°i FAi : Faiblesse n°i Oi : Opportunité n°i Mi : Menace n°i Psi : Propositions n°i

Néanmoins, cette approche donne lieu dans notre cas à plus d'une vingtaine de couples de propositions à étudier, mais qui ne sont pas toujours significatifs. C'est pourquoi, il est judicieux de se focaliser sur les éléments les plus saillants en prenant en compte, plus particulièrement, au niveau des opportunités et menaces, deux critères de qualification, à savoir : le niveau d'effet et la probabilité. Autrement dit, il s'agit de retenir les opportunités et les menaces qui ont à la fois un effet notable et une probabilité élevée de se réaliser.

De ce qui précède, ressortent les axes stratégiques phares nécessaires pour développer un meilleur management des projets de résorption de l'habitat insalubre. Ces axes sont synthétisés dans la matrice des propositions stratégiques ci-après :



Les principaux axes stratégiques



Les différents axes présentés ci-dessus seront développés dans les sections qui suivent, tout en mettant en exergue les actions et les mesures d'accompagnement à entreprendre.

Section n° 2 : Pour l'élaboration de programmes de résorption basés sur une démarche stratégique

Les interventions en matière RHI nécessitent des moyens importants d'ordre humain, financier, organisationnel, ... A cet effet, la pertinence des programmes établis et l'enjeu des résultats escomptés revêtent une importance stratégique aussi bien pour les pouvoirs publics que pour les autres acteurs concernés. De ce fait, les projets de résorption de l'habitat insalubre doivent s'inscrire dans le cadre de programmes arrêtés selon une démarche stratégique.

Bien entendu, les programmes à concevoir doivent obéir à des règles de management de projets, aussi bien au niveau de la démarche d'élaboration, de la consistance et de suivi de leur mise en œuvre, et dont les maîtres-mots sont la clarté, la précision, la définition de responsabilité, la détermination du délai et des coûts, l'identification des sources de financement ainsi que des moyens à mettre en œuvre.

De même, et vu le caractère multipartite des interventions en matière de l'habitat insalubre, l'efficacité, voire même la réussite, de ce type de programmes reste tributaire d'une démarche participative, de la mise en place d'un système d'information fiable et des instruments pertinents de suivi.

1- Démarche d'élaboration des programmes

Parmi les lacunes ayant marqué les programmes antérieurs en matière d'intervention pour la lutte contre l'habitat insalubre figure la quasi-absence d'une démarche appropriée s'appuyant sur des critères clairs. A ce titre, il serait opportun de veiller au respect des principes suivants :

- Définition des étapes phares : comme tout projet, l'élaboration du programme doit être effectuée à travers des étapes bien définies aussi bien en terme de délai qu'en terme du livrable et des ressources à mettre en œuvre. Ceci doit s'inscrire dans le souci de maîtriser le processus en question afin d'éviter les omissions éventuelles et minimiser les risques de dérapages qui pourraient se produire par rapport aux objectifs stratégiques visés. A ce titre, il convient de rappeler l'importance :
 - de lancer ce travail de définition des étapes sur la base, par exemple, de réunions ou de brainstorming,... Notons aussi que la démarche de management de projet peut s'avérer très utile à ce stade ;
 - de faire, en cas de nécessité, appel à des spécialistes en la matière (cabinets privés, organismes spécialisés,...) pour définir la démarche et la voie à emprunter ;
- Implication des acteurs clefs dans le montage des programmes : il s'agit dans ce cadre d'adopter une démarche participative associant l'ensemble des parties concernées, telles que les autorités et les collectivités locales, les ONG, les promoteurs, les professionnels du métier, les autres départements ministériels notamment pour la réalisation des équipements collectifs,... Cette approche est de nature à enrichir les propositions sur la base du vécu sur le terrain et les impliquer davantage lors de la phase de mise en œuvre ;

- Définition précise des responsabilités : compte tenu de l'ampleur des programmes qui sont lancés, de leur caractère novateur, de leur importance nationale et de la complexité de leur mise en oeuvre, il est indispensable que les multiples acteurs qui interviennent dans leur élaboration et leur concrétisation soient parfaitement au fait des responsabilités qui leur incombent. D'ailleurs, l'absence de critères clairs dans la définition des responsabilités et d'évaluation des rendements dans la majorité des programmes lancés à ce jour avait été perçue comme l'une des causes de la situation d'insatisfaction au regard des expériences passées⁵⁹.

Aussi, faut-il que chacun des acteurs voit son action parfaitement définie et que chacune des étapes de l'élaboration du programme soit placée sous la responsabilité d'une personne (ou d'un organisme).

2- Consistance des programmes

Comme nous l'avons précisé dans la deuxième partie⁶⁰, un programme est défini comme étant un ensemble de projets à réaliser concourant, de manière cohérente, vers la réalisation d'un même objectif stratégique. Ceci revient à dire que la consistance des programmes de résorption de l'habitat insalubre doit en principe refléter les projets à réaliser selon des critères arrêtés à cet effet. Or, les investigations menées ont montré que cette approche fait bien défaut, à tel point que certains programmes ont été lancés avant même de définir les projets qui leur correspondent⁶¹.

Pour remédier à ce dysfonctionnement, il est primordial que la consistance des programmes soit réaliste et découle des besoins identifiés, des moyens disponibles et potentiels, des enjeux stratégique, économique et social des interventions.

A ce stade, un diagnostic stratégique de la situation, prenant en considération l'ensemble des facteurs internes et externes qui pourraient influencer l'atteinte des objectifs stratégiques, s'avère un passage incontournable. Aussi, ce diagnostic doit-il concerner les différents domaines d'activités stratégiques (DAS) liés à l'habitat des populations défavorisées. Le but étant de pouvoir effectuer des choix pertinents quant aux modes d'intervention à adopter (relogement, recasement, restructuration,...) et les objectifs stratégiques à atteindre et ce, en cohérence avec les moyens disponibles et potentiels.

⁵⁹ MHU - Document relatif à la nouvelle politique de l'habitat et de l'urbanisme - décembre 2002

⁶⁰ Cf. chapitre n°1 de la deuxième partie

⁶¹ C'est le cas par exemple du programme des 200.000 logements.

Ce diagnostic peut être effectué au niveau régional et piloté par les DRH en collaboration avec les promoteurs publics ou privés, les autorités locales et les communes.

A cet effet, des cabinets externes spécialisés peuvent être chargés de la réalisation de ces diagnostics mais en concertation avec les services internes des intervenants concernés. La démarche participative associant aussi bien les opérateurs institutionnels qu'opérationnels est indispensable.

Les divers diagnostics seront synthétisés dans un ou plusieurs rapports et remis pour validation aux services centraux.

3- Suivi de la mise en œuvre et évaluation

Nul doute que les programmes élaborés ne peuvent donner les résultats escomptés en l'absence d'un suivi continu et rigoureux. Il s'agit là d'une étape de taille qui permet de rendre compte de l'avancement des réalisations, mais aussi des divers obstacles et contraintes éventuellement rencontrés afin de les contrecarrer au moment opportun.

A cet effet, la constitution de Comités de suivi à tous les niveaux (central, régional, provincial,...) s'avère indispensable et leurs missions doivent être définies de manière claire et précise. En plus, il serait judicieux de mettre en place, au niveau du Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme et ses délégations régionales et provinciales, des cellules de veille et de suivi des programmes en question. Celles-ci doivent être dotées de moyens humains et matériels nécessaires afin d'accomplir leur mission convenablement.

Par ailleurs, l'utilisation d'outils de suivi (tels que les tableaux de bord) est indispensable pour permettre de s'assurer que les objectifs en termes de quantité, de qualité, de délai et de coût soient atteints dans les meilleures conditions.

Concrètement, il s'agit de la mise en place d'un ensemble de tableaux de bords standardisés et l'établissement de plannings pour chaque projet ou partie du projet qui sont à consolider au niveau provincial, régional et national. Ces éléments de suivi s'emboîteront les uns dans les autres et devront présenter, à chaque niveau, les écarts entre les objectifs initiaux et les résultats atteints.

Il convient de noter que le programme « villes sans bidonvilles » prévoit des instances chargées du suivi, de coordination et de mise en œuvre dudit programme. Mais encore faut-il œuvrer davantage pour que ces instances soient efficacement opérationnelles et remplissent pleinement leur mission.

Un autre aspect non moins important consiste à inculquer une culture d'évaluation intermédiaire et d'audit des programmes de manière régulière et périodique. Les enseignements à en tirer devraient permettre de procéder aux réajustements et réorientations qui s'imposent en cours de route, mais sans remettre en cause les objectifs stratégiques. La cadence de ces évaluations dépendra bien évidemment de la nature et de l'ampleur du programme. Elles doivent être alimentées d'indicateurs de suivi établis aux différents niveaux.

Enfin, il est évident que la promotion d'un programme de résorption dépend dans une large mesure de la qualité du plan de communication et d'information à mettre en place. Basé sur une information exacte, complète, percutante et transparente, ce plan communicationnel s'avère en effet d'une importance capitale pour :

- Véhiculer les messages traduisant les buts nobles assignés audit programme ainsi que leurs impacts positifs sur la qualité de vie de la population cible.
- Susciter l'adhésion des acteurs clés (partenaires institutionnels, opérateurs, bailleurs de fonds, ...) et ce dans le but de mieux « vendre » les produits du programme en question.

Section n° 3 : Nécessité de recourir à une démarche basée sur les techniques modernes de management de projets

Les résultats du diagnostic effectué relatent un manque non négligeable en ce qui concerne les pratiques des techniques de management de projets lors de la réalisation des opérations de résorption. Les conséquences ont été certainement négatives pour un nombre important de projets notamment ceux de grande envergure.

A cet effet, il s'avère nécessaire de *s'appuyer davantage sur les méthodes modernes de management de projet* qui ont largement démontré leur efficacité en la matière. Elles doivent en fait concerner le projet dans toutes ses dimensions (approche marketing, MOS, management des différentes phases,...). Ceci est de nature à permettre aux opérateurs, qu'ils soient publics ou privés, de tirer le meilleur profit du contexte actuel et futur qui s'annonce très favorable, mais aussi du changement appréciable opéré à travers la mise sur rail, tout récemment, de nouvelles approches plus pragmatiques en matière de traitement de l'habitat insalubre.

Ainsi, des pistes de progrès ont été identifiées et conjuguées avec les mesures d'accompagnement nécessaires pour améliorer la qualité du management des projets de résorption de l'habitat insalubre et le relever au rang du professionnalisme qu'il se doit. Nous ne prétendons pas être exhaustifs, mais nous nous intéresserons plus précisément aux points saillants dégagés lors du diagnostic effectué.

1- La pertinence de l'identification, un pas vers la réussite du projet

Il est jugé important que cette phase soit menée avec une grande attention pour constituer un départ réussi de tout projet de résorption. En effet, pour contrecarrer les limites citées auparavant liées à ce volet, il est primordial que les responsables du projet (top management, chef de projet,...) s'assurent que celui-ci est bien *positionné* par rapport à la vision globale adoptée et s'inscrit parfaitement dans le cadre d'une *planification stratégique* traduite à travers divers programmes de résorption. A ce propos, il est indispensable à ce que :

- Les mauvaises pratiques qui consistaient à lancer, de manière ponctuelle et coup par coup, des projets de résorption pour ne satisfaire que des besoins spécifiques (élections, fêtes, manifestations,...) sans se soucier de l'intérêt global à générer à travers la concrétisation du projet, doivent absolument être abandonnées ;
- Les objectifs du projet soient définis, de manière claire et précise, sur la base de critères dont les mots d'ordre sont la fiabilité et la pertinence en termes de besoins de la population cible, du mode d'intervention et des priorités ;

- Tous les acteurs clefs doivent être identifiés, leur rôle bien défini et ce, afin que leur implication et engagement effectifs soient de mise ;
- Le dénombrement de la population cible, notamment dans les cas des bidonvilles, soit effectué sur la base de méthodes modernes non perturbatrices. A ce titre, il est très utile de généraliser le recensement faisant recours aux techniques de GPRS qui permet de réaliser cette tâche essentielle avec efficacité et efficience dans un délai très court⁶² ;
- Les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation du projet, soient en cohérence avec celles disponibles et potentielles. A ce titre, il est important d'adopter des montages financiers cohérents avec les réalités des projets. Les montages classiques qui ont démontré leur inefficacité ne doivent pas être préconisés.

2- L'élaboration d'études complètes, une nécessité absolue avant le lancement d'un projet

Sans aucun doute la phase des études constitue un axe fondamental préalable au lancement des projets, comme cela a été largement confirmé par les investigations menées. Toutefois, si un effort considérable est déployé pour réaliser les études nécessaires, il n'en demeure pas moins qu'une attention particulière doit être accordée à ce volet. De ce fait, il est indispensable de:

- Etablir les études marketing (notamment celles des besoins) dans les règles de l'art, dans le souci de mieux comprendre le comportement des «clients » et identifier leurs attentes. Vu leurs spécificités, il serait utile de faire recours à des cabinets spécialisés en la matière qui doivent prendre en considération les particularités et la sensibilité caractérisant la population cible: culture, catégorie socio-professionnelle, niveau d'instruction,... Faut-il rappeler que la manière avec laquelle ont été menées certaines enquêtes socio-économiques, notamment lorsque celles-ci sont faites par les autorités locales, n'a pas donné les résultats escomptés et a même été source de méfiance.

⁶² Cette technique a été récemment adoptée par la délégation régionale du Gharb du Holding Al Omrane et s'est avérée d'une grande efficacité : par exemple, 5400 baraques recensées en une journée par trois commissions dont chacune est constituée de 5 personnes, alors que cette même opération nécessitait auparavant plusieurs semaines.

- Réaliser les études topographiques nécessaires avec une grande précision, car celles-ci constituent une référence de base pour toutes les études qui s'en suivent notamment en ce qui concerne les études de conception ou urbanistique et les études techniques approfondies ;
- Veiller à ce que les études de conception (architecturales) donnent lieu à des produits (logements ou lots) en cohérence avec les moyens et les attentes de la population cible tout en s'inscrivant dans un milieu urbain adéquat ;
- Accorder une attention particulière aux études techniques détaillées (études de voiries et réseaux divers :VRD, structures,...) qui constituent le noyau dur du projet, et veiller à les mener dans des délais raisonnables afin d'éviter toutes omissions ou insuffisances éventuelles qui pourraient se traduire par des problèmes lors de la phase d'exécution. A ce titre, il serait judicieux de confier ce genre d'études à des BET compétents qui sont appelés à creuser davantage pour chercher toutes les optimisations possibles pour réduire au maximum les coûts. Bien entendu, il convient de rappeler l'importance de veiller à ce que les BET et les concepteurs du projet travaillent en étroite concertation sous le pilotage du chef de projet. Cela permettra de gagner du temps et de procéder aux réajustements éventuels aux moments opportuns.

Bien entendu, les opérateurs sont appelés à renforcer davantage les compétences internes nécessaires à la vérification minutieuse des différentes études précitées. Car, selon les déclarations des interviewés, les fournisseurs de ces types de prestations travaillent souvent dans des conditions loin de favoriser la qualité des livrables : incompétence, surcharges de travail, ambiguïté dans la définition des missions,.... .

De même, pour gérer efficacement les interfaces qui ont constitué dans certains cas étudiés des facteurs de blocage, le chef de projet et son équipe sont appelés à accorder une grande importance au volet coordination entre les différents cabinets d'études, tout en veillant à leur remettre, au moment opportun l'ensemble des éléments nécessaires pour mener à bien leur mission. A ce titre, il convient de souligner l'intérêt de tenir des réunions périodiques pour mettre en exergue l'état d'avancement des études ainsi que les divers problèmes rencontrés.

Pour faire face à un élément de blocage qui n'a cessé d'être fortement soulevé par les responsables et qui réside dans la défaillance de certains cabinets d'études, il est également indispensable que la procédure de leur sélection obéisse scrupuleusement à des règles de transparence et de rigueur. Cette manière de procéder permettra de diversifier les offres en termes de prestation, mais aussi d'encourager l'innovation notamment en ce qui concerne les études architecturales. De ce fait, la sélection par entente directe, pratiquée par certains opérateurs, ne doit être retenue que dans des cas très particuliers.

De leurs côtés, les cahiers des charges relatifs aux différentes études doivent être rédigés avec une grande clarté et précision des missions à réaliser et des prestations à fournir. Aussi, faut-il noter que le recours aux cahiers des charges types ne doit pas constituer la règle, car chaque projet est unique.

3- La concrétisation du projet commence par une bonne planification opérationnelle

Certes, un projet bien planifié constitue un grand pas vers sa concrétisation dans de meilleures conditions. Les projets de résorption de l'habitat insalubre ne peuvent échapper à cette règle, et leur planification doit en principe se faire après la réalisation complète de toutes les études, et selon les règles de l'art. A ce titre, et pour pallier les insuffisances évoquées dans le chapitre précédent, il serait judicieux :

- D'établir soigneusement le dossier de consultation des entreprises relatif à la réalisation des travaux, car tout flou à ce niveau pourrait se traduire par des ambiguïtés lors de la phase d'exécution. A ce propos, il serait utile de confier systématiquement la rédaction dudit document à des BET spécialisés et de le faire valider par le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre : la mauvaise habitude du «copier-coller» qui entache souvent les marchés des travaux doit être abandonnée ;
- D'allouer des délais d'exécution du projet sur la base d'un calcul correct, loin de toute «précision», en prenant en considération la nature réelle et la consistance exacte des travaux loin de toute considération subjective ;

- De définir, avec précision, la consistance des prix indiquée dans les bordereaux des prix et les détails estimatifs, surtout que les expériences ont montré que les entreprises soumissionnaires s'intéressent souvent uniquement à cette partie du dossier de consultation des entreprises ;
- Que la procédure de sélection des entreprises soit marquée d'une certaine rigueur et vigilance, car toute défaillance à ce niveau entraîne celle du projet. A ce titre, le choix du mieux disant (tel que cela est exigé par la réglementation en vigueur⁶³) et non le moins disant, s'avère indispensable pour assurer une meilleure qualité du projet ;
- De veiller à ce que le marché des travaux soit obligatoirement signé, en plus du maître d'ouvrage et de l'entreprise, par les différents intervenants notamment le maître d'œuvre et le bureau d'études.

Enfin, un point non moins important qui semble, d'après les investigations faites, fortement négligé concerne la formalisation des procédures de management (suivi, contrôle de qualité, équipe projets, découpage en tâches, organigramme du projet, responsabilités,...) des projets de résorption dans des documents spécifiques, à savoir le PAM et le PAQ. A cet effet, il est capital d'établir ces documents par les opérateurs (publics ou privés) qui doivent être transmis au MHU ou à ses délégations et ce, afin de leur faciliter le suivi de réalisation des projets en question.

4- La performance du projet est tributaire de la qualité du management de son exécution

Correspondant à la traduction du projet sur le terrain, la phase d'exécution exige certainement de la part du chef de projet une grande compétence en matière de suivi des travaux et de coordination entre les différents intervenants, et ce en s'appuyant sur les dispositions qui devraient être, décrites en principe avec le détail nécessaire, au niveau du PAM et du PAQ. Or, la carence constatée déjà au niveau de l'établissement de ces deux documents de base a souvent rendu difficile la tâche d'exécution des projets de résorption d'habitat insalubre.

⁶³ Décret 2-98-402 relatif à la passation des marchés publics du 30-12-1998.

Pour remédier à une telle situation, en plus de l'élaboration des PAM et PAQ susmentionnés, la concrétisation d'un ensemble d'actions spécifiques est de nature à faciliter la conduite de cette phase. Il s'agit notamment d'appliquer les axes fédérateurs de l'approche méthodologique relative au management du projet.

C'est ainsi qu'*avant le démarrage des travaux*, un ensemble de précautions doivent être prises en compte. La remise des plans d'exécution approuvés par les intervenants concernés, l'agrément des différents matériaux, la réception du matériel et fourniture à l'usine,..., sont autant de dispositions qui prennent souvent du temps pour leur accomplissement, comme cela a été d'ailleurs exprimé par une large frange des interviewés.

De ce fait, ces dispositions ne doivent en aucun cas être négligées. Autrement, elles pourraient constituer un goulot d'étranglement au projet en termes de qualité, de délai et de coût. Plus particulièrement, et afin d'éviter le chevauchement dans la pose des différents réseaux, il est très utile d'établir à l'avance des plans de coordination desdits réseaux faisant figurer leur position exacte. Ces plans doivent être signés par l'ensemble des intervenants y compris les concessionnaires.

Pour ce qui est de *la réalisation de chaque tâche*, un suivi et un contrôle permanents sont indispensables pour assurer la qualité souhaitée des ouvrages. Il s'agit là d'une mission clef dans la conduite des projets de résorption d'habitat insalubre, mais qui a souvent manqué de rigueur dans les projets analysés.

A cet effet, il serait opportun d'établir systématiquement des tableaux de bord comportant des indicateurs qui concernent, par exemple, la cadence des travaux par corps de métier, les écarts entre le prévu et le réalisé,... Ces indicateurs doivent se référer au planning d'exécution des travaux à remettre par l'entreprise concernée et à signer après vérification, par le BET, l'architecte et le maître d'ouvrage. Sa vérification doit être faite sur la base des moyens réellement disponibles chez l'entreprise chargée de la réalisation des travaux.

A la fin de *la réalisation d'une tâche*, un constat de réception doit être dressé et signé par les concernés (concessionnaires, BET, architectes, entreprises, chef de projet,...) avant de passer à la tâche suivante. L'objectif étant d'éviter toute sorte de conflits et de faciliter la prise d'attachements relatifs aux quantités réalisées. Aussi, faut-il rappeler que la non formalisation de ce constat de réception a été, dans pas mal de cas, une source de problèmes ayant significativement entravé la bonne conduite des projets de résorption.

Parallèlement aux recommandations précitées, il convient de souligner l'impact positif des aspects suivants sur la bonne exécution des travaux :

- Utiliser les NTIC comme outil de taille pour faciliter le suivi et garantir un meilleur contrôle des travaux ;
- Instaurer une culture de responsabilisation des entreprises, en veillant à appliquer fermement les dispositions relatives aux pénalités de retards ;
- Assurer une meilleure coordination entre l'ensemble des intervenants et une gestion adéquate de conflits éventuels. Lorsqu'il s'agit de grandes opérations de résorption, il serait intéressant de faire recours à des BET spécialisés en Ordonnancement, Pilotage et Coordination (OPC) pour s'occuper de cette tâche. Le chef de projets est également appelé à assurer une très bonne coordination avec les autres services internes qui ne sont pas forcément sous sa responsabilité notamment les services financier, commercial et administratif ;
- Formaliser toute les modifications et les réajustements demandés à l'entreprise par le maître d'ouvrage, l'architecte ou le BET afin de faciliter sa régularisation ;
- Assurer, dans les meilleures conditions possibles, la gestion documentaire relative au projet. A titre illustratif, il y a lieu de citer que :
 - Les plans d'exécution doivent être signés par les intervenants concernés, indexés et datés pour éviter toute confusion qui pourrait être engendrée par des versions diverses ;

- Les rapports d'essais de contrôle de qualité, à effectuer par un laboratoire agréé, doivent être soigneusement classés, et synthétisés dans des tableaux récapitulatifs, pour faciliter le suivi des non-conformités.

4- L'évaluation est la mémoire du projet

Pour pallier les insuffisances liées à l'absence d'une culture d'évaluation systématique des projets de résorption de l'habitat insalubre ne permettant pas de tirer profit des expériences passées, il est indispensable que tout chef de projet de résorption veille à l'élaboration d'un rapport de fin de projet qui:

- Relate le parcours du projet à tous les niveaux (aspects technique, commercial, financier, foncier et administratif) et dégage les contraintes, les opportunités, les points forts et les points faibles ayant marqué sa réalisation ;
- Evalue la pertinence des choix effectués ;
- Met en évidence le niveau d'efficacité et d'efficience du management adopté.

Bien entendu, l'évaluation du projet doit se poursuivre afin de mesurer son impact sur la population cible. Celle-ci peut être effectuée dans le cadre d'une évaluation globale d'un programme de résorption. A ce titre, il serait opportun de faire appel à des bureaux d'études externes spécialisés en la matière.

Enfin, il y a lieu de préciser que les fruits escomptés de ladite évaluation ne peuvent être récoltés qu'avec une participation des compétences internes des opérateurs, notamment les chefs et les équipes de projets. Ces derniers doivent alors percevoir l'évaluation de leurs projets dans un esprit d'amélioration et de développement et non pas comme un contrôle de la qualité avec laquelle ils ont mené leur mission.

Section n° 4 : **Mise en place d'un système d'information intégré axé sur le KM**

Toute action, quels que soient sa nature et son niveau d'importance, stratégique ou opérationnel, exige notamment l'allocation de ressources nécessaires pour sa concrétisation. De sa part, l'information constitue, de nos jours, l'une des ressources clefs pour la réalisation de tout projet. A ce titre, le management des projets de résorption ne peut échapper à ce postulat, et exige même de s'alimenter, de manière continue, en informations riches et pertinentes dont la facilité et la rapidité d'accès, au moment opportun, s'avèrent des facteurs de réussite. D'où la nécessité de s'appuyer sur un *système d'information intégré* performant.

Conscient de l'importance de la mise en place d'un tel système, en tant que levier stratégique pour améliorer le processus de décision selon une logique dynamique et réactive, le Ministère chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme a élaboré en 1997 un schéma directeur d'information. La concrétisation de ce dernier s'est fondée sur des technologies standards de l'information et de télécommunications et s'est étalée sur trois ans, donnant ainsi lieu à un réseau informatique englobant tous les services centraux et les organismes sous tutelle.

Egalement, un effort a été récemment déployé pour améliorer, aussi bien qualitativement que quantitativement, le site Web du Ministère afin de répondre convenablement aux desiderata des clients (chercheurs, cadres, universitaires, organismes,...) en mettant à leur disposition une information pertinente et utile.

Certes, les différents dispositifs pris dans ce sens ont permis, d'ores et déjà, de parer au plus pressé et ont rendu d'importants services en matière de partage d'information et se sont traduits, sans aucun doute, par une ouverture du Ministère chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme et ses OST sur leur environnement. Or, il semble que le principe philosophique épousé par lesdits systèmes informationnels reste marqué, entre autres, par la vision «cloisonnée» et dont la limite majeure réside dans le fait que l'effort consenti reste parcellaire et disparate : chaque entité a reproduit séparément son propre système d'information. Tout laisse à dire que dans l'état actuel des choses, ces différents systèmes ne s'inscrivent pas dans un souci d'intégration et d'harmonie au service des utilisateurs.

Partant d'un tel constat et du fait que l'éradication de l'habitat insalubre a été relevée au rang d'une priorité nationale interpellant, désormais, toutes les forces vives de la nation (Etat, opérateurs, associations,...), il serait opportun de tirer le meilleur profit des *Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication* (NTIC). L'objectif étant de mieux promouvoir les produits de « résorption de l'habitat insalubre » et mettre en place des outils communicationnels à même de sensibiliser davantage les différents intervenants sur l'importance cruciale du défi à relever. En effet, la mise à disposition d'une masse informationnelle ciblée, marquée par sa fiabilité et sa pertinence, ne peut que motiver davantage les opérateurs à contribuer efficacement à l'effort national engagé, avec acharnement et détermination, en vue d'assurer un logement décent aux différentes couches sociales.

1- Finalités et Intérêts

Des expériences passées et investigations menées, il découle que tous les acteurs s'accordent sur le fait que la réussite des programmes et des projets de lutte contre l'habitat insalubre passe nécessairement par une connaissance des lieux du phénomène, par ses principales causes, mais aussi par la maîtrise du comportement de la population cible et ses caractéristiques socio-professionnelles.

Certes, cela implique l'utilisation d'une panoplie de méthodes découlant de diverses disciplines telles que les mathématiques, la statistique, la psychologie, la sociologie,..., mais exige également un effort soutenu pour innover en matière de techniques informationnelles et de voies à emprunter pour mieux cerner les caractéristiques du phénomène en question.

Dans ce cadre, les études spécifiques menées, les banques de données mises en place, les opérations réalisées, le savoir et le savoir-faire accumulés par les professionnels dans ce domaine depuis l'indépendance,..., sont autant de gisements d'informations d'une richesse inestimable. Leur exploitation à bon escient constitue, à coup sûr, un facteur stimulateur permettant aux différents acteurs, chacun à son niveau, de mieux l'appréhender à sa juste valeur. Le SISHI proposé vient répondre à cette préoccupation et vise comme objectifs ce qui suit :

- Contribuer à l'amélioration des stratégies d'intervention et au développement d'un management des projets de résorption de l'habitat insalubre plus efficace et plus efficient ;
- Accéder à l'information de manière rapide, ce qui facilite davantage la prise de décision ;
- Capitaliser les données relatives à la prolifération de l'habitat insalubre et aux résultats des différentes stratégies menées ;
- Offrir une source d'informations crédibles qui veille à assurer l'homogénéité, la qualité et la fiabilité des données ;
- Mettre à la disposition des intervenants un moyen moderne, et des informations mises à jour en permanence sur tout ce qui peut avoir un lien avec le domaine du management de l'habitat insalubre au Maroc ;
- Permettre aux chercheurs, étudiants, enseignants et opérateurs économiques et politiques d'avoir accès aux résultats des travaux effectués au sujet de l'acte de résorption.

Bien plus, le SISHI, extrêmement dynamique à la fois dans la forme et dans le contenu, doit couvrir les pratiques de l'approche du *Knowledge Management* (KM) comme enjeu de taille. Le but étant de transformer l'information sur le phénomène de l'habitat insalubre détenue en un savoir et connaissances «capturés» là où ils sont créés, et les faire partager avec tous ceux qui sont impliqués dans le processus de résorption. Autrement dit, il s'agit de concevoir un système communicationnel qui achemine l'information, en temps réel, vers l'utilisateur en s'appuyant sur le KM comme approche et ce, pour :

- Gérer des items divers, liés au phénomène de l'habitat insalubre : pensées, idées, institutions, pratiques, expériences émises par des gens dans l'exercice de leur profession ;
- Créer, enrichir, capitaliser et diffuser des savoirs, en impliquant tous les acteurs concernés en tant que consommateurs et producteurs de l'information ;
- Mettre en valeur toutes les activités liées aux projets de résorption et les compétences distinctives acquises dans ce domaine, en se basant sur la circulation et la capitalisation des connaissances générées par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

C'est dire que le SISHI est appelé à relier l'ensemble des acteurs concernés par l'habitat insalubre, à aboutir à la création d'une ou plusieurs banque(s) de connaissances accessible(s) à tous, mais aussi à intensifier les contacts et les échanges fructueux entre l'ensemble des partenaires. L'objectif stratégique consiste donc à ce que l'intégration des NTIC en matière de management de l'habitat insalubre entraîne une réelle remise en cause des instruments classiques, ce qui pousse vers une amélioration de la circulation de l'information et favorise un climat participatif pour lutter contre ce fléau.

2- Esquisse sur les composantes phares du SISHI

De prime à bord, nous tenons à préciser que la définition des thématiques à intégrer dans le futur système n'est pas une chose aisée. A elle seule, nécessite en effet, une étude très détaillée qui pourrait faire l'objet d'un projet de fin d'études. Mais, il est clair que cette phase cruciale visant la détermination de l'habillage informationnel à intégrer dans le futur SISHI ne peut être abordée que par une équipe pluridisciplinaire qui sera chargée de sa conception. C'est un passage obligé afin de ne négliger aucun aspect dans le montage de ce projet de grande envergure et, par voie de conséquence, répondre aux objectifs cités ci-dessus.

Toutefois, il convient de souligner qu'en se référant aux avis des personnes interviewées et celles rencontrées tout au long de la réalisation de ce travail, les premières réflexions menées dans ce sens donnent, d'ores et déjà, les prémisses des axes fédérateurs qui pourraient constituer l'ossature du futur SISHI.

Axe n°1 : suivi et évaluation de l'évolution de l'habitat insalubre

L'intérêt de cet axe informationnel découle de l'importance des actions mises en œuvre à travers tout le Royaume et celles programmées à moyen et long terme pour la lutte contre l'habitat insalubre. Pour mieux faire, il y a lieu de mettre notamment en place un système de pilotage efficace axé sur le suivi, la coordination et la disponibilité d'une information pertinente.

Ceci permettra aux décideurs d'évaluer l'interaction des différents programmes et l'impact sectoriel et multisectoriel de leur mise en œuvre afin de pouvoir prendre, en temps opportun, les mesures d'ajustements qui s'imposent pour assurer la pleine réalisation des objectifs. Aussi, constituera-t-il un outil pour alimenter et enrichir en informations, globales et détaillées, l'ensemble des opérateurs et toute la population intéressée par la mise en œuvre des programmes d'actions réalisées dans le cadre de la stratégie nationale de lutte contre l'habitat insalubre.

Concrètement, il s'agit d'alimenter cet axe du système par une batterie d'indicateurs pertinents (en prenant en compte leur dimension spatiale, leur périodicité et les sources statistiques nécessaires pour leur estimation) mettant notamment en exergue les aspects suivants :

- L'offre à travers les moyens engagés par l'Etat et les efforts consentis pour faire face au fléau de l'habitat insalubre, notamment les politiques spécifiques mises en œuvre et les fonds alloués pour atteindre les objectifs tracés ;
- La demande en s'intéressant, plus particulièrement, aux caractéristiques démographique, socio-culturelle, économique, professionnelle et comportementale de la population cible. Ce type d'indicateurs donnera une image sur l'état des lieux de l'habitat insalubre ;
- Le niveau de performance atteint en évaluant l'impact des stratégies mises en œuvre à ce stade sur l'évolution de l'insalubrité de l'habitat au Maroc : programmes d'action, priorités d'intervention, bilan des opérations achevées (opérations réussies, facteurs de blocage, problème rencontrés,...),...

Il va donc de soi qu'en confectionnant ces trois types d'indicateurs, le futur SISHI donnera une image fidèle sur les efforts entrepris pour la promotion d'un habitat décent pour l'ensemble de la population. A titre d'exemple, l'annexe n°11 donne un modèle d'indicateurs pour le cas des bidonvilles.

Axe n°2 : les actions pour la promotion du produit « résorption »

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, les pouvoirs publics ont déployé des efforts soutenus pour lutter contre le fléau de l'habitat insalubre et améliorer les conditions de vie de la population la plus démunie. Persévérant sur cette voie, il a été dernièrement procédé au lancement d'un important programme appelé «Villes Sans Bidonvilles» qui a bénéficié d'une campagne communicationnelle largement différente par rapport à celles qui ont été pratiquées lors des programmes antérieurs.

Cependant, il faut préciser que pour pouvoir exercer une bonne attractivité sur la population cible, les bailleurs de fonds, les promoteurs, les collectivités locales, les régies,..., cette campagne communicationnelle ne doit pas être ponctuelle et doit s'inscrire dans la durée, tout en innovant davantage dans la qualité des messages à véhiculer.

Dans ce cadre, le fait d'intégrer cet axe fondamental dans le SISHI constitue l'une des voies à emprunter pour communiquer davantage autour du produit « résorption » et mettre en exergue les actions vigoureuses engagées par les pouvoirs publics pour assurer un logement décent aux couches les plus démunies : prix, refonte du cadre institutionnel, avantages accordés aux promoteurs,... Les réflexions préliminaires laissent dire que les domaines suivants peuvent être concernés :

- Les projets lancés et leur état d'avancement ;
- La consistance de l'offre commercialisée ;
- Les avantages accordés ;
- Les procédures administratives et les démarches à suivre pour bénéficier des produits de résorption ;
- Les promoteurs engagés pour la réalisation des projets.

Dans le même esprit, il serait utile d'envisager :

- Une fenêtre pour collecter les réclamations et apporter éventuellement des éclaircissements ;
- Un espace QFP (Questions Fréquemment Posées) ayant pour objet de regrouper l'ensemble des questions qui sont posées ainsi que leurs réponses.

Il serait également intéressant d'étudier la possibilité de mettre en place un forum de discussion destiné à créer un espace de dialogue entre toutes les personnes pour lesquelles le domaine de l'habitat insalubre constitue un point d'intérêt important. Celui-ci contribuera à rendre le SISHI un passage apprécié, voire même incontournable, pour chaque personne qui cherche une information ou pose une question ayant trait au domaine de l'habitat insalubre ou qui veut un espace de liaison et de communication reliant des chercheurs, étudiants, ingénieurs ou décideurs de tout bord.

Axe n°3 : le knowledge management (partage des connaissances)

L'idée de penser à cet axe comme vecteur de changement et de développement du management des projets de résorption a émergé de l'ensemble des contacts effectués tout au long de la réalisation de ce travail. Ceux-ci ont démontré que certes le capital humain impliqué, directement ou indirectement, dans la gestion des différents aspects de ce dossier a pu bel et bien acquérir au fil des années une expérience inestimable, mais qui reste ni fortement partagée ni formalisée.

Comme souligné auparavant, le KM constitue à ce titre un enjeu stratégique fondamental pour instruire une démarche de mémorisation et de capitalisation des connaissances générées, moyennant l'utilisation des NTIC. Il s'agit en fait de considérer dans la mise en place du futur SISHI un facteur de taille, à savoir: les femmes et les hommes ayant accompagné les différents programmes et PRHI au Maroc et qui constituent sa mémoire vive, mais aussi qui détiennent une partie importante des compétences : savoir, savoir-faire et savoir-être, non dites et non formalisées.

Autrement dit, le véritable objectif du KM dans le domaine de résorption de l'habitat insalubre ne consiste pas à accumuler, à classer, à inventorier, à tirer des quantités d'informations inutiles. Il s'agit plutôt de constituer le capital intellectuel relatif au sujet de la résorption, de l'enrichir en permanence, à travers les expériences des uns et des autres, et de le restituer selon une démarche participative visant à consolider les différentes compétences dans un processus créateur de «*valeur*».

Concrètement, l'adoption du KM dans le domaine du management des projets de résorption est appelée à «bouleverser» positivement les données en tant qu'approche multidimensionnelle intégrant la stratégie en matière de résorption, la culture des opérateurs et les processus de travail. A ce titre, il s'agit d'agir sur les différentes composantes de l'actif «information» (création, approche, organisation, accès, utilisation,...) qui comprend des bases de données structurées, des informations sous forme de textes et de procédures, et surtout, le savoir-faire et l'expertise en la matière.

Un premier pas vers la concrétisation de cet important axe consiste en le repérage et le soutien des réseaux de connaissances et de partage des pratiques en matière de résorption, en l'identification du capital intellectuel dans ce domaine, et en la reconstitution des compétences vitales. A ce stade, il convient de souligner l'importance de prêter une attention particulière aux différentes dimensions susceptibles de faire aboutir ce projet dans de meilleures conditions et qui peuvent faire l'objet d'une étude détaillée en faisant recours à des cabinets spécialisés en la matière.

Bien entendu, il est indispensable pour mettre sur rail un tel système, où les Hommes sont au centre de création de valeur, de s'appuyer sur trois piliers essentiels, à savoir :

- Les individus, détenteurs des connaissances en matière de résorption, en les sensibilisant et les impliquant dans ce processus de changement ;
- L'organisation à même de faciliter la création et la circulation des connaissances ;
- Les technologies qui vont aider en la capitalisation et au partage des connaissances entre les différents acteurs concernés par l'habitat insalubre.

3- Quelques idées pour la mise en place du SISHI

Le montage du Système d'Information Sur l'Habitat Insalubre nécessite une étude détaillée pour pouvoir déterminer de manière précise ses composantes, ses sources d'alimentation, le niveau de responsabilité, l'environnement technique et technologique le plus adéquat,... Ce n'est pas l'objet de ce travail, mais il est utile de donner dans ce qui suit quelques pistes qui peuvent servir comme plate-forme pour lancer le processus de ce projet de grande envergure.

Dans une première étape, il serait utile d'organiser, un congrès national spécifique pour l'information sous le thème « Journée nationale d'information sur l'habitat insalubre » pour mettre en exergue les objectifs et les finalités du nouveau système, sa place, sa raison d'être et ses apports informationnels. Devra participer à cette manifestation l'ensemble des acteurs concernés, directement ou indirectement, par le phénomène en question qu'ils soient producteurs d'informations possédant des connaissances à partager ou ayant vécu des expériences pertinentes et riches en enseignements.

A noter que les travaux de ce congrès peuvent se dérouler, après une séance plénière, dans des ateliers selon les axes proposés ci-haut pour analyser en profondeur les fondements, et donner naissance à une Commission active appelée, par la suite, à finaliser selon des jalons précis tous les mécanismes liés au montage dudit système : définition des modalités de mise en œuvre, planning, plan de communication, formation, logistique, ...

Bien entendu, cela suppose également la création d'un organe permanent dont la mission consisterait à coordonner les travaux des différentes commissions et à faire vivre le projet. A ce titre, il y a lieu de s'inspirer de l'approche qui a été adoptée par plusieurs organismes ayant emprunté cette voie de changement en matière de partage des connaissances et de montage du système d'information au service de leur cause. Citons le cas de la Banque Mondiale qui a mis en place un secrétariat permanent de la gestion des connaissances, dont la seule responsabilité consiste à « restructurer les activités de la Banque selon les principes de la gestion des connaissances et les appliquer en interne »⁶⁴.

A la tête de cet organe, qui doit être doté des moyens humains et matériels nécessaires à la gestion de ce projet, il y a lieu de nommer un « Knowledge Manager » pour le piloter. Ce dernier doit concilier à la fois entre la connaissance de la fonction et celle relative au phénomène de l'habitat insalubre concernée par la capitalisation et le partage.

⁶⁴ G. Salem et L. Sayeh – Pour un knowledge management au Ministère des Finances et de la Privatisation – Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du CSG de l'ISCAE – Rabat - Juin 2004.

Constitué d'une équipe multidisciplinaire convaincue de sa mission noble, le rôle du secrétariat ne doit pas s'arrêter à l'achèvement du projet : au contraire ce n'est que le point de départ. Car, le secrétariat est l'organe moteur qui est appelé à entretenir le nouveau «né» et à veiller sur sa bonne santé en l'alimentant, en permanence, à travers un effort soutenu pour collecter, formaliser, documenter et concevoir les fruits des expériences et les produits des connaissances devant être partagées.

Aussi, faut-il rappeler enfin qu'il serait judicieux d'œuvrer dans le sens d'anticiper les contraintes qui pourraient, en quelque sorte, entraver la bonne conduite du projet de mise en place du SISHI et ce, en s'inspirant et en tirant les meilleurs enseignements des expériences passées. A ne considérer à ce titre que le cas du Système d'Information Foncier et Immobilier (SIFI) dont la mise en place a été marquée par un certain nombre de contraintes (non disponibilité de l'information, qualité et hétérogénéité des documents, manque de collaboration, absence de partenariat,...).

En tout état de cause, le succès de la mise en œuvre du SISHI exige, entre autres, de la détermination, de la persévérance et du pragmatisme pour relever le défi. A ce propos, des conventions de partenariats adéquates avec tous les acteurs concernés constituent un enjeu de taille pour le développement du futur système : analyser les besoins et les préoccupations des partenaires, définir les protocoles de partenariat sur le plan institutionnel et technique, élaborer les modalités de protection des données du point de vue informatique et juridique, schéma du processus d'échange des données,...

Section n° 5 : Investir dans la formation en management de projets, une nécessité absolue

Quels que soient leur niveau hiérarchique (Chefs de projets, cadres, membres d'une équipe projet, techniciens, architectes,...) et leur lieu d'activité (central, régional ou local), toutes les personnes contactées n'ont pas caché la nécessité d'engager d'urgence des formations spécifiques en management de projets. Celles-ci ont été même relevées au rang d'un levier de taille si on aspire à améliorer les pratiques dans ce domaine.

Une telle nécessité s'explique, entre autres, par le fait que les différents plans de formation confectionnés ont accordé, pendant longtemps, une attention particulière aux aspects techniques. Et ce n'est qu'après les difficultés rencontrées sur les sites que certaines sessions ponctuelles ont été organisées pour introduire plus particulièrement la composante « maîtrise d'ouvrage sociale ». Elles ont concerné quelques cadres appartenant au corps des différents acteurs agissant dans les opérations de résorption de l'habitat insalubre.

Or, il convient de souligner que la stratégie d'intervention adoptée à l'heure actuelle exige, plus que jamais, des compétences⁶⁵ en matière de management afin de pouvoir relever le défi de lutte contre l'insalubrité de l'habitat. C'est dire que devant l'ampleur des projets lancés et face aux spécificités caractérisant la clientèle à desservir, il est indispensable de se doter d'un capital humain outillé de nouvelles compétences distinctives. Celui-ci est appelé, non seulement à maîtriser le volet technique (ce qui va de soi), mais surtout à posséder une culture générale et une formation professionnelle de qualité en management de projets.

A titre d'exemple, le chef de projet n'a plus d'autres choix : il doit être un meneur d'hommes doué des qualités propres à animer, coordonner et diriger une équipe composée d'acteurs aux compétences diverses et de surcroît apte à communiquer avec les acteurs externes. Il s'agit donc d'innover dans un domaine à l'intersection de différentes disciplines : la GRH, le management organisationnel, mais aussi les sciences cognitives et les sciences de l'éducation. De ce fait, une nouvelle stratégie doit être mise sur rail en matière de formation afin d'accompagner convenablement le changement en cours dans les mécanismes de traitement de résorption. C'est dire qu'il s'agit là d'un passage obligé pour mettre à niveau le personnel impliqué, au premier chef, dans la réalisation des projets en question, mais aussi pour disposer des compétences nécessaires à même de combler les déficits constatés ou prévisionnels pour les fonctions à effectif critique constituant le cœur du métier de management de projets de résorption.

⁶⁵ Le concept de compétence paraît ici particulièrement judicieux. En effet il peut être défini comme étant « la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture » (Levy- Leboyer, 1995). Si les aptitudes et traits de personnalité sont des caractéristiques propres à chaque individu et relèvent de l'inné, les compétences elles peuvent être acquises. Elles évoluent dans un environnement de travail et des situations faisant appel à des initiatives personnelles.

1- Intérêt et objectifs

S'il est vrai que des actions de grande envergure ont été tout récemment engagées pour la refonte des dispositifs organisationnel, institutionnel et financier relatifs à la nouvelle stratégie d'intervention contre l'habitat insalubre, il n'en demeure pas moins que leur efficacité et leur efficience reste tributaire du niveau d'implication des responsables de projets, à tous les niveaux, et de leur façon de faire.

Dès lors, les dirigeants se trouvent confrontés à un défi de mise à niveau des compétences en vue d'en constituer la locomotive pour la réalisation des objectifs stratégiques assignés à ce secteur et qui a été relevé au rang d'une priorité nationale. Ceci se traduit naturellement par une demande croissante de formation continue pour perfectionner et rehausser le niveau de compétences à tous les niveaux, mais aussi pour instaurer un style de management approprié à ce type de projets, axé sur des qualifications professionnelles à même d'en garantir plus de souplesse et de réactivité.

Concrètement, il s'agit de mettre en œuvre un programme de formation approprié répondant aux nouvelles orientations et dégagé d'une étude approfondie des besoins réels en la matière. Son intérêt réside dans le fait d'œuvrer dans le sens d'accroître le rendement des acteurs des projets de résorption, de soutenir leur perfectionnement professionnel, mais aussi de leur fournir des expériences d'apprentissage.

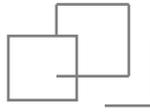
D'ailleurs, une formation et un perfectionnement professionnels qualifiés sont la clef de voûte de toute stratégie d'intervention moderne et une prévoyance importante pour l'avenir. Ce n'est qu'avec des personnes bien formées qu'il serait possible de garantir la capacité d'innovation et de prise de conscience d'agir ensemble « méthodiquement » pour contrecarrer le fléau de l'insalubrité. Préserver une formation professionnelle à grande échelle et de grande qualité aura donc une signification décisive à ce propos.

Avec un slogan « inculquer une culture en management de projets » et ayant comme cible l'ensemble des catégories du personnel impliqué dans une opération de résorption (chefs de projet, responsables, cadres supérieurs, cadres moyens, techniciens,...), ledit programme de formation doit s'inscrire dans un souci de stimulation intellectuelle et de perfectionnement avec les objectifs suivants :

- Acquérir de nouvelles compétences, favoriser et développer la mise à niveau du personnel et le professionnalisme en matière de management de projets ;
- Contribuer à assurer la mutation progressive du rôle de chacun des acteurs dans la réalisation des projets de résorption ;
- Sensibiliser et mobiliser les équipes projets sur l'importance de leur rôle, en y impulsant une dynamique de changement visant la modernisation des pratiques sur tous les plans, technique, organisationnel, comportemental, commercial, ...;
- Développer les compétences et améliorer les performances du personnel en matière de maîtrise d'ouvrage sociale ;
- Généraliser la formation à tous les domaines d'activités de façon à éviter les disparités de niveau de compétences et à permettre à tous les services d'accroître leurs qualifications ;
- Assurer systématiquement une veille sur l'évolution technologique et les rénovations introduites en matière de management de projets ;
- Promouvoir le développement global des équipes projets et les inciter davantage à créer et à innover en fonction du contexte. Car, dans le domaine de résorption, les compétences personnelles, en particulier, la capacité de travailler en concertation, de communiquer et de faire preuve d'esprit d'équipe, deviennent de plus en plus importantes.

Au-delà de ces objectifs d'ordre stratégique, recherchés à travers un investissement incontournable en matière de formation, il s'agit là d'un axe fondamental pour :

- Maîtriser les enjeux, concepts et méthodologie de la conduite de projets afin d'en assurer leur réussite ;
- Mettre en perspectives les démarches et outils de management les plus récents dans un environnement multiculturel à fortes contraintes ;
- Acquérir les aptitudes et compétences d'un manager pour animer une équipe projet ;



- S'approprier une méthode de résolution de problèmes et d'organisation de projet et savoir l'utiliser à bon escient ;
- Apprendre à formaliser la communication et les engagements entre les parties prenantes.

Bien entendu, il est clair que le programme de formation en question devrait toucher les cadres techniques moyens qui constituent un support logistique pour les ingénieurs, architectes et aménagistes, responsables de la réalisation des projets. Ces techniciens sont les hommes d'exécution de différentes tâches précises dans le processus de production architecturale, conceptuelle ou opérationnelle. Car, ils jouent un rôle très important dans la chaîne de conduite de projets : intermédiaires entre les cadres supérieurs et le reste du personnel chargé de l'exécution des différentes tâches.

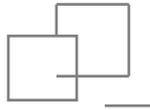
Pour le cas du chef de projet, le recours de manière régulière à des sessions de formation ciblées pour le perfectionnement s'avère indispensable. Ceci est dicté par la nature même de la fonction qui lui incombe une double mission : une responsabilité opérationnelle et une autre relationnelle.

Tout laisse à dire que les compétences souhaitables à ces niveaux relèvent du charisme et du leadership, et exigent forcément un recyclage et une formation continue pour se doter de la boîte à outils nécessaire à la bonne gestion de projets. Et ce n'est pas les chefs de projets chargés des opérations de la résorption de l'habitat insalubre qui vont faire l'exception.

2- Consistance et portée

Sur la base du référentiel théorique que nous avons élaboré dans la deuxième partie, et des besoins exprimés par les différentes personnes interviewées et les contacts effectués, la consistance du programme de formation (quoi que cet aspect nécessite à lui seul une étude approfondie) à mettre en œuvre pourrait s'articuler autour de plusieurs axes fondamentaux.

Ainsi, le premier axe s'intéressera à combler les déficits constatés en matière *d'analyse stratégique et de planification*. Il s'agit là d'un élément extrêmement essentiel et dont la maîtrise s'avère indispensable pour une meilleure détermination des besoins à satisfaire en matière de résorption et ce, en prenant en considération les ressources disponibles et potentielles. L'objectif étant de permettre aux managers des projets d'habitat en général et ceux de résorption en particulier :



- D'adopter une vision stratégique en tenant compte des choix politiques, de l'état des lieux et des priorités à satisfaire ;
- D'identifier les différentes stratégies possibles pour lutter contre le phénomène de l'habitat insalubre ;
- De décliner la stratégie en objectifs opérationnels mesurables ou quantifiables dans un planning donné ;
- De connaître et maîtriser le processus de la définition de la stratégie et son déploiement opérationnel ;
- De savoir piloter les réalisations définies dans la stratégie ;
- De mesurer les apports et l'utilité de disposer d'une veille stratégique efficace.

Quant au second axe, il doit viser à partager avec les managers des projets de résorption les *bases essentielles du métier de management de projets* selon les approches modernes en la matière. Citons à titre d'exemples, l'identification des outils et des méthodes, la connaissance des compétences nécessaires à un chef de projet de résorption, la formalisation de la mission et des résultats attendus, la structuration et la planification, l'analyse des risques, le contrôle et la coordination,...

Un autre axe non moins important consiste à permettre aux différents responsables concernés (chefs et équipes de projets, responsables centraux,...) de toucher de très près les retombées positives de la prise en compte de la *Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale* (MOUS) sur l'aboutissement des projets de résorption et le contrôle des différents paramètres y afférents, ainsi que sur l'aménagement et la ville. En effet, il est indispensable de mener des actions de sensibilisation continue touchant tous les acteurs, à travers des sessions de formation, sur l'importance de la MOUS pour identifier, voire diminuer, les risques qui pourraient compromettre la réalisation des projets de résorption dans de bonnes conditions.

Concrètement, le programme de formation à mettre en place devrait s'inscrire dans la durée et dans la régularité avec une portée qui diffère selon le temps. **A court terme**, il y a lieu de faire d'urgence recours à des cabinets ou instituts spécialisés pour organiser des formations de renforcement des compétences et de recyclage sous forme de séminaires, stages, tables rondes,..., Y prendront part tous les acteurs concernés par l'acte de lutte contre l'habitat insalubre.

Pour le *moyen terme*, il serait opportun que l'effort s'oriente vers deux directions :

- La première consiste à examiner l'opportunité de créer *un cycle de formation continue* au niveau d'un institut sous tutelle du Ministère chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme qui s'intéressera plus particulièrement à la MOUS. A ce titre, l'approche adoptée au sein du Cycle Supérieur de Gestion de l'ISCAE s'avère la mieux indiquée (permettre aux participants à la fois d'exercer normalement leurs fonctions et assister le soir à des séminaires ciblés) ;
- La seconde consiste à garantir annuellement la *formation d'une pépinière de managers* de projets qui pourraient, aussi en cas de besoin ou d'excédent, exploiter leurs compétences dans tous les domaines de l'habitat. Dans ce cadre, les décideurs peuvent, sur la base d'une étude détaillée, envisager l'une des deux variantes suivantes, à savoir : établir des conventions cadres avec des instituts spécialisés en management (par exemple, l'ISCAE) ou procéder à la création d'un cycle de formation continue en management de projets d'une durée de deux ans au profit des cadres supérieurs.

3- Itinéraire pédagogique

Les expériences ont montré les limites d'un enseignement de type classique dans ce genre de formation professionnelle continue. C'est pourquoi, il serait opportun de mettre à profit de façon plus active, et à plus grande échelle, les possibilités offertes par l'approche participative axée sur l'inter-formation et l'auto-formation. Car, il s'agit de former aux compétences relationnelles spécifiques, à la mobilisation des savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir à même de résoudre les problèmes liés au management de projets.

C'est dire qu'il s'agit là d'une approche pédagogique qui permettrait aux participants d'approfondir leurs connaissances de gestion de projets, en faisant par exemple appel aux jeux d'entreprises, simulation de conduite projets,...

Les participants peuvent alors épouser successivement les différents rôles opérationnels (chef de projet, planificateur, contrôleur des coûts, responsable audit-qualité, risk-manager, chargé de communication, coordinateur), ce qui leur offre la possibilité de découvrir les spécificités de la démarche projet. Basé sur une pédagogie active, ce cycle de formation en gestion de projets privilégiera alors une mise en œuvre pratique et immédiate des concepts et techniques enseignés au travers d'une action d'accompagnement des projets initiés par les participants.

Bien entendu, la mise en application de ces enseignements devra être facilitée au moyen d'une assistance-conseil assurée par des animateurs favorisant le transfert d'expériences entre les participants. Car, le cycle constituera un temps fort dans la mesure où il permettra de confronter et d'échanger les expériences vécues par les uns et les autres et les concepts théoriques.

Aussi, faut-il souligner que cette forme d'acquisition de connaissances a l'avantage d'être directement en phase avec les contraintes et les outils auxquels les participants sont confrontés dans leur vie professionnelle : la diversité des parcours antérieurs des participants contribuera certainement à l'enrichissement des partages tant sur le plan des contenus que de la forme.

Enfin, il va sans dire que la réalisation des objectifs de formation en management de projets est une responsabilité conjointe que partagent à la fois le Ministère chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme et les promoteurs publics et privés. C'est à eux qu'incombe l'élaboration des politiques et la mise en place des programmes de formation pour permettre aux cadres concernés par le management de projets d'acquérir des compétences et de pousser leur carrière plus loin. Il appartient alors à ces derniers de saisir ces occasions afin de parfaire leurs connaissances et mettre leur savoir et savoir-faire au service d'une cause noble : le droit à un logement décent pour tous les citoyens marocains.

Section n° 6 : Création de l'ANMPH pour professionnaliser le management de projets

Entre vouloir donner une nouvelle impulsion au mode de management de projets de résorption et pouvoir la concrétiser effectivement, c'est tout un ensemble de chantiers de grande envergure à engager sous plusieurs angles : organisationnel, institutionnel, comportemental, stratégique, informationnel, ... Mais, cela exige également l'existence d'un organe garantissant le partage des connaissances et l'échange des expériences dans ce domaine. Objectif : relever les *compétences* en management de projets et *professionnaliser ce métier* au même titre que d'autres disciplines (ingénierie, architecture, médecine, ...).

Les repérages internationaux effectués dans ce sens laissent apparaître que les pays développés ont, depuis déjà plusieurs années, passé effectivement à l'action *via* des associations actives et dynamiques. C'est le cas de l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) qui a été créée en 1982, et de l'International Project Management Association (IPMA) qui fédère 32 associations dans toutes les régions du monde, regroupant près de 25.000 membres. Ces espaces rassemblent des milliers de spécialistes en management de projets et professionnels du domaine : praticiens, consultants, formateurs, enseignants, chercheurs et étudiants.

1- Objectifs, moyens d'action et composition

En vue de s'inscrire dans cette dynamique d'échanges fructueux et en tirer le meilleur profit pour rehausser le niveau de management de projets d'habitat en général, et ceux liés à la résorption en particulier, il serait judicieux d'œuvrer dans le sens de créer une *Association Nationale de Management de Projets d'Habitat (ANMPH)* qui pourrait par la suite s'élargir pour couvrir les autres disciplines.

Pour n'en citer que l'essentiel, les *objectifs* de la future ANMPH peuvent être inspirés de ceux fixés par exemple par l'AFITEP, à savoir :

- Promouvoir, par l'information, l'ensemble de la science et des techniques liées dans le management de projet : estimation, contrôle des délais et des coûts, conduite et direction de projet,...;
- Soutenir tous les travaux de recherches et/ou exposés collectifs ou individuels qui tendent à une amélioration des connaissances et des moyens d'action dans ces domaines ;
- Promouvoir la normalisation et l'application d'une terminologie propre à assurer la communauté des concepts et la clarté de leur exposé ;
- Certifier en position de tierce-partie, dans le cadre d'un référentiel reconnu et de procédures conformes aux normes en vigueur, les compétences des personnels des entreprises et organismes en maîtrise et direction des projets. L'objectif étant de conforter les partenaires éventuels des certifiés sur la qualité des services qu'ils peuvent attendre.

Quant aux *moyens d'action* de la future ANMPH, ils consistent en l'organisation de plusieurs activités allant dans le sens de développer le métier de management de projets d'habitat. Il s'agit notamment de ce qui suit :

- L'organisation de rencontres, conférences, séminaires d'information et conventions nationales et internationales ;
- Les contacts et échanges avec d'autres associations poursuivant les mêmes buts notamment dans les pays étrangers ;
- La diffusion de revues spécialisées dans le management de projets ;
- La publication de travaux sur le management de projets et/ou par projets ;
- Les certifications en maîtrise et en direction de projets.

Pilotée par un conseil d'administration, la future ANMPH peut, par exemple, être composée de membres actifs individuels (ingénieurs, techniciens, consultants, enseignants,...), des étudiants ayant une activité ou un intérêt lié au management de/et par projets, de membres affiliés : associations, institutions, personnes morales, organismes nationaux et internationaux susceptibles de contribuer à la vocation et aux missions de l'Association, de membres bienfaiteurs : individuels ou institutions participant par leurs cotisations au soutien des activités de l'Association, et de membres d'honneur.

L'administration et le fonctionnement du conseil d'administration, les cotisations et les ressources, ainsi que le mode de fonctionnement de l'ANMPH peuvent être définis selon les résultats d'une étude détaillée à engager pour l'élaboration de son statut.

2- Principes de certification

A l'instar de diverses activités humaines, les métiers de management de projet d'habitat nécessitent des compétences spécifiques en direction et en gestion. Celles-ci doivent être conjuguées avec des qualités personnelles de décision et de communication et une connaissance de l'environnement.

A cet égard, la certification constituera une reconnaissance des savoirs, savoir-faire et expériences dans le domaine du management de projets. Sa délivrance par l'ANMPH permettra à son titulaire de se distinguer des autres, en affirmant une compétence reconnue. Elle contribuera de manière significative à la réussite des projets, mais aussi à :

- Renforcer la reconnaissance du professionnalisme en direction et gestion de projets ;
- Faciliter la mise en œuvre d'une démarche et d'un langage commun fondés sur des standards partagés par tous ;
- Accroître l'efficacité des relations avec les partenaires et les clients.

D'autant plus que le principe de certification proposé arrive à un moment où l'application des normes ISO sur la qualité rend pratiquement indispensable la certification des personnels-clés dans un processus de production de biens et services. Ceci est bien le cas, dans les projets, pour ceux qui sont responsables de leur maîtrise et de leur management.

Enfin, il y a lieu de souligner que les principes directeurs pour la délivrance de ces certificats peuvent être arrêtés dès la création de l'Association Nationale de Management de Projets d'Habitat (ANMPH) dans le cadre des travaux de son premier Conseil d'Administration.

Section n° 7 : Nécessité de mise à niveau de l'environnement institutionnel

Certes, les recommandations citées plus-haut contribueront à développer un management des projets de résorption efficace et efficient. Cependant, des mesures d'accompagnement semblent nécessaires pour atteindre les objectifs souhaités. Elles s'inscrivent dans le cadre d'atténuer l'agressivité des contraintes de l'environnement externe qui entravent l'aboutissement correct des projets de résorption d'habitat insalubre.

Le but de cette section est de présenter quelques mesures d'accompagnement sachant bien sûr que la liste n'est pas exhaustive et que la plupart d'entre elles ont fait l'objet de réflexions et d'études menées (ou en cours) par les acteurs concernés. Mais, le fait de les rappeler s'inscrit dans un souci d'insister sur l'importance de les concrétiser dans les meilleurs délais.

Ainsi, qu'il s'agit de la problématique foncière, des mécanismes de financement et de crédit, des normes en vigueur ou de la pesanteur bureaucratique de l'administration, chacun de ces éléments mérite une attention particulière.

1- Nécessité d'un cadre normatif et réglementaire spécifique aux produits de résorption et de l'habitat social

La norme exprime en principe l'existence d'une régularité de comportement, s'appuyant sur des sanctions dirigées contre la transgression. Comme elle exprime la présence de commandements et des prescriptions qui s'y rapportent⁶⁶. Les sources juridiques qui explicitent formellement des normes techniques applicables à l'habitat social et de résorption sont constituées par deux décrets de base et par leurs textes respectifs d'application : décrets de 1964 et de 1968 cités plus-haut.

Comme nous l'avons souligné dans la phase du diagnostic, les normes appliquées, jusqu'à présent, ne sont pas appropriées aux projets de lutte contre l'habitat insalubre. De ce fait, un assouplissement desdites normes notamment celles relatives aux volets d'urbanisme et technique, tout en les adaptant à la nature des programmes de résorption, contribuerait efficacement à réduire le coût final et d'agir à l'amont des problèmes. Cette disposition devrait, également, aider les promoteurs à concevoir des scénarios d'aménagement répondant mieux aux ressources financières des bénéficiaires.

Dans le même sens, l'élaboration de nouvelles normes doit impérativement s'effectuer suivant une démarche participative, « socialement négociable » et associant tous les acteurs concernés notamment les opérateurs et les collectivités locales. L'objectif étant d'aboutir à des dispositions normatives correctes et cohérentes aussi bien avec les exigences d'un urbanisme décent qu'avec les moyens des populations défavorisées.

De même, et compte tenu de la diversité des interventions en matière de l'habitat insalubre, il serait utile de prévoir des normes spécifiques à chaque mode d'intervention. Car, la généralisation des normes identiques à tous les programmes d'habitat, est contraignante pour la réalisation des opérations de lutte contre l'habitat insalubre : elle limite les possibilités et la multitude des opportunités dans ce domaine.

⁶⁶ « Les normes précisent notamment, les définitions, les caractéristiques dimensionnelles ou qualitatives et les règles d'emploi et de contrôle d'objets ou de produits de transformation industrielle, ainsi que les caractéristiques du système de gestion de la qualité qui permet à l'entreprise industrielle d'estimer et de suivre le niveau de la qualité de ses produits » Article n° 1 du DAHIR n°1.70.157 du 26 Joumada I 1390 (30 Juillet 1970) relatif à la normalisation industrielle (B.O n° 3024 du 14.10.1970 Page 1411).

D'ailleurs, ces contraintes normatives se soldent essentiellement par un retard dans les délais de réalisation, et donc par une incidence financière sur le coût de production. Ceci affecte inéluctablement la *capacité contributive* des ménages concernés.

Pour toutes ces considérations, il serait opportun de distinguer entre les divers modes préconisés pour la lutte contre l'habitat insalubre, qu'il s'agisse de la restructuration, du relogement des bidonvilles, de leur recasement, des ZAP ou de manière générale de l'habitat social à faible VIT. La précision des normes pour chaque cas permettrait sûrement d'aboutir à une construction salubre dans le respect du cadre environnemental, architectural et urbanistique et des conditions socio-économiques des populations cibles.

A titre d'illustration, il serait judicieux de considérer au niveau des quartiers non réglementaire, dans des documents de l'urbanisme, le quartier à restructurer comme zone à caractère spécifique auquel il doit être appliqué une réglementation particulière suivant sa morphologie urbaine, son contexte environnemental, architectural et urbanistique, tout en respectant son tracé vicinaire.

De même, pour les zones à aménagement progressif, il y a lieu de les intégrer dans les documents d'urbanisme et particulièrement dans le plan d'aménagement et ce, afin de permettre la réservation des emplacements nécessaires aux équipements communautaires (écoles, jardins, places, mosquées,...) qui seront ultérieurement réalisés.

Toutefois, la réadaptation de la réglementation devant régir les projets de lutte contre l'habitat insalubre, ne doit pas se limiter uniquement aux normes techniques et urbanistiques, mais s'intéresser également aux différents volets notamment, les frais de participation au premier établissement des réseaux d'assainissement, d'eau potable et d'électricité, les peines et soins relatifs au contrôle et suivi des régies, les honoraires des architectes, les taxes locales, les frais nécessaires à l'enregistrement et à l'inscription à la conservation foncière et les frais de mutation des terrains réservés aux programmes de lutte contre l'habitat insalubre.

Voilà autant d'éléments qui pèsent lourdement sur le coût global d'un projet de résorption ou d'habitat social, alors que la finalité de ce type d'opérations est, de toute évidence, la production des logements ou des lots dont le coût sera adapté aux conditions socioéconomiques de la population cible.

2- Développement des techniques et procédés de construction innovants

Parallèlement à l'adaptation de l'arsenal réglementaire et normatif, une importance capitale doit être accordée à la *recherche & développement*. Il s'agit d'inciter les acteurs concernés par le domaine de l'habitat (chercheurs, promoteurs, entreprises de construction, architectes, bureaux d'études et contrôle, laboratoires,...) à proposer des solutions *novatrices* et optimales susceptibles de réduire notablement les coûts, tout en préservant la qualité requise. Celles-ci peuvent concerner les techniques et les procédés de construction, les matériaux et matériel, les produits de construction et d'équipement.

A ce stade, l'expérience des murs porteurs et du procédé de préfabrication adoptée au projet de Sala Al Jadida pourrait s'avérer d'une grande utilité, notamment pour les projets de grande envergure à réaliser dans des délais courts, surtout qu'elle permet un gain de temps énorme et des optimisations dans certains matériaux utilisés. C'est le cas par exemple concernant les temps alloués au coffrage et décoffrage sont minimisés par rapport à un procédé classique poteau-poutre, et un gain notable est réalisé en terme de matériaux de coffrage.

Dans le même sens, il est important de donner une suite favorable à la création d'un *Centre National d'études et de Recherche en l'habitat (CNERH)*⁶⁷ et ce à l'instar de ce qui été fait dans certains départements, par exemple le CNERR : Centre National d'Etudes et de Recherches Routières rattaché au Ministère de l'Équipement. Ce Centre aura comme rôles phares, la mise à disposition du monde de bâtiment et de l'habitat d'un espace spécialisé de recherche et de diffusion technologique susceptible de développer des rapports d'échange entre administrations, universités et industriels et de renforcer les moyens de communication et de collaboration dans le secteur.

⁶⁷ Plan de développement économique et social 1999-2003

Par ailleurs, l'encouragement de l'innovation en matière de production de l'habitat est de nature à favoriser la *performance des produits* réalisés, notamment avec les effets de la concurrence aussi bien sur les promoteurs que sur les fournisseurs (entreprises de construction, usines de fabrication des matières premières,..).

Cet aspect aura des conséquences très bénéfiques sur le secteur de l'habitat de manière générale et celui de l'habitat de résorption ou l'habitat social en particulier. Bien plus, les nouvelles orientations qui consistent en la promotion d'un habitat à faible VIT, comme enjeu majeur pour stopper la vague de l'insalubrité de l'habitat, tout en préservant les conditions de qualité d'un logement décent, ne peuvent se traduire réellement sur chantier qu'à travers l'innovation et le développement de l'industrie du bâtiment.

3- Responsabilisation effective des autres intervenants concernés par l'habitat insalubre

Nul doute que la prolifération du phénomène de l'habitat insalubre est due à des facteurs divers et que la lutte contre ce fléau ne peut être imputée à une seule partie. C'est dire que la conjugaison des efforts des différents acteurs concernés, dans un cadre conventionnel et responsabilisant, s'avère nécessaire, voire indispensable. L'objectif étant de promouvoir la lutte contre l'habitat insalubre, avec ses deux volets curatif et préventif, et qui émanait jusque là de la seule initiative des pouvoirs publics.

S'agissant tout particulièrement des projets de résorption, il est nécessaire que ladite responsabilisation soit contractualisée et formalisée de manière claire et précise pour définir la contribution de chaque partie. D'ailleurs, l'approche des «*Contrats de villes* » adoptée récemment pour les projets entrant dans le cadre du programme «*villes sans bidonvilles* » a été bien appréciée par la plupart des personnes contactées. Cependant, il est important de généraliser ce type de convention pour tous les projets de résorption et d'habitat social.

Aussi, faut-il souligner que ce cadre contractuel ne doit pas se limiter uniquement aux acteurs concernés par le montage financier, mais englober d'autres dont l'influence est parfois très importante sur le déroulement du projet dans sa globalité (Collectivités Locales, ONEP, ONE, Régies et Concessionnaires de réseaux, Administration de la conservation foncière, Direction des domaines, Agences urbaines, ...).

Une telle action est de nature à réduire aussi la lenteur administrative ressentie à tous les niveaux d'intervention, depuis demande d'acquisition du terrain jusqu'à la réception définitive ou la délivrance du permis d'habiter. En effet, la procédure de demande d'autorisation de lotir nécessite une dizaine de pièces et plusieurs études techniques. Elle dure plusieurs mois après l'obtention de la note de renseignement; laquelle doit elle-même être précédée de l'obtention du titre foncier.

A cet effet, des mesures efficaces et rigoureuses doivent être envisagées et appliquées pour faire face à cette lourdeur administrative. Notons à ce titre que l'idée d'instauration du *guichet unique* pourrait avoir des retombées très positives en matière d'instruction des dossiers et de la délivrance des différentes autorisations et réceptions. Néanmoins, des efforts concrets sont encore à déployer pour généraliser les guichets en question à l'échelle nationale, mais surtout les *rendre effectivement opérationnels* en les dotant de moyens humains et matériels ainsi que de pouvoirs de décision nécessaires.

4- Concrétisation des dispositions du nouveau système de financement

La composante financière revêt un caractère particulier et délicat pour les projets de résorption. En effet, le montage financier desdits projets s'appuie en partie sur les contributions des bénéficiaires. Or, la situation économique et financière de ces derniers ne favorise pas, souvent, le paiement de leurs dus au moment opportun. Ceci engendre alors un décalage important entre les dépenses et les recettes qui se traduit généralement par divers problèmes dans la conduite des projets.

Aussi, et afin d'éviter ce genre de dysfonctionnements, est-il opportun *d'accorder à la clientèle les facilités de paiement nécessaires et d'accès aux crédits bancaires*. A ce titre, le nouveau système de financement, en vigueur depuis janvier 2004, prévoit des dispositions intéressantes. Mais, encore faut-il sensibiliser les autres acteurs concernés notamment les banques et simplifier les procédures pour permettre à la population défavorisée de bénéficier de ce système.

5- La mise à niveau des promoteurs

Parmi les dysfonctionnements dont souffre la promotion des projets de résorption de l'habitat insalubre est la prééminence du secteur public dans la réalisation des projets correspondants. Le secteur privé, quant à lui, est quasiment absent dans ce domaine. Or, les capacités de production des promoteurs publics sont limitées notamment dans la construction des logements. Ceci revient à dire que la participation du secteur privé dans la réalisation des projets de lutte contre l'habitat insalubre devient une nécessité.

A cet effet, *des mesures incitatives* doivent être entreprises et devant jouer un rôle de catalyseur afin que les promoteurs privés soient attirés par la promotion des logements des couches défavorisées. Toutefois, il convient de préciser que l'analyse de la structure actuelle des promoteurs privés⁶⁸ laisse apparaître plusieurs dysfonctionnements (mauvaise organisation, pratiques de mauvaises habitudes telles que le noir, la spéculation,...). Aussi, une mise à niveau de ces promoteurs s'avère-t-elle indispensable. Elle aidera également les promoteurs en question à développer leur capacité aussi bien productive que concurrentielle et, par suite, à affronter les défis d'ouverture intense sur l'économie mondiale à l'horizon de 2010.

6- Promotion d'une politique foncière

La disponibilité du foncier est une condition préalable au lancement d'un projet immobilier. Celle-ci est d'une acuité importante pour les projets de résorption et de l'habitat social. Car, la spécificité des projets en question exige que le terrain soit acquis à un prix très avantageux par rapport aux prix du marché foncier.

⁶⁸ Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme - Direction de la Promotion Immobilière – étude sur la capacité de production des promoteurs immobiliers – année 2003

A cet effet, il s'avère indispensable d'œuvrer dans le sens de surmonter la contrainte foncière. Car, celle-ci constitue, non seulement un handicap pour la promotion des projets de lutte contre l'habitat insalubre, mais aussi un obstacle majeur à la promotion des investissements et à la concrétisation du « Projet Urbain » auquel aspire notre société avec ses dimensions multiples: sociale, économique et urbanistique.

Des mesures de taille doivent, donc être prises à ce sujet, pour la mise en place et le développement d'une politique foncière efficace. Elle doit s'inscrire dans la perspective de contribuer à un développement maîtrisé de l'urbanisation des agglomérations, et de constituer le support foncier des programmes de développement socio-économique. Cette politique devrait également favoriser l'accès des investisseurs aux terrains nécessaires à la concrétisation de leurs projets, et approvisionner les promoteurs immobiliers en terrains nécessaires.

A cet effet, il s'avère important d'activer la création de *l'Agence Nationale de Promotion Foncière*⁶⁹ (ANPF) comme instrument de développement urbain. Son rôle consistera essentiellement en la reconstitution des réserves foncières pour faciliter l'approvisionnement des promoteurs publics et privés en terrains urbanisables et constructibles.

Par ailleurs, l'ANPF jouera le rôle d'un opérateur spécialisé dans l'acquisition et la vente des terrains, en veillant à la réalisation, de manière transparente, efficace et rentable, de ses missions notamment:

- La reconstitution à terme des réserves foncières publiques par l'achat de terrains en milieu urbain et rural pour accompagner l'urbanisation et éviter toute pénurie en terrains à bâtir dans le futur ;
- La participation à la régulation du marché foncier par la vente de terrains à lotir ou à construire, pour satisfaire les besoins des promoteurs et lotisseurs publics et privés et encourager l'investissement ;
- La définition des modalités et conditions de cession qui favorisent la promotion des investissements et la valorisation rapide des terrains cédés.

⁶⁹ Plan de développement économique et social 1999-2003

De même, la révision ou le renforcement des textes juridiques régissant le statut de la propriété foncière s'avère indispensable. Le but étant de contrecarrer les difficultés engendrées par la diversité du statut foncier au Maroc, notamment le régime traditionnel de possession par « la moulkia ».

7- Création d'un observatoire national de l'habitat insalubre

Le phénomène de l'habitat insalubre au Maroc reste marqué par son ampleur et son caractère dynamique, ce qui nécessite un suivi régulier de son évolution afin de proposer des stratégies idoines d'intervention. De ce fait, il convient de souligner l'importance de la création d'une *structure de production de l'information* relative au domaine de l'habitat insalubre et qui pourrait prendre la forme d'un *observatoire* spécialisé en la matière.

Cette entité sera appelée à jouer un rôle stratégique et déterminant dans la politique suivie en matière de lutte contre l'habitat insalubre visant l'accroissement de l'offre et son adéquation avec la nature de la demande. Elle sera chargée, à cet effet, de la collecte des données relatives au secteur de l'habitat insalubre, de leur analyse et de leur diffusion.

De même l'observatoire de l'habitat insalubre aura comme missions de :

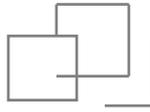
- Fournir au Ministère chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme et aux autres donneurs d'ordre, les informations à valeur ajoutée et essentielle pour leurs décisions stratégiques et opérationnelles ;
- Connaître les retombées des différentes interventions réalisées en matière de lutte contre l'habitat insalubre, ainsi que les facteurs d'influences correspondants (politique, décisionnel, environnemental, social,...) ;
- Apprécier les facteurs clefs et les mesures à prendre pour une plus grande efficacité dans le domaine de lutte contre l'habitat insalubre ;
- Disposer d'informations fiables sur l'habitat insalubre à publier dans des rapports périodiques, des abrégés statistiques et des revues d'information à l'intention des professionnels et du public.

Conclusion

Les propositions stratégiques relatées tout au long de ce chapitre, s'inscrivent dans la perspective de développer davantage un management efficace et efficient des projets de résorption de l'habitat insalubre. Cette recherche de performance n'est d'ailleurs plus un choix, mais plutôt une exigence absolue dictée par la rareté des ressources qui exige une rationalisation accrue, mais aussi par l'importance des investissements à mobiliser pour faire face à la croissance de la demande en logements.

C'est dire qu'une meilleure gestion stratégique et opérationnelle des projets de résorption de l'habitat insalubre doit constituer le souci quotidien des opérateurs pour parfaire leur mission et, par suite contribuer aux efforts déployés à tous les niveaux afin d'atténuer le fléau de l'insalubrité de l'habitat et améliorer les conditions de vie des citoyens.

Quoi qu'il en soit, il convient préciser que l'adoption des méthodes modernes de gestion ne pourrait, à elle seule, résoudre les problèmes multidimensionnels des projets de lutte contre l'habitat insalubre. Encore faut-il que tous les acteurs et partenaires concernés, y compris la population cible, se mobilisent tous ensemble et de manière coopérative pour faire face à ce fléau d'insalubrité qui a entaché suffisamment l'image de nos villes.



Conclusion de la troisième partie

Tout au long de cette partie, nous avons essayé de mettre en exergue les différents dysfonctionnements dont souffre la gestion des projets de résorption de l'habitat insalubre.

Des stratégies souvent incohérentes avec les objectifs recherchés, des insuffisances notables en matière d'identification et d'études, une planification n'obéissant pas aux règles de l'art, des problèmes divers rencontrés lors de la phase d'exécution, un manque en matière d'organisation, de coordination et d'animation, une absence de culture d'évaluation,..., ce sont autant de limites qui entravent l'aboutissement des projets de résorption de l'habitat insalubre dans de meilleures conditions.

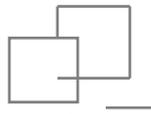
A cela s'ajoutent les facteurs liés à l'environnement externe dans lequel ces projets sont réalisés et handicapent davantage le bon management de ce type d'intervention. C'est le cas notamment du cadre normatif et réglementaire non adéquat, des problèmes fonciers, des comportements souvent non maîtrisables des populations cibles, et des difficultés de financement,...

Toutefois, le tableau n'est pas aussi sombre que l'on peut penser. En effet, certains points forts ont été décelés et même d'importantes opportunités se présentent. A ne considérer à ce titre que l'expérience accumulée, les compétences acquises au fil des années dans ce domaine, et le contexte favorable marqué notamment par une volonté politique pour éradiquer le fléau de l'habitat insalubre. Ce sont là des éléments remarquables pouvant constituer la locomotive pour développer et promouvoir les projets de lutte contre l'habitat insalubre, s'ils sont bien exploités et valorisés.

De ce qui précède, des mesures urgentes s'avèrent nécessaires à entreprendre pour améliorer la performance des projets de résorption de l'habitat insalubre. Il s'agit notamment d'œuvrer dans le sens d'élaborer des programmes basés sur une démarche stratégique, de s'appuyer sur des techniques modernes de management de projets. Aussi, s'avère-il indispensable de mettre en place un système d'information intégré visant le partage des connaissances entre tous les acteurs concernés, et d'investir dans la formation continue notamment en techniques de management.

De même, la fédération des responsables concernés sous le toit d'une association nationale de management de projets d'habitat est de nature à favoriser un climat de travail plus motivant et plus impliquant.

Enfin, il convient de souligner que la question de l'habitat insalubre est complexe et multidimensionnelle. De ce fait, la réussite des projets de lutte contre ce fléau ne peut être incombée uniquement au département chargé de l'habitat ou aux promoteurs sous sa tutelle. Aussi, faut-il que l'ensemble des acteurs concernés se mobilise et participe efficacement, dans un cadre de partenariat, concourant vers le même objectif, à savoir : l'accès à la propriété des ménages défavorisés et l'éradication de l'habitat insalubre.



Conclusion générale

Eu égard à sa place de choix dans la dynamisation de l'économie nationale et ses effets d'entraînement positifs sur le tissu social, le secteur du bâtiment revêt, sans aucun doute, un caractère stratégique et vital.

Partant de cette réalité, les pouvoirs publics ont particulièrement accordé, depuis l'indépendance, un intérêt considérable au domaine de l'habitat. Or, des facteurs - comme l'exode rural, la croissance démographique et l'accélération de l'urbanisation - ont creusé davantage le fossé entre l'offre et la demande en matière de logements décents. Une telle situation, qui n'est pas d'ailleurs spécifique au Maroc, s'est traduite alors par la prolifération de l'habitat insalubre dans toutes ses formes (bidonvilles, habitat clandestin, tissu ancien menaçant ruine) en tant qu'alternative répondant, faute de mieux, aux besoins de la population défavorisée.

Pourtant, les pouvoirs publics étaient loin d'être restés inactifs devant cette problématique, et l'habitat des couches sociales les plus démunies a constitué un cheval de bataille au fil des années. En effet, le Maroc a mis sur rail un arsenal de mesures et d'actions en développant une « palette » d'interventions très riches et diversifiées : restructuration des quartiers sous équipés, recasement et relogement des bidonvillois, promotion du logement social,...

De tels efforts ont certainement permis d'améliorer, quoi que partiellement, le niveau de vie des populations ciblées en leur offrant un logement décent, mais aussi d'accumuler plus de 50 années d'expériences en matière de lutte contre l'habitat insalubre avec ses deux dimensions curative et préventive. D'ailleurs, les opérations de recasement ont, en particulier, valu aux institutions concernées des marques de reconnaissance et de distinction internationale.

C'est dans ce sens que d'ambitieux programmes, visant la résorption de l'habitat insalubre et la promotion du logement social, ont été réalisés touchant les différentes villes du Royaume. Citons à ce titre, le programme spécial de lutte contre l'habitat insalubre, le programme national de construction de 200.000 logements, le Programme d'Action et de Résorption de l'Habitat Insalubre (PARHI), et actuellement le programme «villes sans bidonvilles» dont les travaux vont bon train.

Néanmoins, il convient de préciser que, devant la complexité et le caractère multidimensionnel du phénomène de l'habitat insalubre, la concrétisation des interventions précitées s'est malheureusement heurtée à une panoplie de problèmes, ce qui a limité leur performance. Ces limites sont d'ordre politique, stratégique et opérationnel, touchant les différentes facettes d'un projet de lutte contre l'habitat insalubre, comme le foncier, le financier, l'administratif, le management et le social.

C'est dans cette optique que s'est inscrit notre travail de recherche qui a visé essentiellement deux objectifs majeurs :

- Mettre en exergue les divers dysfonctionnements dont souffre le management de ce type d'intervention ;
- Proposer des pistes susceptibles d'apporter une contribution pour rehausser le niveau d'efficacité et d'efficience des projets de lutte contre l'habitat insalubre.

Naturellement, un passage obligé pour mener à bien ce travail a consisté tout d'abord à s'intéresser aux principes et fondements de base nécessaires pour un meilleur management de projets. Cette recherche théorique nous a, en fait, permis de cerner les principales méthodes et techniques en la matière, mais surtout de constituer un référentiel ayant servi comme support de taille lors de l'élaboration des outils d'investigation sur le terrain.

C'est en partant de ce référentiel théorique qu'un diagnostic des pratiques de management des projets de résorption de l'habitat insalubre a été effectué et a permis de déceler :

- Des points positifs (forces et opportunités), tels que l'expérience accumulée, les compétences acquises, le contexte qui s'annonce favorable pour éradiquer le fléau de l'habitat insalubre,...

-

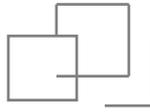
- Des points négatifs (faiblesses et contraintes) notamment l'incohérence de certains projets avec les stratégies arrêtées, les insuffisances caractérisant le management des différentes phases de ce type de projets,...

La combinaison cohérente des différents résultats du diagnostic a débouché sur la formulation des axes stratégiques phares dans la perspective de développer davantage le management des projets de résorption de l'habitat insalubre. Ils consistent notamment en :

- L'adoption d'une démarche stratégique appropriée lors de l'élaboration des programmes de résorption ;
- La mise à niveau des techniques de management de projets durant toutes leurs phases ;
- La mise en place d'un portail de Knowledge Management dans le cadre d'un système d'information intégré ;
- L'investissement dans la formation continue pour plus de professionnalisme ;
- L'échange d'expérience dans le cadre d'une association nationale de management de projets d'habitat,...

Ce sont là autant d'axes stratégiques pouvant, à travers un réel engagement et une ferme volonté, garantir un meilleur management des projets de résorption de l'habitat insalubre et, par voie de conséquence, contribuer remarquablement au «jihad» national contre ce fléau qui continue toujours à constituer une tache noire dans le processus de développement urbain de notre pays.

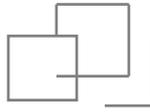
C'est là tout un défi à relever !



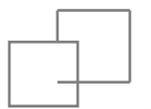
Annexes

Listes des annexes

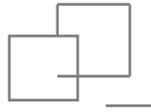
- Annexe n°1** : *Portefeuille des projets analysés*
- Annexe n°2** : *Questionnaire*
- Annexe n°3** : *Guide d'entretien*
- Annexe n°4** : *Liste des personnes interviewées*
- Annexe n°5** : *Attributions du Ministère Chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme*
- Annexe n°6** : *Consistance du programme villes sans bidonvilles*
- Annexe n°7** : *Modèle de contrat Villes sans bidonvilles*
- Annexe n°8** : *Missions et rôles assignés aux principaux acteurs d'un projet*
- Annexe n°9** : *Cadre logique*
- Annexe n°10** : *Format type du Plan d'Action et de Management*
- Annexe n°11** : *Modèle de tableaux de bord*



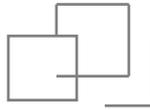
Annexe n°1:
Portefeuille des projets
analysés



Nom du projet	Localité	Consistance/mode d'intervention	Opérateurs
Douar Sidi Youssef	Agadir	Construction de 1028 logements sur 17 ha	ERAC- Sud
Douar Rjafellah	Agadir	Construction de 882 logements sur 19 ha	ERAC- Sud
Quartier Amsernate	Agadir	72 lots sur 7 ha	ERAC Sud
Tikiouine	Agadir	Restructuration de 1168 Zribas	ANHI
Anza	Agadir	Recasement de 4000 ménages	SNEC
Douar Ain Itti	Marrakech	Restructuration au profit de 2000 ménages	ERAC Tensift
Nasr II	Tata	Lots de prévention	ERAC-Sud
Al Wahda Sara (1 ^{ère} T)	Smara	1045 lots de prévention	ERAC-Sud
El Koudia	Marrakech	Restrcturation au profit de 2000 personnes	ANHI
Douar Laâskar	Fès	Relogement, recasement et restructuration	ERAC Centre
Opération Wifaq	Fès	1422 lots de résorption et 478 lots pour la péréquation	ERAC Centre
Opération Massira	Fès	Recasement	SNEC
Divers opérations de résorption	Taza	Recasement, restructuration, relogement	ANHI
Boukhachach	Tanger	Recasement	ANHI
Haoumat N'çara	Tanger	Recasement	ANHI
Place du Maroc	Tanger	Restructuration	ANHI
Ben M'sik	Casablanca	Relogement de 5171 ménages	Attacharouk
El Alia	Mohammedia	Recasement de 5240 ménages	ANHI
Douar Skouila	Mohammedia	Recasement : 1800 lots	ANHI
Doum-Hajja-Maadid	Rabat	Restructuration de 138 ha (80000 ménages)	ANHI
Douar Koraa	Rabat	Relogement	Sté Al Kora - CGI
Hay Errahma	Salé	Lotissements de recasement et de prévention	ERAC-NO
Qods I	Khouribga	1710 lots dont 1084 de recasement	ANHI
ANNASR	Ain Ouda-Témara	Lotissement de recasement	Commune Ain Ouda
Said Hajji	Salé	Relogement et recasement	ERAC-NO
Sala A I Jadida	Salé	Construction de 20.000 logements	Sté Sala Al Jadida
Sidi Abdellah	Salé	Recasement et prévention	Al Omrane
Qods II	Khouribga	1680 lots dont 1234 de recasement	ANHI
Mouquawama	Oued Zem	1305 lots dont 1041 de recasement	ANHI
Vingt Août	Oued Zem	1070 lots dont 900 de recasement	ANHI
Badr	Boujaad	671 lots dont 516 de recasement	ANHI



Annexe n°2 :
Questionnaire



ISCAE

Institut Supérieur de Commerce
et d'Administration des Entreprises

Centre de Rabat

Cycle Supérieur de Gestion

*Thème de recherche : pour un meilleur management des
projets de résorption de l'habitat insalubre*



Questionnaire

Dans le cadre du Cycle Supérieur de Gestion de l'ISCAE, nous menons un travail de recherche sur la gestion des projets d'habitat insalubre au Maroc. Nous cherchons à travers ce travail à identifier quelques pistes de progrès à même de contribuer à améliorer l'efficacité et l'efficience de ce type de projets afin de jouer pleinement leur rôle dans la résolution du phénomène de l'habitat insalubre.

A ce titre, nous avons l'honneur de vous soumettre, en tant qu'acteur clef dans les opérations d'habitat insalubre et social, le présent questionnaire qui vise à collecter un ensemble d'informations relatives à la conduite de ce type de projets.

*Vu l'intérêt capital de votre collaboration nécessaire pour l'aboutissement de ce travail de recherche, nous vous prions de bien vouloir remplir ledit questionnaire pour lequel nous avons opté pour des **questions fermées** afin de vous **simplifier la tâche** et ne prendre que peu de votre temps précieux.*

Nous vous remercions vivement de votre collaboration.

Participants:

Said Chandid

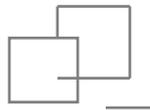
Mhamed Ben Hamich

GSM : 068-90-56-75

067-06-98-77/ 061-49-08-71

@ : chandid@ oncf.ma

benhamich02@ yahoo.fr



I- Informations relatives au secteur d'habitat social

1- L'habitat social ou à faible VIT constitue t-il, à votre avis, l'un des principaux remèdes pour faire face à la prolifération de l'habitat insalubre ?

- Oui
- Pas souvent
- Non

2- Les programmes réalisés dans le cadre de l'habitat social ont-ils contribué, selon votre expérience, à résoudre le problème du logement des populations ayant un :

	Oui	Non	%
Revenu > 3600 DH			
Revenu entre 2000 DH et 3600			
Revenu < 2000 DH			
Revenu non fixe			

3- Comment qualifiez-vous l'ampleur des opérations de production des unités de résorption de l'habitat insalubre au cours de cette dernière décennie ?

- Importante
- Moyenne
- Faible

4- Les principaux problèmes qui entravent souvent l'aboutissement des opérations d'habitat insalubre sont liés essentiellement :

	Faible	Moyen	Fort
A des problèmes fonciers			
A des problèmes financiers			
Au changement de consistance des programmes			
Aux difficultés liées à la conduite du projet			
Aux difficultés de commercialisation			
Au niveau de compétence des entreprises de construction			
Au niveau des compétences de la maîtrise d'œuvre			
A des problèmes de production			
A la lourdeur administrative			

5- Selon vous, la gestion d'un projet de résorption d'habitat insalubre devrait-elle être différente de celle d'un projet d'habitat courant ?

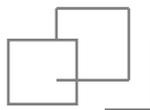
- Oui
- Pas souvent
- Non

Si oui, pouvez-vous citer deux raisons principales :

-
-

6- comment appréciez-vous le programme des 200.000 logements :

	Satisfaisant	Moyen	Peu satisfaisant
Au niveau des réalisations (quantité)			
Au niveau de la qualité technique et architecturale des logements			
Au niveau de la satisfaction des clients			

**II- Aspects commercial et marketing**

7- La clientèle visée par les opérations de résorption est définie :

- Avant le choix de la conception
- Après le choix de la conception

8- La conception des opérations de résorption prend en considération :

	Faible	Moyen	Fort
La proximité des populations cibles			
Le pouvoir d'achat de la population			
Les besoins réels de la population cible			
Des considérations purement commerciales			

9- Le lancement d'une opération de résorption est :

	Toujours	Souvent	Rarement
Arrêté par le Ministère chargé de l'Habitat			
A l'initiative du promoteur			
A l'initiative des collectivités locales			
En partenariat			

10- Comment est déterminé le prix de vente des logements de résorption ?

	Souvent	Rarement	Pas du tout
Coût de revient + marge			
Par rapport à la concurrence			
Plafond fixé par les pouvoirs publics			

11- Les logements à faible VIT (entre 80.000 DH et 120.000 DH) sont-ils, à votre avis, réalisables avec un niveau de qualité :

	Satisfaisant	Moyen	Médiocre
Technique			
Spatiale			
Urbanistique			

12- Quels sont les canaux de communication utilisés pour la commercialisation de vos produits de résorption d'habitat insalubre (y compris les autres produits dans le cas de projets intégrés) :

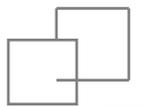
	Toujours	Souvent	Rarement
Publicité (audio-visuelle, affiches,...)			
Bouche à oreille			
Rencontre			
Autres			

13- Comment estimez-vous l'impact de la communication sur les ventes des produits des projets de résorption ?

- Fort
- Moyen
- Faible

14- Comment est-il réparti le budget de communication au niveau des différentes phases de réalisations d'un projet d'habitat de résorption :

	% approximatif
Avant le démarrage des travaux	
Au démarrage des travaux	
Au cours des travaux	
A la fin des travaux	



III- Aspect financier

- 15- Le financement d'une opération de résorption est souvent assuré :
- En totalité avant le lancement des travaux
 - Au fur et à mesure de l'avancement du chantier
- 16- Les principales sources de financement des opérations d'habitat de résorption sont :
- L'autofinancement : ...%
 - Les subventions de l'Etat : ...%
 - Les participations des Bénéficiaires : ...%
 - Les crédits bancaires : ...%
 - Le Fonds Hassan II : ...%
 - Autres : ...%
- 17- L'efficacité du système de péréquation dans le financement d'un projet d'habitat de résorption :
- Importante
 - Moyenne
 - Faible
- 18- Les avantages fiscaux accordés aux promoteurs dans le cadre des opérations de résorption ou d'habitat social sont :
- Suffisamment intéressant
 - A améliorer davantage
 - Nécessite une refonte considérable

19- Comment jugez-vous l'impact du remplacement des ristournes par les Fonds de garantie ?

20-

	Positif	Sans intérêt	Négatif
Pour les promoteurs			
Pour les acquéreurs			

21- Quels sont, d'après votre expérience, les principaux facteurs sur lesquels doit-on agir pour assurer la rentabilité financière d'une opération d'habitat de résorption :

-
-
-

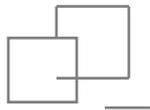
22- Classez par ordre de priorité les postes sur lesquels peut-on agir pour optimiser le coût de revient d'une opération de résorption

	Niveau de priorité
Foncier	
Voirie et réseaux divers	
Construction	
Aménagement extérieur	
Charges financières	
Autres	

IV- Aspect technique

23- La majorité des projets d'habitat de résorption sont caractérisés par un manque d'études techniques approfondies établies au préalable du lancement des travaux :

- Oui
- Pas souvent
- Non



24- Quels sont les principaux critères pris en compte dans le choix des intervenants dans une opération de résorption (architectes, bureaux d'études, laboratoires, entreprises de construction, ...) :

-
-
-

25- Quelle procédure est-elle adoptée pour le lancement du marché des travaux :

- Appel d'offres ouvert
- Appel d'offres restreint
- Entente directe
- Autres

26- Les entreprises de construction ont-elles souvent la possibilité de proposer des procédés techniques de construction innovants :

- Oui
- Pas souvent
- Non

IV- Conduite d'une opération de résorption

27- La conduite d'une opération est-elle dédiée à une équipe projet dotée du pouvoir nécessaire pour la prise de décision ?

- Oui
- Pas souvent
- Non

28- Classez par ordre de priorité l'importance accordée dans la conduite d'un projet de résorption :

- Au respect des délais fixés pour la réalisation
- A la qualité requise
- Au respect des coûts

29- D'après vos expériences, le planning de réalisation des différentes phases relatives aux opérations de résorption est-il respecté :

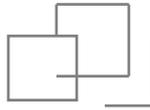
	Souvent	Rarement	Pas du tout
Montage de l'opération			
Etudes			
Conception			
Réalisation			

30- Le système de coordination entre les différents intervenants s'appuie-t-il sur des circuits :

	Faiblement utilisés	Moyennement utilisés	Fortement utilisés
Formels (réunion, correspondances,...)			
Informels/ relationnels			

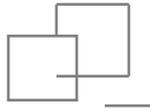
31- Les procédures de contrôle de qualité sont-elles formalisées pour chaque projet de résorption dans le cadre d'un Plan d'Assurance Qualité (PAQ) :

- Oui
- Pas souvent
- Non

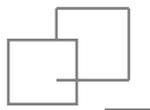


- 32- Les procédures de management de chaque projet de résorption sont-elle formalisées dans le cadre d'un Plan d'Action et de Management (PAM) :
- Oui
 - Pas souvent
 - Non
- 33- Avant le lancement des travaux, tous les documents et plans servant à la construction du projet sont-ils dûment approuvés par les autorités concernées (auprès des régies, agence urbaine, PTT, communes,...) :
- Oui
 - Pas souvent
 - Non
- 34- Existe t-il une procédure de post-évaluation à l'achèvement de chaque opération :
- Oui
 - Non
- 35- Procédez-vous systématiquement à l'évaluation de chaque opération de résorption ?
- Oui
 - Rarement
 - Non
- 36- Si oui, les enseignements tirés sont-ils capitalisés dans les projets ultérieurs :
- Oui
 - Rarement
 - Non
- 37- Pouvez-vous citer quelques actions d'amélioration pour assurer une bonne réussite d'un projet de résorption d'habitat insalubre :
-
 -
 -

Organisme :
Fonction :
E-mail :



Annexe n°3 :
Guide d'entretien



I- Stratégie nationale en matière de résorption de l'habitat insalubre

38- Depuis l'indépendance jusqu'à nos jours, les pouvoirs publics ont engagé plusieurs stratégies d'intervention pour faire face au phénomène de l'habitat insalubre. Quel bilan sommaire en faites-vous ?

Points de relance

- ☛ Qu'en est-il du mode d'élaboration de ces stratégies (approche participative, études de marché, approche du haut vers le bas,...) ?
- ☛ Comment jugez-vous l'efficacité et l'efficience de ces stratégies, notamment en termes d'atteinte des objectifs et des moyens alloués ?
- ☛ Quel impact ont eu ces différents modes d'intervention sur le tissu urbain et les conditions socio-économiques des populations cibles ?

39- Tout récemment, l'Etat a donné le coup d'envoi à un programme baptisé « ville sans bidonvilles » dans le but d'éradiquer les bidonvilles dans certaines agglomérations à l'horizon 2010. D'après votre expérience, croyez-vous effectivement à l'aboutissement de ce programme ?

Points de relance

- ☛ Cela ne nécessite-t-il pas, à votre avis, des conditions préalables, telles que l'implication des acteurs clefs (collectivités locales, OST, bénéficiaires,...), les sources de financement adéquates, la disponibilité du foncier ?
- ☛ Comment peut-on assurer un suivi fiable et un contrôle efficace de la concrétisation des objectifs fixés (au-delà des outils classiques) ?
- ☛ Comment peut-on prémunir contre l'extension ou la formation éventuelle d'autres sites bidonvillois dans les agglomérations concernées par le programme VSB (caractère dynamique), surtout que celui-ci vise des projets ciblés et non intégrés ?

40- A travers vos expériences, quels sont les principaux facteurs qui ont souvent entravé l'aboutissement des projets de résorption d'habitat insalubre ?

Points de relance

- ☛ Les trois « F » : Foncier, Fiscal, Financier
- ☛ Le montage technico-financier
- ☛ La compétence des intervenants : architectes, bureaux d'études, entreprises de construction,...
- ☛ La lourdeur et la complexité administrative
- ☛ Le management de projet

II- Management de projets

- Les objectifs du projet

41- Les projets de résorption d'habitat insalubre découlent-t-ils d'une planification stratégique donnant lieu à des programmes ciblés ou sont des projets lancés coup par coup selon les opportunités qui se présentent ?

Points de relance

- ☛ Comment qualifiez-vous la pertinence et la qualité du processus de planification (prise en considération des besoins réels de la population cible, faire plaisir aux souhaits de certaines élites, répondre à des considérations politiques et électorales,...) ?
- ☛ Qu'en dites-vous de l'interférence de plusieurs programmes (200.000 logements, PSCHI, PARHI, VSB,...) menant parfois même à abandonner certains d'entre eux en cours de route (ce qui influe négativement sur la crédibilité des programmes vis-à-vis des opérateurs et de la population concernée) ?



42- Comment sont-ils fixés les objectifs d'un projet de résorption d'habitat insalubre ?

Points de relance

- ☛ Sont-ils en cohérence avec la stratégie nationale et les programmes arrêtés ?
- ☛ Sont-ils réalistes, mesurables, clairs, limités dans le temps (SMART) ?
- ☛ Sont-ils compris et acceptés par toutes les parties prenantes ?
- ☛ Les éléments de complexité, les risques et les contraintes à prendre en compte pour le management du projet sont-ils identifiés au préalable ?

- Les acteurs du projet

43- Quels sont généralement les critères fondamentaux adoptés pour identifier les différents acteurs d'un projet de résorption d'habitat insalubre ?

Points de relance

- ☛ Existe-il pour chacun des projets un Comité stratégique, un Comité de pilotage et une équipe projet ?
- ☛ Quel est leur niveau d'implication et de motivation ?
- ☛ Les responsabilités de chaque acteur du projet sont-elles bien définies ?
- ☛ Existe-t-il des acteurs qui sont affectés sur plusieurs projets en même temps ?

44- Sur quelle base est-il choisi le chef de projet ?

Points de relance

- ☛ Le chef de projet connaît bien le domaine du projet
- ☛ Le chef de projet a déjà managé d'autres projets similaires
- ☛ Le chef de projet est détaché à plein temps sur le projet
- ☛ Le chef de projet pilote le projet depuis son commencement
- ☛ Le chef de projet maîtrise les techniques de management de projet

45- Comment est-elle constituée l'équipe-projet ?

Points de relance

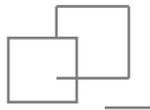
- ☛ Par le chef de projet ? certains membres sont imposés ?
- ☛ Existe-t-il parfois des conflits entre personnes ?
- ☛ L'équipe projet est-elle formée au préalable aux méthodes de conduite de projet et aux outils à y utiliser ?
- ☛ L'équipe projet est-elle composée de personnes techniquement complémentaires ?

- Démarche de gestion

46- Existe-t-il une démarche appropriée de gestion appliquée et adaptée à chaque projet de résorption de l'habitat insalubre ? Si oui, à partir de quelle phase ?

Points de relance

- ☛ Cadre logique
- ☛ Autres démarches
- ☛ Importance de la démarche



- Etudes

47- Les études de marché sont-elles réalisées de manière systématique avant le lancement du projet ?

Points de relance

- ☛ Par des cabinets externes ?
- ☛ Par des services internes ?
- ☛ Les conclusions des études sont-elles correctement prises en compte dans la définition des produits ?
- ☛ Est-ce que les bénéficiaires participent-ils systématiquement à la définition des besoins ? et comment ?

48- Sur quel aspect est focalisée l'évaluation de la rentabilité d'un projet RHI ?

Points de relance

- ☛ économique ?
- ☛ financière ?
- ☛ sociale ?
- ☛ autres ?

49- Les études techniques sont-elles réalisées de manière systématique avant le lancement du projet ?

Points de relance

- ☛ Le temps y alloué est-il toujours suffisant ?
- ☛ Est-ce que le niveau d'études reste sommaire ou bien approfondi ?
- ☛ Comment est effectué le choix des bureaux d'études ?
- ☛ Comment assure t-on une bonne vérification de ces études (compétences internes ou externes) ?

50- Les études de l'environnement sont-elles réalisées de manière systématique avant le lancement du projet ? Qu'en est-il du niveau d'approfondissement de ces études ?

Points de relance

- ☛ Environnement PESTEL ?
- ☛ Micro-environnement : concurrence, pouvoir des clients et des fournisseurs, produits de substitution, nouveaux entrants, influence de l'Etat ?

- Planification

51- Est-ce que chaque projet fait l'objet d'une planification complète pour sa bonne exécution ?

Points de relance

- ☛ Est-il découpé en tâches et fait objet d'ordonnement des travaux ?
- ☛ Comment est arrêté le planning de réalisation (prise en considération des différentes contraintes éventuelles) ?
- ☛ Comment sont-ils arrêtés les coûts et qu'en est-il de la fiabilité de leur estimation ?
- ☛ Est-elle planifiée l'allocation des ressources humaines et financières et comment ?



52- Avant le lancement d'un projet de résorption d'habitat insalubre, procédez-vous à l'élaboration d'un Plan d'Action et de Management (PAM) et d'un Plan d'Assurance Qualité (PAQ) ?

Points de relance

- ☛ Qu'en est-il de la consistance du PAM (besoins et objectifs, caractéristiques et conditions auxquelles doit satisfaire l'ouvrage, moyens et échéances de réalisation, activités et responsabilités correspondantes, risques identifiés et moyens pour les contrecarrer, planning et budget généraux, procédures et normes à respecter.) ?
- ☛ Quels sont les principaux éléments du PAQ (rôles et responsabilités entre client et fournisseur, contenu du projet et résultats attendus en précisant la responsabilité de chaque partenaire, méthodes de suivi et d'évaluation, mécanismes de communication et de transfert d'information, règles, procédures, méthodes et démarches à appliquer au cours du projet, risques d'ordre technique et organisationnel) ?

- Exécution du projet

53- Comment est assurée une bonne exécution du projet ? Autrement dit, comment sont-ils mis en œuvre le PAM et le PAQ ?

Points de relance

- ☛ Quels sont les principaux outils de communication et de suivi utilisés (réunions de coordination, tableau de bord,...) ?
- ☛ Comment est assuré le suivi des travaux et de mise en œuvre des moyens ?
- ☛ Comment est-elle contrôlée la qualité ?
- ☛ Les modifications éventuelles à apporter au projet sont-elles discutées en Comité de pilotage et planifiées si accord ?
- ☛ Le planning fait-il l'objet d'un suivi périodique (une ou deux fois par mois au minimum) par le Comité de pilotage ?
- ☛ Le non-respect d'une date d'avancement donne-t-il lieu à des arbitrages dans l'intérêt général du projet ?
- ☛ Les écarts entre prévision et réalisation donnent-ils lieu à des justifications ?

54- Quels sont les outils utilisés pour la planification et le suivi de la réalisation du projet ? et qu'en est-il de leur impact sur la conduite du projet ?

Points de relance

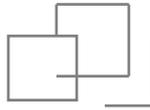
- ☛ Organigramme technique de projet
- ☛ Méthode PERT
- ☛ Planning GANTT
- ☛ Tableau de bord
- ☛ Rapport d'avancement

- Evaluation du projet

55- Le bilan de fin de projet est-il systématiquement établi à l'achèvement du projet ?

Points de relance

- ☛ Quels sont les aspects que comporte ce bilan (technique, économique, financier et social) ?
- ☛ Est-il fréquemment utilisé comme une référence documentaire pour d'autres projets similaires ?



ISCAE

56- Procédez-vous systématiquement à l'évaluation rétrospective de chaque projet ?

Points de
relance

- ☛ Pertinence ?
- ☛ Cohérence ?
- ☛ Efficacité ?
- ☛ Efficience ?
- ☛ Impact ?

57- Jusqu'à quel niveau cette évaluation sert comme expérience dans d'autres projets ?

- Pistes de progrès

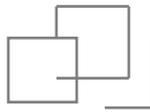
58- D'après vos expériences, le fait de s'appuyer sur les techniques de management de projet puisse contribuer efficacement à la réussite du projet RHI ?

59- Sur quel axe doit-on alors focaliser les efforts pour améliorer le management de projet ? et comment ?

Annexe n°4 :

Liste des personnes interviewées

Nom et prénom	Organisme	Fonction
M. OUSSIBLA	MHU	Chef de division
M. HASSIS	MHU	Chef de service
Mme. FELLAH	DPH Temara	Déléguée
M. KANDILI	DPH Salé	chef de service habitat
Mme . BENZHA	DPH- Salé	Architecte chef de service de l'observatoire de l'habitat
M. LAGHOUITI	Al Omrane	Directeur du pôle programme
M. BENYAHYA	Al Omrane	Directeur du pôle développement
M. BERNOUSSI	Al Omrane	Ingénieur
M. SADOQ	Al Omrane	Directeur de la ville nouvelle « Noor Zair »
M. GHALIM	Al Omrane- Région du Gharb	Chef de projet
M. BEN ABDESSALAM	Al Omrane	Directeur Adjoint des études
M. JAÏT	Al Omrane	Directeur des études
Mme. BENNANI	Al Omrane	Chef de service
M. LAHYA	ERAC- NO	Chef de division
M. ELKALDI	ERAC- NO	Chef de projet



Annexe n°5:

Attributions du Ministère Chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme

Décret n° 2-02-853 du 24 ramadan 1423 (29 novembre 2002)

portant délégation de pouvoirs au Ministre délégué

auprès du Premier Ministre, chargé de l'Habitat et de l'Urbanisme.

Le Premier Ministre,

Vu l'article 64 de la Constitution;

Vu le dahir n° 1-02-311 du 2 ramadan 1423 (7 novembre 2002) portant nomination de M. Driss Jettou ,Premier ministre ;

Vu le dahir n° 1-02-312 du 2 ramadan 1423 (7 novembre 2002) portant nomination des membres du gouvernement ;

Vu le dahir portant loi n° 1-93-51 du 22 rabii I 1414 (10 septembre 1993) instituant les agences urbaines ;

Vu le décret n° 2-94-830 du 18 chaabane 1415 (20 janvier 1995) fixant l'organisation et les attributions du ministère de l'habitat ;

Vu le décret n° 2-97-176 du 14 chaabane 1418 (15 décembre 1997) relatif aux attributions et à l'organisation du ministère de l'intérieur, notamment ses articles 3 et 27 ;

Vu le décret n° 2-93-67 du 4 rabii II 1414 (21 septembre 1993) pris pour l'application du dahir portant loi n° 1-93-51 du 22 rabii I 1414 (10 septembre 1993) instituant les agences urbaines ;

Vu le décret n° 2-99-710 du 20 jourmada II 1420 (1^{er} Octobre 1999) modifiant le décret n° 2-88-583 du 24 reheb 1413 (18 janvier 1993) pris pour l'application de la loi n° 19-88 instituant l'Agence urbaine et de sauvegarde de Fès ;

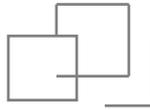
Vu le décret n° 2-99-711 du 20 jourmada II 1420 (1^{er} octobre 1999) modifiant le décret n° 2-88-584 du 24 reheb 1413 (18 janvier 1993) pris pour l'application de la loi n° 20-88 instituant l'Agence urbaine d'Agadir ;

DECRETE :

Art.1 - Délégation est donné à M. Ahmed Taoufiq Hejira, Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé de l'habitat et de l'urbanisme, à l'effet d'exercer les pouvoirs dévolus par les textes en vigueur à l'autorité gouvernementale chargée de l'habitat et de l'urbanisme.

Art. 2- Pour l'exercice des attributions qui lui sont déléguées en vertu de l'article premier ci-dessus, le ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé de l'habitat et de l'urbanisme dispose :

- des structure du ministère de l'Habitat créées par le décret susvisé n° 2-94-830 du 18 chaabane 1415 (20 décembre 1995) ;
- des structures de la direction générale de l'urbanisme, de l'architecture et de l'aménagement du territoire créées en vertu des articles 3 et 27 du décret susvisé n° 2-97-176 du 14 chaabane 1418 (15 décembre 1997), à l'exception de la direction de l'aménagement du territoire et de la division des affaires administratives ;
- de l'Ecole nationale d'architecture régie par le décret n° 2-89-56 du 30 hija 1409 (3 août 1989), qui est rattachée à la direction générale de l'urbanisme, de l'architecture et de l'aménagement du territoire en vertu de l'article 34 du décret précité n° 2-97-176 ;



- des instituts de formation des techniciens spécialisés et des techniciens de l'urbanisme et de l'habitat.

Art. 3- Le Ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de l'habitat et de l'urbanisme assure la tutelle des agences urbaines conformément à l'article premier du décret n° 2-93-67 du 4 rabii II 1414 (21 septembre 1993), du décret n° 2-99-711 du 20 jourmada II 1420 (1^{er} octobre 1999) et du décret n° 2-99-710 du 20 jourmada II 1420 (1^{er} octobre 1999) susvisés, ainsi que la tutelle des établissements régionaux d'aménagement et de construction conformément à l'article deux du décret susvisé n° 2-94-830 du 18 chaabane 1415 (20 janvier 1995).

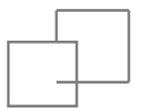
Art. 5- En cas d'absence de M. Ahmed Taoufiq Hejira, les pouvoirs qui lui sont délégués sont exclusivement exercés par le Premier Ministre.

Art. 6- Le Ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de l'habitat et de l'urbanisme est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au Bulletin officiel.

Fait à Rabat, le 24 ramadan 1423 (29 novembre 2002).

Driss Jettou

*Pour contreseing :
Le Ministre délégué
auprès du Premier Ministre
chargé de l'habitat et de l'urbanisme,
AHMED TAOUFIQ HEJIRA*



***Décret fixant l'organisation et
les attributions du Ministère de l'Habitat
(Décret n° 2-94-830 du 18 chaabane 1415 (20 Janvier 1995))***

Le premier Ministre :

* Vu la constitution et notamment son article 62 ;

* Vu le dahir n°1-94-273 du 4 moharrem 1415 (14 juin 1994) portant nomination des membres du gouvernement ;

* Vu le décret n°2-9344 du 7 Kaada 1413 (29 avril 1993) relatif à l'emploi supérieur de secrétaire général de ministère ;

Après examen par le conseil des ministres réuni le 24 rejev 1415 (27 décembre 1994).

Décreète

ARTICLE 1: Le Ministère de l'Habitat a pour mission d'élaborer et de mettre en oeuvre la politique gouvernementale en matière d'habitat.

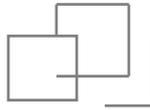
A ce titre, il est chargé de définir les stratégies d'intervention et d'encouragement en matière de construction et de promotion immobilière et de veiller à leur bonne réalisation. En outre, il est chargé d'établir des programmes d'habitat, d'en suivre l'exécution et d'en évaluer les résultats.

ARTICLE 2: Le Ministre de l'Habitat assure la tutelle des établissements publics qui lui sont rattachés.

ARTICLE 3: Le Ministère de l'Habitat comprend, outre le Cabinet du Ministre, une administration centrale et des services extérieurs.

L'administration centrale comprend :

- Secrétariat Général ;
- Inspection Générale ;
- Direction des Ressources Humaines, des Moyens Généraux et des Affaires Juridiques ;
- Direction de la Promotion Immobilière ;
- Direction des Etablissements Publics, du Partenariat et de l'Action Associative ;
- Direction de l'Habitat Social et des Affaires Foncières ;
- Direction Technique de l'Habitat ;
- Service de la Coopération ;
- Service de l'Organisation et Méthodes ;
- Service de Développement Informatique.



ISCAE

ARTICLE 5: Le Secrétaire Général exerce les attributions qui lui sont dévolues par le décret n° 2-93-44 du 7 Kaada 1413 (29 avril 1993) susvisé.

ARTICLE 6: L'Inspection Générale a pour rôle d'informer régulièrement le Ministre, auquel elle est directement rattachée, sur le fonctionnement des services, d'instruire toute requête qui lui est confiée et de procéder sur ses instructions à toutes inspections, enquêtes et études visant notamment une meilleure rentabilisation de l'appareil administratif et technique .

ARTICLE 7: La Direction des Ressources Humaines, des Moyens Généraux et des Affaires Juridiques a pour mission d'œuvrer à la gestion et à la valorisation des ressources humaines, de veiller à l'optimalisation de l'utilisation des moyens généraux, de mener les études à caractère législatif et réglementaire liées au domaine d'activité du ministère en rapport avec les directions et services concernés, de promouvoir la communication et de traiter les affaires contentieuses.

A cet effet, elle est chargée de :

- Gérer les ressources humaines et les plans de carrières, d'œuvrer à la formation du personnel, à son perfectionnement, à la définition des postes et de gérer les affaires sociales ;
- Préparer et exécuter le budget du ministère, d'établir et de tenir la comptabilité budgétaire, de gérer le matériel et l'unité de reprographie , de veiller au développement, à l'aménagement et à l'entretien des biens immeubles du ministère ;
- Participer à l'élaboration et à la mise au point des textes législatifs et réglementaires, de gérer les archives, d'œuvrer à la promotion de la communication et au développement des réseaux d'information et de documentation ;
- Etudier et de suivre les affaires contentieuses.

La Direction des Ressources Humaines, des Moyens Généraux et des Affaires Juridiques comprend :

1. La Division des Ressources Humaines qui groupe :

- Service de la Gestion des Ressources Humaines
- Service de la Formation
- Service des Affaires Sociales

2. La Division du Budget et des Moyens Généraux qui groupe :

- Service du Budget et de la Comptabilité
- Service des Marchés
- Service du Matériel et de la Reprographie
- Service des Bâtiments et Aménagements

3. La Division des Affaires Juridiques et de la Documentation qui groupe :

- Service des Etudes Juridiques
- Service de la Gestion des Archives et de la Documentation
- Service de la Communication
- Service du Contentieux

ARTICLE 8 : La Direction de la Promotion Immobilière a pour mission d'observer, d'encadrer, d'organiser et de dynamiser le secteur de la promotion immobilière, de favoriser la mobilisation de ses potentialités en vue d'une production à même de répondre aux besoins en logements de toutes les catégories de populations.

A cet effet, elle est chargée :

- de recueillir et de traiter les données statistiques relatives au parc logement , aux transactions foncières et immobilières, à la production et aux dépenses d'habitation des ménages ;
- de mener toute étude générale ou spécifique relative à la promotion immobilière et de veiller en relation avec des professionnels du secteur à l'organisation de cette promotion immobilière sur les plans législatif et réglementaire et au développement de l'action de ces professionnels ;
- de dynamiser la promotion immobilière par des mesures incitatives d'ordre administratif, fiscal et financier et d'œuvrer, en relation avec les départements concernés, à la promotion de l'habitat locatif.

La Direction de la Promotion Immobilière comprend :

1. L'Observatoire de l'habitat qui groupe :

- Le Service du Parc Logement
- Le Service des Transactions Foncières et Immobilières
- Le Service des Matériaux et des Dépenses d'Habitation

2. La Division des Etudes et des Relations avec les Professionnels du Secteur qui groupe :

- Le Service des Etudes et de la Planification
- Le Service de la Législation et de la Réglementation Immobilière

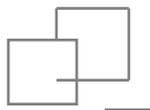
3. La Division de la Promotion du Secteur Immobilier qui groupe :

- Le Service de la Promotion pour l'Accès à la Propriété
- Le Service de la Promotion de l' Habitat Locatif

ARTICLE 9: La Direction des Etablissements Publics, du Partenariat et de l'Action Associative a pour mission d'assurer le suivi, l'évaluation et la coordination de l'action des établissements sous tutelle du ministère de l'habitat et d'œuvrer au développement de l'action associative et des relations de partenariat à même de promouvoir l'activité de production de logements.

A cet effet, elle est chargée :

- d'œuvrer à la structuration des organismes sous tutelle du ministère, d'aider à la définition de leurs stratégies d'intervention et de veiller au suivi et à la coordination de leurs actions ;
- d'initier et de suivre les audits financiers, techniques et de performances de ces organismes ;
- de promouvoir les actions de partenariat, notamment avec les collectivités locales et de développer, suivre, encadrer, réglementer et contrôler, en relation avec les administrations concernées les mouvements coopératifs en matière d'habitat.



La Direction des Etablissements Publics, du Partenariat et de l'Action Associative comprend :

1. La Division des Structures et du Suivi de la Gestion qui groupe :

- Le Service des Audits et Structures
- Le Service des Stratégies et de la Programmation
- Le Service du Suivi de la Production des Etablissements Publics

2. La Division du Partenariat et de l'Action Associative qui groupe :

- Le Service de la Promotion du Partenariat avec les Collectivités Locales
- Le Service de la Promotion des Coopératives d'Habitat
- Le Service de la Promotion des Actions Associatives

ARTICLE 10 : La Direction de l'Habitat Social et des Affaires Foncières a pour mission de concevoir et de mettre en oeuvre les stratégies et programmes d'action publique en matière d'habitat social, d'œuvrer en relation avec les départements concernés à la définition des politiques et des stratégies foncières et à la gestion des réserves foncières nécessaires au développement du secteur de l'habitat.

A cette fin, elle est chargée :

- de définir les stratégies pour la promotion de l'habitat en milieu rural, d'en assurer la programmation, le suivi, l'évaluation et d'œuvrer à la diffusion des techniques appropriées à la promotion de ce type d'habitat, de définir et suivre les programmes d'intervention en matière d'habitat insalubre pour la résorption des bidonvilles et la restructuration de l'habitat non réglementaire sous toutes ses formes et de procéder en relation avec les administrations concernées, à l'identification et à la délimitation des zones d'habitat ancien, et de promouvoir toutes actions associatives et de partenariat pour sa réhabilitation et sa rénovation ;
- d'entreprendre les études nécessaires à l'évaluation des besoins fonciers et à la définition des stratégies foncières, de gérer les acquisitions et cessions foncières en relation avec les administrations concernées, de réaliser les travaux graphiques nécessaires à la gestion des données relatives au patrimoine foncier du ministère.
- de programmer le budget alloué aux études et opérations d'habitat initiées par le ministère en matière d'habitat rural et insalubre, de suivre les opérations conventionnées avec les organismes sous tutelle du ministère et d'assurer le suivi des services gérés de manière autonome intervenant dans la réalisation des programmes d'habitat.

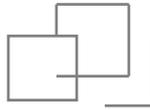
La Direction de l'Habitat Social et des Affaires Foncières comprend :

1. La Division de l'Habitat Rural qui groupe :

- Le Service des Stratégies de Promotion de l'Habitat Rural
- Le Service de Programmation et d'Evaluation des Réalisations
- Le Service de Diffusion des Techniques Appropriées

2. La Division de l'Habitat Insalubre qui groupe :

- Le Service de Résorption des Bidonvilles
- Le Service de la Restructuration de l'Habitat non Réglementaire
- Le Service de la Rénovation et de la Réhabilitation de l'Habitat Ancien



3. La Division des Affaires Foncières qui groupe :

- Le Service des Stratégies Foncières
- Le Service de la Gestion Foncière
- Le Service des Supports Graphiques

4. La Division de la Programmation et des Conventions qui groupe :

- Le Service de la Programmation Budgétaire
- Le Service des Opérations Conventiionnées
- Le Service de Suivi des Services Gérés de Manière Autonome

ARTICLE 11: La Direction Technique de l'Habitat a pour mission d'œuvrer, en relation avec les départements concernés et les professionnels du secteur à :

- la normalisation et à la promotion de la qualité et des techniques et procédés innovants en matière de construction immobilière et d'en assurer la vulgarisation ;
- l'élaboration et l'application de la réglementation de la sécurité de la construction immobilière ;
- l'adaptation de nouvelles formes de construction au patrimoine architectural national.

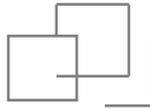
A cet effet, elle est chargée :

- d'établir en relation avec les départements et organismes concernés les normes relatives au domaine de la construction immobilière, d'en suivre la procédure d'homologation et d'octroi de certificats de conformité, de veiller à la promotion de la qualité dans ce domaine et de promouvoir la réglementation technique et la politique de sécurité dans le domaine de la construction immobilière ;
- d'effectuer des études et recherches sur les matériaux de construction de gros œuvre et de second œuvre et sur les procédés industriels, de veiller au développement des techniques innovantes et de donner les avis techniques sur ces innovations, d'en assurer la vulgarisation et la diffusion et de veiller à ce que les différents intervenants du secteur soient associés à toutes ces phases ;
- d'assurer le suivi, le contrôle et les expertises techniques des réalisations du ministère, de veiller à l'adaptation des formes de constructions au patrimoine architectural national, de développer avec les administrations concernées les méthodes de calcul appropriées en matière d'assainissement et de réseaux divers en vue de mettre en oeuvre les solutions optimales se rapportant à ce domaine et de contribuer à l'organisation et au suivi de l'économie générale dans la construction immobilière, de gérer la documentation visuelle et audiovisuelle et l'unité de modélisation du ministère.

La Direction Technique de l'Habitat comprend :

1. La Division de la Normalisation et de la Qualité qui groupe :

- Le Service de la Normalisation
- Le Service de la Certification et de la Promotion de la Qualité
- Le Service de la Réglementation et des Prescriptions Sécuritaires



2. La Division de la Promotion des Techniques et Procédés qui groupe :

- Le Service des Etudes Techniques, des Matériaux et Procédés
- Le Service des Agréments
- Le Service des Relations avec les Intervenants et de Vulgarisation

3. La Division de l'Encadrement Technique qui groupe :

- Le Service des Expertises, du Contrôle et du Suivi de la Construction
- Le Service de l'Assainissement et des Réseaux Divers
- Le Service de l'Architecture et de l'Economie du Logement

4. Le Service de la Photothèque et de la Modélisation

ARTICLE 12 : Le Service de la Coopération est chargé, sous réserve des attributions des autres départements :

- de participer à l'élaboration et la mise en application des programmes de coopération bilatérale ou multilatérale du département ;
- de suivre en liaison avec les directions concernées, l'exécution des accords de financement et de coopération concernant le département.

ARTICLE 13 : Le Service de l'Organisation et Méthodes est chargé de définir en relation avec les différents services du ministère, les méthodes et procédures, de veiller à leur adaptation aux objectifs de perfectionnement des structures, d'amélioration de la qualité du service public et de la motivation du personnel par une évaluation permanente et l'élaboration de manuels-guides.

ARTICLE 14 : Le Service du Développement Informatique est chargé d'assurer une évaluation permanente et une actualisation appropriée des systèmes d'information du ministère et de constituer un pôle d'expertise pour assister les services et les organismes sous tutelle du ministère dans leurs choix et acquisitions.

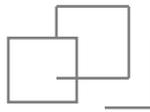
ARTICLE 15 : La création, l'organisation, les attributions et la compétence territoriale des services extérieurs sont fixées par arrêté du ministère de l'habitat , visé par le Ministre des Finances et le Ministre Délégué Auprès du Premier Ministre Chargé des Affaires Administratives.

ARTICLE 16 : L'organisation interne des services centraux et extérieurs est fixée par arrêté du Ministre de l'Habitat.

ARTICLE 17: Sont abrogés, à compter de la date de la publication du présent décret les dispositions du décret n°2-87-216 du 6 safar 1411 (28 août 1990) relatif aux attributions et à l'organisation du Ministère de l'Habitat.

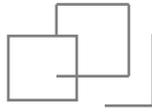
ARTICLE 18: Le Ministre de l'Habitat, le Ministre des Finances et des Investissements et le Ministre Délégué Auprès du Premier Ministre Chargé des Affaires Administratives sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Bulletin Officiel.

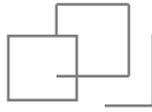
** Fait à Rabat, le 18 chaabane 1415 (20 janvier 1995) **

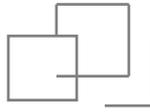


Annexe n°6:

Consistance du programme villes sans bidonvilles

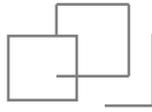


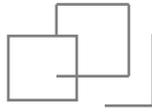


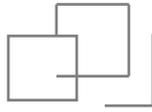


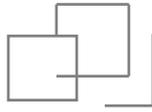
Annexe n°7 :

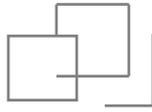
*Modèle de contrat Villes
sans bidonvilles*

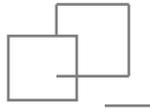






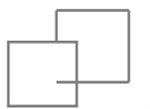




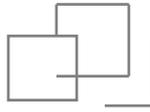


Annexe n°8 :

Missions et rôles assignés aux principaux acteurs d'un projet



Acteur	Mission	Observation
Le comité directeur	<ul style="list-style-type: none">- définir les objectifs du projet- désigner le directeur du projet- préciser les contraintes d'ordre technique ou organisationnel du projet- valider le PAM et le PAQ proposés par le maître d'œuvre- préparer les compte-rendus et les rapports d'avancement pour la direction générale- Décider des suites du projet	Le comité de direction est composé généralement des responsables des départements de l'entreprise qui sont concernés directement par le projet et qui peuvent contribuer à sa réussite.
Le directeur du projet	<ul style="list-style-type: none">- élaborer le cahier de charge du projet- être en relation permanente avec le chef du projet pour le suivi et le contrôle des délais, des coûts et des travaux- former les utilisateurs- réceptionner les travaux finaux- manager les changements	Pour mener à bien sa mission, il peut constituer une équipe de direction en concertation avec le comité directeur si la taille et la nature du projet le justifient.
le chef de projet	<ul style="list-style-type: none">- identifier les objectifs du projet- Elaborer et mettre en œuvre le PAM- Maintenir la communication avec le directeur de projet- Animer l'équipe du projet	Le chef de projet doit avoir la capacité de communication (avec le DP et l'équipe de projet), la capacité de négociation (avec le DP), la capacité de conduite de projet, de l'animation d'équipe et de la maîtrise des techniques 'évaluation
L'équipe du projet	<ul style="list-style-type: none">- participer avec le chef de projet à planifier et organiser les différentes tâches et activités.- participer à répartir les tâches, à définir les coûts et les délais- analyser les profils des personnels affectés et évaluer l'adéquation profil/activité- réaliser les travaux- étudier, organiser et assurer la qualité des services et des produits.- Suivre et contrôler la mise en œuvre du PAM (ressources, délais , coûts)- Coordonner les activités	



Annexe n°9 :
Cadre logique

- Les composantes du cadre logique

Schématiquement, le cadre logique est représenté sous la forme d'une matrice constituée de cinq colonnes et quatre lignes qui sont toutes interdépendantes. Ci-après une description sommaire de ces différentes composantes :

- La description du projet :

La première colonne donne une brève description du projet et traduit les objectifs que celui-ci se propose d'atteindre. Elle est ventilée en quatre rangées qui sont intimement liées : les objectifs stratégiques (première rangée), l'objectif spécifique (deuxième rangée), les objectifs intermédiaires ou résultats (troisième rangée) et les objectifs opérationnels ou activités (quatrième rangée).

- Les critères de vérifications

Appelés également les indicateurs, ils servent à clarifier les objectifs et les résultats et sont placés dans la deuxième colonne du cadre logique. Ils doivent être des données vérifiables, objectives, décrivant un état et indiquant le sens de l'action à entreprendre.

En plus d'une description, aussi concrètement que possible, de l'objectif auquel ils se réfèrent, ces indicateurs visent à :

- obliger les différentes parties impliquées dans un projet à définir, le plus précisément possible, les objectifs sur lesquels ils se sont convenus, ce qui va les motiver à clarifier leurs besoins et à contribuer à rehausser le niveau de négociation entre elles ;
- faciliter les processus de suivi et d'évaluation en s'appuyant sur des indicateurs objectivement vérifiables, servant de base solide pour contrôler le bon déroulement du projet.

- Les sources de vérification

Les moyens ou les sources d'informations nécessaires pour pouvoir mesurer les indicateurs de vérification sont mentionnés dans la troisième colonne du cadre logique. Il est important de les définir déjà durant la phase d'étude du projet, parce qu'ils impliquent des activités spécifiques qui doivent être planifiées et budgétisées, telles que des investigations ou des enquêtes pour recueillir les informations voulues.

- Les hypothèses (suppositions)

Chaque projet s'implante dans un contexte large, obligeant son gestionnaire à procéder de manière systématique à l'analyse des changements ayant survécu dans son environnement. L'objectif est d'anticiper et réagir judicieusement face aux nouvelles données qui pourraient influencer négativement le projet et conditionner son succès. Elles doivent être analysées et discutées au début du projet pour décider de l'engagement ou de l'abandon de celui-ci. Elles constituent des facteurs de risque avant et au cours du projet.

Ce type d'information figure dans la quatrième colonne du cadre logique et concerne respectivement chaque niveau. Appelées aussi suppositions, les hypothèses ou conditions doivent être formulées sous forme positive et seront probablement réalisées par une tierce partie. A noter que les suppositions ou conditions préalables situées au niveau des activités doivent être remplies pour que le projet puisse démarrer.

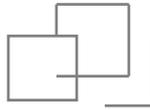
De ce qui précède, le cadre logique d'un projet se schématise comme suit :

Objectifs	<u>Critères de vérification</u>	Sources de vérification	Les hypothèses (conditions/risques)
Objectif stratégique ←			
Objectif du projet ←			
Objectifs intermédiaires (résultats) ←			
Objectifs opérationnels (activités) ←	Moyens	Coûts	Conditions préalables

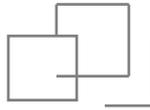
La relation entre la description du projet (première colonne) et les hypothèses (dernière colonne), se lit comme suit :

- si les conditions préalables sont remplies, et si les suppositions correspondantes aux activités sont favorables, alors ces dernières peuvent être exécutées conformément au plan arrêté ;
- si les activités prévues sont exécutées et les conditions remplies à ce niveau, alors les résultats intermédiaires seront atteints,
- si les résultats intermédiaires sont atteints et les suppositions à ce niveau remplies, alors l'objectif spécifique sera atteint, et
- une fois que l'objectif spécifique est atteint et les suppositions à ce niveau remplies, alors le projet va contribuer à la réalisation des objectifs globaux.

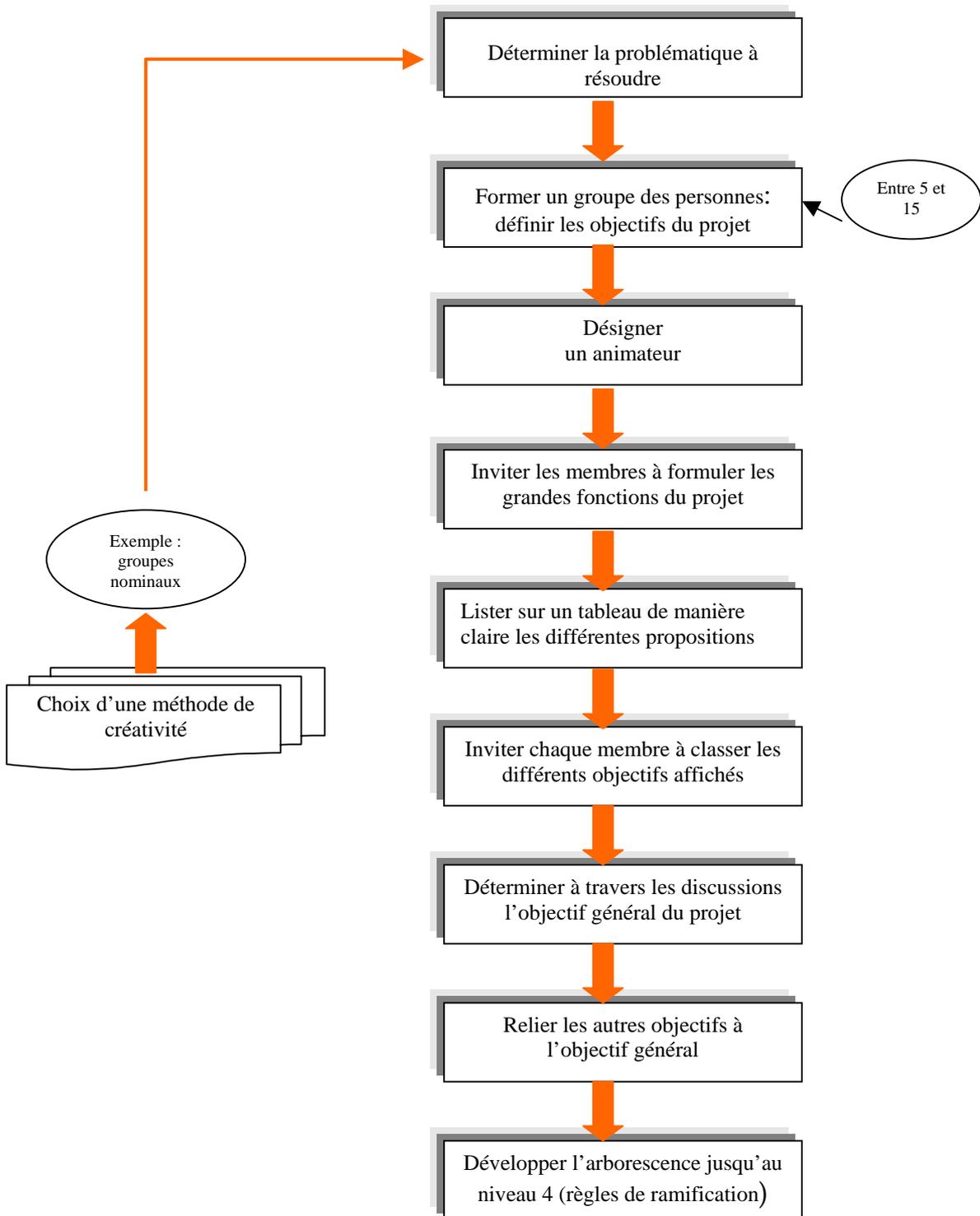
Les dernières cases des colonnes des indicateurs et sources de vérification contiennent respectivement les indications générales sur les moyens et les ressources du projet (les ressources humaines, l'équipement, ...) et le budget correspondant tout en indiquant la contribution de chaque partenaire.

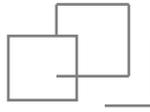


Enfin, il faut signaler que le principe de la démarche du cadre logique s'appuie sur la définition des différents niveaux d'objectifs, mais ne répond pas la question du comment faire ? Cela exige le recours à d'autres instruments tels que l'arbre des objectifs qui est un outil souvent utilisé pour la construction de l'arborescence des objectifs d'un projet. Ce dernier repose sur des méthodes de créativité comme celle des groupes nominaux dont le processus est explicité dans le schéma ci-après :



ARBRE DES OBJECTIFS :
UN OUTIL POUR DEFINIR LES OBJECTIFS DES DIFFERENTS NIVEAUX





Annexe n°10 :
*Format type du Plan d'Action
et de Management*

1. Les objectifs du projet :

- . la description du projet
- . les objectifs stratégiques, spécifiques et techniques
- . les performances attendues
- . la stratégie de développement : modalités de réalisation des produits

2. L'organisation du projet :

- . les relations avec les institutions de tutelles (acteurs institutionnels)
- . les fonctions et missions de chaque acteur (chef de projet, équipe de projet,...)

3. Le financement :

- . les engagements financiers
- . les règles financières concernant les contrats et les marchés ;

4. Le découpage en tâches :

- . l'arborescence des objectifs
- . la liste des tâches pour chaque objectif opérationnel,
- . l'ordonnancement des tâches ;

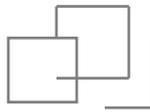
Les ressources allouées à chaque tâche, à un ensemble de tâches ou à une activité ;

5. Les procédures de management :

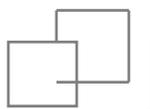
- . le langage de travail
- . la tenue de réunion
- . la passation des contrats
- . l'organisation des revues
- . la contrôle des coûts et la comptabilité
- . le contrôle des délais et la planification
- . la gestion de documentation et de configuration
- . l'assurance qualité (la description des procédures est sommaire, si nécessaire, .
- . l'assurance qualité fait l'objet d'un plan)
- . les risques potentiels et actions correctrices correspondantes ;
- . la gestion des interfaces,
- . la sûreté de fonctionnement,
- . la maintenance et la sécurité ;

6. Les tableaux de bord et les rapports d'avancement :

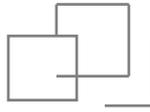
- . les plannings
- . le budget
- . les comptes rendus de réunion.



Annexe n°11 :
*Modèle de
tableau de bord*

*Evaluation des programmes engagés (cas des bidonvilles)*

Indicateur	Désignation
Part du budget affecté au programme de lutte contre les bidonvilles dans le budget de l'Etat	Mesurer l'importance accordée par les pouvoirs publics au phénomène des bidonvilles
Ressources des OST et autres opérateurs affectées au programme	Mesurer l'importance accordée par les opérateurs au phénomène des bidonvilles
Ressources des Collectivités locales affectées au programme	Mesurer l'importance accordée par les collectivités locales au phénomène des bidonvilles
Montant de la première avance pouvant être versée pour un projet.	Indicateur de la capacité de financement des ménages
Montant de la traite mensuelle pouvant être versée pour un projet.	Indicateur de la capacité de financement des ménages
Superficie nécessaire	Superficie nécessaire pour mettre en place un programme de résorption des bidonvilles
Nature juridique des terrains	Domanial, privé, habous...
Affectations urbanistiques	Ouvert à l'urbanisation la vocation du sol
Prix d'acquisition des terrains	
Existence de l'équipement Hors site à proximité quartier (VRD)	% des quartiers avec existence de l'équipement Hors site à proximité
Niveau d'équipement in site en %	% des quartiers avec existence de l'équipement in site à proximité



Bibliographie

Ouvrages :

- AFITEP, Le management de projet, principes et pratiques, AFNOR ;
- BADOT Olivier, Dictionnaire du marketing, édition Hatier, 1998, Paris ;
- BAHY Hassan, Habitat clandestin au Maroc, CNCPRST - ENA, 1986 ;
- BAHY Hassan, Urbanisation & gestion urbaine au Maroc, 1992 ;
- BELLENGER L. et COUCHAERE M.J., Animer et gérer un projet, ESF Editeur ;
- BENGHOZI P.J., Innovation et gestion de projets, Eyrolles ;
- BRECHET J.P., Gestion stratégique - le développement du projet d'entreprendre, éditions ESKA, Paris, 1996 ;
- BRILMAN Jean, Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation, 2000, Paris ;
- CHEIGNEAU Y. et PERIGORD M., Du management de projet à la qualité totale, Editions d'organisation, Paris ;
- CNEP, Gestion de projets, l'évaluation rétrospective au Maroc - 1996 ;
- DECLERCK P, EYMERY P et CRENER M.A, Le management stratégique des projets, Edition Hommes et techniques - 1980 ;
- DECLERCK R.P, DEBOURSE J.P, DECLERCK J.C., Le management stratégique, contrôle de l'irréversibilité, Les éditions ESC Lille - 1997 ;
- FERNANDEZ Alain, les secrets de la conduite de projet, Editions d'Organisation, 2003 Paris ;
- GHANNAM-ZAIM Ouaffa, Le marketing au Maroc : concepts et réalités, Collection Management des Organisations, Société d'édition et de diffusion Al Madaris, Casablanca, 2002 ;

- GIARD V. Gestion des projets, Economica ;
- HENRI PIERRE et MADERS ETIENNE CLET, Le management d'un projet - Mémentos EO - Editions d'organisation - Paris 1995 ;
- JOHNSON G. et SCHOLLES H., Stratégique, Public Union, Paris 2000 ;
- JOLY M. et MELLER J.L., De la gestion de projet au management par projet, AFNOR ;
- NAVEZ-BOUCHANINE, les interventions en bidonvilles au Maroc, une évaluation sociale, publication ANHI, Juin 2002 ;
- PNAP - Gestion de projets - Manuel d'analyse institutionnel (Tome 1) - Les éditions Guessous - Rabat - 1994 ;
- PNAP, Gestion de projets - Manuel d'analyse économique - Les éditions Guessous - Rabat - 1994 ;
- PNAP, Gestion de projets - manuel d'analyse marketing - Edition ARTDECOM - Rabat 1992 ;
- RAYNAL Serge, Le management par projet, Les éditions d'organisation, 1996, Paris ;
- SERHANE Abdelah, Financement de l'habitat social au Maroc, Edit Consulting, 2003 ;

Etudes et rapports :

- ANHI, évaluation du programme de résorption des bidonvilles à la province de Khouribga, CabinetKh. Nabil/Maroc Prospective/F.Debbi Consultant, janvier 1994 ;
- DEBOURSE J.P., Note de cours DESS, PNAP, 1990 ;
- ERAC-NO, Plan d'action prévisionnel 2005 ;
- ERAC-NO, rapports d'activités années 2001, 2002 et 2003 ;

- ERAC-Sud, rapports d'activités années 2002 et 2003 ;
- ERAC-Tensif, rapport d'activité année 2002 ;
- Haut Commissariat au Plan - Direction de la statistique - Annuaire statistiques du Maroc 1999 à 2003 ;
- Ministère de l'Habitat et d'Urbanisme, Direction de la Promotion Immobilière, Plan de Développement Economique et social 1999-2003 ;
- Ministère de l'Habitat et d'Urbanisme, étude relative à la définition de normes pour l'habitat social, phase III- propositions et recommandations 2004 ;
- Ministère de l'Habitat et d'Urbanisme, note relative au programme spécial d'habitat à faible coût, avril 2003 ;
- Ministère de l'Habitat et d'Urbanisme, note relative au programme « villes sans bidonvilles », septembre 2004 ;
- Ministère de l'Habitat et d'Urbanisme, Observatoire de l'habitat - population et habitat insalubre : insertion sociale par l'accession au logement décent - Rabat - 1994 ;
- Ministère de l'Habitat et d'Urbanisme, Observatoire de l'habitat - exploitation des données sur le logement dans les RGPH de 1982 et de 1994- Synthèse des résultats, décembre 2001 ;
- Ministère de l'Habitat et d'Urbanisme/ DHSAF, note sur la résorption de l'habitat insalubre : stratégie d'intervention - 2004 ;
- Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme - Document relatif à la nouvelle politique de l'habitat et de l'urbanisme - décembre 2002 ;
- Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, DHSAF, note relative à l'habitat non réglementaire, 2003 ;

- Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, Direction de la Promotion Immobilière, Etude sur la capacité de production et les modes d'intervention des promoteurs immobiliers, 2ème phase, rapport final décembre 2003 ;
- Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, DPI, Les aspects financiers et fiscaux du financement du logement au Maroc, 1998 ;
- Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, DPI, Préparation du plan de développement économique et social pour la période 99-2003 : Rapport de la commission spécialisée de l'habitat ;
- Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, DPI, Caractéristiques socio-économiques des ménages des quartiers d'habitat clandestin ;
- Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, Etude relative à l'évaluation de l'impact socio-économique des opérations de relogement des populations des bidonvilles, décembre 1998 ;
- Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, IFMOC, Gestion de projet appliquée à la conduite d'opérations: repères méthodologiques, 2000 ;
- Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, IFMOC, Le management du service public ;
- Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, IFMOC, Marchés de travaux et marchés d'études, mars 2001 ;
- Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme, L'observatoire de l'habitat, Enquête logement 2000, synthèse des résultats, novembre 2001 ;
- Secrétariat d'Etat à l'Habitat, Guide méthodologique d'intervention en matière d'habitat insalubre, mars 2002 ;
- Secrétariat d'Etat à l'Habitat, habitat insalubre au Maroc, travaux préparatoires pour de nouvelles approches, actes de l'atelier du 20 et 21 mars 2001 ;

- Secrétariat d'Etat à l'Habitat, Vers des normes plus adaptées et des conditions d'intervention spécifiques, note introductive, mars 2000 ;
- Secrétariat d'Etat à l'Habitat, bilan critique sur les interventions de résorption des bidonvilles au Maroc, novembre 1999 ;
- Secrétariat d'Etat à l'Habitat, DPI, L'habitat social au Maroc : problématique et stratégie d'intervention ;
- Secrétariat d'Etat à l'Habitat, DPI, L'observatoire de l'Habitat, l'évaluation du volume de l'habitat insalubre en 2000, septembre 2001 ;
- Secrétariat d'Etat à l'Habitat, Note relative au programme pilote des zones d'aménagement progressif ;
- Secrétariat d'Etat à l'Habitat, Pour une meilleure contribution du mouvement associatif et coopératif dans la lutte contre l'habitat insalubre, note introductive, avril 2000 ;
- Secrétariat d'Etat à l'Habitat, Pour une programmation contractuelle des équipements socio-administratifs dans les opérations de lutte contre l'habitat insalubre, note introductive, mars 2000 ;
- Société Sala Al Jadida, Rapports des Conseils d'Administration années 1996 à 2002 ;
- Société Sala Al Jadida, Rapport du Comité d'attribution, janvier 1996 ;

Revues documentaires

- 22ème conférence internationale de réseau habitat et francophonie, Le logement social et la ville, Tous solidaire pour une meilleure qualité de vie ;
- ANHI - Direction des Etudes et du Développement - Al maouil - collection 1991-1997 ;
- ANHI, Al maouil, les cahiers Al Omrane n° 18, décembre 2003 ;

- ANHI, Al maouil, les cahiers de l'ANHI n° 14-mai 1999, n° 15 et 16-décembre 1999 n° 17, mai 2002 ;
- Bulletin de la Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics «BTP au Maroc : enjeux et contraintes » n° 66 ;
- Décret 2-98-402 relatif à la passation des marchés publics du 30-12-1998 ;
- Haut Commissariat au Plan - Les cahiers du plan - n°1 - février/mars 2005 ;
- Mohammed MBARKI - avant propos de «Habitat insalubre au Maroc, maîtrise d'ouvrage sociale dans le opérations de résorption » - actes de l'atelier du 20 et 21 mars 2001 ;
- Norme AFNOR X50-105 ;
- Normes françaises X 50-400 ;
- Normes internationales ISO 10006 ;
- Secrétariat d'Etat à l'Habitat, Aouarch, Rétrospective n° 1 et 2 ;
- Secrétariat d'Etat à l'Habitat, Aourach n°2 mai 1999, n°3 juin 1999, n°5 mars 2000, n°8 juin 2000, n°9 mai 2001, n°11 mai 2001, n°12 janvier 2002, n°14 mars 2002, n°16 avril 2002, n°20 juin 2002, n°21 et 22 juillet 2002, n°23 août 2002, n°25 à 31 septembre 2002 ;

Mémoires

- BARGHACH larbi, La gestion des ERAC, CSG ;
- BENANA Youssef - Etude et évaluation du programme nationale des 200.000 logements - DES - INAU - 2002 ;
- SALEM G. et SAYEH L., Pour un knowledge management au Ministère des Finances et de la Privatisation, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du CSG de l'ISCAE - Rabat - juin 2004 ;

- SALHI W., Habitat social et relogement des bidonvillois : cas de Sala Al Jadida, INAU, 2003 ;
- TAHIRI ALAOUI My Cherif, La gestion du logement social dans la croissance urbaine de la ville de Casablanca, ISCAE, 1981 ;

Sites Webs

- Site du Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme ;
- Site du Holding Al Omrane ;
- Site de l'Agence Nationale de Lutte contre l'Habitat Insalubre (ANHI) ;
- Site de la Société Nationale d'Équipement et de Construction (SNEC) ;
- Sites des établissements régionaux d'aménagement et de construction (ERACs) ;
- Divers sites.