

Construisons ensemble l'avenir de la Méditerranée

RAPPORT TECHNIQUE Annexes

Optimiser la production
des biens et services
par les écosystèmes
boisés méditerranéens
dans un contexte de
changements
globaux

Avril 2016



**Améliorer la gouvernance des
espaces boisés méditerranéens à
travers la mise en oeuvre de
démarches participatives**

Forêt de la Maâmora - Maroc



Ce rapport a été rédigé dans le cadre du projet « Optimiser la production de biens et services par les écosystèmes boisés méditerranéens dans un contexte de changements globaux » financé par le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM) sur la période 2011-2016, sous la maîtrise d'ouvrage du Plan Bleu et du Secrétariat du Comité *Silva Mediterranea* (FAO).

NOTICE LEGALE

Les appellations employées dans le présent document et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Plan Bleu aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, régions ou villes, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

DROITS DE COPYRIGHT

Le texte de la présente publication peut être reproduit en tout ou partie à des fins pédagogiques et non lucratives sans autorisation spéciale de la part du détenteur du copyright, à condition de faire mention de la source. Le Plan Bleu serait reconnaissant de recevoir un exemplaire de toutes les publications qui ont utilisé ce matériel comme source. Il n'est pas possible d'utiliser la présente publication pour la revente ou à toute autre fin commerciale sans demander au préalable par écrit l'autorisation du Plan Bleu.



FONDS FRANÇAIS POUR
L'ENVIRONNEMENT MONDIAL



Haut Commissariat aux Eaux et Forêts
et à la Lutte Contre la Désertification



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture

Les analyses et conclusions exprimées ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), de la FAO et du Plan Bleu, mais seulement celui de l'auteur et de l'équipe nationale.

AUTEUR DU RAPPORT

Dr. Mohammed Qarro, Expert National C3, Ecole Nationale Forestière d'Ingénieurs (ENFI), Maroc

Contact : mohamedq53@gmail.com

EQUIPE NATIONALE

Fayçal Benchekroun, Point focal, Haut Commissariat Eaux Forests Lutte contre la Désertification (HCEFLD), Maroc

Contact : benchekroun@eauxetforets.gov.ma

Ahmed Ezzerari, Référent Thématique C3, Haut Commissariat Eaux Forests Lutte contre la Désertification (HCEFLD), Maroc

Contact : zirari4@hotmail.com

COMITE DE LECTURE TECHNIQUE

Magali Maire, Expert Forestier, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Département Forêt, Division des Politiques et Ressources Forestières (FOA), Italie

Contact : magali.maire@fao.org

Dr. Fabrice Gouriveau, Expert régional, Équipe de Coopération Internationale (Direction des Affaires Internationales) au Centre de Recherche Forestière de Catalogne (CTFC), Espagne

Contact : fabrice.gouriveau@ctfc.es

COORDINATION ET MAITRISE D'OUVRAGE

Nelly Bourlion, Chargée de programmes Écosystèmes forestiers, biodiversité, Plan Bleu. France

Contact : nbourlion@planbleu.org

CITATION

Qarro M. (2016). *Améliorer la gouvernance des espaces boisés méditerranéens à travers la mise en œuvre de démarches participatives, Forêt de la Maâmora, Maroc. Annexes.* Plan Bleu, Valbonne.

Cette publication est téléchargeable sur le site du Plan Bleu : www.planbleu.org

Table des matières

Notice légale	1
Droits de copyright.....	1
Auteur du rapport	2
Equipe Nationale.....	2
Comite de lecture technique	2
Coordination et maitrise d'ouvrage.....	2
Citation.....	2
Table des matières	3
Figures, photos et tableaux.....	4
Annexes.....	5
Annexe 1 : Etat des ateliers et entretiens réalisés avec les acteurs.....	5
Annexe 2 : caractéristiques des groupes d'acteurs	8
Annexe 3 : analyse CAH (typologie des acteurs).....	9
Annexe 4 : convergence et divergence des acteurs sur les objectifs associés.....	10
Annexe 5 : Hiérarchisation des acteurs : Rapports de forces entre acteurs.....	12
Annexe 6 : évaluation des objectifs	13
Annexe 7 : catégories des variables clés.....	17
Annexe 8 : planning d'exécution	18
Annexe 9 : Logigramme des étapes du PDIT.....	20
Annexe 10 : méthode de Godet (Mactor, MICMAC, Scénarios).....	21
Analyse du jeu des acteurs.....	21
Méthode des scenarios.....	28
Construction des scénarios.....	32
Annexe 11 : comptes rendus	37
Compte rendu de l'atelier d'information et de concertation tenue le 03/4/2014 AU niveau de la DREFLCD de Khémisset	37
Compte rendu de la Réunion tenue le 30/1/2014 au niveau de la DREF de Khémisset.....	39
Compte rendu de l'atelier d'information et de concertation tenue le 27/3/2014 au niveau de la DREFLCD de Kénitra	40
Compte rendu de la Réunion tenue le 31/1/2014 au niveau de la DREF de Kénitra	42
Compte rendu des ateliers tenues avec les communes rurales de la DREFLCD de khémisset.....	43
Compte rendu des ateliers tenus avec les communes rurales de la DREFLCD de kénitra	43
Compte rendu des entretiens tenus avec les vendeurs de truffes	45
Compte rendu des entretiens réalisés avec les vendeurs de produits divers au site Sidi Amira	46
Compte rendu des entretiens tenus avec les pics niqueurs au site Sidi Amira.....	46
Travaux d'ateliers et entretiens réalisés dans le cadre de la composante 3 au niveau de la DREFLCD de Khémisset	48

Figures, photos et tableaux

Figure 1 : Dendrogramme de la classification hiérarchique ascendante (CAH).....	9
Figure 2 : Convergence et divergence des groupes d'acteurs sur les objectifs.....	11
Figure 3 : Dépendances directes entre acteurs.....	12
Figure 4 : Influences directes entre acteurs.....	12
Figure 5.....	16
Figure 6 : Graphique catégories de variables.....	17
Figure 7 : Organigramme de la structure de gouvernance.....	20
Figure 8 : La dynamique du système.....	22
Figure 9.....	24
Figure 10 : Matrice d'influences directes entre acteurs (Acteur x Acteur).....	25
Figure 11.....	26
Figure 12 : Schéma global du processus du diagnostic participatif aux scénarios d'aménagement.....	28
Figure 13 : Schéma d'ensemble de la démarche prospective :.....	29
Figure 14.....	30
Figure 15.....	30
Figure 16.....	31
Figure 17.....	31
Figure 18.....	33
Photo 1 : Photos de l'atelier Khémisset du 03/04/2014 (Source : Mohammed QARRO, Expert National).....	38
Photo 2 : Photos de la réunion Khémisset du 31/01/2014 (Source : Mohammed QARRO, Expert National).....	39
Photo 3 : Photos de l'atelier Kénitra du 27/03/2014 (Source : Mohammed QARRO, Expert National).....	41
Photo 4 : Vendeurs de truffes sur la route national Rabat-Meknès (Source : Mohammed QARRO, Expert National).....	45
Photo 5 : Vendeurs de produits et aliments sur l'aire de repos de sidi Amira (Source : Mohammed QARRO, Expert National).....	46
Photo 6 : Pique-niqueurs dans l'aire de repos de Sidi Amira (Source : Mohammed QARRO, Expert National).....	47
Tableau 1.....	5
Tableau 2.....	6
Tableau 3.....	7
Tableau 4.....	8
Tableau 5 : Groupes d'acteurs identifiés.....	9
Tableau 6.....	10
Tableau 7 : Synthèse des données de convergence des acteurs pris deux à deux.....	11
Tableau 8 : Positionnement des acteurs par rapport aux objectifs.....	13
Tableau 9 : Enjeux et objectifs faisables.....	14
Tableau 10.....	15
Tableau 11 : Scores des dépendances et influences par acteurs.....	16
Tableau 12 : Matrice d'influence- indépendance entre variables.....	17
Tableau 13.....	18
Tableau 14.....	20
Tableau 15.....	27
Tableau 16 : Communes concernées par les ateliers (DREFE de Khémisset).....	43
Tableau 17 : Communes concernées par les ateliers (dreef de Kénitra).....	44

Annexes

ANNEXE 1 : ETAT DES ATELIERS ET ENTRETIENS REALISES AVEC LES ACTEURS

Tableau I

Acteurs	Dates	Nombre de personnes	Lieux	Organisateurs
CR de DREFLCD Kénitra				
Sidi Taibi	24/4/2014 à 9h	19	Siège CR	Groupe de travail régional (DREFLCD)
Kénitra	16/6/2014 à 16h	11	Siège CR	Groupe de travail régional (DREFLCD)
Haddada	08/05/2014 à 9h	10	Siège CR	Groupe de travail régional (DREFLCD)
Kceibia	20/05/2014 à 9h	27	Siège CR	Groupe de travail régional (DREFLCD)
Dar Belamri	20/05/2014 à 15h	14	Siège CR	Groupe de travail régional (DREFLCD)
CR de DREFLCD Khémisset				
Ain johra-sidi boukhalkhal	13/5/2014 à 14h	13	Siège CR	Groupe de travail régional (DREFLCD)
Ait Malek	14/5/2014 à 9h	10	Siège CR	Groupe de travail régional (DREFLCD)
Mquam Tolba	21/05/2014 à 9h	11	Siège CR	Groupe de travail régional (DREFLCD)
Sidi Abderrazak	21/05/2014 à 14h	10	Siège CR	Groupe de travail régional (DREFLCD)
Ait Ali ou Lahcen	13/5/2014 à 9h	12	Siège CR	Groupe de travail régional (DREFLCD)
Ameur	19/05/2014 à 9h	13	Siège CR	Groupe de travail régional (DREFLCD)
AGS et coopératives				
AGS sidi Allal Bahraoui	03/06/2014	6	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)
coopératives sidi Allal Bahraoui	03/06/2014	17	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)
AGS Kénitra	17/09/2014	6	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)
coopératives kénitra	17/09/2014	8	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)
coopératives Sidi Slimane	18/09/2014	5	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)
AGS sidi Slimane	18/09/2014	4	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)
coopératives Sidi yahya	25/09/2014	6	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)
AGS sidi yahya	25/09/2014	6	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)
AGS Tiffet	29/09/2014	6	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)
coopératives Tiffet	29/09/2014	14	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)
coopératives Sidi Amira	30/09/2014	5	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)
coopératives Khémisset	09/10/2014	6	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DREFLCD et CCDRF)

Tableau 2

Acteurs	Dates	nombre de personnes	Lieux	Organisateurs
usagers de fait	29/9/2014- 30/9/2014	10	Campement à proximité de sidi Allal Bahraoui	Groupe de travail (facilités des AGS)
usagers non organisés	9/10/2014-25/9/2014	21	Sur les sites Mamora	Expert et référent (facilités des AGS))
Autres acteurs				
Délégation de l'Education nationale de kénitra	11/11/2014 à 10h	10	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
ORMVAG kénitra Div. projets	5/11/2014 à 14h	4	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
ORMVAG kénitra Div. DR	1/12/14 à 14h30	3	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Syndicat national des entreprises	13/11/14 14h30	3	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Observatoire régional de l'environnement	5/11/2014 à 10h	5	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
asso. des exploitants forestiers	25/09/2014 à 10h	2	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Direction régionale de l'ONE et ONEP	9/10/14 10h	4	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Fédération marocaine des entreprises de travaux forestiers	23/9/14 14h	3	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Direction régionale de l'Artisanat	4/11/2014 à 10h	4	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Service régional de l'environnement	5/11/2014 à 10h	4	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Service des eaux kénitra (ABHS)	12/11/14 10h	4	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Province de Kénitra (DAR)	5/11/14 12h	5	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Agence de BV Sebou	12/11/14 10h	4	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
chasseurs	11/11/2014 -16/12/2014	5	Siège du CCDRF	CCDRF
sport/récréation	7/2/2015 -15/2/2015	6	Sites de la Mamora (sidi Amira, Taicha, etc)	Expert et référent
DPA Khémisset	16/12/2014	4	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Délinquants sidi slimane- kénitra	30/12/2014 - 14/1/2015	7	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
syndicat national des entreprises	14/01/2015	4	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
DAR (Intérieur) Khemisset	30/03/2015	2	Siège du département	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)

Tableau 3

Acteurs	Dates	nombre de personnes	Lieux	Organisateurs
menuisiers (kénitra et khémisset)	13/1/2015-11/11/2014	6	Ateliers de travail	Expert et référent avec la facilité des gestionnaires locaux ou personnes ressources
pépiniéristes (kénitra et khémisset)	24 et 25 /3/2015	5	Lieux de réunion avec les ONG d'entreprises	Expert et référent avec la facilité des gestionnaires locaux
agriculteurs - investisseurs	27 et 28/2/2015	5	Sur les sites	Expert et référent avec la facilité des personnes ressources
Filières				
Vendeurs d'aliments et de services	4 (fois); 18mai-24mai-31mai et 1juin2014	33	Sur le site	Expert et référent avec la facilité des personnes ressources
vendeurs de glands	10 (fois):12sept-15sept-14oct-17oct-30oct-5nov-19nov-2déc-6déc-10déc 2014	24	Sur les sites le long des axes de ventes	Expert et référent
vendeurs de truffes	9 (fois):12avr-13avr-26avr-3mai-10mai 2014 -30janv-8fév-4mars-7mars 2015	28	Sur les sites le long des axes de ventes	Expert et référent
Ass. Régionale des apiculteurs	31/12/2014 15/1/2015	7	CCDRF de Tiflet et DPEFLCD de Sidi Slimane	Groupe de travail régional DPEFLCD et CCDRF)
ramasseurs de bois de feu	6/12/2012 - 21/12/2015	5	Forêt : rencontre au hasard et discussions avec les femmes ramasseuses du bois	Expert et référent
HCEFLCD				
DPEFLCD Kenitra	14/01/2015	7	Siège du DPEFLCD	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
DPEFLCD Sidi slimane	15/01/2015	10	Siège du DPEFLCD	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
DPEFLCD khémisset	08/01/2015	8	Siège du DPEFLCD	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
DPEFLCD Rabat	09/01/2015	6	Siège du DPEFLCD	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Forums provinciaux				
sidi slimane	03/03/2015	10	Siège du DPEFLCD	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
kénitra	04/03/2015	17	Siège du DPEFLCD	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
khémisset	31/03/2015	11	Siège du DPEFLCD	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)
Rabat	31/03/2015	8	Siège du DPEFLCD	Groupe de travail régional (DREFLCD et DPEFLCD)

Les listes de présence aux réunions et ateliers sont en PDF sur des fichiers séparés.

ANNEXE 2 : CARACTERISTIQUES DES GROUPES D'ACTEURS

Tableau 4

N° Série	groupes	Acteurs n°	Accord	Désaccord	Positions	Objectifs associés
1	1	15	3	0	3	DI, nappe, pollution
2		16	3	0	3	DI, nappe, pollution
3		11	3	0	3	recettes soutenues, esp Croiss rapide, M cadre
4	2	2	8	1	9	DI, dim pression, filières
5		10	9	4	13	(-1) : revenus, apicult, part HC-OCB, regl part OCB - (1): recettes, esp Crois rap, dimin pression, Pb Euc, part. multipart, syn, f. collectives
6		4	5	0	5	revenus, DI, filières
7		5	2	0	2	revenus, concertation
8		20	1	0	1	pollution
9		6	3	0	3	écotourisme, dimin. pression, pollution
10		7	4	0	4	écotourisme, dimin. pression, filières, pollution
11	3	3	5	0	5	revenus, DI, dimin. pression, filières
12		14	11	2	13	(-1) : part HC-CR, dimin pression - (1): esp crois rap, revenus, part. OCB, DI, filières, regl. Multi-partenariat, synergie
13		21	7	1	8	(-1) : recettes (1): part HC-CR, revenus, apiculteurs, filières, F collectives
14		22	10	0	10	filières, revenus, f coll, nappe, pollution, drain
15		23	8	0	8	DI, filières, pollution, nappe, drain
16	4	19	18	0	18	recettes, Esp. croiss. rapide, revenus, filières, Pb Euc, partenariat OCB, marché cadre
17		24	13	0	13	recettes, part. Hc-CR, revenus, DI, filières, Pb Euc, concert, F coll, pollution, nappe
18	5	9	8	0	8	recettes, Esp crois rap, dimin. pression, Pb Euc, synergie, F coll, m. cadre
19		12	3	0	3	recettes, esp croiss rap, Pb Euc
20		13	3	2	5	(-1): revenus, part OCB; (1): dimin pression, synergie, marché cadre
21		18	13	0	13	recettes, esp. crois rap, part OCB, revenus, filières, concertation, regl, pollution
22	6	1	15	1	16	(-1): recettes (1): esp crois rap, filières, DI, regl, concertation, pollution, nappe
23		17	13	1	14	(-1): recettes (1): esp crois rap, filières, DI, synergie, regl, concertation, pollution, nappe
24		8	6	0	6	part HC-CR, DI, filières, concertation

ANNEXE 3 : ANALYSE CAH (TYPOLOGIE DES ACTEURS)

Figure 1 : Dendrogramme de la classification hiérarchique ascendante (CAH)

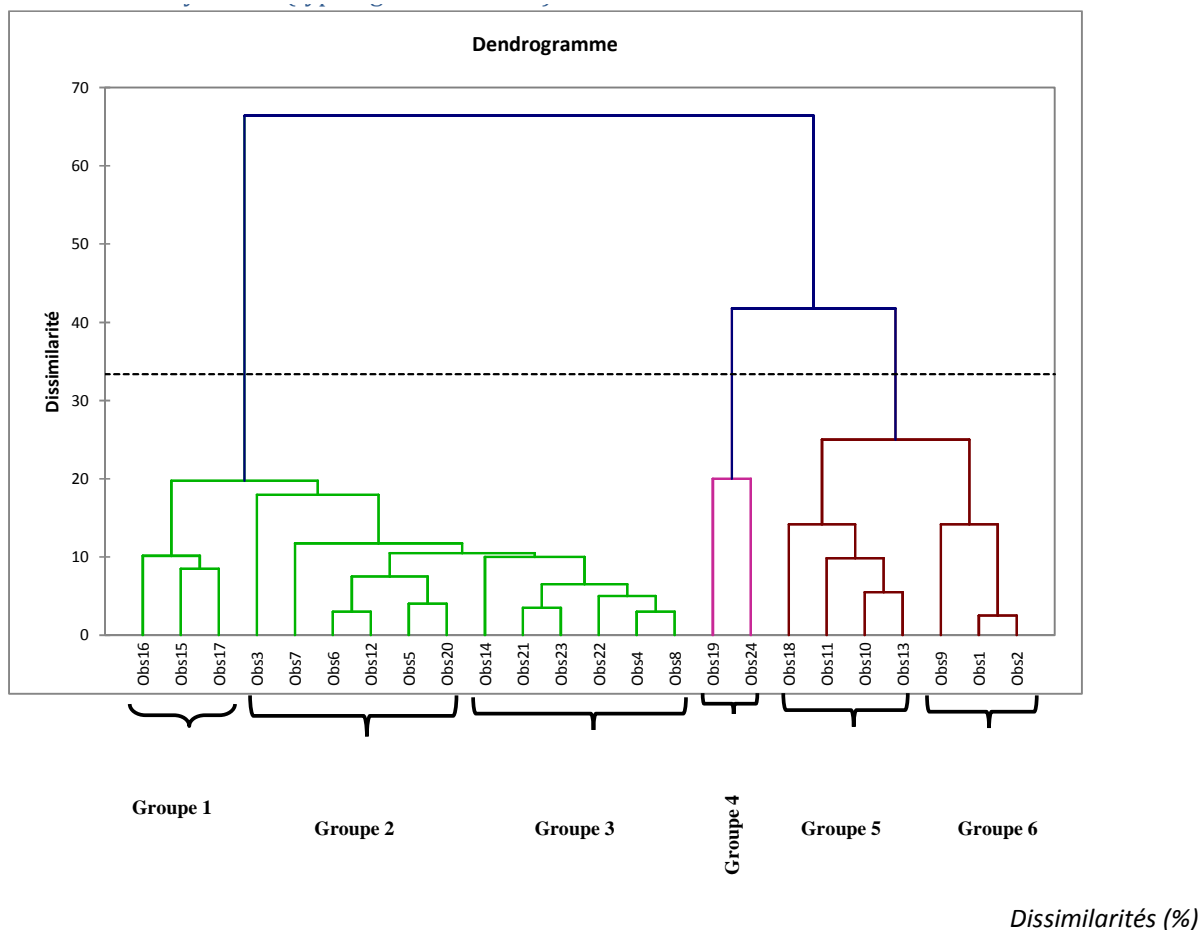


Tableau 5 : Groupes d'acteurs identifiés

Groupes n°	N° ordre(CAH)	Code (liste acteurs)	Acteurs
1	15-16-17	15-16-11	ONEP (15), Invest. Agricoles(16), Pépiniéristes (11)
2	3-7-6-12-5-20	2-6-5-10-4-20	EUF 2), Chasseurs (6), BF (5), Champ(4), Expl Forest (10), EN (20)
3	14-21-22-23-4-8	14-21-22-13-3-7	Délinquants (14), Apiculteurs (21), Min Agriculture (22), Environnement (23), Collecteur de glands(3), sport-recréation (7)
4	19-24	19-24	GIE(19), DAR(24)
5	18-11-10-13	18-12-9-13	CR(18), Mens Transf. bois (12), Entrep. Forest (13), Entrep. Transf (B, L) (9)
6	1-2-9	1-2-17	EUDO (1), EUDnO (17), vendeurs aliments (8)

EUF : Éleveurs usagers de fait ; EUDO : Éleveurs usagers de droit organisés, EUDnO : Éleveurs usagers de droit et non organisés

ANNEXE 4 : CONVERGENCE ET DIVERGENCE DES ACTEURS SUR LES OBJECTIFS ASSOCIES

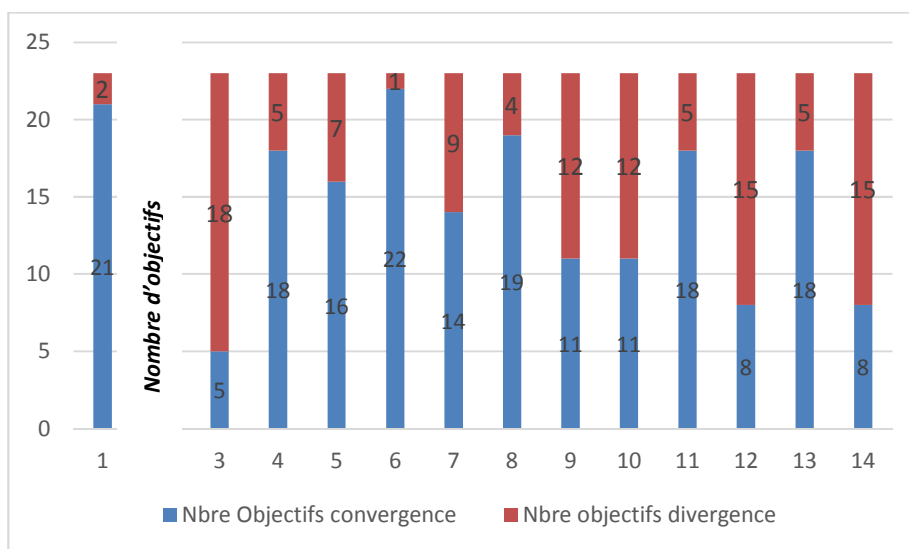
Tableau 6

groupes	Acteurs	catégories d'acteurs	Objectifs de convergence (accord ou désaccord)	Objectifs de divergence (accord ou désaccord)
1	15 et 16	Utilisateurs des nappes phréatiques de la forêt (ONEP, Invest. Agricole)	01-02-03-04-05-06-07-08-09-010-011-012-013-014-015-016-017-018-019-021-022	O20- O23
1	et 11	Pépiniéristes	03-04-05-06-08-09-010-011-012-013-014-015-016-017-018-019	01-02-07-020-021-022-023
2	2 ET 10	Usagers de fait et exploitants forestiers	09-016-018-020-023	01-02-03-04-05-06-07-08-010-011-012-013-014-015-017-019-021-022
2	4 et 5	Bénéficiaires de biens de la forêt (Champs,BF)	01-02-03-04-05-06-09-012-013-014-015-017-018-019-020-021-022-023	07-08-010-011-016-
2	et 20	Education nationale (lycées, écoles, etc)	01-02-03-05-06-09-012-013-014-015-017-018-019-021-022-023	04-07-08-010-011-016-20
2 et 3	6 et 7	Profiteurs des biens et services de la forêt (chasse, sport-recréation)	01-02-03-04-05-06-07-08-09-011-012-013-014-015-016-017-018-019-020-021-022-023	O10-
3	3 Et 14	Collecteurs de glands et délinquants	01-04-06-07-010-011-012-014-016-019-020-021-022-023	02-03-05-08-09-013-015-017-018
3	22 et 23	Acteurs d'appui à la conservation de la forêt (M. Agric, M. Envirt)	01-02-03-04-05-07-08-010-011-013-014-015-016-017-018-020-021-022-023	06- 09- 012- 019
3	21 et 14	Acteurs opérants en forêt (Apicult, délinquants)	04- 08-010-011-012- 016-019- 020-021-022-023	01-02-03-05-06-07-09-013-014- 015- 017- 018
4	24 et 19	Coopératives et DAR (M Int.)	01-04-07-08-010-011-012-014-016-022-023	02-03-05-06-09-013-015-017-018-019-020-021
5	9 et 12	Acteurs (menuisiers, entreprises) de transformation des produits de la Mamora (bois, liège)	01-02-03-04-05-06-09-012-013-014-015-017-018-019-020-021-022-023	09- 014- 018- 019- 021
5	13 et 18	autres entreprises forestières et Communes	06-010-013-015-017-018-021-023	01-02-03-04-05-07-08-09-011-0112- 014- 016- 019-020-022
6	1 et 17	Usagers de droit organisés en ASP ou non	01-02-04- 05- 06-08- 09- 010- 011-012- 013-014-016- 018- 019-020-021-022	03- 07- 015-017-023
	et 8	Vendeurs de produits et services en forêt	08-011-012-013-014-016-019-021	01-02-03-04-05-06-07-09-010-015-017-018-020-022-023

Tableau 7 : Synthèse des données de convergence des acteurs pris deux à deux

Groupes	Acteurs	Catégories d'acteurs	Nombre des Objectifs de convergence	Nombre des Objectifs de divergence	N° D'ordre
1	15 et 16	Utilisateurs des nappes phréatiques de la forêt (ONEP, Invest. Agricole)	21	2	1
	et 11	Pépiniéristes	16	7	2
2	2 ET 10	Usagers de fait et exploitants forestiers	5	18	3
	4 et 5	Bénéficiaires de biens de la forêt (Champs, BF)	18	5	4
	et 20	Éducation nationale (lycées, écoles, etc.)	16	7	5
2 et 3	6 et 7	Profiteurs des biens et services de la forêt (chasse, sport-recréation)	22	1	6
3	3 Et 14	Collecteurs de glands et délinquants	14	9	7
	22 et 23	Acteurs d'appui à la conservation de la forêt (M. Agric, M. Envirt)	19	4	8
	21 et 14	Acteurs opérants en forêt (Apicult, délinquants)	11	12	9
4	24 et 19	Coopératives et DAR (M Int.)	11	12	10
5	12 et 9	Acteurs (menuisiers, entreprises de bois) et entreprises de transformation des produits de la Maâmora (bois, liège)	18	5	11
	13 et 18	Autres entreprises forestières et Communes	8	15	12
6	1 et 17	Usagers de droit organisés en ASP ou non	18	5	13
	et 8	Vendeurs de produits et services en forêt	8	15	14

Figure 2 : Convergence et divergence des groupes d'acteurs sur les objectifs



Acteurs pris deux à deux (14 binômes)

ANNEXE 5 : HIERARCHISATION DES ACTEURS : RAPPORTS DE FORCES ENTRE ACTEURS

Le remplissage de la matrice d'impacts directs entre acteurs est effectué de la manière suivante :

- 0 : lorsque l'acteur i a pas ou peu d'influence sur l'acteur j.
- 1 : lorsque l'acteur i peut remettre en cause ou favoriser de façon limitée les processus de gestion des projets de j.
- 2 : lorsque i peut remettre en cause ou favoriser la réussite des projets de j.
- 3 : lorsque i peut remettre en cause ou favoriser l'accomplissement des missions de j.
- 4 : lorsque i peut remettre en cause l'acteur j dans son existence (i est alors indispensable à l'existence de j).

L'analyse de cette matrice a permis de mettre en évidence le degré de dépendance et d'influence entre acteurs (Figure 3 et Figure 4).

Figure 3 : Dépendances directes entre acteurs

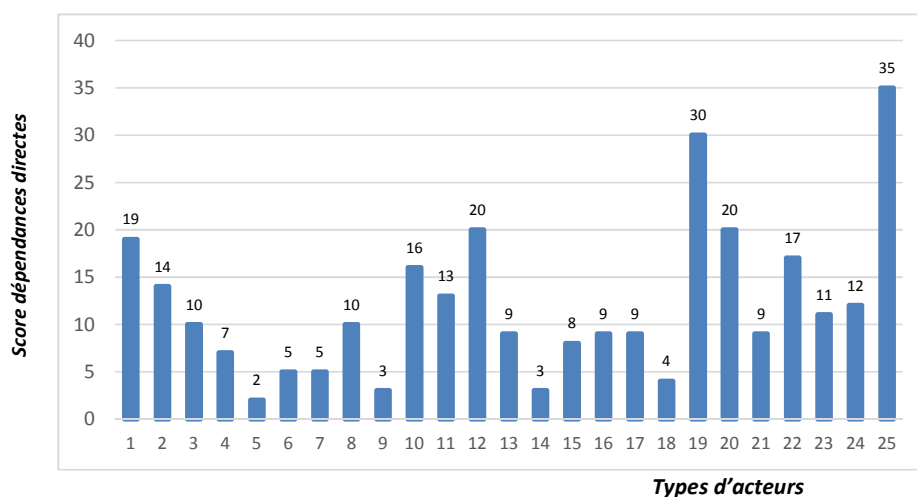
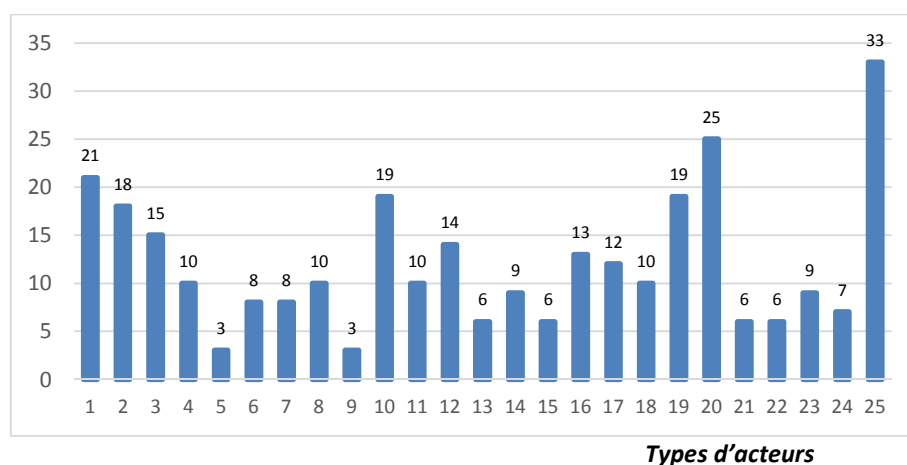


Figure 4 : Influences directes entre acteurs



La matrice d'influences directes entre acteurs peut être éclairée en utilisant une représentation graphique des résultats sur un plan représentant les influences et les dépendances entre les acteurs. Chaque acteur est représenté par un point dont les coordonnées correspondent à son classement par dépendance croissante et son classement par influence croissante. On obtient ainsi un nuage de points dans le **plan influence - dépendance**. On peut de cette façon répartir les acteurs selon leur position dans le plan en divisant celui-ci en quatre quartiers. On obtient ainsi un classement des acteurs en fonction du rôle qu'ils jouent dans le système.

ANNEXE 6 : EVALUATION DES OBJECTIFS

Tableau 8 : Positionnement des acteurs par rapport aux objectifs

Objectifs associés	Désaccord	Accord	Positions
O1 : mettre en œuvre des programmes d'exploitation soutenus dans le temps et dans l'espace.	4	7	14
O2 : développer les essences à croissance rapide	1	9	15
O3 : développer un partenariat étroit entre le HCEFLCD, les CR,	2	6	17
O4 : assurer des revenus soutenus aux usagers directement ou indirectement (emploi,..)	2	10	13
O5 : développer le processus de partenariat efficient avec les OCB (auto-responsabilisation, gagnant-gagnant, etc.)	2	6	17
O6 : optimiser l'utilisation des ressources mellifères des boisements de la Maâmora	1	3	21
O7 : développer des plans de développement intégrés et multi -parties y compris les acteurs locaux	0	14	11
O8 : développer les activités écotouristiques et promotion des produits de terroir	0	15	10
O9 : mettre au point et renforcer les actions de soulagement de la pression exercées sur les ressources forestières et sylvo- pastorales (subventions, ANOC, etc)	1	12	12
O10 : organisation et valorisation des filières secondaires de la forêt (glands, champignons, etc)	0	14	11
O11 : développer les activités génératrices de revenus et lutte contre la pauvreté (hors forêt)	0	14	11
O12 : développer la production de viande rouge et valorisation des produits de l'élevage	0	9	16
O13 : développer des alternatives pour l'utilisation du bois d'Eucalyptus	0	5	20
O14 : mettre au point un plan d'aménagement adapté aux boisements d'Eucalyptus	0	7	18
O15 : développer la réglementation pour le partenariat multi-acteurs entre le HCEFLCD- entreprises-OCB (coopératives, GIE)	0	5	20
O16 : développer le processus de concertation élargie avec les usagers en matière d'actions sur les territoires	0	8	17
O17 : réglementation adaptée aux contraintes d'établissement de partenariat efficace et responsable pour la gestion participative des écosystèmes forestiers avec les ONG locales (passation de marchés, taxes, financement, etc.)	1	4	20
O18 : développer la synergie et partage des intérêts communs du HCEFLCD- entreprises – organisations des usagers	0	8	17
O19 : repenser la stratégie pour la gestion des forêts soumis au régime forestier sur terrains collectifs (Contrat FNF)	0	5	20
O20 : lutte contre la pollution solide et liquide des nappes de la Maâmora	0	11	14
O21 : assurer une visibilité pour le plan de charge des partenaires du HCEFLCD (marchés cadres, etc.)	0	6	19
O22 : Gestion durable de la nappe de la Maâmora (constitution d'un réservoir d'eau, schéma d'épandage, etc.)	0	10	15
O23 : développer le drainage naturel vertical des terres agricoles	0	4	21

Tableau 9 : Enjeux et objectifs faisables

N° Objectifs associés	Faisabilité	Désaccord	Accord	N° acteurs en désaccord	N° acteurs en accord	Intitulés d'objectifs
E2O10	3	0	13		1-2-3-4-7-14-17-19-21-22-23-24-25	Développement des Filières secondaires
E4O16	3	0	8		1-5-8-17-18-19-24-25	Concertation élargie avec usagers
E5O21	3	0	6		9-10-11-13-19-25	Marchés cadre ou longue durée
E6O23	3	0	4		16-22-23-25	Drainage biologique
E1O3	2	2	6	2,14	1-8-18-21-24-25	Développer Partenariat HCEFLCD- CR
E2O4	2	2	10	10,13	1-3-4-5-14-17-19-21-24-25	Revenus soutenus pour les usagers
E2O7	2	0	14		1-2-3-4-8-14-15-16-18-19-22-23-24-25	Développement intégré
E2O8	2	0	15		1-2-4-6-7-8-14-17-18-19-21-22-23-24-25	Ecotourisme
E2O12	2	0	9		1-2-8-17-18-19-22-24-25	Développement filière viande rouge et produits d'élevage
E4O15	2	0	5		1-10-14-19-25	Réglementation pour partenariat multi-acteurs
E2O9	2	1	12	14	1-2-3-6-7-9-10-13-17-19-23-25	Soulager la pression sur les ressources sylvo-pastorales
E2O5	1	2	6	10,13	1-14-17-18-19-25	Développer Partenariat HCEFLCD- OCB
E2O6	1	1	3	10	19-21-22	Valorisation des ressources mellifères
E2O11	1	0	14		1-2-3-4-8-14-17-18-19-21-22-23-24-25	Développement des AGR en zones périphériques
E3O14	1	0	7		9-10-18-19-21-24-25	Revoir les règles d'aménagement des Eucalyptus
E4O17	1	1	4	10	14-17-19-25	Réglementation partenariat HCEFLCD-OCB
E5O20	1	0	11		1-6-7-15-17-18-20-22-23-24-25	Lutte contre la pollution
E5O18	1	0	8		1-2-9-10-13-14-17-19	Développement synergie entre acteurs
E6O22	1	0	10		1-2-15-16-17-18-22-23-24-25	Gestion durable de la nappe
E1O1	0	4	7	1-17-21-25	9-10-11-12-18-19-24	Assurer des Recettes soutenus aux CR
E1O2	0	1	9	25	1-9-10-11-12-14-17-18-19	Développement des espèces à croissance rapide
E3O13	0	0	5		9-10-12-14-20	Alternatifs pour l'usage du bois d'Eucalyptus
E5O19	0	0	5		9-10-18-21-24	Gestion des forêts sur terrains collectifs

Faisabilité : 0 : non faisable – 1 : faisable avec des mesures de support importantes – 2 : faisable avec des mesures de support faciles – 3 : faisable immédiatement

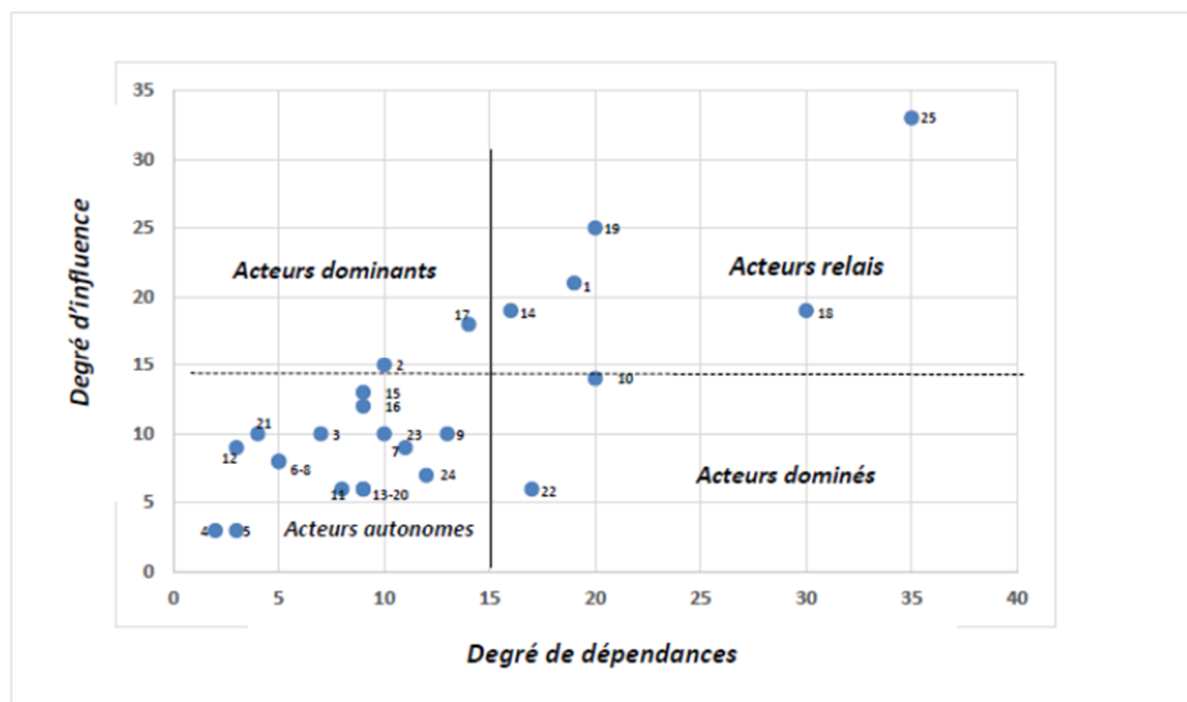
Tableau 10

Objectifs associés aux enjeux	Contraintes techniques	Contraintes socio-économiques	Impacts sur la gestion durable des écosystèmes forestiers
E103 : développer un partenariat étroit entre le HCEFLCD et les CR		- présence des considérations politiques	- sensibilisation des populations locales - renforcement de l'encadrement
E204 : assurer des revenus soutenus aux usagers directement ou indirectement (emploi.)	- dispositions réglementaires peu favorables		-soulager la pression sur la forêt
E205 : développer le processus de partenariat efficient avec les OCB (auto-responsabilisation, délégation des activités, etc.)	- Loi sur les marchés publics	- lobby des acteurs opérants en forêt	- co-gestion par les usagers - soulager la pression et lutte contre la délinquance
E206 : optimiser l'utilisation des ressources mellifères des boisements de la Mamora	- contrat avec les exploitants - demande du marché	- accord des exploitants - intérêts économiques des exploitants en jeu	- amélioration des revenus des usagers
E207 : développer des plans de développement intégrés et multi-parties incluant les acteurs locaux	- coordination entre départements défaillante	- programmes sectoriels - manque de stimulateur au niveau provincial	- améliorer les conditions de vie des usagers - amélioration des revenus - soulager la pression sur les RN
E208 : développer les activités écotouristiques et promouvoir les produits de terroir			- développement local et responsable des ressources naturelles
E209 : mettre au point et renforcer les actions de soulagement de la pression exercée sur les ressources forestières et sylvo-pastorales (subventions, ANOC, etc.).	- coordination entre les départements concernés défaillante	- sensibilisation des usagers et des acteurs concernés pour l'implication dans l'exécution des conventions	- amélioration de la productivité et de la valeur des biens et services des RN - soulagement de la pression sur les RN
E2010 : organisation et valorisation des filières secondaires de la forêt (glands, champignons, etc.)	- filières non organisées	- lobby des non ayants droit	-développement local et responsable des ressources naturelles
E2012 : développer la production de la viande rouge et valorisation des produits de l'élevage	-troupeaux en association des non ayants droit	- difficulté de faire adhérer les éleveurs aux groupements ANOC	- amélioration des revenus des usagers - soulager la pression sur les ressources sylvo-pastorales.
E3014 : mettre au point un plan d'aménagement des boisements d'Eucalyptus adapté aux besoins du marché.	- fermeture de l'usine de cellulose		- éviter les risques de délits de coupe d'autres espèces
E4015 : développer la réglementation pour le partenariat multi-acteurs entre le HCEFLCD-entreprises- OCB (coopératives, GIE)	- difficultés de trouver le compromis entre des enjeux différents des acteurs	- conflits d'intérêts entre les acteurs bénéficiaires directs	- assurer la réussite des actions forestières - renforcer l'auto- gestion par les acteurs locaux
E4016 : développer le processus de concertation élargie avec les usagers en matière d'actions sur les territoires (reboisement, régénération, etc.)			- assurer la réussite des actions forestières - assurer la pérennité des peuplements forestiers.
E4017 : réglementation adaptée à l'établissement de partenariats efficaces et responsables (gagnant- gagnant) pour la gestion participative des écosystèmes forestiers avec les ONG locales (passation de marchés, taxes, financement, etc.)	- dispositions de la loi sur les marchés publics - dispositions des autres textes en vigueur (taxes, etc.)	- réclamation des droits sur la sauvegarde des forêts (part sur les recettes, taxes, etc)	- assurer la cogestion et l'implication des usagers - responsabilisation des usagers de la sauvegarde et la gestion durable des RN
E5020 : lutte contre la pollution solide et liquide des nappes de la Maâmora	- croissance démographique - développement des zones urbaines et péri-urbaines	- difficultés de contrôle des origines de pollution (liquide et solide)	- gestion durable de la nappe de la Maâmora
E5021 : assurer une visibilité pour le plan de charge des partenaires du HCEFLCD (marchés cadres, longue durée, etc.)	-		- assurer le suivi et la réussite des opérations forestières
E6023 : développer le drainage naturel vertical des terres agricoles			- augmenter la rentabilité agricole

Tableau II : Scores des dépendances et influences par acteurs

Acteurs	Dépendance	Influence	Acteurs	Dépendance	Influence
1	19	21	14	16	19
2	10	15	15	9	13
3	7	10	16	9	12
4	2	3	17	14	18
5	3	3	18	30	19
6	5	8	19	20	25
7	10	10	20	9	6
8	5	8	21	4	10
9	13	10	22	17	6
10	20	14	23	11	9
11	8	6	24	12	7
12	3	9	25	35	33
13	9	6			

Figure 5



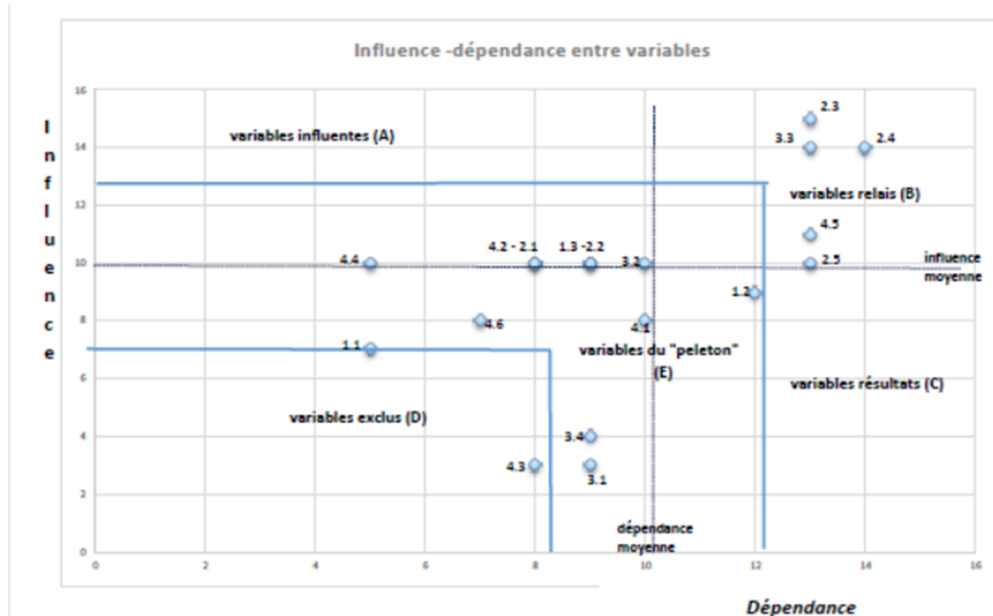
ANNEXE 7 : CATEGORIES DES VARIABLES CLES

Tableau I2 : Matrice d'influence- indépendance entre variables

Influence de

Sur		1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	Infl.
1.1. stratégies des acteurs	1.1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	7
1.2. plan développement intégré territorial	1.2	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	9
1.3. partenariats entre acteurs	1.3	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	10
2.1. revenus des usagers	2.1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	10
2.2. emplois aux usagers	2.2	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	10
2.3. co-gestion	2.3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	15
2.4. partenariat OCB-HCEFLCD	2.4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	14
2.5. climat	2.5	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	10
3.1. dispositions réglementaires	3.1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
3.2. contrat gagnant- gagnant	3.2	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	10
3.3. Responsabilité des OCB	3.3	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
3.4. contrat longue durée	3.4	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4
4.1. approche participative continue	4.1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	8
4.2. filière glands	4.2	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	10
4.3. produits de l'élevage	4.3	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3
4.4. réserve fourragère sur pied	4.4	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	10
4.5. ASPs multi missions	4.5	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11
4.6. troupeaux non ayant droits	4.6	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	8
Dépendance		5	12	9	8	9	13	14	13	9	10	13	9	10	8	8	5	13	7	

Figure 6 : Graphique catégories de variables



ANNEXE 8 : PLANNING D'EXECUTION

Tableau 13

Modèles de développement éco-socio-développement	Actions et mesures	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
M1 : Poursuivre la création d'un environnement politique, juridique et technique favorable à la gestion participative partenariale et responsabilisant des ressources naturelles	a) généralisation et unification de l'interlocuteur au niveau territoire (ASP ou coopérative),										
	b) établissement des contrats bilatéraux et contrats multi-acteurs (Etat-ONG-privés) et entre départements										
	c) évolution vers des entreprises locales basées sur les organisations des usagers										
	d) introduction des actions forestières dans le cadre de contrat de MED avec les ASPs										
	e) révision des dispositions et les modalités de contractualisation et de cession des produits avec les coopératives en particulier (prix, taxes, etc)										
	f) Renforcement des capacités des gestionnaires locaux en approche participative de terrain										
M2 : Instauration de système d'appui pour l'atténuation des effets des changements climatiques et l'amélioration des sources de revenus des usagers (élevage, emplois)	a) création de groupements ANOC										
	b) mise au point de plan de support pour la conduite des troupeaux en partenariat avec l'Agriculture (santé animale, complémentation, etc)										
	c) mise en place des AGR (petit élevage, valorisation des filières, etc)										
M3 : Elaboration des plans de développement intégrés territorialisés (PDIT) au niveau des unités ethno-spatiales concernées par la Mamora (parcs pastoraux)	a) stimulation de la coordination de la province au niveau du Conseil Provincial										
	b) instauration de structure de gouvernance chargée de l'exécution et de suivi au niveau provincial coordonné par la province et le DPEFLCD,										
	c) établissement des PDIT par parc (UES),										
	d) intégration des PDIT dans les PDC										
	e) instauration du comité de pilotage local coordonné par l'autorité local, commune et CCDREF										
	f) Présentation de l'état d'exécution du PDIT tous les six mois au niveau du comité d'exécution et de suivi provincial										
M4 : Amélioration des conditions de réussite des travaux de reconstitution des peuplements forestiers (régénération naturelle, assistée, artificielle)	a) établissement des contrats de durée correspondante à l'âge de défensabilité des plants										
	b) facilitation de la contractualisation entreprise- OCB locale pour assurer la réussite des actions (gardiennage, regarnis, entretiens, etc)										

M5 : Gestion agro-forestière de l'arbre du chêne liège	a) organisation des usagers par territoire (parc)																					
	b) établissement des contrats de partenariat fixant les droits et devoirs : collecte des glands en respectant l'arbre																					
	c) utilisation des semences locales en assurant la traçabilité des semences																					
M6 : Désencouragement de l'exploitation des ressources pastorales par les non ayants droits	a) restriction de l'adhésion aux groupements ANOC aux usagers de droit,																					
	b) instauration de carte de parcours aux usagers de droits,																					
	c) paiement de taxe par tête/an pour les troupeaux des non ayant droit																					
M7 : création d'un environnement politique, juridique et technique favorable à la gestion participative et durable des forêts	a) institutionnalisation des approches participative et partenariale,																					
	b) élaboration et diffusion des textes (décret, circulaire, etc) facilitant l'application des mesures et modalités nécessaires																					

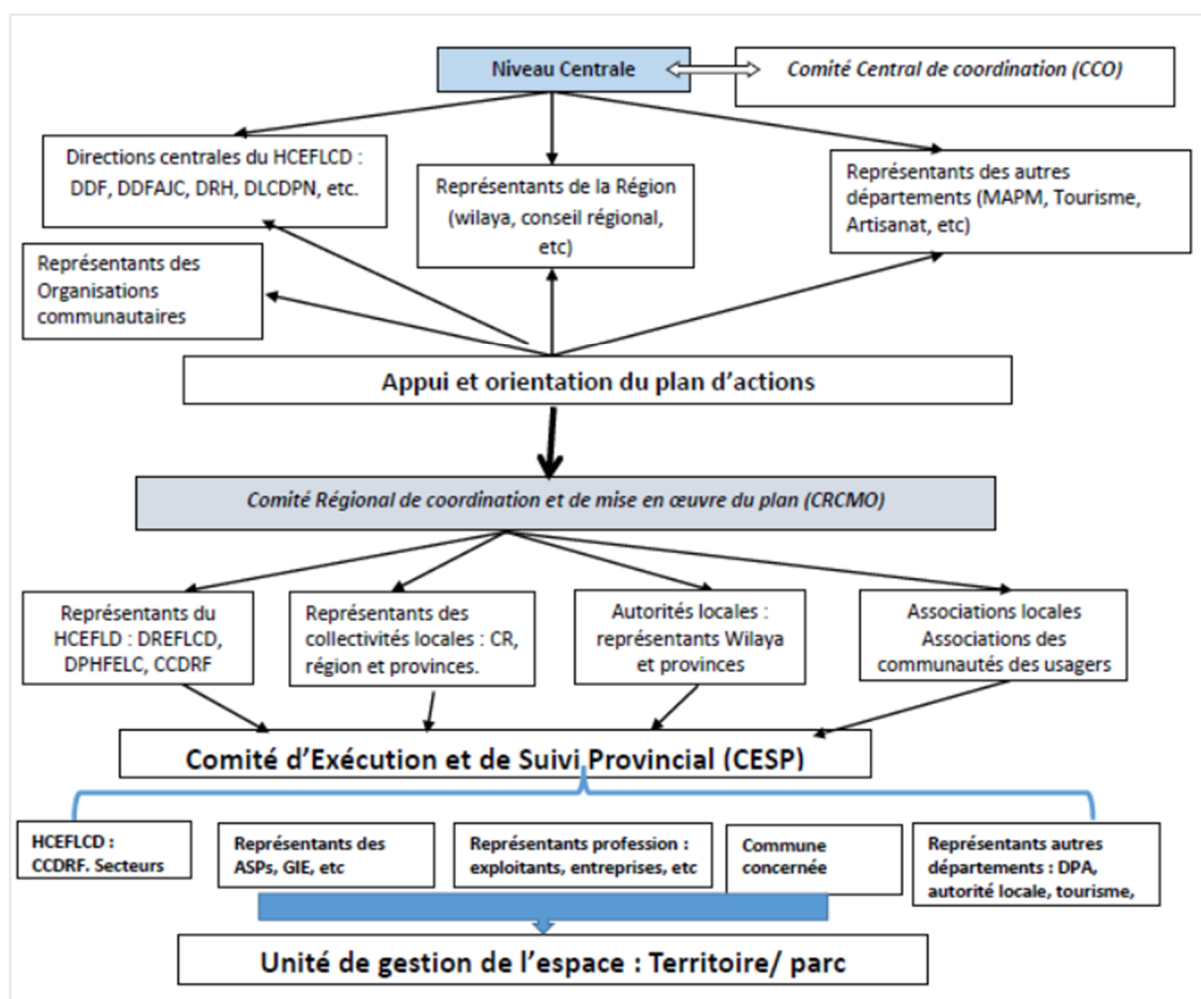
A1 : année I (2016) ; A2 : 2017 ; A10 : 2025

ANNEXE 9 : LOGIGRAMME DES ETAPES DU PDIT

Tableau 14

Etapes	Contenu	structures impliquées
1- Préparatoire	identification des acteurs concernés, information, sensibilisation, etc.	Facilitateurs, Comité d'exécution et de suivi provincial, comité de coordination régional
2- diagnostic participatif	Partage de la problématique, enjeux des acteurs, contraintes et propositions	Facilitateurs, Comité d'exécution et de suivi provincial-acteurs concernés
3- planification stratégique	Identification des enjeux clés, variables clés, scénarios de développement territorial	Facilitateurs, Comité d'exécution et de suivi provincial, comité de coordination régional
4- restitution du PDIT	Plan et actions de développement intégré, carte des conflits d'usages	Facilitateurs, Comité d'exécution et de suivi provincial-représentants des acteurs
5- validation des actions du PDIT	Plan du DIT détaillé, évaluation financière, indicateurs de suivi-évaluation et partage des responsabilités	Facilitateurs, Comité d'exécution et de suivi provincial, comité de coordination régional, Comité central d'orientation

Figure 7 : Organigramme de la structure de gouvernance



ANNEXE 10 : METHODE DE GODET (MACTOR, MICMAC, SCENARIOS)

Analyse du jeu des acteurs

La démarche proposée pour analyser le jeu des acteurs est celle de Michel Godet. Elle consiste à passer par quatre grandes étapes, l'identification des enjeux majeurs du système, l'identification des acteurs, leur hiérarchisation et le positionnement des acteurs par rapport à plusieurs objectifs. Les différentes étapes s'appuieront sur à la fois des techniques quantitatives et des séances de réflexion collective par l'organisation d'ateliers de travail. Un exemple d'illustration simple des différentes étapes d'analyse est présenté et suivi pas à pas tout au long de la séquence. Des questions de réflexion sont proposées après chaque étape.

- En quoi consiste l'analyse du jeu d'acteurs ?
- Qu'est-ce qu'un acteur ?
- Pourquoi une analyse du jeu des acteurs et à quels niveaux d'une étude prospective intervient-elle ?

Comment conduire une telle analyse ? Une démarche pour l'analyse du jeu des acteurs : la méthode MACTOR :

- Première étape : identification des enjeux
- Deuxième étape : identification des acteurs
- Troisième étape : hiérarchisation des acteurs
- Quatrième étape : Positionnement des acteurs par rapport aux objectifs

En quoi consiste l'analyse du jeu des acteurs ?

Le futur d'un système dépend souvent de la réalisation d'un événement particulier. Celle-ci peut dépendre à son tour de l'évolution de certaines variables. Prenons l'exemple de l'avenir de l'utilisation de l'énergie. La découverte de nouvelles réserves (c'est un événement majeur) aura une influence sur les prix (une variable influente) qui aura une influence sur l'utilisation de l'énergie (variable dépendante ou intermédiaire). La séquence sur l'analyse des variables a permis d'envisager ce genre de relations et par là comment on peut identifier des futurs possibles.

Prenons maintenant un exemple du développement de l'enseignement virtuel. On peut analyser le futur de l'enseignement virtuel à l'aide l'étude des variables qui déterminent la dynamique de ce système. Mais on peut avoir aussi un autre éclairage sur cet avenir en s'intéressant aux acteurs du système (les enseignants, les étudiants, les techniciens, etc.) et leurs comportements possibles. En d'autres termes, l'avenir de l'enseignement virtuel serait déterminé par l'attitude des acteurs vis-à-vis de l'évènement : l'intrusion du virtuel dans l'enseignement. Pour une bonne exploration de l'avenir de l'enseignement virtuel, on devrait combiner l'analyse des variables et celle de l'attitude des acteurs. On pourrait ainsi inclure parmi les variables du système certaines variables qui traduisent le comportement possible des acteurs.

Prenons un autre exemple. L'aménagement d'un espace de grande distribution dans une zone urbaine. La question est de savoir si l'avenir connaîtra l'installation de cet espace ou non. On est donc en face de deux futurs possibles. Il y aura à la base une décision qui sera prise concernant cet espace. On peut penser que ce sera à une autorité publique (État, mairie, etc.) de prendre cette décision. Ce sera effectivement le cas. Mais si l'on veut explorer ce futur, il faudrait pouvoir *prédire* cette décision. Pour cela, il faudrait que l'on soit capable de comprendre comment cette autorité sera amenée à prendre sa décision. C'est là où l'on se rend compte que plusieurs acteurs (des groupes d'intérêt) vont entrer en jeu pour influencer la décision. On peut comprendre aisément qu'il va y avoir des acteurs avec une plus grande influence que d'autres. On peut comprendre aussi que les acteurs auront des motivations des objectifs et des motivations divergentes ou convergentes face à ce projet. L'analyse du jeu des acteurs permet d'identifier les acteurs, leurs puissances relatives, leurs objectifs et par là leurs attitudes face au projet : soutien, opposition ou neutralité.

Un système étant composé non seulement de variables mais aussi d'acteurs, l'analyse du jeu des acteurs est alors utile et intervient à plusieurs niveaux dans une étude prospective ; ces niveaux seront précisés dans cette séquence. Un exercice sera détaillé relatif au comment identifier les acteurs, comment les hiérarchiser, comment les positionner et étudier leurs convergences ou divergences par rapport à différents objectifs.

Qu'est-ce qu'un acteur ?

Les acteurs d'un système sont des groupes homogènes qui jouent un rôle important dans le système par l'intermédiaire des variables qui caractérisent leurs projets et qu'ils contrôlent plus ou moins.

Fabrice Hatem définit un acteur comme suit : « Une personne, un groupe ou un organisme, visant certains objectifs et confronté à certaines contraintes, et qui peut, par ses stratégies et ses moyens d'action, influencer sur le devenir du système

étudié ». Michel Godet définit un acteur comme suit : « Un acteur est un groupe homogène ayant des objectifs et des moyens d'action communs et mettant en œuvre une même stratégie et affichant un rapport de force face aux autres acteurs » (Godet).

Autre définition : « Nous appelons acteur, voulant dire acteur pertinent, toute personne, ou groupe de personnes ou entreprise (ou autre organisation), dont les décisions et les actions sont susceptibles d'avoir, dans le futur, une influence (positive ou négative, selon le cas) sur le devenir de notre entreprise. Cette influence peut être directe ou bien indirecte. Elle peut se manifester au travers d'un événement engendré par l'acteur en question. »

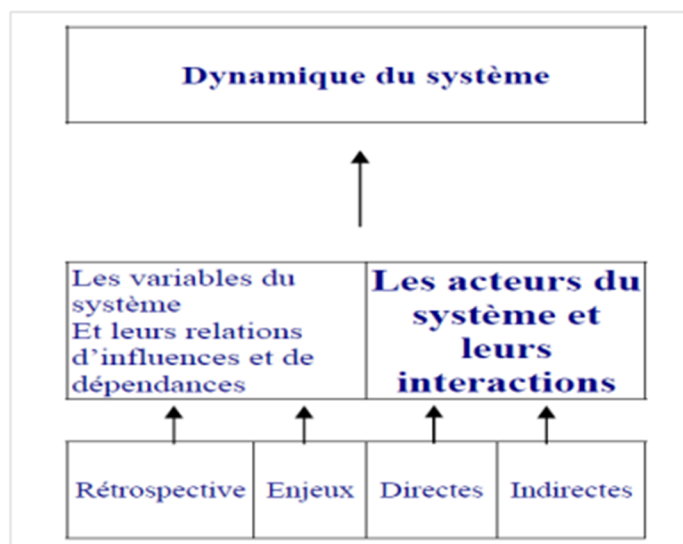
Si plusieurs futurs sont possibles celui qui se produira effectivement naîtra de la confrontation des forces humaines inégales corrigées par des tendances lourdes et des contraintes. Chaque acteur dispose d'un projet, de variables de commande et subit un système de contraintes réelles héritées du passé et issues des projets incertains des autres acteurs. L'évolution des rapports de force (des capacités d'influences et d'actions) est comme l'issue d'une bataille, un anti-hasard, c'est-à-dire que la volonté est souvent plus déterminante que les inégalités des contraintes et des forces de départ. Les acteurs peuvent jouer un rôle moteur ou frein de l'évolution d'un système. A titre d'exemple, les acteurs peuvent éviter une crise en procédant à temps aux changements de cap nécessaires, comme ils peuvent résister aux changements de comportement et d'organisation nécessaires et subir la crise.

Un système est un ensemble complexe dans lequel interviennent plusieurs acteurs : Etat (et ses différentes institutions), société civile, entreprises nationales, entreprises multinationales, syndicats, partis politiques, organisations professionnelles, organisations internationales, etc. Ces acteurs couvrent un large éventail d'activités et d'interventions. Le succès ou l'échec des projets d'avenir découlera pour une large mesure des relations qui vont se tisser entre ces acteurs, de la confrontation de leurs projets, de leurs rapports de force ainsi que de leurs actions. D'où l'intérêt d'une réflexion sur le jeu des acteurs et de l'étude de leurs convergences et divergences vis à vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs.

« Les réflexions prospectives passent toujours par un travail d'identification et d'analyse des variables et des acteurs déterminants ; s'agissant de ces derniers par une évaluation de leurs marges de manœuvre, de leurs stratégies et de leurs alliances et conflits. L'analyse des jeux des acteurs constitue une tâche essentielle et particulièrement délicate. Cette difficulté provient en effet de la pluralité des acteurs, de leurs pouvoirs respectifs et des rapports qu'ils entretiennent selon un mode souvent plus complexe que la simple relation de consensus et de conflit. » (Christian Schmidt, 19993).

D'une manière plus formalisée, en prospective on s'intéresse à un système qui se présente comme le résultat combiné des actions de plusieurs agents identifiés dès le début, c'est-à-dire un système plus ou moins complexe d'interactions entre des acteurs (supposés rationnels) qui, par leurs anticipations et leurs choix, aboutiront à des états finaux, des solutions possibles ou des futurs possibles. La connaissance des objectifs poursuivis par chaque acteur et les moyens dont il dispose pour les satisfaire sont nécessaires pour caractériser le jeu. Des informations sont alors nécessaires sur chacun des acteurs, ainsi que sur l'environnement dans lequel il opère et sur les mécanismes d'interaction entre acteurs. La résolution du problème posé par l'interaction des décisions des acteurs, faisant intervenir les variables qu'ils contrôlent, devrait mener à plusieurs résultats possibles, plusieurs solutions au jeu d'acteurs.

Figure 8 : La dynamique du système



Pourquoi une analyse du jeu des acteurs et à quels niveaux d'une étude prospective intervient-elle ?

L'analyse du jeu des acteurs permet, entre autres, d'établir un classement qui met en relief les acteurs ainsi que les enjeux les plus importants dans l'exploration du futur. La définition des scénarios pour l'avenir doit s'appuyer sur une bonne connaissance des objectifs des différents acteurs et des moyens qu'ils veulent ou peuvent mobiliser pour atteindre ces objectifs.

Le jeu des acteurs intervient doublement dans une analyse prospective :

- D'abord d'une manière classique avant la confection des scénarios sachant que les acteurs ont des degrés de liberté et peuvent commander selon plusieurs hypothèses les principales variables, le futur dépend alors du jeu d'acteurs, d'où l'importance de comprendre ce jeu avant même de construire les scénarios. Les scénarios doivent intégrer des hypothèses, pour l'horizon étudié, sur l'évolution des stratégies d'acteurs, sur l'évolution du jeu d'acteurs selon ses différentes composantes : nouveaux acteurs, nouvelles possibilités et nouvelles stratégies, nouveaux objectifs.
- Ensuite, le jeu des acteurs, selon les intérêts de chacun et ses moyens d'action, peut intervenir à un deuxième niveau dans une analyse prospective en termes de résistance ou de mobilisation pour un futur donné (pour un scénario donné). Parmi les scénarios élaborés dans une étude prospective, il en est peut-être qui favorisent certains acteurs au détriment d'autres.

Le prospectiviste peut privilégier ou préconiser des configurations données de l'espace du possible en raison de critères particuliers : économique, technique, mais aussi en raison d'une forte mobilisation des acteurs clés pour ces configurations. L'espace morphologique défini par l'éventail des futurs possibles peut être ainsi réduit à un sous espace de solutions utiles et réalisables. Ce type d'analyse permet de distinguer les futurs socialement possibles (stables), ceux qui mobilisent un grand nombre d'acteurs mais surtout les acteurs les plus puissants, des futurs correspondants à des états sociaux instables en raison de la résistance à laquelle ils font face de la part des acteurs clés du système.

L'analyse du jeu des acteurs peut être utilisée en dehors d'études prospectives et pour d'autres fins, par exemple pour l'analyse d'une situation stratégique donnée.

Comment conduire une analyse du jeu des acteurs ?

Une démarche pour l'analyse du jeu des acteurs : la méthode MACTOR

La méthode MACTOR mise au point par M. Godet et présentée en 1990 est tout à fait appropriée pour ce type d'analyse portant sur le jeu des acteurs. Simple dans sa mise en œuvre, elle constitue un outil intéressant d'aide à la réflexion prospective. Cette méthode cherche à visualiser, autour d'un ensemble d'objectifs, les alliances et conflits entre acteurs, tout en considérant leurs rapports de force (F. Hatem). Elle s'articule autour de plusieurs étapes que nous essayons d'expliquer et d'illustrer ici par un exemple simple mais incomplet tout en préparant le terrain à une application complète :

I. Première étape : identification des enjeux et des objectifs

Elle consiste à identifier les dimensions du problème et à rechercher les enjeux majeurs, les questions clés, les champs de bataille, les défis, les menaces, les opportunités du système ainsi que les objectifs poursuivis pour chaque enjeu.

L'analyse rétrospective, l'analyse structurelle, les ateliers de prospective ainsi que les groupes de discussion ont permis jusque-là de mettre en évidence les grandes caractéristiques du système et d'en identifier les enjeux majeurs. Pour plus de détails sur cette question, il faut revenir à la séquence 4 sur l'étude de la dynamique du système. Les questions clés et pertinentes pour l'avenir du système, les enjeux majeurs (les changements réglementaires, technologiques, économiques et sociaux autour desquels l'avenir du système va se nouer), sont ainsi dégagées. Les objectifs poursuivis pour chaque enjeu sont aussi identifiés. Un enjeu peut être décliné en plusieurs objectifs. Les acteurs vont par la suite se positionner par rapport à une série d'objectifs, et confronter leurs projets ; leurs objectifs peuvent être convergents ou divergents.

Cette étape doit se terminer par la mise en place et la finalisation d'une liste d'objectifs poursuivis par les acteurs. Les objectifs doivent être exprimés d'une façon claire et précise pour permettre, dans l'étape suivante, de positionner les acteurs sur les différents objectifs selon qu'ils sont favorables ou défavorables vis-à-vis des différents objectifs. Le nombre d'objectifs retenus ne devrait pas dépasser la trentaine, sinon l'analyse se compliquerait et serait pauvre en enseignement.

A titre d'exemple, si on suppose que l'on s'intéresse à l'avenir d'une Nation, on peut considérer quelques enjeux auxquels fait face cette nation et en déduire quelques objectifs poursuivis :

Figure 9

Enjeux	Objectifs associés
I. Compétitivité de l'économie nationale	O1. Gagner en compétitivité. O2. Se positionner sur les marchés étrangers. O3. Limiter le déficit commercial. O4. Sauver des activités et créer de la richesse. O5. Croître d'une manière soutenable O6. Créer de l'emploi.
II. Enjeux institutionnels	O7. Assurer l'efficacité et l'efficience de l'Etat et de ses institutions O8. Assurer un rôle moteur des institutions dans la compétition internationale O9. Assurer une bonne gouvernance O10. Renforcer la société civile O11. Renforcer la décentralisation et l'ouverture. O12. Gérer d'une manière efficace les crises.
III. Enjeux technologiques etc.	O13. Maîtriser les nouvelles technologies O14. Anticiper les changements technologiques

2. Deuxième étape : identification des acteurs

Il s'agit dans cette étape d'identifier les principaux acteurs concernés par les enjeux déjà retenus et d'évaluer leurs rapports de force. Le rapport de force d'un acteur est une mesure de ses capacités d'influence et d'imposition de ses priorités sur les autres acteurs. Nous considérons les acteurs clés, ceux qui peuvent influencer ou commander, directement ou indirectement, les évolutions des variables clés.

L'identification des acteurs peut s'opérer dans le cadre d'ateliers de travail et de groupes de discussion réunissant plusieurs spécialités. La principale question posée à ce niveau est la suivante : *Quels sont les acteurs qui commandent de loin ou de près l'évolution des principales composantes du système considéré?*

Suite de l'exemple : futurs d'une Nation

A titre illustratif, on peut reprendre l'exemple de l'analyse des futurs d'une nation et retenir la liste d'acteurs suivants :

Liste d'acteurs : Etat, Entreprises nationales (EN), Entreprises multinationales (EM), Syndicat, Organismes internationaux (OI), ...

D'une manière générale, le nombre d'acteurs retenus ne doit pas dépasser la vingtaine pour ne pas rendre l'analyse lourde et pauvre en enseignements. Par ailleurs, la liste ne doit pas omettre les acteurs qui n'ont peut-être pas beaucoup de poids à l'état actuel des choses mais qui seront influents dans l'avenir, il s'agit des acteurs potentiels.

Un acteur potentiel est intéressant en ce sens qu'il pourrait devenir un acteur effectif très rapidement.

L'identification des principaux acteurs doit être accompagnée d'une étude individuelle de chacun d'eux. Il s'agit d'établir une fiche acteur pour chacun dans laquelle il est question de préciser la définition de chaque acteur, des informations sur ses finalités et ses objectifs, ses projets en développement et en maturation, les contraintes internes et externes auxquelles il est confronté et aussi les moyens d'action réels dont il dispose.

3. Troisième étape : hiérarchisation des acteurs

Une fois les fiches acteurs établies, on cherche à évaluer les rapports de force en mesurant la capacité d'influence de chaque acteur sur chacun des autres. La hiérarchisation des acteurs vise l'analyse des relations d'alliances ou de conflits entre les acteurs et l'établissement d'un ordre d'importance dans leurs rôles de commandants de l'avenir du système. En effet les acteurs ne sont pas aussi puissants les uns que les autres et n'ont pas la même capacité à imposer leurs priorités.

Pour élaborer ce type d'hiérarchisation, nous pouvons suivre l'approche de M. Godet qui consiste à construire une matrice d'influences directes dans laquelle sont évaluées, les influences et les dépendances entre chaque couple d'acteurs. Cette approche ressemble beaucoup à celle que nous avons utilisée pour la hiérarchisation des variables dans le cadre de l'analyse structurelle. Le remplissage de la matrice d'impacts directs entre acteurs peut se faire de la manière suivante :

- 0 : lorsque l'acteur *i* a peu d'influence sur l'acteur *j*.
- 1 : lorsque l'acteur *i* peut remettre en cause ou favoriser de façon limitée les processus de gestion des projets de *j*.
- 2 : lorsque *i* peut remettre en cause ou favoriser la réussite des projets de *j*.
- 3 : lorsque *i* peut remettre en cause ou favoriser l'accomplissement des missions de *j*.
- 4 : lorsque *i* peut remettre en cause l'acteur *j* dans son existence (*i* est alors indispensable à l'existence de *j*).

Suite de l'exemple : les futurs d'une Nation

Nous nous contenterons ici de 5 acteurs pour rendre l'analyse simple et claire à ce niveau :

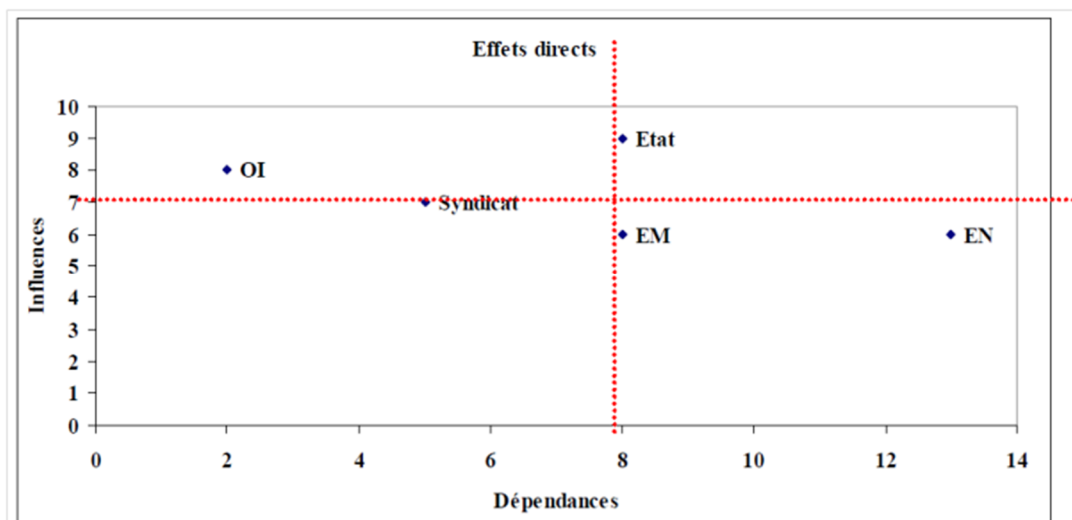
Figure 10 : Matrice d'influences directes entre acteurs (Acteur x Acteur)

Acteurs	Etat	EN	EM	Syndicat	OI	Influences Directes (Σ)
Etat	0	4	2	2	1	9
EN	2	0	2	2	0	6
EM	1	3	0	1	1	6
Syndicat	2	3	2	0	0	7
OI	3	3	2	0	0	8
Dépendances directes (Σ)	8	13	8	3	2	

Ce tableau est déjà révélateur des rapports de force, le relevé des sommes d'influence en ligne et en colonne montre que l'Etat est l'acteur le plus influent tout en étant parmi les plus soumis à l'influence des autres⁵ après les entreprises nationales. Tandis que les entreprises nationales ainsi que les multinationales ont une influence relativement limitée, elles ne peuvent remettre en cause les intérêts des autres acteurs.

A partir de là, on peut dresser un classement afin de visualiser les acteurs qui sont les plus influents et ceux qui sont les plus dépendants. Il peut être aussi éclairant d'utiliser une représentation graphique de ces résultats sur un plan représentant les influences et les dépendances entre les acteurs. Chaque acteur est représenté par un point dont les coordonnées sont son classement par dépendance croissante et son classement par influence croissante. On obtient ainsi un nuage de points dans le plan influence dépendance. On peut de cette façon répartir les acteurs selon leur position dans le plan en divisant celui-ci en quatre quartiers. On obtient ainsi un classement des acteurs en fonction du rôle qu'ils jouent dans le système (on partage les quadrants à l'aide d'axes correspondants à la médiane- traits en rouge sur le graphique).

Figure 11



Ce plan apporte une visualisation des positions relatives et permet d'effectuer une typologie des acteurs. Il se décompose en quatre cadrans faisant apparaître quatre catégories d'acteurs :

- **Acteurs dominants** (Nord-ouest) : ils disposent d'une influence forte sur les autres sans être eux-mêmes fortement influencés ; OI et Syndicat ici.
- **Acteurs dominés** (Sud-Est) : fortement influencés par les autres et disposent de peu de pouvoir. EM et EN ici.
- **Acteurs relais** (Nord-Est) : à la fois fortement influents et fortement dépendants. Cela signifie qu'ils disposent de moyens d'action pour mener à bien leurs projets mais sont également sous l'influence des actions que déploient sur eux les autres. Etat ici.
- **Acteurs autonomes** (Sud-Ouest) : à la fois faiblement influents et faiblement dépendants.

Au-delà des rapports de force directs, un acteur peut agir sur un autre par l'intermédiaire d'un troisième. Si un acteur *i* influence directement un acteur *j* et si *j* influence directement un troisième acteur *k*, alors *i* a de l'influence indirecte (via *j*) sur *k*. Pour examiner les influences à la fois directes et indirectes on peut élever la matrice au carré et à des ordres supérieurs.

Ceci permet d'identifier les rapports de force directs et indirects (la somme) entre acteurs. La prise en compte des relations indirectes pourrait changer le classement des acteurs en termes de rapport de force obtenu par la considération des seules relations directes. Il est intéressant de faire une comparaison entre les typologies des acteurs obtenues en tenant compte des relations directes et celles obtenues après prise en compte des relations directes et indirectes à la fois. Certains acteurs peuvent changer de statut une fois qu'on tient compte de l'ensemble des impacts directs et indirects. Par exemple un acteur autonome selon la typologie obtenue par l'analyse des impacts directs peut devenir dominant selon la typologie obtenue par l'analyse de l'ensemble des impacts directs et indirects.

4. Quatrième étape : Positionnement des acteurs par rapport aux objectifs

Cette étape permet l'identification des questions clés pour l'avenir du système, ainsi que les objectifs qui vont conditionner les règles du jeu du futur. Ce sont les objectifs qui concernent un grand nombre d'acteurs. Elle permet aussi de repérer les convergences et les divergences des acteurs sur les différents objectifs. Ce qui permet d'identifier les objectifs consensuels et les objectifs conflictuels, ceux qui donnent lieu à des oppositions d'intérêts et à des confrontations entre les acteurs.

Le positionnement des acteurs par rapport aux objectifs permet aussi d'évaluer le degré d'implication des acteurs sur les différents objectifs en précisant l'importance des positions favorables et défavorables pour chaque objectif. Les acteurs les plus impliqués ou les plus engagés dans le jeu sont ceux qui sont concernés par un grand nombre d'objectifs.

La technique consiste à remplir une deuxième matrice (acteurs x objectifs). Les différentes cases de la matrice sont remplies de la manière suivante :

- + I : lorsque l'acteur *i* est favorable à l'objectif *j*
- - I : lorsque l'acteur *i* est opposé à l'objectif *j*
- 0 : lorsque l'acteur *i* est neutre vis-à-vis de l'objectif *j*

Le remplissage de cette matrice est à faire dans le cadre d'un atelier de travail regroupant des experts ainsi que des acteurs internes au système exploré. Le remplissage de cette matrice est une opération lourde qui peut durer plusieurs journées (2 à 3 jours de remplissage ou parfois même plus, tout dépend du nombre d'acteurs et d'objectifs retenus). Toutefois, elle donne lieu à des débats au sein de l'équipe, débats qui peuvent se prolonger mais qui ne sont pas inutiles dans la mesure où ils permettent de mieux comprendre le fonctionnement du système et de faire un échange d'idées instructif.

Suite de l'exemple : les futurs d'une nation

Une matrice (acteurs x objectifs) peut être ainsi établie, nous nous contentons ici de 4 objectifs pour rendre l'analyse claire.

Liste des objectifs :

- O1. Gagner en compétitivité.
- O2. Se positionner sur les marchés étrangers.
- O3. Limiter le déficit commercial.
- O4. Sauver des activités et créer de la richesse

Tableau 15

	O1	O2	O3	O4	Nombre de positions
Etat	+1	+1	+1	+1	4
EN	+1	+1	+1	+1	4
EM	+1	0	-1	0	2
Syndicat	0	+1	0	+1	2
OI	+1	0	+1	+1	3
Nombre d'accords (+)	+4	+3	+3	+4	
Nombre de désaccords (-)	0	0	-1	0	
Nombre de positions	4	3	5	4	

La matrice de positionnement des acteurs sur les objectifs est riche en enseignement. Elle permet de dégager le degré d'implication de chaque acteur sur les différents objectifs : il suffit pour cela de prendre la somme ligne par ligne (c'est-à-dire acteur par acteur). Les acteurs les plus impliqués, les plus engagés dans ce jeu, ceux qui sont concernés par un grand nombre d'objectifs, sont : l'Etat et les entreprises nationales, le futur les concerne de très près.

L'acteur « Etat » est concerné par les 4 objectifs considérés et donc très impliqués dans ce jeu ; c'est pareil pour les entreprises nationales (EN). Par contre l'acteur « entreprises multinationales » est très peu impliqué dans ce jeu, il n'est positionné que sur deux objectifs.

Les sommes colonne par colonne permettent de dégager les objectifs qui concernent le plus grand nombre d'acteurs et sont déterminants du futur du système ainsi que ceux qui sont secondaires.

L'examen des sommes de positionnements des acteurs (la dernière colonne) permet de voir que tous les acteurs sont concernés par les différents objectifs, ils sont positionnés sur au moins 2 champs de bataille (parmi 4). Cet exemple ne fait pas ressortir beaucoup d'objectifs conflictuels, il s'agit plutôt d'objectifs consensuels, il n'y a pas d'objectifs qui divisent les acteurs (entre ceux qui sont en faveur et ceux qui sont opposés à ces objectifs), à part l'objectif O3. Le nombre de positionnements en ligne (la dernière ligne) fait ressortir les objectifs les plus mobilisateurs, ceux qui mobilisent le plus d'acteurs, O3, O1 et O4 dans notre exemple. Le graphique suivant visualise bien l'implication des acteurs sur les différents objectifs tout en précisant le nombre d'accords et de désaccords.

Pour chaque couple d'acteurs, il est intéressant aussi de préciser le nombre de convergences et de divergences sur l'ensemble des objectifs. Ce nombre est visible dans la matrice *acteurs x objectifs*. A titre illustratif, l'Etat et les EN ont la même position sur les 4 objectifs considérés ; 4 est alors le nombre de convergence et 0 est le nombre de divergences entre Etat et entreprises nationales.

A la fin de la phase d'analyse du jeu des acteurs, on doit avoir identifié un certain nombre d'acteurs clés, qu'il faut suivre de près (leurs projets et leurs priorités), et de questions décisives pour l'avenir. La construction ou/et la réalisation d'un scénario quelconque dépend des stratégies de ces acteurs et de leurs priorités. La probabilité de réalisation de chacun des scénarios

possibles est une fonction croissante du degré de mobilisation des acteurs clés pour ce scénario. Par ailleurs, l'analyse prospective et plus précisément les scénarios auxquels elle donnera lieu doivent absolument intégrer des hypothèses pour l'horizon étudié sur l'évolution des rapports de force, des alliances et des conflits entre les différents acteurs ainsi que sur les objectifs les plus mobilisateurs: des hypothèses de tendances ou de ruptures. Le futur du système dépend dans une large mesure de la stratégie des acteurs qui sont impliqués directement ou indirectement dans le processus de développement.

Méthode des scénarios

Typologie

Il y a deux manières de construire des scénarios :

- Soit on part du présent à partir des tendances, et on arrive à des images futures. Il s'agit d'une approche exploratoire : exploration du présent vers le futur : scénarios d'extrapolation qu'on appellera de référence plutôt que tendanciels (car le tendanciel ne peut plus être qualifié de plus probable).
- Soit on se donne une image future ; qu'est-ce qui a pu se passer pour qu'on y arrive ? Quelles sont les ruptures ? Il s'agit ici d'une approche normative : du futur vers le présent.

Scénarios de l'inacceptable : s'appelant au départ scénarios tendanciels, considérant que l'avenir est une extrapolation des tendances du présent en terme de croissance économique, cela a conduit à des choses qui ne sont pas acceptables en terme des équilibres territoriaux, d'où l'appellation nouvelle de scénarios de l'inacceptable.

On en est donc venu à la construction de scénarios contrastés, c'est à dire alternatifs.

Objectifs et étapes de la méthode des scénarios

- Bien poser le problème,
- analyser les variables clés,
- analyser les jeux d'acteurs,
- balayer le champ des possibles

Ce n'est qu'une méthode des scénarios parmi d'autres !

Figure 12 : Schéma global du processus du diagnostic participatif aux scénarios d'aménagement

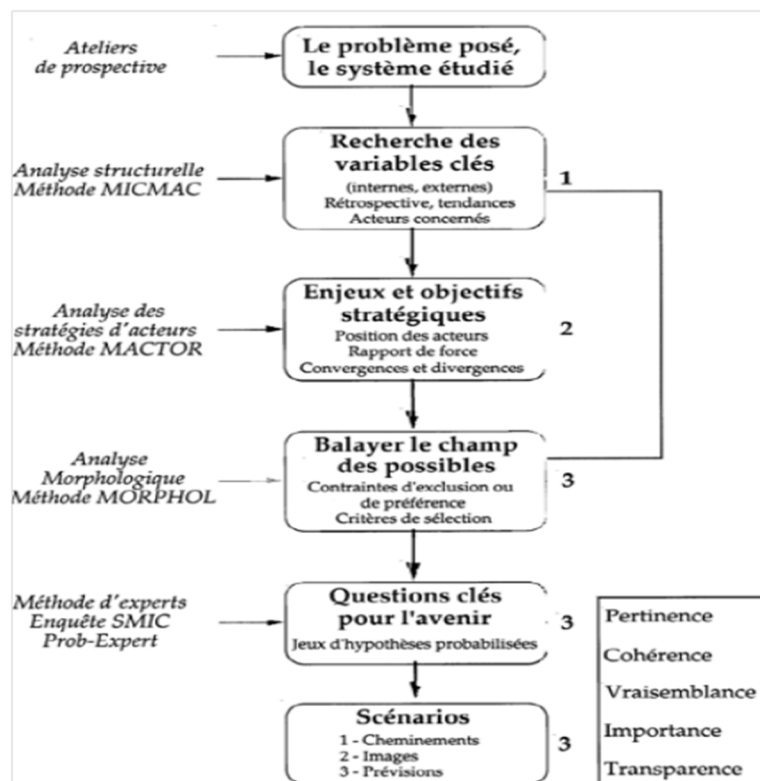
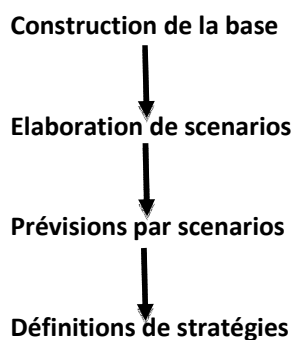


Figure 13 : Schéma d'ensemble de la démarche prospective :



La construction de la base occupe les deux tiers du temps ; il s'agit d'une base d'informations sur le présent et le passé (quelles sont les variables ? Les données à rassembler sur ces variables ?).

Un scénario n'est pas la variante d'un modèle.

Il faut bien travailler sur les variables structurelles, sur la structure du modèle ; ne pas faire de variantes d'un même modèle.

Il faut faire jouer les variantes d'un modèle.

- Quelques recommandations lorsque l'on prend des décisions à l'aide de modèle :
 - La valeur d'un modèle est liée à la précision des données de base, d'où un travail de définition et de collecte fondamental.
 - Choix des variables : mieux vaut une variable mal connue mais en rapport direct avec l'objet de la prévision qu'une variable parfaitement connue mais de rapport lointain.
 - Se méfier des corrélations fallacieuses : une liaison statistique n'est pas forcément une liaison causale.
 - Expliquer le passé n'est pas prévoir, surtout si l'on soupçonne l'avenir d'en pouvoir différer fortement.
 - La pertinence d'un modèle est liée à l'exposé complet des hypothèses implicites qu'il contient.
- Un modèle doit expliciter ses hypothèses.
 - Les modèles et les prévisions étant entachés d'erreur, il importe d'en évaluer les ordres de grandeurs et de les signaler. Il faut évaluer l'ordre de grandeur des erreurs que l'on a pu commettre ; tester la sensibilité des résultats des variations des données d'entrée, se méfier de la sensibilité forte des modèles.

Identifier les variables clés l'analyse structurelle

Objectifs de l'analyse structurelle, le recensement des variables

Une fois qu'on a fini les ateliers, on a une liste de facteurs de changement.

On distingue les **variables internes** qui caractérisent le phénomène étudié et les **variables externes** qui caractérisent son environnement explicatif.

Après avoir délimité le système (espace et horizon temporel) et recense les variables que l'on étudie, on donne pour chacune d'entre elles une définition et un indicateur (exemple de variable : la croissance économique ; son indicateur : le PIB).

Puis après avoir repéré les relations entre variables, on identifie les variables-clés (pour représenter un système, on se limitera à 70-75 variables) : **plan influence / dépendance**.

On ne prend pas le temps en compte en prospective autrement que de manière qualitative et variable selon le sujet étudié :

- **variables conjoncturelles** – de court terme : la conjoncture (par exemple l'évolution du chômage mois par mois),
- **variables tendanciellles** – de moyen terme : la tendance (par exemple la baisse du chômage il y a quelques mois, il augmente à nouveau),
- **variables structurelles** – de long terme : la structure (par exemple à t-on un chômage structurel).

Le repérage des relations dans la matrice d'analyse structurelle

On met les variables en lignes et en colonnes :

Figure 14

action sur de	Liste des variables internes	Liste des variables externes
Liste des variables internes	1	2
Liste des variables externes	3	4

1 = relations entre les variables internes ; 2 = action des variables internes sur l'environnement

3 = action de l'environnement sur les variables internes ; 4 = relations entre les variables externes

Construction du plan influence / dépendance

Quelle est l'influence de la variable en ligne sur la variable en colonne (par convention, une variable n'agit pas directement sur elle-même) ?

Figure 15

influence de :		sur ->				
		1	...	4	5	Inf.
1	Métropolisation	0	...	2	2	4
⋮	⋮	⋮			⋮	⋮
4	Apports migratoires	0		0	3	3
5	Marché du travail	3	...	3	0	6
Dépendance		3	...	5	5	13

Variables les plus dépendantes

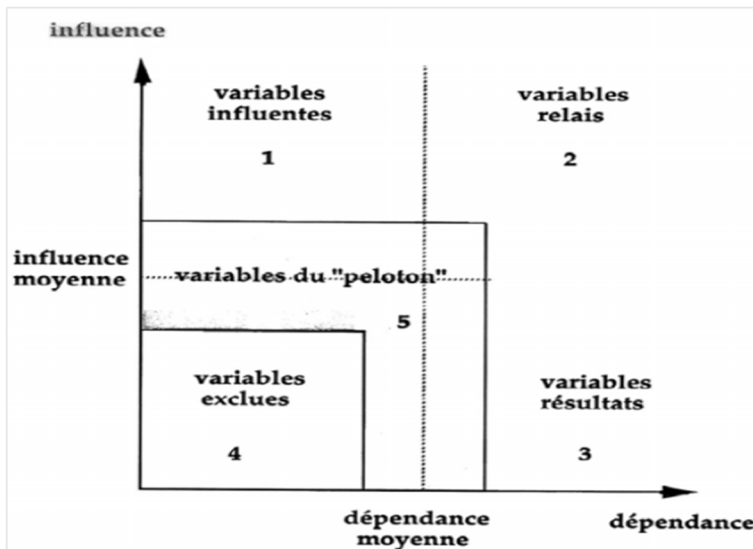
Variable la plus influente

Les influences des variables sont notées sur une échelle qui va de 0 (pas d'influence directe) à 3.

Mais en ce qui nous concerne, on ne retiendra que deux natures de relations, ignorant l'intensité :

Influence directe (notée 1), pas d'influence directe (notée 0).

Figure 16



1 : les variables d'entrées sont influentes et pas dépendantes ; 3 : variables de sorties

Il se peut qu'une variable ait peu d'influence **directe** sur d'autres, mais que cette influence la soit placée à un positionnement tel, que compte tenu des **relations indirectes**, elle joue sur une ou deux variables qui elles-mêmes jouent sur beaucoup d'autres.

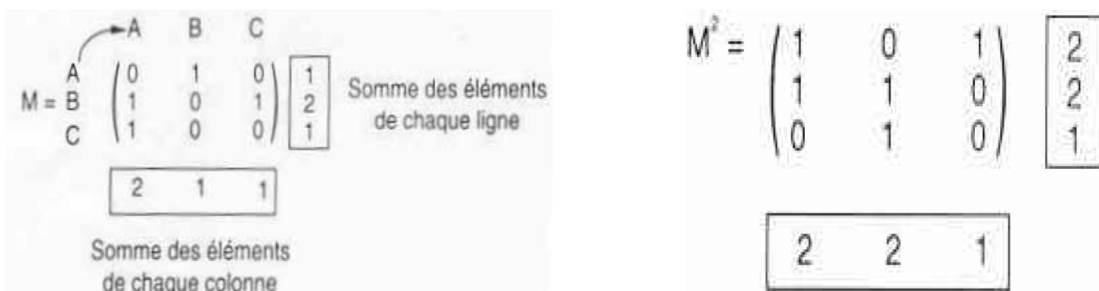
Méthode MICMAC

MICMAC signifie Matrice d'Impact Croisé (entre les variables) Multiplication Appliquée (ou Aboutissant) à un Classement

Une variable peut avoir peu d'effet direct sur l'ensemble des variables du système, mais très important en terme d'effet indirect.

On a une matrice à 3 variables A, B, C (matrice carrée : 3 lignes, 3 colonnes) :

Figure 17



A a une influence directe sur B ; B n'a pas d'influence sur elle-même.

La méthode MICMAC va permettre par simple élévation des matrices booléennes (c'est-à-dire avec des 0 et des 1) en puissance, de connaître à chaque puissance de la matrice le nombre de chemins de longueur 2 (puissance 2, on a 2 flèches, donc on passe par un intermédiaire), 3, 4, ... qui relient chaque variable les unes aux autres.

À chaque puissance de la matrice, on peut calculer le nombre d'effets.

Quelles sont les variables les plus influentes ? Celles qui ont le plus d'effets sur l'ensemble des autres.

L'analyse structurelle est là pour nous dire sur quoi il faut faire la prospective. Celle-ci doit porter sur les variables d'entrées et sur les variables relais.

Quand il y a une innovation, c'est l'offre qui crée la demande ; au fur et à mesure que le secteur devient mature, c'est de plus en plus la demande qui va conditionner l'offre (contre-exemple : l'automobile).

Construction des scénarios

Définitions

Les scénarios peuvent être distingués en fonction du positionnement du concepteur du scénario par rapport au temps. Le **scénario exploratoire** est ainsi construit par extrapolation des tendances passées et présentes (on part du passé pour imaginer le futur) tandis que le **scénario normatif ou d'anticipation** est construit de façon retro projective, c'est-à-dire en partant d'une vision souhaitée ou au contraire redoutée du futur pour remonter vers le présent. Les scénarios peuvent également être distingués en fonction de la nature des hypothèses de départ faites sur l'évolution des variables clés. Le **scénario tendanciel** correspond ainsi à une hypothèse globale de prolongement des tendances à l'œuvre et des dynamiques récemment enclenchées (« fil de l'eau ») tandis que le **scénario contrasté** renvoie à la notion de rupture par rapport au présent. Enfin on parlera de **scénario de référence** pour qualifier celui ayant la probabilité d'occurrence la plus importante.

Un scénario n'est utile que dans la mesure où il allie cinq qualités fondamentales :

- la pertinence : il répond bien à la question de départ ;
- la cohérence : il combine des hypothèses de manière logique pour donner une représentation cohérente du système ;
- la vraisemblance : une probabilité d'occurrence lui est associée ;
- l'importance (pour l'action) : il est outil d'aide à la décision ;
- la transparence : il est lisible et justifié.

Le recours à la construction de scénarios implique que les acteurs se situent dans une **démarche pro-active**, c'est-à-dire en considérant que l'avenir d'un territoire n'est pas tracé par avance mais qu'il dépend bien de choix notamment politiques. Il s'agit d'une **démarche systémique** : le territoire est appréhendé comme un système soumis à des variables internes et externes, qu'il s'agit d'identifier pour mieux agir sur elles et ainsi **orienter le futur d'un territoire vers un horizon souhaité**. La construction de scénarios prospectifs n'a donc de sens que dans l'économie générale de la construction d'un projet de territoire. Elle se fonde sur un diagnostic territorial approfondi qui permet de dégager une connaissance des enjeux du territoire. Ainsi, si le diagnostic permet de répondre à la question *Où en sommes-nous ?*, la construction de scénarios prospectifs participe d'abord à identifier les **futurs possibles** (*Que peut-il advenir ?*), **souhaitables** (*Que voulons-nous faire ?*), pour construire in fine une **stratégie territoriale** (*Qu'allons-nous faire ?*). L'élaboration de plusieurs types de scénarios peut alors nourrir cette démarche, dont nous présentons ici l'ensemble des étapes bien que les exercices de prospective territoriale n'intègrent pas toujours chacune d'entre elle.

- **Les scénarios exploratoires (Que peut-il advenir ?)**

Le diagnostic territorial, étape préalable à la prospective, permet de bien identifier les dynamiques d'un territoire et d'en dégager les enjeux. Il s'agit ensuite de **mettre en lien ces enjeux avec l'ensemble des variables, endogènes et exogènes, susceptibles d'influer sur ces enjeux** : il s'agit des événements ou des orientations majeures susceptibles d'impacter dans l'avenir un territoire (dynamique démographique du territoire, perspective de croissance économique ou dépendance énergétique accrue par exemple). C'est en hiérarchisant ces variables (de celle qui est le plus susceptible d'influer sur l'avenir du territoire jusqu'à la variable la moins impactante) et en combinant leurs effets que l'on peut alors construire des scénarios exploratoires. L'intérêt est de mettre en avant successivement différentes variables qui conduisent donc à plusieurs scénarios différenciés, des futurs possibles alternatifs.

Ainsi, si le scénario tendanciel peut être identifié (c'est-à-dire celui qui se produirait si les variables actuelles continuaient de s'exercer de la même manière sur le territoire), l'intérêt de la démarche consiste précisément à appuyer sur des hypothèses non habituelles, sans cela rarement envisagées, afin **d'échapper aux idées reçues et de s'appuyer sur des leviers comme la créativité ou l'innovation**. Les scénarios exploratoires doivent s'appuyer sur des hypothèses différenciées, sur des choix alternatifs et donc conduire à **des visions du territoire très contrastées** : ils ont vocation à « *dessiner un champ des possibles* », à permettre par des visions à long terme de s'affranchir de ce tendanciel.

- **Les scénarios de l'inacceptable**

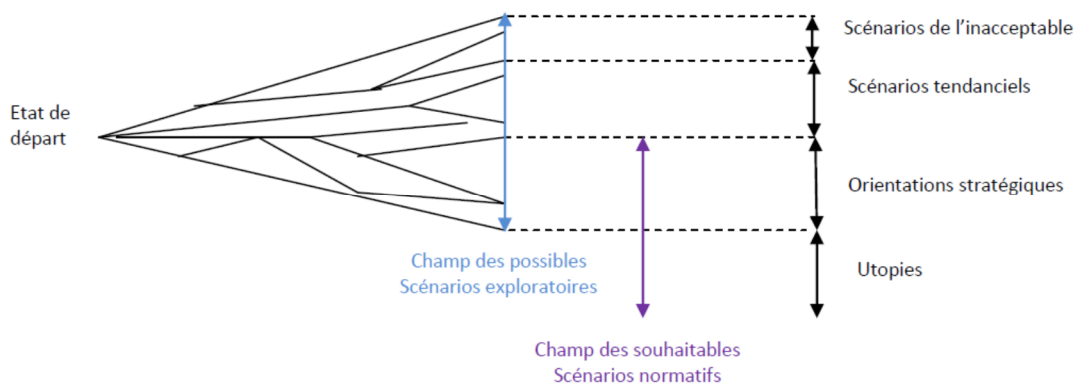
Après cette première phase exploratoire, l'élaboration de scénarios extrêmes permet de compléter l'appréhension du futur d'un territoire. Les scénarios de l'inacceptable consistent à envisager le prolongement ou l'aggravation de tendances qui tendent à conduire le territoire vers des horizons négatifs (l'accélération du déclin démographique par exemple). Il s'agit ainsi d'identifier les risques majeurs pour le territoire et leurs conséquences à long terme, afin de mieux les anticiper

dans la construction du projet de territoire. Ce type de scénarios « extrêmes » permet ainsi d'affiner le champ des possibles identifié lors de la phase exploratoire. De par leur nature, ils n'ont pas vocation à être réalistes, mais doivent éclairer en creux les dynamiques sur lesquelles il faut s'appuyer et celles contre lesquelles il faut lutter.

- **Le scénario normatif (Que voulons-nous faire ?)**

La construction d'un scénario normatif constitue la dernière étape qui doit mener à l'élaboration d'une stratégie de développement durable des territoires. Il a vocation à exprimer une stratégie de développement du territoire découlant de l'ensemble des travaux menés précédemment. Ainsi, il intègre des choix permettant d'éviter les scénarios de l'inacceptable et des orientations permettant de tendre vers un horizon qui se sera fait jour à travers les différents scénarios exploratoires. Eclairés par l'ensemble de ces futurs possibles, les acteurs sont amenés lors de la construction de ce scénario à exprimer une vision du futur de leur territoire. Ce scénario intègre donc clairement le choix des acteurs du territoire avec une combinaison des orientations et des dynamiques du territoire qui aboutissent à un futur souhaité, à une vision commune d'horizons vers lesquels les acteurs d'un territoire veulent tendre. En général, ce scénario se structure comme une synthèse d'éléments issus des différents scénarios exploratoires.

Figure 18



- **Le projet stratégique de territoire (Qu'allons-nous faire ?)**

Le scénario normatif constitue alors le socle du projet stratégique de territoire : il s'agit de s'appuyer sur ce futur souhaité mis à jour pour élaborer une stratégie permettant de conduire le territoire vers cet horizon. Cette étape ne relève donc plus du travail prospectif mais s'appuie sur l'ensemble du travail mené en amont.

- **Quels acteurs pour construire les scénarios prospectifs ?**

La question des acteurs est cruciale dans le processus de construction des scénarios prospectifs, bien qu'on constate une forte hétérogénéité dans les pratiques. Cette démarche doit nécessairement être **participative**, c'est-à-dire qu'elle ne peut être conduite que sur le terrain, en faisant appel à des acteurs du territoire. Qu'ils soient citoyens et société civile ou bien techniciens ou élus du territoire, il convient d'associer des **acteurs venus d'horizons divers** afin d'apporter des regards différenciés sur l'avenir du territoire. Les processus opérationnels sont alors nombreux pour permettre ces contributions : ateliers prospectifs, débats publics, mise en place de structure de recueil des contributions sur internet, etc.

Plus-values et objectifs du recours aux scénarios prospectifs

Le recours aux scénarios prospectifs dans le processus d'élaboration d'un projet de territoire peut répondre à un ou plusieurs objectifs complémentaires.

- **Répondre aux objectifs de développement durable**

La notion de projet de territoire et celle de développement durable sont étroitement liées. A l'inverse d'une planification classique telle qu'elle était pratiquée à partir des années 1960 et qui ne reposaient que sur une dynamique prévisionnelle³, le recours à la construction de scénarios prospectifs permet d'intégrer dans le projet de territoire la volonté des acteurs : compte tenu des contraintes qui seront amenées à peser sur notre territoire, vers quelle société locale voulons-nous collectivement tendre ? En outre, c'est aussi un moyen de prendre en compte des dynamiques longues et globales qui ne sont sans cela pas toujours anticipées localement : ainsi la variable changement climatique peut

avoir des conséquences différenciées sur les territoires, et son introduction dans les scénarios exploratoires participe à mieux en mesurer les effets potentiels sur le tissu local et donc à les anticiper.

- **S'appuyer sur les caractéristiques du territoire**

Si le passage d'un urbanisme de normes à un urbanisme de projet a favorisé la construction de véritables stratégies territoriales, on constate cependant que ces stratégies sont parfois calquées d'un territoire à l'autre et que les projets de territoires semblent duplicables, sans véritable considération des caractéristiques locales. Les scénarios prospectifs, puisqu'ils résultent de la mise en lien des enjeux propres au territoire et des variables exogènes comme endogènes, concourent à une meilleure prise en compte des contextes locaux. Cette démarche permet donc de construire un projet de territoire en pleine adéquation avec le territoire lui-même : on n'appréhende pas le changement climatique de la même manière partout, puisque les variables n'impactent pas tous les territoires de la même manière.

- **Construire une vision partagée**

Ce n'est enfin pas seulement le fond du projet de territoire que la prospective territoriale nourrit : elle influe également très sensiblement sur les modalités de sa construction, de son partage et donc de son portage et de sa mise en œuvre future. Démarche par essence participative, elle permet aux acteurs du territoire de forger une culture commune, de construire ensemble une identité et des valeurs porteuses pour l'avenir d'un territoire. En permettant ce partage du projet, l'exercice de prospective favorise alors son appropriation par l'ensemble des acteurs et donc une mise en œuvre opérationnelle plus efficace. C'est en ce sens que « *le processus collectif de construction des scénarios est aussi important que le résultat* ».

Les scénarios questionnent donc plus qu'ils n'affirment, ils ouvrent un espace de débat que les acteurs doivent s'approprier afin de s'approprier une vision partagée des enjeux d'un territoire, de l'horizon souhaité vers lequel il convient de tendre et des orientations à impulser ou à encourager pour y parvenir.

Du diagnostic à l'identification des enjeux et des variables clés

S'agissant de territoires, le diagnostic posé n'a pas grand-chose à voir avec un diagnostic de type médical : il ne se présente pas comme une liste de « dysfonctionnements » déduits de « symptômes » et appréciés en écart à un fonctionnement « normal ». Cela pour la simple raison que l'on ne sait pas ce qu'est un fonctionnement « normal » d'un territoire, à moins de solliciter par trop les analogies.

Le diagnostic dont il est question, le diagnostic socio-économique généraliste, est construit généralement à partir d'une collection de « plus » et de « moins » en référence à des territoires de comparaisons. Le diagnostic territorial est ainsi relatif. Le statisticien entre en scène, muni de son espace homogène de mesure permettant les comparaisons.

- **Forces et faiblesses : une question de comparaisons**

Le statisticien va ainsi comparer le territoire à l'étude, selon une batterie d'indicateurs jugés pertinents, à d'autres territoires, soit approximativement du même « type », soit des territoires englobant, selon la nature des questions qu'il se pose. Un territoire englobant permet de bien situer les choses dans une structure ou une dynamique d'ensemble, tandis qu'un territoire « comparable » permet de mieux identifier ce qui ne relève pas de facteurs explicatifs évidents (la taille, le caractère plus ou moins urbain, l'existence d'un chef-lieu...). Dans certains cas, les deux approches peuvent être complémentaires, dans d'autres, la comparaison avec un grand espace de référence n'a pas de sens. Le résultat de ces comparaisons est souvent appelé « spécificités » du territoire. Ces spécificités portent aussi bien sur des données de structures (des répartitions) que des évolutions.

L'établissement d'éléments de diagnostic nécessite d'aller un peu plus loin que la liste de ces spécificités. Il convient, en effet, d'interpréter ces « plus » et ces « moins » en leur donnant un sens du point de vue du fonctionnement d'ensemble du territoire.

Comme chacun s'accordera à reconnaître qu'il n'y a pas de modèle théorique complet à disposition pour organiser et interpréter les « faits d'observation », les statisticiens les plus positivistes répugneront à poser un diagnostic, bien plus à parler de forces et de faiblesses d'un territoire. Leur réticence tient au fait qu'il s'agit bien d'un changement dans la nature du discours : pour qu'un « plus » (un « moins ») devienne une « force » (une « faiblesse » ou inversement), il faut l'interpréter et souvent le corpus de référence reste implicite, toujours associé à une école de pensée (qu'il convient de mobiliser) et susceptible d'être pétri des préjugés du sens commun. Pourtant, cette démarche est utile si l'on entend servir la prospective, éclairer le débat public et l'action.

- **Les enjeux : un pied dans la prospective**

Parler d'enjeu, c'est par définition envisager l'action dans ce qu'elle pourrait apporter de favorable.

Sur un territoire, tout le monde s'accordera sur des enjeux généraux de développement économique, de croissance de l'emploi, de réduction des zones de pauvreté... Mais pour servir utilement l'action, il est nécessaire d'identifier des enjeux partiels qui appellent des actions particulières sur des spécificités fortes du territoire.

L'identification de ces enjeux complète le diagnostic. Il s'agit, rien de plus, que de formuler les questions centrales que pose le développement du territoire : attractivité de la zone sur les jeunes actifs, desserrement de la localisation des entreprises en dehors de l'agglomération, diversification du portefeuille d'activités économiques, etc. Ces enjeux peuvent être énoncés sous forme de verbe d'action pour en souligner le caractère « stratégique ».

Ces enjeux, en nombre réduit, sont souvent déduits d'une synthèse d'un sous-ensemble de forces et de faiblesses identifiées précédemment. Le passage direct des spécificités du territoire aux enjeux fait alors implicitement référence à un corpus d'opportunités et de risques exogènes : c'est parce que l'on pense qu'une mono industrie locale fait peser un risque sur l'emploi que l'on identifie un enjeu de diversification des activités, par exemple.

Il est possible, et même souhaitable, de rationaliser davantage la démarche en explicitant les hypothèses portant sur les opportunités et les risques⁵. Les enjeux découleront alors d'un questionnement sur le mode:

- quelle force permet de saisir cette opportunité ?
- quelle force permet de pallier cette menace ?
- quelle faiblesse aggrave le risque de cette menace ?
- quelle faiblesse permet ou non de saisir cette opportunité ?

Dès cette étape d'identification des enjeux, des hypothèses prospectives sont déjà présentes, explicitement ou implicitement.

- **Les variables-clés : ce sur quoi, il est possible d'agir**

Pour la suite de la démarche, il est commode de recourir au vocabulaire de la théorie des modèles.

A côté des variables exogènes d'environnement (le climat, les grands axes de trafic de marchandises, le contexte géopolitique, le prix du pétrole...), on considérera comme exogènes les variables susceptibles d'être affectées par la décision publique⁶. On les appelle « variables clés ».

L'offre de services à la population, l'entretien d'un cadre de vie agréable, l'offre d'emplois qualifiés constitueront autant de variables clés déterminantes de l'enjeu « développer l'attractivité de la région sur les jeunes actifs ».

La recherche de ces variables clés est conduite de façon participative, en se demandant ce qui peut influencer directement les questions à enjeu. L'influence recherchée est purement qualitative, mais positive sur l'enjeu. L'apport d'experts dans des domaines très spécialisés (recherche, logistique, tourisme...) est ici capital pour ne pas en rester à un niveau de généralité trop grand.

De la hiérarchie des enjeux à l'identification des leviers d'action

Faute de pouvoir disposer d'un modèle d'équilibre général spatial complet et estimé, qui permettrait de faire des simulations à partir des seules variables exogènes, la démarche prospective est beaucoup plus limitée. Elle va tirer parti des seules relations d'influences croisées entre les variables clés à sa disposition et entre les questions à enjeu (sorte de complexe de « variables endogènes ») et les variables clés.

A la recherche des enjeux les plus déterminants

Les relations entre les variables clés permettent de dresser un tableau synthétique des interdépendances entre les enjeux : il suffit de calculer un nombre moyen d'influences entre les variables clés impliquées, par blocs croisant les enjeux.

Ce dernier tableau livre la structure des interdépendances entre enjeux. Ne comprenant que des valeurs comprises entre zéro et un, une case donne l'intensité (exprimable en %) de l'influence de l'enjeu en ligne sur l'enjeu en colonne, à travers les variables clés retenues. La moyenne des influences transmises en ligne d'un enjeu sur l'ensemble est un premier indicateur de motricité globale de l'enjeu, la moyenne des influences reçues en colonne, un premier indicateur de dépendance globale de l'enjeu vis-à-vis de l'ensemble.

L'analyse des influences directes peut être complétée par la prise en compte des effets indirects, en élevant la matrice à des puissances successives. La matrice au carré (au cube) donne le nombre de chemins orientés de longueur deux (trois) reliant un enjeu à un autre... La hiérarchie des influences se stabilise très vite.

- **Une variante de scénario par sous-système**

La section prospective du CES de Lorraine n'a pas souhaité construire des scénarios contrastés plus ou moins optimistes, mais s'est attachée, à côté d'un scénario « au fil de l'eau » qui prolonge les tendances lourdes observées, à préciser les conditions de succès de trois variantes d'évolution favorable de chacun des trois sous-systèmes. Ces trois scénarios, privilégiant une entrée particulière, sont les suivants :

- Scénario du déclin démographique contenu
- Scénario de métropolisation intégrée
- Scénario de revitalisation des espaces périphériques

On notera que la première des trois variantes n'a pas explicitement de contenu territorial, à la différence des deux autres.

- **Hypothèse de tendance et hypothèse volontariste**

Une étape importante de la construction des scénarios consiste à établir la liste des hypothèses afférentes à la sélection des variables clés les plus motrices. Le choix de s'en tenir à deux hypothèses, une hypothèse de tendance et une hypothèse plus volontariste, réduit la multiplicité des scénarios possibles et incite à une formulation raisonnée de celles-ci, en ayant à l'esprit le type de scénario à construire. Le rôle des experts thématiques est important à ce stade.

- **Un scénario : un récit autour d'un choix d'hypothèses**

Le scénario tendanciel ne pose pas de difficultés particulières, car il reste au plus près du diagnostic passé, tout en forçant le trait des tendances constatées. On pourrait dire qu'il s'agit du scénario spontané du statisticien, si ce n'était l'insistance mise à dévoiler les hypothèses mobilisées. Ce scénario constitue une référence pour les autres, non parce qu'il serait plus probable, mais parce qu'il focalise sur un fonctionnement territorial qui s'inscrit dans une continuité de choses un peu connues, et oblige les autres scénarios à s'en démarquer.

La rédaction de chaque scénario en variante obéit, en principe, au même cheminement : choix d'un sous-ensemble d'hypothèses privilégiant le sous-système étudié en majeur, sélection d'hypothèses attachées aux deux autres sous-systèmes compatibles avec le premier choix, rédaction du scénario en s'efforçant de tirer les conséquences des hypothèses sur l'ensemble du système régional et pas seulement sur la problématique mise en majeur dans le scénario.

A ce stade, la maîtrise des articulations variables clés – enjeux est essentielle. La maquette du système régional servant d'appui au discours. La discussion collective des scénarios élaborés en petits groupes s'avère très stimulante et en permet l'appropriation. Une difficulté, et non des moindres, est de parvenir à un récit compréhensible et évocateur pour tout un chacun.

ANNEXE 11 : COMPTES RENDUS

Compte rendu de l'atelier d'information et de concertation tenue le 03/4/2014 AU niveau de la DREFLCD de Khémisset

Ordre du jour :

- Information et concertation avec les représentants des différents acteurs de la DREFLCD ;
- Exposés introductif sur :
 - Problématique de la gestion durable de la forêt de la Maâmora
 - Présentation de l'approche participative pour l'amélioration de la gouvernance pour la gestion durable de la Maâmora

Présents : 40 personnes (Voir liste ci jointe)

Discussions et conclusions

Dans le cadre de la phase I, un atelier d'information et de concertation avec les représentants des acteurs convoqués à ce sujet a été tenu le 03/4/2014 à la salle de l'hôtel Diouri à Khémisset.

Cet atelier a connu la participation massive des représentants des coopératives qui sont en nombre important au niveau de la DREFLCD de Khémisset. La wilaya a été aussi représentée, plus particulièrement, par la Division des affaires rurales et le chef de cercle de Shoul. Il faut signaler que la participation de certains invités a été entravée par le mauvais temps.

L'atelier a été ouvert par Monsieur le chef de Division de la Planification et systèmes informatiques et de la coopération, par un mot de bienvenue et d'introduction de la problématique de l'atelier. De son côté le Directeur Régional des HCEFLCD de Khémisset a remercié les participants de leur présence à cet atelier qui inaugure un processus de concertation avec les acteurs concernés par la gestion de la Maâmora.

Après la présentation du programme de la journée par l'Expert National, la parole a été donnée à Mr Zirari, référant thématique de la composante 3, pour son exposé sur la problématique de la gestion durable de la Maâmora. Cet exposé a été suivi par celui de l'Expert National relatif à l'approche participative qui sera appliquée sur le site pilote de la Maâmora.

Ensuite la discussion a été ouverte et huit intervenants ont pris la parole pour étaler leurs préoccupations et leurs questions. Les interventions enregistrées peuvent être synthétisées en 3 points :

1. entreprises forestières: contraintes et rôle potentiel que devrait jouer dans la gestion et l'aménagement de la Maâmora ;
2. coopératives de produits forestiers et de gardiennage :
 - partenaires ou entreprise ?
 - comment peut-on assurer les moyens de survie des adhérents d'une manière permanente?
3. La réglementation en vigueur ne répond plus aux besoins et au contexte actuel ainsi qu'aux besoins des nouvelles approches.

• **Entreprises forestières :**

Les représentants des entreprises forestières ont mis l'accent sur les contraintes auxquels se heurtent aussi bien de la part de l'administration que de la part des riverains de la forêt. En ce qui concerne les contrats de reboisement qui se font actuellement sur 15 mois ne sont pas en faveur de la pérennité des reboisements effectués ni en faveur de la visibilité des entreprises. En effet, les périmètres une fois abandonnés sont assujettis à la violation de la part des usagers si l'AGS concernée n'a pas encore pris en charge leur gardiennage. Le décalage de quelques mois peut être fatal pour le périmètre.

Les contrats des périmètres de reboisement peuvent être étalés sur 5 ans minimum pour pouvoir les accompagner jusqu'à leur réussite définitive voir la défensabilité pour le cas de certaines espèces.

L'entreprise se heurte aussi aux usagers qui demandent de l'emploi et qui ne peuvent pas décliner une carte d'identité nationale.

Ces idées sont importants et il y a lieu d'approfondir le raisonnement avec les autres acteurs dans le cadre des ateliers par acteur (y compris les AGS et GIE) pour pouvoir proposer des modèles multi-acteurs intéressants pour tous.

- coopératives de produits forestiers et de gardiennage: plusieurs questions ont été soulevées et dont les principales sont comme suit.

- **partenaires ou entreprise ?** les coopératives se considèrent comme des noyaux durs pour la conservation et la gestion durable des ressources naturelles. Les coopératives ont été unanimes sur les difficultés auxquelles font face en matière de : (i) fonds de roulement pour honorer les engagements avec l'Etat et d'ailleurs de type entreprise, (ii) difficultés d'assurer les moyens de survie aux adhérents puisqu'ils n'arrivent à avoir qu'un lot sur 3 ans en général, (iii) problème de commercialisation des produits. La chute des prix de bois et les obligations de paiement des adhérents amènent les coopératives à enregistrer des déficits au niveau de leurs marchés.
- **Dans quelle mesure peut-on obtenir des contrats gagnant-gagnant ?** les coopératives de travaux et produits forestiers ont fortement souligné les difficultés qui les empêchent à honorer les dispositions du CPS qui stipule le versement du ¼ ou 1/6 du marché avant le commencement des travaux. En effet, ces coopératives n'ont pas accès aux crédits et non pas de fonds de roulement. Beaucoup de marchés ont été résiliés à cause de cela. D'autre part, ces coopératives sont gérées au même titre que les entreprises forestières ; chose vue par les participants anormale si on vise l'auto-responsabilisation de ces structures locales dans la gestion de la forêt.
- **coopérative de gardiennage :** les représentants de ces coopératives ont soulevé les problèmes rencontrés en matière des prix de la contractualisation qui ne permet de payer les gardiens qu'à 1000 dhs/mois, ce qui pose des problèmes d'assiduité dans le travail. Les contrats de 12 mois laissent entre eux une période de coupure de 6 mois généralement. Ceci n'assure bien une surveillance durable pour la forêt.

La question qui reste à creuser est dans quelle mesure on peut mettre les associations sylvo-pastorale et les coopératives en tant qu'institutions complémentaires au service de la Madmora.

- **La réglementation en vigueur ne répond plus aux besoins et au contexte actuel ainsi qu'aux besoins des nouvelles approches.** Les participants ont jugé qu'il est nécessaire de procéder à l'adaptation et à la révision des textes et de la réglementation en vigueur. En effet, cette réglementation en grande partie est ancienne et ne répond pas au contexte actuel.

A la fin des interventions des différents participants, des éclaircissements pour certaines questions ont été apportés par l'expert Nationale et le Directeur régional de la DREFLCD Khémisset. Le Directeur a souligné que la mission du HCEFLCD devrait se consacrer plus à la coordination et au conseil pour les différents acteurs.

L'analyse détaillée de certaines propositions ayant émanées des interventions des acteurs sont renvoyées pour les travaux d'ateliers par acteur.

Photo 1 : Photos de l'atelier Khémisset du 03/04/2014 (Source : Mohammed QARRO, Expert National)



Compte rendu de la Réunion tenue le 30/1/2014 au niveau de la DREF de Khémisset

Ordre du jour :

- Présentation de la méthodologie d'approche aux responsables territoriaux de la DREF ;
- Préparation de l'atelier du démarrage avec les représentants des acteurs au niveau régional ;
- Constitution du noyau dur du groupe de travail.

Présents : Voir liste ci jointe

Discussions et conclusions

Dans le cadre de la phase 1, une réunion a été tenue le 30/1/2014 au siège de la DREF de Khémisset qui a pour objet la constitution du noyau dur du groupe de travail régional et la préparation de l'atelier d'information et de lancement du processus de concertation avec les acteurs au niveau Wilaya.

Ont assisté à cette réunion le chef de SEAP et deux de ses collaborateurs et les chefs des 3 CCDREFLCD de Khémisset, Tiflet et Sidi Allal Bahraoui. La réunion a débuté par un exposé de présentation global de la composante 3 et un exposé sur l'approche méthodologique adoptée. Ensuite des discussions ont porté sur l'éclaircissement de certains points méthodologique.

Le noyau dur de la région de Khémisset est constitué, en plus du référent thématique et de l'expert national, de :

- Chef du SEAP ;
- Chef du CCDREFLCD de Tiflet ;
- Chef du CCDREFLCD de Salé.

Dans le cadre de la préparation de l'atelier d'information et de lancement du processus de concertation au niveau régional, le nombre des représentants des différents acteurs à cet atelier a été décidé en commun accord avec les participants. Ensuite, il a été demandé aux différents responsables des CCDREFLCD de remplir cette liste avec les noms des acteurs chacun en ce qui le concerne.

Photo 2 : Photos de la réunion Khémisset du 31/01/2014 (Source : Mohammed QARRO, Expert National)



Compte rendu de l'atelier d'information et de concertation tenue le 27/3/2014 au niveau de la DREFLCD de Kénitra

Ordre du jour :

- Information et concertation avec les représentants des différents acteurs de la DREFLCD ;
- Exposés introductif sur :
 - Problématique de la gestion durable de la forêt de la Mamora
 - Présentation de l'approche participative pour l'amélioration de la gouvernance pour la gestion durable de la Maâmora

Présents : 65 personnes (Voir liste ci jointe)

Discussions et conclusions

Dans le cadre de la phase I, un atelier d'information et de concertation avec les représentants des acteurs convoqués à ce sujet a été tenu le 27/3/2014 à la salle des fêtes du Club la Mamora à Kénitra.

Ont été représentés à cet atelier :

- le représentant du Wali de la région du Gharb- cherrada –Beni Hssan,
- les chefs de cercles,
- les représentants des différentes structures de la Wilaya (Dar, DCL, etc)
- les journalistes
- un Parlementaire.

L'atelier a été ouvert par Monsieur le Directeur de la Planification et systèmes informatiques et de la coopération, Pr Bencheikroun Faïçal, par un mot de bienvenue et d'introduction de la problématique de l'atelier. De son côté le Directeur Régional des HCEFLCD de Kénitra a remercié les participants de leur présence à cet atelier qui inaugure un processus de concertation avec les acteurs concernés par la gestion de la Maâmora.

Après la présentation du programme de la journée par l'Expert National, la parole a été donnée à Mr Zirari, référant thématique de la composante 3, pour son exposé sur la problématique de la gestion durable de la Maâmora. Cet exposé a été suivi par celui de l'Expert National relatif à l'approche participative qui sera appliquée sur le site pilote de la Maâmora.

Ensuite la discussion a été ouverte et 14 intervenants ont pris la parole pour étaler leurs préoccupations et leurs questions. Les interventions effectuées peuvent être synthétisées en 4 points :

1. entreprises forestières: contraintes et rôle potentiel que devraient jouer dans la gestion et l'aménagement de la Maâmora ;
2. associations sylvo-pastorales et coopérations de produits et services des forêts :
 - partenaires ou entreprise ?.
 - Dans quelle mesure peut-on obtenir des contrats gagnant-gagnant ?
 - Association sylvo-pastorale et coopératives de travaux et services forestiers ; sont elles des institutions complémentaires au service de la Maâmora ou des concurrentes ?
3. La réglementation en vigueur ne répond plus aux besoins et au contexte actuel ainsi que les nouvelles approches.
4. Valorisation des services et produits de terroir de la Maâmora.

• **Entreprises forestières :**

Les représentants des entreprises forestières ont mis l'accent sur les contraintes auxquels se heurtent aussi bien de la part de l'administration que de la part des riverains de la forêt. En ce qui concerne les contrats de reboisement qui se font actuellement sur 15 mois ne sont pas en faveur de la pérennité des reboisements effectués ni en faveur de la visibilité des entreprises. En effet, les périmètres une fois abandonnés sont assujettis à la violation de la part des usagers si l'AGS concernée n'a pas encore pris en charge leur gardiennage. Le décalage de quelques mois peut être fatal pour le périmètre.

Les participants ont suggéré que les contrats des périmètres de reboisement peuvent être étalés sur 5 ans minimum pour pouvoir les accompagner jusqu'à leur réussite définitive voir la défensabilité pour le cas de certaines espèces.

L'entreprise se heurte aussi aux usagers qui demandent de l'emploi et qui ne peuvent pas décliner une carte d'identité nationale.

Ces idées sont importantes et il y a lieu d'approfondir le raisonnement avec les autres acteurs dans le cadre des ateliers par acteur (y compris les AGS et GIE) pour pouvoir proposer des modèles multi-acteurs intéressants pour tous.

- **Associations sylvo-pastorales et coopérations de produits et services des forêts : plusieurs questions ont été soulevées et dont les principales sont comme suit.**
 - **partenaires ou entreprise ?** ces deux organisations des communautés de base sont considérées par les participants comme des noyaux durs pour la conservation et la gestion durable des ressources naturelles. D'une part les associations sylvo-pastorales ont permis d'assurer la réussite des périmètres de reboisement par leur adhésion effective à la gestion de la forêt. Ces associations considèrent qu'elles sont en mesure et ceci leur revient de droit de prendre en charge certains travaux qui se donnent aux entreprises.
 - **Dans quelle mesure peut-on obtenir des contrats gagnant-gagnant ?** les coopératives de travaux forestiers et produits forestiers ont fortement souligné les difficultés à honorer les dispositions du CPS qui stipule le versement du ¼ ou 1/6 du marché avant le commencement des travaux. En effet, ces coopératives n'ont pas accès aux crédits et non pas de fonds de roulement. Beaucoup de marchés ont été résiliés à cause de cela. D'autre part, ces coopératives sont gérées au même titre que les entreprises forestières ; chose vue par les participants anormale si on vise l'auto-responsabilisation de ces structures locales dans la gestion de la forêt.
 - **Association sylvo-pastorale et coopérative de gardiennage ;** sont-elles des institutions complémentaires au service de la Mamora ou des concurrentes ? le problème est vivement posé par les associations sylvo-pastorales qui se considèrent être en mesure de se constituer en entreprise locale au service de la gestion responsable et partagée de la forêt.

Les coopératives de gardiennage qui associent des fois des adhérents non usagers redeviennent des entreprises externes et se font payer contre le service rendu et ne s'approprient la gestion de la forêt et qui se heurtent également, comme le forestier, au veto des usagers.

- **La réglementation en vigueur ne répond plus aux besoins et au contexte actuel ainsi qu'aux nouvelles approches.** Les participants ont jugé qu'il est nécessaire de procéder à l'adaptation et à la révision des textes et de la réglementation en vigueur. En effet, cette réglementation en grande partie est ancienne et ne répond pas au contexte actuel.
- **Valorisation des services et produits de terroir de la Mamora.** Le représentant du Ministère de l'Artisanat a souligné la nécessité de valoriser les produits du tourisme et de l'artisanat local. Ces deux filières seront associées aux autres filières des produits PAM et autres.

A la fin des interventions des différents participants, des éclaircissements pour certaines questions ont été apportés par l'expert National et le Directeur régional et le Directeur de la DPSIC. L'analyse détaillée des propositions ayant émanées des interventions des acteurs sont renvoyées pour les travaux d'ateliers par acteur.

Photo 3 : Photos de l'atelier Kénitra du 27/03/2014 (Source : Mohammed QARRO, Expert National)



Compte rendu de la Réunion tenue le 31/1/2014 au niveau de la DREF de Kénitra

Ordre du jour :

- Présentation de la méthodologie d'approche aux responsables territoriaux de la DREF ;
- Préparation de l'atelier du démarrage avec les représentants des acteurs au niveau régional ;
- Constitution du noyau dur du groupe de travail.

Présents : Voir liste ci jointe

Discussions et conclusions

Dans le cadre de la phase I, une réunion a été tenue le 31/1/2014 au siège de la DREF de Kénitra qui a pour objet la constitution du noyau dur du groupe de travail régional et la préparation de l'atelier d'information et de lancement du processus de concertation avec les acteurs au niveau Wilaya.

Ont assisté à cette réunion le chef du SEAP par intérim, le directeur provincial de Kénitra, et deux cadres de la DREF. La réunion a débuté par une présentation globale des objectifs de la composante 3 et de l'approche méthodologique adoptée. Ensuite des discussions ont porté sur l'éclaircissement de certains points de la méthodologie.

Le noyau dur de la région est constitué, en plus du référent thématique et de l'expert national, de :

- Le responsable adjoint du SEAP ;
- Le Directeur provincial de Kénitra ;
- Le Directeur provincial de sidi Slimane.

Dans le cadre de la préparation de l'atelier d'information et de lancement de la concertation au niveau régional, le nombre des représentants des différents acteurs à cet atelier a été décidé en commun accord avec les participants. Ensuite, il a été demandé aux différents chefs des CCDREFLCD de remplir cette liste avec des noms chacun en ce qui le concerne.

Compte rendu des ateliers tenues avec les communes rurales de la DREFLCD de Khémisset

Objectifs :

- Exécution de la démarche participative avec les acteurs locaux (collectivités territoriales)
- Exécution du processus de concertation avec les Communes dont la forêt représente plus de 50% de leur territoire

Principales questions débattues :

- Que représente la forêt pour la Commune et pour la population ?
- Contraintes et problèmes qui entravent le développement et la conservation des ressources forestières ?
- Quelles sont les actions réalisées par la Commune en faveur du développement socio-économique en zone rurale ?
- Quelle synergie des actions programmées dans le cadre des PDC en relation avec le développement socio-économiques des usagers des forêts ?
- Possibilités de réalisation des projets en concertation et en synergie avec les actions des eaux et forêts.
- Comment améliorer le processus d'adhésion et d'auto-responsabilisation des usagers dans la gestion des ressources forestières ?

Tableau I6 : Communes concernées par les ateliers (DREFE de Khémisset)

Province	Communes	Date D'ateliers	Nombre De Présents
Kkémisset	Ain johra-sidi boukhalkhal	13/5/2014 à 14h	11
	Ait Malek	14/5/2014 à 9h	8
	Mquam Tolba	21/05/2014 à 9h	9
	Sidi Abderrazak	21/05/2014 à 14h	8
	Ait Ali ou Lahcen	13/5/2014 à 9h	10
Salé	Ameur	19/05/2014 à 9h	11

La présence aux ateliers de concertation a été surtout concrétisée par les membres des bureaux des différentes communes rurales.

Les discussions des participants ont été riches et portent des idées intéressantes seront pris en compte la synthèse et l'analyse.

Compte rendu des ateliers tenus avec les communes rurales de la DREFLCD de Kénitra

Objectifs :

- Exécution de la démarche participative avec les acteurs locaux (collectivités territoriales)
- Exécution du processus de concertation avec les Communes dont la forêt représente plus de 50% de leur territoire

Principales questions débattues :

- Que représente la forêt pour la Commune et pour la population ?
- Contraintes et problèmes qui entravent le développement et la conservation des ressources forestières ?
- Quelles sont les actions réalisées par la Commune en faveur du développement socio-économique en zone rurale ?
- Quelle synergie des actions programmées dans le cadre des PDC en relation avec le développement socio-économiques des usagers des forêts ?
- Possibilités de réalisation des projets en concertation et en synergie avec les actions des eaux et forêts.
- Comment améliorer le processus d'adhésion et d'auto-responsabilisation des usagers dans la gestion des ressources forestières ?

Tableau 17 : Communes concernées par les ateliers (dreef de Kénitra)

Province	Communes	Date D'ateliers	Nombre De Présents
Kénitra	Sidi Taibi	24/4/2014 à 9h	17
	Kénitra	16/6/2014 à 16h	9
	Haddada	08/05/2014 à 9h	8
Sidi Slimane	Kceibia	20/05/2014 à 9h	25
	Dar Belamri	20/05/2014 à 15h	12

La présence de la quasi-totalité des membres des conseils communaux a été enregistrée au niveau des CR de Sidi Taibi et de Kceibia. Pour les autres communes les présents sont constitués des membres des bureaux et des représentants des services techniques des communes.

Les résultats des discussions sont forts intéressants et seront pris en compte la synthèse et l'analyse.

Pr. Mohamed QARRO

Compte rendu des entretiens tenus avec les vendeurs de truffes

Objet : analyse de l'organisation de ce type d'acteur et leurs intérêts avec les ressources forestière de la Maâmora

Personnes interviewées : 4 vendeurs sur la route salé- Sidi Alla Bahraoui

Principaux résultats des interviews :

Les vendeurs de truffes ayant fait l'objet d'entretiens ont été choisi au hasard le long de la route reliant Sidi Allal Bahraoui à Salé. Le nombre total de vendeurs de truffes sur le dit axe est évalué à 37. Les vendeurs se subdivisent selon deux types ; habitants du village de sidi Allal Bahraoui et membres des douars usagers.

Les truffes vendues proviennent de la forêt naturelle du chêne liège résultats de l'activité symbiotique avec *Helianthemum gutatum* (truffes de couleur marron) et des reboisements de Pin (truffe de couleur blanche). Les vendeurs ne sont pas organisés et les prix de vente au kilo est variable selon la clientèle et le rapport entre l'offre-demande.

L'approvisionnement en produits provient soit directement des collecteurs soit du marché hebdomadaire de Sidi Alla Bahraoui.

Les interviewés nous ont signalé l'existence d'une entreprise spécialisée dans l'exportation de la truffe à Sidi Allal Bahraoui et avec laquelle on va réaliser des entretiens prochainement. Quatre exportateurs sont chargés de l'écoulement des truffes à destination de Casa et l'étranger.

Le maximum de ventes sont enregistrés entre jeudi et dimanche ou lorsque des clients Saoudiens et Emaratis sont de passage. Le prix de vente pour ce type de clients varie entre 300 et 500dhs/kg ; contre 100 à 150 dhs/kg pour la clientèle nationale. Le prix de vente de la truffe des pins n'excède pas 70 dhs/kg. La quantité de truffes vendue est très variable d'un jour à l'autre au cours de la semaine et fluctue entre 0 et 5 kg/j.

La truffe blanche se récolte à partir du mois d'octobre et la truffe marron (à *helianthemeum*) ne débute qu'en de janvier ou février et s'arrête en avril-mai, en fonction des années.

Une bonne partie des vendeurs pratique toute l'année le métier de la vente des produits sur l'axe routier sus mentionné. En effet, les activités sont échelonnées durant l'année comme suit :

- Septembre à décembre : vente de glands
- Janvier à avril : vente des truffes
- Avril à aout : vente des pastèques et melon

En ce qui concerne la possibilité d'organisation en coopérative ou association des vendeurs de truffes, les interviewés ont été favorables mais ils reconnaissent qu'il y a des freins de la part de certains lobbys locaux. Une expérience a été tentée et n'a pas abouti à cause des freins cités précédemment.

Photo 4 : Vendeurs de truffes sur la route national Rabat-Meknès



Source : Mohammed QARRO, Expert National

Compte rendu des entretiens réalisés avec les vendeurs de produits divers au site Sidi Amira

Objet : analyse des intérêts des différents utilisateurs du site de sidi Amira de la forêt de la Maamora

Personnes interviewées : Huit vendeurs de différents produits sur le site Sidi Amira

Principaux résultats des interviews :

La place centrale du site de Sidi Amira fait l'objet d'installation de marchands de divers produits alimentaires et autres. On note en particulier les commerçants de :

- Tajine
- Maloui
- Thé
- Petit lait et couscous (sikok)
- Etc

Les commerçants sont principalement originaires du Douar de sidi Chafi (CR de Shoul) et des douars avoisinants de la CR d'Ameur. D'après les interviews effectuées on estime à 50 le nombre de ces commerçants.

L'activité commerciale est pratiquée au niveau de ce site entre février et mai (juin) principalement. Cette activité permet de dégager des revenus substantiels qui sont de l'ordre de 250 à 300 dhs/j net des frais.

Les activités commerciales sont donc vitales pour les usagers limitrophes de la forêt de Sidi Amira et les interviewés proposent une meilleure organisation des stands de vente. Aussi l'aménagement des sites de vente pour les bénéficiaires est très utile et valorisante pour leurs produits et activités.

Le manque des équipements de base tels que les toilettes et les aires de jeu pour enfants est jugé comme une nécessité qu'il faudra combler d'une manière urgente.

Photo 5 : Vendeurs de produits et aliments sur l'aire de repos de sidi Amira



Source : Mohammed QARRO, Expert National

Compte rendu des entretiens tenus avec les pique-niqueurs au site Sidi Amira

Objet : analyse de l'organisation de ce type d'acteur et les relations avec les ressources forestière de la Maamora

Personnes interviewées : une dizaine de famille et un groupe d'un club de sport de salé

Principaux résultats des interviews :

Les visiteurs du site de Sidi Amira ont tous apprécié la beauté du site et généralement sont des habitués de ce site. La raison de la fréquentation est le besoin de changer d'air et à ce sujet ils préfèrent l'ambiance forestière.

Pour les structures d'accueil du site de Sidi Amira, la majorité des visiteurs ont jugé qu'il y a eu des progrès mais beaucoup de choses restent à faire en particulier : les sanitaires, la construction de cabanes écologiques pour l'organisation des vendeurs, l'installation de poubelles, etc.

Les pique-niqueurs utilisent différents moyens pour s'installer ; d'une simple natte pour s'asseoir au montage de tentes ou abris pour conserver une certaine intimité. Le site attire principalement les habitants de Rabat et salé. Il reste la destination privilégiée des amateurs de la nature en période printanière.

La pollution solide est très présente et certains groupes des clubs de sport et de la nature consacrent du temps pour la sensibilisation d'une partie de visiteurs et procèdent au ramassage des déchets.

L'usage du site est libre et dépourvu d'organisation spatiale pour les visiteurs et absence d'encadrement et de travail de sensibilisation.

L'aménagement du site s'impose conformément à l'avis des interviewés pour être à la hauteur des visiteurs. Le problème de gestion de ce site est une question qui se pose parce que malgré la présence de la sécurité et des forestiers, l'organisation interne, la sensibilisation, etc, mérite d'être délégué pour une ONG à objectif de conservation de la nature.

Photo 6 : Pique-niqueurs dans l'aire de repos de Sidi Amira



Source : Mohammed QARRO, Expert National

Travaux d'ateliers et entretiens réalisés dans le cadre de la composante 3 au niveau de la DREFLCD de Khémisset

Atelier avec les membres du conseil Communal

Les principaux points de discussion sont :

- Que représente la forêt pour la CR et la population usagère ?
- Contraintes au développement et à la conservation des ressources forestières,
- Actions réalisées par la CR en faveur du développement socio-économique
- Synergies et actions programmées dans le cadre des PDC en relation avec le développement socio-économique en forêt ?
- Possibilités de réalisation des projets concertés et en synergie avec les actions des services des eaux et forêts,
- Comment améliorer le processus d'adhésion et d'auto-responsabilisation des usagers dans la gestion des ressources forestière ?

Ateliers participatifs avec les organisations communautaires

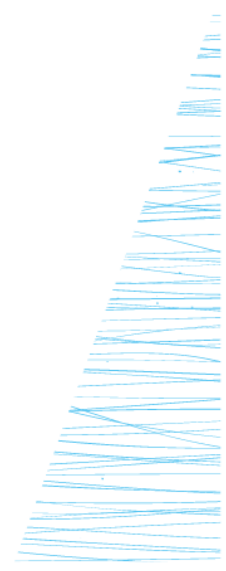
Les principaux thèmes et questions qui seront abordés lors des ateliers participatifs sont :

- **Connaissance de la planification locale :**
 - Qu'est-ce qu'une démarche participative?
 - Quelle est son utilité?
- **Potentialités locales :**
 - Quelles sont les richesses locales?
 - Qu'est-ce qui est exploité? Comment est-ce exploité ?
 - Qu'est-ce qui n'est pas exploité et qui pourrait l'être?
 - Pourquoi ces potentiels ne sont-ils pas mis en valeur?
- **Problèmes :**
 - Quels sont les problèmes vécus par la collectivité?
 - Quelles sont les causes de ces problèmes?
 - Pourquoi ces problèmes persistent-ils?
 - Qui en est responsable?
- **Vision de la collectivité :**
 - S'il n'y a pas de changement, comment voyez-vous votre communauté? Et les ressources forestières ?
 - Que faire pour inverser les tendances?
 - Que voulez-vous pour votre communauté? Pour votre forêt ?
 - Comment les voyez-vous dans 5 ans ou 10 ans ?
- **Propositions d'actions :**
 - Quels sont les grands domaines d'intervention qui doivent être privilégiés et pourquoi?
 - Quelles sont les actions ou projets à mettre en œuvre?
 - Quand doit-on le faire?
 - Comment va-t-on les financer?
 - Comment en assurer l'entretien et/ou la maintenance?

Ateliers participatifs avec les autres acteurs locaux

Les principaux points qui seront traités sont :

- place de vos activités dans la forêt.
- durabilité de vos activités dans l'année. Fonction de quoi ?
- bénéfices tirés de vos activités.
- avis sur la gestion de la forêt actuellement et avant.
- comment faire pour assurer la durabilité de vos activités et celle de la forêt ?
- comment pourriez-vous contribuer ?

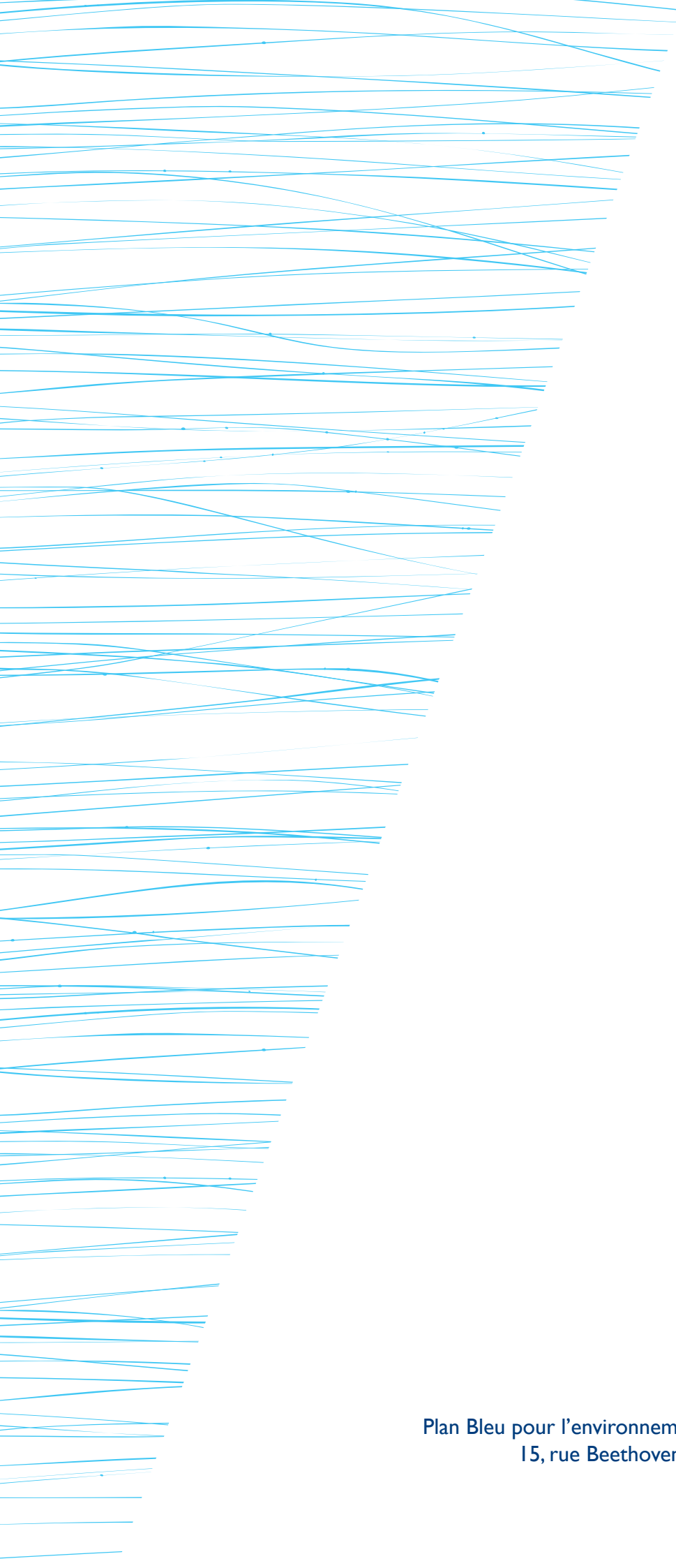


- à quelles activités de gestion durable de la forêt pourriez-vous contribuer directement ou indirectement ?
- opinions libres sur l'avenir de la forêt et relations de votre activité avec cet avenir ? Quelles stratégies et actions pour un avenir meilleur ?

Réunions de concertation avec les organismes et les représentants des administrations territoriales concernés

Les principaux points qui seront traités seront :

- relations de vos activités avec la forêt.
- impact de vos activités sur la forêt ?
- comment faire pour assurer la durabilité de vos activités et celle de la forêt ?
- comment pourriez-vous contribuer ?
- à quelles activités de gestion durable de la forêt pourriez-vous contribuer directement ou indirectement ?
- opinions libre sur l'avenir de la forêt et relations de vos activités avec cet avenir ? quelles stratégies et actions pour un avenir meilleur ?



**Plan
Bleu**

Plan Bleu pour l'environnement et le développement en Méditerranée
15, rue Beethoven, Sophia Antipolis, 06560 Valbonne, France
+33 (0)492 387 130 - www.planbleu.org