

LES LIVRES DE LA PREUVE · 2

Méthode d'un élu qui rend des comptes

El Houcine Nasrollah

Édition offerte, campagne législative 2026. Reproduction libre
à titre gracieux, vente interdite.

Préface. La politique est un métier qui s'apprend

On croit souvent que la politique est un talent. Une aisance, une voix qui porte, un sens de la formule. Je pense le contraire. La politique est un métier. Et comme tout métier, elle s'apprend, elle se travaille, elle se vérifie. Un menuisier qui livre une porte voilée ne peut pas s'en sortir par un beau discours. Un élu devrait être soumis à la même règle : ce qui compte, c'est la pièce livrée, pas la promesse affichée.

Ce livre n'est pas un récit de campagne. C'est un manuel de méthode, écrit à la première personne parce que je ne sais parler que de ce que j'ai fait, vérifié, signé. Je suis député d'Al Fida-Mers Sultan depuis 2021, vice-président du Conseil de la ville de Casablanca chargé du patrimoine et des affaires juridiques. Avant cela, j'ai été élu d'opposition pendant des années. Avant cela encore, entrepreneur. Et avant tout, élève de l'école publique de Casablanca.

De ce parcours, j'ai tiré une conviction simple : la crédibilité ne se décrète pas, elle se construit. Elle se construit avec des registres, des chiffres publiés, des jugements gagnés, des dossiers documentés. Elle se construit aussi avec des échecs reconnus et

corrigés, car une méthode qui ne sait pas dire « nous nous sommes trompés » n'est pas une méthode, c'est une posture.

Les pages qui suivent racontent comment on passe de la critique à la responsabilité sans se renier. Comment on mesure avant de promettre. Comment on publie pour être jugé. Comment on utilise le droit, patiemment, comme levier du bien commun face à des intérêts mieux armés. Comment on travaille avec ses adversaires sans rien abandonner de ses convictions. Et comment la lecture, l'écriture et le débat d'idées musclent l'action publique au lieu de la décorer.

Je destine ce livre à celles et ceux qui exigent des comptes : journalistes, cadres, jeunes diplômés, citoyens qui ne se contentent plus des slogans. Vous avez raison d'être exigeants. Je vous demande une seule chose : jugez-moi sur pièces. C'est tout l'objet de ce qui suit.

Un mot encore sur le titre. La preuve n'est pas un ornement de discours, c'est une contrainte que l'on s'impose. Elle oblige à dater, à chiffrer, à citer le document. Elle interdit les formules qui ne coûtent rien. Elle expose celui qui l'invoque, car toute preuve peut être contestée, vérifiée, retournée. C'est précisément pour cela qu'elle vaut plus que la conviction proclamée. Dans ce livre, chaque chiffre a une source : le registre du patrimoine, les décisions de justice, les procès-verbaux des sessions du conseil, les questions

écrites et orales déposées au Parlement. Le lecteur pointilleux est mon lecteur préféré.

Chapitre 1. L'école du réel

Je suis né au milieu des années 1960 à Casablanca. J'ai grandi dans cette ville, dans ses quartiers populaires, et j'ai été formé par son école publique. Baccalauréat en 1984. Je le dis sans nostalgie et sans misérabilisme : l'école publique m'a donné le socle, et la ville m'a donné le reste.

Le reste, c'est l'entreprise. J'ai fait carrière dans le commerce puis dans la promotion immobilière. Ces deux métiers sont de formidables écoles de réalisme. Dans le commerce, on apprend une loi que la politique oublie trop souvent : le client revient si la marchandise est conforme à la promesse. Pas de conformité, pas de confiance. Pas de confiance, pas de lendemain. Dans la promotion immobilière, on apprend une deuxième loi : un projet est un enchaînement de contraintes réelles. Un titre foncier, un plan, une autorisation, un financement, un délai, un chantier. Chaque maillon peut céder. Celui qui promet un immeuble sans avoir vérifié le foncier n'est pas un visionnaire, c'est un danger public.

Ces deux lois m'ont suivi toute ma vie d' élu. Quand j'examine une délibération, je la lis comme un contrat : qui s'engage, sur quoi, avec quel argent, sous quel contrôle, avec quelle sanction en cas de défaillance. Quand on me présente un projet, je demande d'abord

le foncier, le budget et le calendrier. Ce n'est pas de la défiance, c'est du métier.

En 2009, je me suis présenté pour la première fois à une élection communale, et j'ai été élu conseiller. Je n'arrivais pas en politique par les appareils ni par les héritages. J'arrivais par le quartier, avec une réputation d'homme qui livre ce qu'il annonce. C'est un capital modeste mais solide. Il m'a imposé une discipline : ne jamais le dilapider en promesses faciles.

J'ai découvert alors un monde étrange. Des assemblées où l'on votait des budgets sans en maîtriser les annexes. Des débats où l'éloquence tenait lieu d'analyse. Des dossiers techniques tranchés à l'intuition. J'ai compris très vite que l'écart entre la parole publique et la réalité des dossiers était le vrai problème de notre vie locale. Et j'ai compris autre chose, qui me concernait directement : pour combler cet écart, ma seule expérience d'entrepreneur ne suffirait pas. Il me manquait des outils. Il allait falloir retourner apprendre.

Prenons un exemple, volontairement hypothétique. Imaginez un conseiller communal à qui l'on soumet une convention de gestion déléguée de plusieurs centaines de pages. S'il ne sait pas lire une clause de révision tarifaire ou un compte d'exploitation prévisionnel, son vote est un chèque en blanc. Il peut être honnête, courageux, proche des gens : il votera quand même à l'aveugle.

L'honnêteté sans compétence est une vertu désarmée. C'est cette leçon, brutale, que m'a enseignée ma première année de mandat.

L'école du réel m'a aussi appris la valeur du quartier comme échelle de vérité. Les grandes politiques se jugent en bas, à hauteur de trottoir. Une stratégie de mobilité se vérifie à l'arrêt de bus, une politique de propreté au coin de la rue, une politique du patrimoine à l'état du marché couvert. Le quartier ne ment pas. Il est le laboratoire où toutes les annonces sont testées, et le tribunal où elles sont jugées. Un élu qui perd le contact avec cette échelle perd le contact avec la réalité de son mandat. Voilà pourquoi la proximité n'est pas, chez moi, un thème de communication : c'est un instrument de mesure. J'y reviendrai tout au long de ce livre, car ma méthode entière consiste à faire circuler l'information dans les deux sens, du quartier vers l'institution et de l'institution vers le quartier, sans déperdition et sans embellissement.

Chapitre 2. Retour en classe

Après ma première élection, j'ai donc repris des études. J'ai préparé et obtenu un master en gestion des villes, aménagement du territoire et environnement, dans une école française. J'avais dépassé la quarantaine. Je retournais en classe, avec des cahiers, des examens, des travaux à rendre, pendant que j'exerçais mon mandat.

Pourquoi cet effort, alors que rien ne m'y obligeait ? Parce qu'un élu qui ne maîtrise pas la matière technique de ses dossiers devient l'otage de ceux qui la maîtrisent. Les bureaux d'études, les délégataires, les cabinets, les administrations : tous ces acteurs sont utiles, souvent compétents, parfois de bonne foi. Mais ils ont leurs intérêts, leur langage, leurs angles morts. Si l'élu ne peut pas relire leurs calculs, il ne délibère pas, il enregistre. La souveraineté du mandat passe par la compétence de celui qui l'exerce.

Le master m'a donné trois choses. D'abord un vocabulaire : savoir ce qu'est un plan d'aménagement, un plan de lotissement, un coefficient d'occupation du sol, une servitude, une déclaration d'utilité publique. Ces mots sont arides, mais chacun d'eux décide du destin d'un quartier. Ensuite une méthode : poser le diagnostic avant la solution, chiffrer avant d'arbitrer, comparer avant de choisir. Enfin une humilité : découvrir tout ce que je ne savais pas,

et mesurer combien la ville est un objet complexe, où l'eau, le transport, le foncier, le droit et le social s'entremêlent.

Je raconte cet épisode parce qu'il dit quelque chose de plus large que mon cas personnel. Nous avons besoin d'élus qui se forment, tout au long de leur mandat, comme n'importe quel professionnel sérieux. Un médecin suit les progrès de sa discipline. Un ingénieur actualise ses normes. Pourquoi l'élu, à qui l'on confie des budgets publics considérables, serait-il dispensé de cet effort ? La formation des élus ne devrait pas être un supplément d'âme, mais une exigence de la fonction.

L'autodidacte qui retourne en classe apprend aussi une chose que les diplômés précoces n'enseignent pas toujours : le prix du savoir. Quand on a travaillé toute la journée et qu'on ouvre un manuel le soir, on ne lit pas pour briller, on lit pour comprendre. On va droit à ce qui sert. Cette économie de l'effort m'est restée. Aujourd'hui encore, devant un dossier, je cherche d'abord les trois documents qui décident de tout : le titre, le plan, le budget. Le reste est commentaire.

Ce master associait trois mots que je n'ai plus jamais séparés : la ville, le territoire, l'environnement. On y apprend qu'une décision d'urbanisme est toujours une décision environnementale, et réciproquement. Autoriser une construction, c'est arbitrer sur l'eau, sur l'air, sur les déplacements, sur les espaces verts. Cette leçon théorique est devenue chez moi un réflexe pratique : quand

un plan supprime un espace vert, je ne vois pas une parcelle qui change de couleur sur un document, je vois un quartier qui perd de l'ombre, de l'air et un lieu de vie. On comprendra plus loin, dans l'affaire d'Aïn Sebaâ, pourquoi ce réflexe compte : défendre un espace vert au contentieux suppose d'abord d'avoir compris, techniquement, ce qu'un espace vert représente dans l'équilibre d'un plan d'aménagement.

De ce retour en classe date aussi ma conviction sur la donnée publique. À l'école, on ne vous laisse pas affirmer sans démontrer. J'ai voulu importer cette règle dans la vie municipale : aucune affirmation sans document, aucun document sans vérification, aucune vérification sans publication. C'est le fil des chapitres qui suivent.

Chapitre 3. Mesurer avant de promettre

Quand j'ai pris en charge le patrimoine de la ville de Casablanca, en tant que vice-président du Conseil de la ville chargé du patrimoine et des affaires juridiques, j'ai posé une question simple : que possédons-nous ? La réponse honnête était : nous ne le savons pas précisément. La plus grande ville du pays ne disposait pas d'un inventaire fiable de ses propres biens. On ne gère pas ce qu'on ne mesure pas. On ne protège pas ce qu'on ne connaît pas.

Nous avons donc lancé le recensement. En 2022, le premier décompte a établi 1 918 biens, évalués à 7 500 milliards de centimes. Le travail s'est poursuivi, bien par bien, titre par titre, et le registre a été porté ensuite à environ 2 000 biens, pour une valeur estimée à 130 milliards de dirhams, soit 13 milliards de dollars selon Le Matin. Retenez moins les montants que leur signification : Casablanca est riche d'un patrimoine commun considérable, et pendant des décennies, personne n'en tenait le compte exact.

Mesurer n'est pas un exercice comptable. C'est un acte politique. Tant que le patrimoine restait flou, il était vulnérable : aux occupations, aux locations dérisoires, aux transferts discrets, à l'oubli. Le jour où chaque bien a un numéro, une valeur et un

statut juridique, la prédation devient plus difficile, car elle devient visible. La mesure est la première ligne de défense du bien commun.

Cette exigence de mesure, je l'applique partout, pas seulement au patrimoine. Prenez le stationnement. Casablanca compte environ 800 000 places de stationnement. Combien sont horodatées, c'est-à-dire gérées, contrôlées, génératrices de recettes pour la collectivité ? 8 000. Une place sur cent. Ce chiffre, à lui seul, dit l'ampleur du désordre : un service public de fait abandonné à l'informel, des gardiens de voitures sans statut, des recettes qui échappent à la ville. Une fois le chiffre posé, la politique peut commencer : nous avons acté le retrait de ce dossier à Casa Baia, préparé un appel à manifestation d'intérêt, et adopté en mai 2025 un cahier des charges pour les gardiens de voitures, avec enquête sociale, zones délimitées et horaires. On part du chiffre, on aboutit à une règle.

Autre exemple : l'eau. Face au stress hydrique, il ne sert à rien de multiplier les déclarations d'intention. Nous avons affecté 334 millions de centimes d'excédent budgétaire aux puits et aux sources, pour arroser les espaces verts sans toucher à l'eau potable. Un montant précis, un usage précis, une ressource préservée. C'est modeste à l'échelle des besoins, mais c'est exact, et l'exactitude est le début du sérieux.

Prenons un exemple, et je précise qu'il est hypothétique. Imaginez deux candidats dans le même arrondissement. Le premier promet « un grand plan pour le stationnement ». Le second dit : il existe environ 800 000 places dans cette ville, 8 000 seulement sont horodatées, voici la règle que je propose pour les gardiens de voitures, voici le calendrier de l'appel à manifestation d'intérêt, voici comment vous pourrez vérifier dans un an si j'ai tenu parole. Le premier discours est plus confortable à prononcer. Le second est le seul qui respecte l'intelligence de l'électeur, car il contient sa propre grille d'évaluation. Toute promesse sérieuse doit embarquer l'instrument de sa vérification. C'est ma définition pratique de la transparence.

Mesurer avant de promettre a une conséquence inconfortable : on promet moins. On renonce aux annonces spectaculaires que les dossiers ne portent pas. Certains y voient de la frilosité. J'y vois du respect. Respecter les citoyens, c'est leur parler comme à des adultes : voici ce que nous savons, voici ce que nous pouvons, voici les délais et les obstacles. L'optimisme, le vrai, n'est pas dans l'enflure des promesses. Il est dans la méthode : chaque chose comptée, chaque étape franchie, chaque résultat vérifiable. J'appelle cela l'optimisme méthodique. C'est le seul qui résiste au temps.

Chapitre 4. Publier pour être jugé

Mesurer ne suffit pas. Un inventaire enfermé dans un tiroir ne protège rien. La deuxième étape de la méthode, c'est la publication. En mai 2025, nous avons annoncé que le registre du patrimoine de Casablanca, désormais numérisé, serait rendu public. Une première au Maroc. Chaque citoyen, chaque journaliste, chaque chercheur pourra consulter ce que la ville possède et ce qu'elle en fait.

Pourquoi publier ? Parce que la transparence n'est pas un slogan, c'est un mécanisme. Un bien public dont la location est publique ne peut plus être loué à un prix dérisoire sans que cela se voie. Une occupation illégale documentée dans un registre accessible ne peut plus s'éterniser dans le confort de l'ombre. La publication transforme chaque citoyen en contrôleur potentiel. Elle démultiplie la vigilance bien au-delà de ce que peut faire une administration seule.

Et il y avait beaucoup à voir. Le recensement a mis au jour des situations que je qualifie sobrement d'anomalies, et que chacun qualifiera comme il l'entend. Dix-neuf villas communales, d'une valeur de 18 milliards de centimes, étaient louées 250 dirhams par mois. Des locaux commerciaux étaient loués 12 dirhams par mois.

Douze dirhams : le prix de deux cafés. Le complexe de Zenata était loué 10 000 dirhams par mois ; sa redevance a été réévaluée à 100 000 dirhams. Un terrain de 13 hectares était occupé illégalement depuis 30 ans. Face à ces situations, nous avons engagé 130 actions en éviction, et le club municipal a été repris en main.

Je veux être précis sur la logique de ces corrections. Il ne s'agit pas de vengeance ni de spectacle. Il s'agit d'équité. Quand un bien commun est bradé, ce sont tous les habitants qui paient la différence : en services non financés, en équipements non construits, en impôts qui compensent le manque à gagner. Rétablir le juste prix d'un loyer public, c'est rendre aux quartiers ce qui leur revient. La transparence n'est pas une posture morale, c'est une politique de redistribution par le droit.

La numérisation du registre n'est pas un détail technique. Un inventaire papier vieillit dès le lendemain de sa clôture ; un registre numérique vit, se met à jour, se consulte, se croise avec d'autres bases. Le fait que ce soit une première au Maroc dit deux choses. La première est flatteuse pour Casablanca : notre ville peut être pionnière en matière de transparence, elle qui fut longtemps citée pour l'opacité de sa gestion. La seconde est plus inconfortable pour nous tous : si personne ne l'a fait avant, c'est que la culture administrative dominante préférait le flou. Or le flou a toujours des bénéficiaires, et ce ne sont jamais les habitants. Ouvrir les données

du patrimoine, c'est fermer l'espace où prospéraient les arrangements.

Publier, c'est aussi accepter d'être jugé soi-même. Le registre public documente ce que nous avons corrigé, mais il documente aussi ce qui reste à corriger. Il expose nos lenteurs autant que nos résultats. Je l'assume pleinement. Un élu qui ne publie que ses réussites fait de la communication. Un élu qui publie l'état réel des choses fait de la reddition de comptes. La différence entre les deux, c'est précisément ce que ce livre appelle la preuve.

Imaginez, et je souligne qu'il s'agit d'une scène hypothétique, une étudiante en journalisme qui prépare une enquête sur le foncier public de sa ville. Hier, il lui fallait des mois de démarches pour obtenir des bribes d'information. Demain, elle ouvrira le registre, croisera les données, posera des questions précises aux élus. Elle nous rendra la tâche plus difficile, et c'est exactement le but. Une démocratie locale adulte, c'est une démocratie où les élus travaillent sous le regard outillé des citoyens.

Chapitre 5. Le droit, arme du bien commun

On se fait souvent du droit une image poussiéreuse : des procédures lentes, des dossiers épais, un langage opaque. Mon expérience est inverse. Le droit est l'arme la plus puissante dont dispose une collectivité pour défendre le bien commun face à des intérêts privés mieux financés, mieux conseillés, plus patients. À condition de le prendre au sérieux, dossier par dossier.

Quand j'ai pris en charge les affaires juridiques de la ville, le contentieux était un champ de ruines. Environ 2 500 dossiers en justice à mai 2026. Un stock historique de 280 plaintes dites d'« agression matérielle », ces situations où la puissance publique est accusée d'avoir occupé un terrain sans procédure régulière. Nous avons repris ces dossiers un par un : un tiers de ces plaintes ont été rejetées. Nous avons engagé des recours en révision sur 157 millions de dirhams de jugements. Nous avons obtenu en cassation l'annulation de condamnations de 10 milliards de centimes et de 3,2 milliards de centimes. En mai 2026, une condamnation de 86 millions de dirhams a encore été annulée. Au total, lors de la session de mai 2026, j'ai pu annoncer 65 milliards de centimes, soit 650 millions de dirhams, de condamnations évitées à la ville.

Derrière ces chiffres, il y a une réalité que je veux nommer : l'instrumentalisation de la justice contre les finances publiques. Certains dossiers relèvent de réclamations légitimes, et la ville doit alors payer ce qu'elle doit, car le respect du droit vaut aussi contre nous. Mais d'autres relèvent de montages. Une affaire héritée de 1953, avec 200 héritiers, menaçait la ville d'une condamnation de 147 milliards de centimes. Face aux manœuvres les plus graves, j'ai dit publiquement ma détermination à saisir le Procureur Général du Roi pour escroquerie. La justice est un pilier de l'État de droit ; ceux qui la détournent en machine à capter l'argent public doivent en répondre devant elle.

Je veux préciser la doctrine, car elle a deux faces et l'on ne peut pas n'en montrer qu'une. Première face : la ville se défend avec la dernière énergie contre les réclamations infondées, et les chiffres ci-dessus montrent que cette défense paie. Seconde face : quand un jugement définitif établit que la ville doit payer, elle paie. Une collectivité qui exige le respect du droit doit commencer par le respecter elle-même, y compris quand cela lui coûte. C'est cette réciprocité qui fonde notre crédibilité devant les tribunaux : nous ne demandons pas de faveur, nous demandons l'application exacte de la règle, dans les deux sens. Un contentieux se gagne d'abord par la qualité du dossier : dates, titres, plans, procès-verbaux, notifications. La bataille juridique est une bataille d'archives bien tenues. Voilà pourquoi le recensement du patrimoine et la défense

contentieuse sont les deux moitiés d'une même politique : on ne peut pas plaider ce qu'on n'a pas documenté.

Le dossier qui illustre le mieux cette bataille, c'est Aïn Sebaâ. Un terrain d'environ un hectare, 13 000 mètres carrés, titre foncier C/8447, près du parc zoologique. Valeur : environ 200 millions de dirhams. Ce terrain est un espace vert du plan d'aménagement de 2000, rattaché à la commune en 2024. Le 25 novembre 2025, la Conservation Foncière a retransféré le titre à la société Bafella SARL, sans notification à la ville. Un bien public de 200 millions de dirhams qui change de mains dans le silence administratif.

Nous aurions pu crier au scandale et en rester là. Nous avons choisi la voie de la démonstration. Le 2 décembre 2025, en session extraordinaire, j'ai exposé point par point l'argumentaire juridique : l'arrêt de cassation de 2017 invoqué par la partie adverse portait sur le plan d'aménagement, alors que le plan de lotissement, lui, sanctuarise l'espace vert. Nous avons engagé une prénotation pour protéger nos droits sur le titre. Et j'ai dit ce jour-là, devant le conseil et devant la presse :

« *Nous ne leur céderons pas notre bien. Il nous reviendra, conformément à la loi.* »

Conformément à la loi : ces mots ne sont pas une formule. Ils sont toute ma doctrine. Nous ne défendons pas le patrimoine commun par la force ou par le tapage, mais par le titre, le plan, la procédure. La maire de Casablanca, Nabila Rmili, a publiquement soutenu cette démarche. Ce dossier n'est pas clos, et je le dis sans détour : il sera long. Mais le droit est un allié patient. Celui qui documente mieux, argumente mieux et tient plus longtemps finit par l'emporter. C'est ainsi que le faible bien organisé bat le puissant mal fondé.

Chapitre 6. Le courage des dossiers impopulaires

Il y a des décisions qui rapportent des applaudissements, et d'autres qui rapportent des ennuis. La méthode que je défends impose de traiter les deux avec la même rigueur. Un élu qui ne choisit que les dossiers populaires n'est pas un décideur, c'est un suiveur d'opinion.

L'exemple que j'assume le plus volontiers est celui de la villa Mauvillier. Un terrain de 551 mètres carrés, à l'angle des boulevards Zerktouni et Anfa, en plein cœur de Casablanca. Un projet d'hôtel Marriott y était paralysé depuis cinq ans. Cinq ans d'un terrain gelé à l'un des carrefours les plus stratégiques de la ville, d'investissements suspendus, d'emplois différés. Le 10 juin 2025, lors d'une session que j'ai présidée, le conseil a voté la déclaration d'utilité publique permettant de débloquer la situation.

Le mot « expropriation » fait peur, et il est entouré de confusions que j'ai voulu dissiper publiquement, avec pédagogie. Non, un permis de construire ne confère pas un droit éternel de blocage. Non, la propriété privée, que notre droit protège et que je respecte profondément, ne fait pas obstacle à une expropriation pour utilité publique, dès lors que trois conditions sont réunies : une utilité publique établie, une procédure régulière, et une juste

indemnisation contrôlée par le juge. Ce n'est pas la ville qui fixe arbitrairement le prix : c'est la justice qui garantit l'équilibre entre l'intérêt général et le droit du propriétaire. Expliquer cela, calmement, texte en main, face aux polémiques, fait partie du métier.

Ce vote du 10 juin 2025 a été pour moi un cas d'école de pédagogie publique. Un dossier impopulaire se perd presque toujours de la même façon : par le silence. On laisse la rumeur occuper le terrain, puis on s'étonne que la décision soit incomprise. Nous avons fait l'inverse. Expliquer avant, pendant et après. Dire à qui appartient le terrain, ce que prévoit la loi, ce que contrôle le juge, ce que gagne la ville. Cinq ans de paralysie sur 551 mètres carrés au cœur de la métropole : voilà le coût du blocage, et ce coût aussi doit être dit, car l'inaction n'est jamais gratuite, elle est seulement moins visible que l'action. Un élu doit assumer que trancher fait des mécontents, et que ne pas trancher fait des victimes silencieuses : les emplois non créés, les recettes non perçues, l'image d'une ville où rien n'avance.

Le courage a d'autres visages. Il consiste parfois à dire non à un plan qui a pour lui la modernité apparente. J'ai refusé le plan d'aménagement de Hay Mohammadi tel qu'il était proposé, parce qu'on ne modernise pas un quartier en effaçant sa mémoire. Hay Mohammadi n'est pas une réserve foncière : c'est un morceau de l'histoire ouvrière et populaire de Casablanca. Moderniser, oui ;

effacer, non. Ce refus m'a valu des incompréhensions. Je le maintiens : une ville qui perd sa mémoire perd aussi sa dignité, et la dignité des quartiers n'est pas une variable d'ajustement.

Le courage, c'est aussi défendre ceux qui n'ont pas de porte-voix. En décembre 2025, j'ai dénoncé la situation de 2 500 agents de propreté maintenus dans des contrats précaires. Ces femmes et ces hommes nettoient la ville avant l'aube ; la moindre des choses est que la collectivité qui bénéficie de leur travail se batte pour la dignité de leur statut. Ce dossier ne fait pas les gros titres. Il dit pourtant, mieux que bien des discours, ce que signifie l'équité.

Et le courage, enfin, c'est protéger ce qui doit l'être même quand personne ne le demande. Le complexe Mohammed V est une propriété communale, protégée par la loi 57.19 sur les biens publics inaccessibles. Nous l'avons préservé comme tel, et il a été rénové pour la CAN 2025. Un équipement de cette importance, dans la perspective de la CAN 2025 et de la Coupe du Monde 2030, devait rester dans le patrimoine commun. Il y restera.

Chapitre 7. Une opposition qui construit

J'ai passé des années dans l'opposition municipale, et je considère ces années comme une partie essentielle de ma formation politique. Élu au Conseil de la ville en 2015, chef du groupe de l'Istiqlal, j'ai présidé à partir de 2016 la commission de l'urbanisme et de l'environnement, depuis les bancs de l'opposition. C'est une position inconfortable et précieuse : on voit tout, on ne décide de rien, et l'on doit choisir chaque jour entre deux façons de s'opposer.

La première façon, c'est l'opposition de tribune : dénoncer en bloc, promettre l'inverse, attendre son tour. Elle est facile et stérile. La seconde, c'est l'opposition de dossier : lire les budgets ligne à ligne, contester avec des chiffres, proposer des alternatives chiffrées, voter contre quand il le faut et pour quand c'est juste. C'est celle que j'ai pratiquée. Depuis 2015, j'ai contesté des budgets que je jugeais insincères ou mal orientés, non pas par principe, mais démonstration à l'appui.

Le dossier qui a le mieux validé cette méthode est celui de la SDL Casa Patrimoine. Cette société de développement local avait été créée pour gérer le patrimoine de la ville. Dès l'opposition, j'ai alerté sur ses faiblesses. Les faits ont tranché : le fichier de

recensement du patrimoine, sa mission première, n'a jamais été livré, malgré un chantier de 700 millions de centimes. La société a été liquidée en 2024. Je ne tire aucune satisfaction de cet échec, qui a coûté du temps et de l'argent publics. J'en tire une leçon de méthode : une structure ne vaut que par ses livrables. Quand nous avons repris le recensement en direct, avec les équipes de la ville, nous avons produit ce que la structure dédiée n'avait pas produit. La critique d'hier est devenue la feuille de route d'aujourd'hui.

Car c'est bien l'épreuve décisive : passer de la critique à la responsabilité sans se renier. Beaucoup d'opposants deviennent méconnaissables une fois aux affaires, parce que leur opposition n'était qu'une posture. Si votre opposition est faite de dossiers, la continuité est naturelle : les mêmes exigences que vous opposiez aux autres, vous vous les appliquez à vous-même. Ce que je demandais hier, un inventaire fiable, des loyers justes, une défense sérieuse des intérêts de la ville, je l'ai fait une fois en responsabilité. Le lecteur peut vérifier la correspondance point par point. C'est cela, ne pas se renier.

Je veux dire un mot aux jeunes qui envisagent l'engagement public et que l'idée de « faire de l'opposition » rebute, parce qu'ils y voient des années perdues. C'est tout le contraire. L'opposition bien pratiquée est la meilleure école de gouvernement qui existe. On y apprend les dossiers sans l'ivresse de la décision. On y apprend à perdre des votes sans perdre ses convictions. On y apprend la

patience institutionnelle : une idée juste, défendue avec constance et preuves à l'appui, finit par s'imposer, parfois par la main de ceux-là mêmes qui la combattaient. Et l'on y contracte une dette morale utile : quand on arrive aux responsabilités, on se souvient de ce que c'est que de poser une question et de ne pas recevoir de réponse. Cela oblige, une fois au pouvoir, à répondre.

Travailler avec ses adversaires fait partie de la même éthique. Je suis un élu de l'Istiqlal ; la maire de Casablanca, Nabila Rmili, appartient à une autre formation. Elle m'a confié la vice-présidence chargée du patrimoine et des affaires juridiques, et elle a publiquement soutenu la bataille d'Aïn Sebaâ. Certains y voient un paradoxe. J'y vois le fonctionnement normal des institutions : les électeurs ont composé une assemblée plurielle, et cette assemblée doit servir la ville, pas les états-majors. Le respect des institutions et des adversaires n'est pas de la mollesse. C'est la condition pour que les batailles utiles, celles qui opposent l'intérêt général aux intérêts particuliers, puissent être menées d'un front uni.

Chapitre 8. La tribune et l'hémicycle

Depuis 2021, les électeurs d'Al Fida-Mers Sultan m'ont confié un mandat de député. Le Parlement est un levier différent de la commune : on n'y gère pas directement, on y contrôle, on y interpelle, on y légifère. Encore faut-il s'en servir. Ma pratique parlementaire suit la même méthode que ma pratique municipale : des questions précises, adossées à des dossiers, adressées aux bons responsables.

Le relevé de mes questions orales dessine une carte de mes priorités. Le transport urbain public, posé au ministre de l'Intérieur le 27 mai 2024, parce qu'aucune métropole ne fonctionne sans mobilité digne. Le recouvrement de la fiscalité locale, en janvier 2024, parce qu'une commune qui ne recouvre pas ses recettes se condamne à mendier. Le contrôle des prix, posé au ministre des Finances en décembre 2023 puis en janvier 2024, parce que le pouvoir d'achat des ménages de mon arrondissement est ma préoccupation quotidienne. La stratégie du commerce extérieur 2025-2027, en juin 2025, question à laquelle il a été répondu par l'annonce de 12 guichets régionaux. Les Cités des métiers et des compétences, en juillet 2023, parce que la formation des jeunes est le premier investissement. La gestion déléguée, dès

septembre 2022, et les maisons menaçant ruine, en 2023, parce que ces deux dossiers touchent à la sécurité et à la dignité des habitants.

Une question orale bien construite obéit aux mêmes règles qu'un dossier contentieux. Elle part d'un fait établi, elle vise un responsable identifié, elle appelle une réponse vérifiable. Prenez la question sur la gestion déléguée, posée dès septembre 2022 : elle prolongeait directement mon expérience municipale, où j'avais vu de l'intérieur ce que des contrats mal contrôlés coûtent aux habitants. Prenez celle sur le recouvrement de la fiscalité locale : elle touche au nerf de la décentralisation, car une commune qui laisse dormir ses créances transfère la charge sur les contribuables honnêtes et se prive des moyens d'agir. Le contrôle parlementaire n'est pas un exercice de style. Bien utilisé, il oblige les ministères à documenter, à chiffrer, à s'engager en séance publique, c'est-à-dire à entrer dans le régime de la preuve. La réponse sur les 12 guichets régionaux du commerce extérieur en est un exemple : une question précise a produit un engagement précis, que chacun peut désormais suivre.

Sur les bâtiments menaçant ruine, précisément, l'action locale et le plaidoyer national se rejoignent. À Casablanca, nous avons mis en place un dispositif de relogement avec aide financière. Et après le séisme de 2023, j'ai plaidé pour que l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine assume pleinement ses prérogatives. Un

député de terrain sert à cela : faire remonter jusqu'à l'État les urgences que le quartier lui met sous les yeux.

L'hémicycle sert aussi à porter une doctrine financière. La mienne tient en une phrase : faire passer Casablanca du statut de commune endettée à celui de commune qui investit, avec un budget porté de 3 à plus de 5 milliards de dirhams. Ce n'est pas un slogan, c'est une trajectoire, et elle a des preuves d'amorçage. Le projet Casablanca Tech Valley à Sidi Othmane, sur le site El Hantate : 1,5 milliard de dirhams d'investissement, 25 000 emplois visés, une première phase de 6,5 hectares sur un foncier communal de plus de 100 hectares, une vision à 260 hectares, des immeubles hauts autorisés pour la première fois à Moulay Rachid, un portage par Ewane, filiale de la CDG. En février 2025, 100 milliards de centimes d'investissements créateurs d'emplois ont été annoncés pour Ben M'sick et Moulay Rachid. Le marché Bab Marrakech est reconstruit pour environ 60 millions de dirhams : 217 magasins, 48 kiosques, un parking souterrain de 160 places.

Regardez la géographie de ces projets : Sidi Othmane, Moulay Rachid, Ben M'sick, l'ancienne médina. Ce ne sont pas les quartiers des couvertures de magazines. C'est un choix délibéré.

L'investissement public doit aller d'abord là où l'initiative privée ne va pas spontanément, pour y créer les conditions de l'emploi et de la dignité. Une ville qui investit dans ses quartiers populaires n'est pas une ville généreuse : c'est une ville intelligente, qui élargit sa

base productive et sa cohésion en même temps. Avec la CAN 2025 et la Coupe du Monde 2030 à l'horizon, Casablanca a un rendez-vous. Ma conviction est que ce rendez-vous doit servir tous les arrondissements, pas seulement la façade.

Chapitre 9. Lire, écrire, gouverner

On me demande parfois pourquoi un élu occupé par 2 500 dossiers contentieux et un registre de 2 000 biens prend le temps d'écrire des tribunes. Je réponds : c'est le contraire qui serait inquiétant. Un responsable qui ne lit plus et n'écrit plus gouverne avec des réflexes. La lecture est l'entraînement invisible du jugement, comme l'exercice l'est pour le corps. J'écris des tribunes, notamment sur Hespess, depuis des années : en 2009 déjà, puis encore en 2025 sur le leadership. Écrire m'oblige à clarifier ce que je pense, et cette clarté se retrouve ensuite dans les dossiers.

Deux textes anciens disent bien ce que la culture apporte à ma pratique. Le premier, publié en 2009, portait sur Mohamed Choukri et la littérature de la marge. Choukri a donné une langue à ceux que la ville ne voulait pas voir : les affamés, les errants, les invisibles. Pour un élu local, cette littérature est presque un manuel professionnel. Elle apprend à regarder la ville depuis ses angles morts. Quand j'examine un plan d'aménagement, je pense à ceux qui n'assisteront jamais à une réunion de commission : le gardien de voitures sans statut, la famille du bâtiment menaçant ruine, l'agent de propreté en contrat précaire. La littérature de la

marge est un correctif permanent à la vue d'en haut. Elle rappelle que derrière chaque parcelle cadastrale, il y a des vies.

Le second texte, publié la même année, portait sur le débat entre Mohamed Abed Al-Jabri et Mohammed Arkoun. Ce qui m'a toujours passionné dans cette confrontation, ce n'est pas la conclusion de l'un ou de l'autre : c'est la confrontation elle-même, comme choc de deux méthodes intellectuelles. Deux penseurs majeurs, deux appareils critiques, deux manières d'interroger un héritage, qui s'affrontent par arguments, textes à l'appui, sans s'excommunier. J'y vois un modèle pour la vie publique : le désaccord comme discipline, pas comme guerre. Dans une session du conseil, face à un contradicteur, la question n'est pas de savoir qui parle le plus fort, mais qui a la meilleure démonstration. Al-Jabri et Arkoun, lus ainsi, sont des maîtres de méthode avant tout.

Je tiens à cette approche de la culture arabe : une langue vivante, une littérature majeure, une tradition de débat intellectuel exigeant. C'est un patrimoine au sens plein, aussi précieux que nos biens fonciers, et qui se défend de la même manière : en le connaissant, en le fréquentant, en le transmettant. Une ville comme Casablanca, qui refuse d'effacer la mémoire ouvrière de Hay Mohammadi, doit avec la même énergie faire vivre ses bibliothèques, ses écrivains, ses débats.

Lire, écrire, gouverner : les trois verbes se renforcent. La lecture élargit le champ, l'écriture discipline la pensée, et le gouvernement

met les deux à l'épreuve du réel. Un élu cultivé n'est pas un élu décoratif. C'est un élu mieux armé : contre la démagogie, qui prospère sur les esprits pressés ; contre le jargon des experts, qui impressionne les esprits non entraînés ; contre lui-même, enfin, car la culture apprend d'abord le doute méthodique sur ses propres certitudes.

Conclusion. Jugez-moi sur pièces

Arrivé au terme de ce livre, je peux résumer la méthode en cinq gestes. Apprendre, toujours, parce que la compétence est la condition de la souveraineté de l'élu. Mesurer, avant toute promesse, parce qu'on ne gère que ce qu'on compte. Publier, parce que la transparence transforme les citoyens en contrôleurs et les élus en comptables de leurs actes. Défendre par le droit, parce que la procédure patiente est l'arme du bien commun face aux appétits. Débattre avec respect, parce que les institutions sont plus grandes que nos carrières et que l'adversaire d'un vote peut être l'allié du suivant.

Rien de tout cela n'est spectaculaire. La méthode ne fait pas de belles images ; elle fait des résultats vérifiables. Un registre de 2 000 biens publié. 650 millions de dirhams de condamnations évitées. Des loyers publics rétablis à leur juste niveau. Un espace vert défendu pied à pied devant les juridictions. Des questions posées au gouvernement, avec des réponses obtenues. Une doctrine budgétaire qui vise l'investissement plutôt que l'endettement.

Le 20 juin 2026, la direction nationale du Parti de l'Istiqlal, conduite par Nizar Baraka, m'a investi tête de liste pour les

élections législatives de septembre à Al Fida-Mers Sultan. Je mesure la confiance, et je sais ce qu'elle exige. Je ne demande pas aux électrices et aux électeurs de me croire sur parole. Je leur demande exactement l'inverse : ne croyez personne sur parole, moi compris. Ouvrez les registres. Lisez les jugements. Comparez les annonces d'hier aux réalisations d'aujourd'hui. Posez des questions précises et exigez des réponses chiffrées.

On me dira que cette méthode est exigeante, qu'elle demande du temps, des équipes, une constance que la vie politique récompense rarement. Tout cela est vrai. Mais l'alternative a été essayée pendant des décennies, et nous en connaissons le bilan : des biens publics bradés, des contentieux perdus faute de dossiers tenus, des promesses recyclées d'élection en élection. L'exigence n'est pas un luxe pour temps calmes. Elle est la réponse rationnelle à la défiance des citoyens, car la défiance ne se combat pas par des serments, elle se combat par des registres ouverts et des résultats datés.

Si cette méthode se généralise, si chaque élu de ce pays sait qu'il sera jugé sur pièces, alors la politique changera de nature : elle cessera d'être un art de la promesse pour redevenir un métier de la preuve. C'est le sens de mon engagement, et c'est l'avenir que je propose à Casablanca : une ville qui compte ce qu'elle possède, publie ce qu'elle fait, défend ce qui lui appartient, et investit là où vivent les siens.

Annexe. Dix engagements de méthode

- 1. Ne jamais annoncer un chiffre sans source vérifiable, ni une promesse sans budget, foncier et calendrier identifiés.
- 2. Publier et tenir à jour le registre du patrimoine communal, accessible à tout citoyen, sans filtre ni délai injustifié.
- 3. Rendre compte publiquement, à échéance régulière, de l'état du contentieux de la ville : dossiers, montants en jeu, condamnations évitées, sommes dues et payées.
- 4. Défendre chaque bien du patrimoine commun par la voie du droit, jusqu'à son terme, sans transaction opaque ni renoncement discret.
- 5. Appliquer aux biens publics la règle du juste prix : aucun loyer dérisoire, aucune occupation sans titre, aucune exception de complaisance.
- 6. Expliquer publiquement, documents à l'appui, toute décision impopulaire avant de la soumettre au vote, et en assumer les conséquences.
- 7. Traiter les adversaires politiques avec respect, coopérer avec toute institution au service de la ville, et réserver la fermeté aux dossiers, jamais aux personnes.

- 8. Orienter en priorité l'investissement public vers les quartiers qui en ont le plus besoin, et mesurer ses effets en emplois et en services rendus.
- 9. Continuer à me former pendant toute la durée du mandat, et plaider pour que la formation des élus devienne une exigence de la fonction.
- 10. Répondre aux questions des citoyens et des journalistes par des faits datés et chiffrés, et reconnaître publiquement toute erreur établie.