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

PNUE

PAM

Plan Bleu

RAPPORT TECHNIQUE

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

Rapport technique

Améliorer la gouvernance des espaces boisés méditerranéens à travers la mise en œuvre 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 maitrise d'ouvrage du Plan Bleu et du Secrétariat du Comité Silva Mediterranea (FAO).

FONDS FRANÇAIS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

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

---

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Plan Bleu pour l'Environnement et le Développement en Méditerranée (Plan Bleu) ou l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part du Plan Bleu ou de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités. Les opinions exprimés dans ce produit d'information sont celles de(s) l'auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les points de vue ou les politiques du Plan Bleu ou de la FAO.

Cette publication peut être reproduite en tout ou en partie à des fin 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.

ISBN 978-92-5-209400-5 (FAO)

© Plan Bleu, 2016

Publié par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Plan Bleu pour l'Environnement et le Développement en Méditerranée.

Crédit photo : Nelly Bourlion

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 Forets Lutte contre la Désertification (HCEFLD), Maroc

Contact : benchekroun@eauxetforets.gov.ma

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

Contact : zirari4@hotmail.com

APPUI 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 - (Appui technique depuis 2015)

Contact : magali.maire@fao.org

A également contribué :

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.* Plan Bleu, Valbonne.

Cette publication est téléchargeable sur les sites web du Plan Bleu et de la FAO : www.planbleu.org - www.fao.org

Les méthodes et analyses utilisées ainsi que les résultats et conclusions exprimés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement le point de vue des experts impliqués dans ce projet et engagent seulement l'auteur.

Table des matières

Auteur du rapport 2
Equipe Nationale 2
Appui technique et relectures 2
Coordination et maitrise d'ouvrage 2
Citation 2
Table des matières 3
Figures et tableaux 4
Acronymes 5
Résumé exécutif 6
Rappel du Contexte 8
Contexte de l'étude 8
Description du site pilote 9
Description du site pilote 9
Objectifs de gestion et enjeux du site pilote 12
Instruments de gestion et aménagement mis en place sur le site et acteurs impliqués 12
Démarche participative pour une gouvernance améliorée 17
Démarche participative dans le site pilote 17
Objectif de la démarche participative dans le site pilote 17
Structure de gouvernance 18
Identification des acteurs impliqués 20
Phases de la démarche participative 22
Diagnostic, définition des choix stratégiques de développement et gestion des ressources 23
Organisation des ateliers/rencontres et modalités de mobilisation et concertation avec les acteurs 23
Ressources et choix stratégiques identifiés 25
Planification participative et plan d'action 49
Modèles de développement éco-socio-économique 49
Structure de gouvernance locale pour l'exécution et le suivi du plan d'action 60
Valeur ajoutée de la démarche participative FFEM 64
Présentation des synergies 65
Synergies avec les autres composantes du projet 65
Synergies avec d'autres projets 65
Analyse critique de l'approche participative 67
Apports et limites de l'étude 67
Difficultés rencontrées et recommandations/solutions trouvées 67
Valorisation et réplication de la démarche participative 68
Conclusion 69
Bibliographie 70

Figures et tableaux

Figure 1 : Cartes des formations forestières du site pilote de la Forêt de la Maâmora....9
Figure 2 : Situation des différents parcs pastoraux en forêt de la Maâmora....10
Figure 3 : Structure de gouvernance mise en place dans le cadre de cette étude....18
Figure 4 : Carte des acteurs du site de la Maâmora....20
Figure 5 : Nombre de positions prises par les acteurs....28
Figure 6 : Évaluation des objectifs par les acteurs (prises de position : neutre, accord ou désaccord)....29
Figure 7 : Nombre de positions par groupes d'acteurs....31
Figure 8 : Matrice influence-dépendance des acteurs....34
Figure 9 : Faisabilité des objectifs avec les positions des acteurs....36
Figure 10 : Structure de gouvernance et de suivi....62

Tableau 1 : Superficie forestière par parc pastoral....10
Tableau 2 : Structures du HCEFLCD ses missions et responsabilités....13
Tableau 3 : Principaux acteurs habituels et leurs actions....15
Tableau 4 : Description du CCP....19
Tableau 5 : Description des Forums provinciaux des acteurs....19
Tableau 6 : Rôles et modes de mobilisation potentiels des acteurs....20
Tableau 7 : Phases de l'étude et contenus....22
Tableau 8 : Modalités et échelle de mobilisation des acteurs sur le site de la Maâmora....23
Tableau 9 : Ateliers du diagnostic partagé (ateliers, entretiens et réunions) NB : Le tableau avec dates et lieux est en annexe....24
Tableau 10 : Principaux enjeux des acteurs et les objectifs associés....25
Tableau 11 : Priorités et moyens d'actions des différents acteurs....26
Tableau 12 : Tableau morphologique des hypothèses et variables par dimension....40
Tableau 13 : Influence et dépendance entre variables....41
Tableau 14 : Tendances et conséquences de l'évolution des variables (scénario tendanciel)....44
Tableau 15 : Tendances et conséquences de l'évolution des variables (scénario de l'inacceptable)....45
Tableau 16 : Actions, mesures et effets majeurs de l'évolution des variables (scénario normatif)....47
Tableau 17 : Caractéristiques des modèles de développement éco-socio-économiques....49
Tableau 18 : Indicateurs de suivi et évaluation des actions envisagées....57
Tableau 19 : Coûts et outils de mise en œuvre des actions proposées....59
Tableau 20 : Processus de participation et d'engagement des acteurs (logigramme voir Annexe 9, page 19 des Annexes)....61
Tableau 21 : Risques et mesures adoptées....67

Acronymes

HCEFLCD : Haut-commissariat aux Eaux et Forêts et à la lutte contre la désertification

FFEM : Fond Français pour l'Environnement Mondial

DREFLCD : Direction Régionale des Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification

DPEFLCD : Direction Provinciale des Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification

CCDREF : Centre de conservation et du développement des ressources forestières

PFNL : Produits forestiers non ligneux

ASP : Association sylvo-pastorale

GIE : Groupe d'intérêt économique

CR : Commune rurale

OCB : Organisation communautaire de base

ONG : Organisation non gouvernementale

ADS : Agence de développement sociale

INDH : Initiative nationale pour le développement humain

SEAP : Service des études, aménagement et programmation

DAR : Direction des affaires rurales

ADA : Agence de développement agricole

ONEP : Office nationale de l'électricité et de l'eau

Mactor : Méthode acteurs, objectifs, rapports de force

FNF : Fond national forestier

ANOC : Association nationale des ovins et caprins

DPA : Direction provinciale d'agriculture

ORMVAG : Office régional de mise en valeur agricole du Gharb

MED : Mise en défens

MICMAC : Matrice d'impact croisé multiplication appliquée à un croisement

PDIT : Plan de développement intégré territorial

PAM : Plante aromatique et médicinale

Résumé exécutif

Avec ses 130 000 ha de chêne-liège au début du siècle, la forêt de la Maâmora est considérée comme la plus vaste subéraie du monde. Par sa richesse et sa diversité floristique, comme par sa situation à proximité de deux grandes agglomérations, Rabat et Kénitra, cette subéraie offre d'importantes ressources économiques et récréatives à la population riveraine. Le chêne-liège, à la limite de son aire de répartition, est aussi très sensible à la sécheresse. Des signes de désertification de la forêt apparaissent en relation avec la présence dans le sous-sol, sous climat subhumide, d'épais niveaux sableux, qu'une déforestation accélérée peut remobiliser.

Au cours de l'histoire, la Maâmora a toujours souffert du développement des besoins de la société locale et des villes avoisinantes. À son origine, elle couvrait une surface nettement supérieure aux 130 000 ha qu'elle occupe actuellement. Les effets des actions de l'homme en tant qu'utilisateurs des biens et services et gestionnaires ont beaucoup contribué dans le processus de cette régression.

Ce rapport s'inscrit dans le cadre du projet FFEM intitulé « Optimiser la production de biens et services par les écosystèmes boisés Méditerranéens dans un contexte de changements globaux », et en particulier de sa composante 3.

L'objectif général du site est la conservation et le développement des écosystèmes de la subéraie atlantique. Les principaux objectifs du plan d'aménagement récent visent à assurer la préservation et la reconstitution de la subéraie ainsi que la réhabilitation de la biodiversité et la diminution de la pression anthropique sur ces écosystèmes. L'approche participative adoptée dans la révision de l'aménagement de la Maâmora s'est basé uniquement sur le diagnostic participatif de deux types d'acteurs ; douars usagers et des organisations locales (ASPs et GIE). Les actions et mesures proposées dans le plan aménagement/gestion révisé revêtent un caractère purement technique sans aucune prise en considération des actions du développement socio-économique et des enjeux des acteurs concernés par la Maâmora.

La démarche participative appliquée présente des caractères originaux qui tiennent à plusieurs facteurs :

- l'existence d'éléments de diagnostic partagés sur la forêt de la Maâmora (enjeux et objectifs identifiés),
- la volonté de construire une réflexion autour de leviers d'action à disposition des acteurs publics (scénario normatif),
- le souhait de construire des scénarios « en variantes » autour d'un scénario tendanciel, plutôt que des scénarios contrastés (du type favorable/défavorable),
- la conviction qu'il fallait être attentif au biais que ne manquerait pas de produire la composition des acteurs sur les résultats, et d'en tirer les conséquences.

Les ateliers au nombre de 88 ayant réunis 543 personnes organisés dans le cadre de la démarche participative se sont déroulés durant plus de quinze mois, et ont fait l'objet d'une analyse détaillée des enjeux, stratégies et rapports de force entre les différents acteurs. Les femmes ont été concernées par les interviews relatives au ramassage du bois, taches exercée à l'extérieur de la maison. S'agissant de territoire, on a appréhendé difficilement ce qu'est le fonctionnement « *normal* » d'un territoire, face aux interactions multiples entre les intérêts diversifiés des différents acteurs concernés.

La démarche participative engagée, qui est à la fois socio-économique et technique (aménagement), a permis surtout de : i) Cartographier les acteurs concernés directement et indirectement par les écosystèmes de la Maâmora, ii) Identifier les enjeux, priorités et moyens d'actions des acteurs, iii) Évaluer les objectifs associés aux enjeux par les différents acteurs, iv) Analyser les rapports de forces entre les acteurs.

Parler d'enjeux, c'est par définition envisager les actions, répondant aux objectifs associés, dans ce qu'elles pourraient apporter de favorable. Sur un territoire, tout le monde s'accorde sur des enjeux généraux de développement socio-économique, développement, réduction de la pauvreté, etc. 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.

Pour passer à l'établissement de scénarios et la stratégie d'action, on a suivi plusieurs étapes, dont principalement : i) l'Identification des enjeux et des objectifs faisables, ii) la Hiérarchie des enjeux et l'identification des leviers d'action, iii) l'Identification et l'analyse des dimensions et variables clés pour la gestion durable des écosystèmes de la Maâmora, iv) l'Analyse des hypothèses prospectives des scénarios.

L'analyse des rapports de force des acteurs il ressort clairement la forte influence des usagers de droit et usagers de fait.

L'analyse des variables clés (influence/dépendance entre variables) en relation avec la gestion durable et la conservation des écosystèmes du site a mis en évidence **des variables à la fois influentes et dépendantes**. Cette double

caractérisation les rend assez imprévisibles et potentiellement instables puisque leur modification provoque le changement d'autres variables ce qui conduit à de nouvelles modifications du fonctionnement du système écologique et social. Il s'agit des variables relatives à la cogestion, le partenariat HCEFLCD-autres acteurs, les changements climatiques, augmentation de la responsabilité des organisations locales dans la co-gestion de la forêt et l'élargissement des missions et taches des associations sylvo-pastorales.

Afin de mettre en œuvre les dispositions du Scénario normatif relatif au « développement intégré et concerté des territoires » selon les axes stratégiques définis et en prenant en considération en priorité les variables dégagées par l'analyse MICMAC, on a préconisé de mettre en œuvre sept types de modèles de développement éco-socio-économiques ayant pour objectif primordial d'assurer *les conditions et moyens efficaces pour la réussite* des actions techniques prévues par le plan d'aménagement de la Maâmora.

Rappel du Contexte

CONTEXTE DE L'ETUDE

Ce rapport s'inscrit dans le cadre du **projet FFEM intitulé « Optimiser la production de biens et services par les écosystèmes boisés Méditerranéens dans un contexte de changements globaux »**, et en particulier de sa composante 3. La forêt de la Maâmora, pris comme site Pilote au Maroc, qui a été considérée comme la plus vaste étendue d'un seul tenant du chêne liège au monde (133.000 ha au début de 19ème cycle) voyait sa superficie du chêne liège en perpétuelle régression au fil de temps. La surface de cette essence est passée de 100.000 ha en 1951 à 65.000 ha en 1992 soit une régression spatiale de 35 % de la superficie du chêne liège durant 41 ans. Elle correspond ainsi à une perte annuelle d'environ 900 ha.

Les principales contraintes peuvent être résumées comme suit : **(i)** le bioclimat est de type subhumide et semi-aride dans sa grande partie et la continentalité est plus accusée au niveau de la partie orientale de la Maâmora, **(ii)** la période de sécheresse est longue et le gradient pluviométrique est décroissant en allant du canton A vers E avec une amplitude de 80mm/an, **(iii)** les précipitations sont faibles, aléatoires et irrégulières (fluctuations inter et intra-annuelles très fréquentes), **(iv)** les sols sont dans la plupart des cas sableux ce qui pose un problème au niveau du bilan hydrique et **(v)** les écosystèmes forestiers et sylvo-pastoraux subissent de fortes pressions anthropiques (coupe de bois vif, carbonisation, surpâturage, etc).

- Objectifs spécifiques de gestion/développement sur le site pilote

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

1. Protéger, conserver et développer les ressources forestières.
2. Valoriser les produits du terroir (d'origine végétale et animale) et la récréation, en favorisant les activités durables génératrices de revenus.
3. Assurer un développement intégré avec l'implication des acteurs du territoire.

- Objectifs de l'approche participative sur le site pilote

La révision de l'aménagement de la Maâmora a comporté deux principales parties ; inventaire et état des lieux et l'étude socioéconomique. Cette dernière partie s'est basée sur le diagnostic participatif au niveau douars et l'analyse de deux types d'acteurs à savoir les AGSPs et les GIEs. Le diagnostic participatif a abouti à la détermination des problèmes auxquels qui entravent le développement socio-économique des usagers ainsi que les solutions proposées nécessaires pour la relance du développement durable des ressources naturelles et l'équilibre sylvo-pastorale au niveau de la Maâmora.

Cependant, ces propositions n'ont connu aucune intégration dans le plan d'aménagement de la Maâmora qui vient d'être approuvé. En effet ; ce plan d'aménagement s'est limité aux actions et mesures techniques qui ont bien montré leurs inefficacités face aux enjeux des différents acteurs concernés.

Les objectifs de l'approche participative sur le site pilote sont donc :

- Construire une démarche participative adaptée et efficace pouvant contribuer à la mise en œuvre et la réussite du plan d'aménagement de la forêt de la Maâmora en fin de révision. Autrement dit, identifier dans quelle mesure les actions du plan de gestion peuvent être envisagées et mises en œuvre d'un point de vue participatif.
- Assurer la concertation/négociation avec les acteurs concernés, dont la population locale, pour favoriser leur implication dans la gestion rationnelle des ressources naturelles (surveillance, conservation, valorisation) et la conservation des sites sensibles.
- Conception et priorisation participative des modèles socio-économiques (pistes et voies pour l'organisation et la valorisation des filières du territoire permettant la valorisation des produits forestiers non ligneux).

Ce rapport s'adresse à tous les acteurs concernés et intéressés par la gestion des espaces boisés méditerranéens, qu'ils soient gestionnaires, propriétaires publics ou privés, entreprises ou usagers à titre individuel ou collectif, et quel que soit leurs secteurs d'intervention, comme par exemple l'agriculture, la gestion de l'eau, la protection de la faune et de la flore, la foresterie, le tourisme, les loisirs, etc.

DESCRIPTION DU SITE PILOTE

Description du site pilote

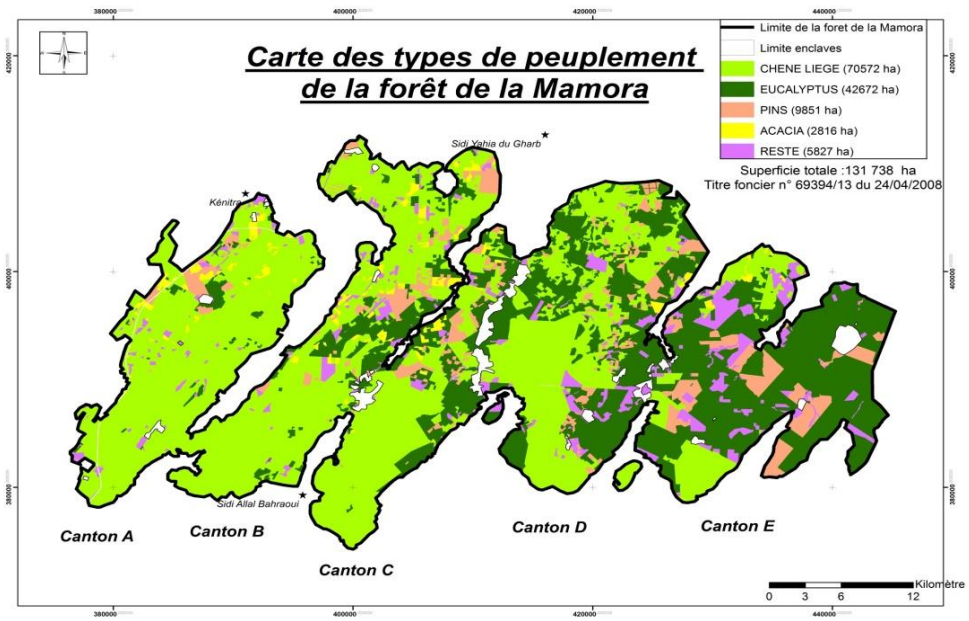
L'espace du site de la Maâmora se trouve entouré par quatre grandes villes à savoir Kénitra, Salé, Sidi Slimane et Khémisset-Tiflet et en plus d'une population usagère demeurant entre les massifs forestiers et à leurs voisinages. Ainsi, le site est soumis à une multitude d'utilisations et d'usages répondant aux besoins des usagers propres de la forêt, dont le mode d'utilisation dépend de ses ressources. D'autres utilisateurs venant des villes avoisinantes, aussi bien les plus marginalisés (collecte et vente de truffes, glands, etc.) que les plus aisés (loisirs, sport, etc.) font augmenter la pression exercée sur la Maâmora.

La forêt de a Maâmora est couverte essentiellement par le chêne liège, Eucalyptus et Pins (Figure 1). La Maâmora est gérée traditionnellement par dix groupes ethniques dont les espaces ou parcs pastoraux (Tableau 1 et Figure 2) sont délimités par les autorités du protectorat sur la base de la situation de l'époque.

L'exercice de multiples et divers usages (parcours, ramassage de bois morts, besoins familiaux en PAM) soumet les ressources naturelles de la Maâmora à de fortes pressions mettant en cause la pérennité et la conservation de ses ressources. L'analyse des besoins, des enjeux et des préoccupations des différents acteurs concernés permettront de dégager des solutions et des modèles d'intervention pour réduire les pressions anthropiques sur les écosystèmes boisés tout en garantissant aux usagers qu'ils pourront satisfaire, à long terme, leurs besoins quotidiens en biens et services éco systémiques.

- Description générale du site pilote
  - Superficie totale : 131 760 ha.
  - Superficie considérée pour la composante 3 : 131 760 ha (100 % de la superficie totale).
  - Superficie forestière totale : 126 200 ha (96 % de la superficie totale).
  - Régime de propriété : la totalité du site est la propriété de l'État.
  - Population : 71 000 ménages (usagers des espaces boisés).
- Principaux écosystèmes : écosystème de subéraie de plaine (*Quercus suber*), d'essences résineuses (*Pinus* sp.) et de feuillus (Eucalyptus et Acacia), et zones ouvertes.

Figure 1 : Cartes des formations forestières du site pilote de la Forêt de la Maâmora



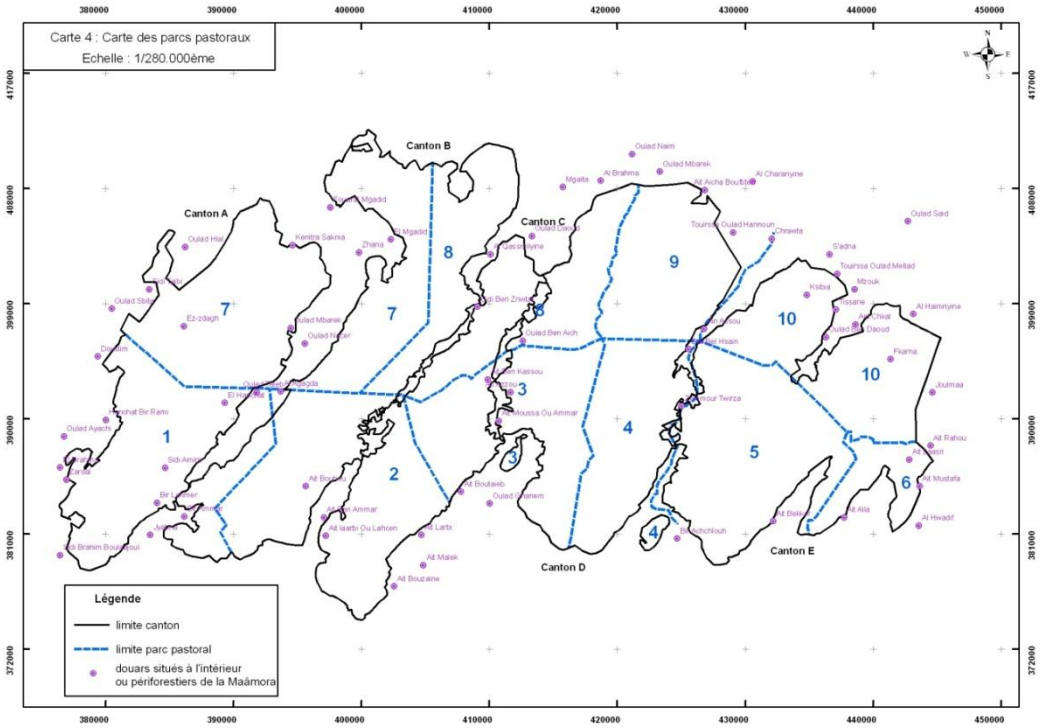
Source : PV aménagement 2014 HCEFLCD

Tableau 1 : Superficie forestière par parc pastoral

N°	Nom du parc pastoral	Commune rurale	Superficie forêts (ha)	Proportion du territoire occupée par la forêt (en % de la superficie de la commune)
1	Ameur- HsineSehoul	Bouknadel- Sehoul	14 471	10,98
2	Ait Ali ou Lahcen	Ait Ali ou Lahcen - Ait malek	17 628	13,37
3	Kotbiyine	Sidi boukhalkhal/Ain Johra	8 811	6,68
4	Mzeufra	Mqamtolba	9 833	7,46
5	Khzazna	sidi Abderrazak	15 227	11,55
6	Messaghra	El ganzra	2 977	2,26
7	AmeurHaouzia	Haddada - sidi Taibi	23 389	17,74
8	Ameurseflia	Ameur – OuladSlama	17 191	13,04
9	Sfafaa	Kcebia	10 048	7,62
10	Ouladyahya	Dar Belamri	12 233	9,28
Total			**131 808**	**100,00**

Source : PV d'aménagement Maâmora, 2014

Figure 2 : Situation des différents parcs pastoraux en forêt de la Maâmora



Source 2014 : PV aménagement HCEFLCD

1. Activités socio-économiques : les principales activités socio-économiques réalisées par les hommes sont l'élevage extensif, les activités forestières (p. ex., exploitation, reboisement) et autres activités comme l'apiculture et le gardiennage. Les femmes s'occupent plus des activités de ramassage du bois mort, le ramassage des plantes aromatiques et médicinales (PAM) et le ramassage des glands et des truffes. La vente des truffes et des glands et autres produits ligneux et non ligneux (charbon, goudron, etc) sont réalisées par les homes et surtout les jeunes.

2. Instruments encadrant l'utilisation et la gestion des ressources naturelles : il existe différents instruments à l'échelle nationale pour la conservation et l'exploitation des forêts et la régulation de la chasse. Le Dahir du 20/09/1976, dernière loi en la matière, est relatif à l'organisation de la participation des populations au développement de l'économie forestière. De même l'Arrêté n°1855-01 du 21/03/2002 fixe les limites, conditions et

modalités de demande et d'octroi des compensations pour la mise en défens du domaine forestier à exploiter ou à régénérer. À l'échelle locale, il existe un procès-verbal d'aménagement et un plan de gestion relatifs à chaque forêt ainsi que des conventions de partenariat entre les gestionnaires et les usagers correspondantes aux périmètres de régénération.

3. Acteurs impliqués dans la gestion du site pilote

- Acteurs gouvernementaux :
  - HCEFLCD et Directions Régionales des Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification (DREFLCD)
  - Conseil provincial (CP)
  - Communes rurales (CR)
  - Services publics : Gendarmerie Royale (GR), Protection Civile (PC), Forces Armées Royales (FAR)
  - Agriculture, Environnement, services de l'eau…
- ONG et Associations :
  - ONG centrées sur la conservation des forêts, la prévention et le contrôle des incendies et le développement des services culturels, spirituels, éducationnels
- Centres de Recherche et Universités :
  - École Nationale Forestière d'Ingénieurs de Salé, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II, universités diverses
- Bénéficiaires et Usagers :
  - Communes rurales, entreprises, entreprises forestières et industriels du liège, associations de chasse, Groupement d'Intérêt Économique (GIE) forestiers, coopératives forestières, association de compensation des mises en défens
- Autres :
  - Bureaux d'études

4. Menaces et conflits dans le site pilote :

- Surpâturage : étant donné la rareté des pâturages hors forêt, les troupeaux pâturent en forêt toute l'année et violent les mises en défens. La surcharge dépasse trois fois les potentialités.
- Exploitation anarchique et prélèvements abusifs des produits forestiers ligneux et non-ligneux (bois, glands, plantes aromatiques et médicinales, etc.).
- Rejets des riverains vis-à-vis des actions et des programmes d'aménagement : le manque de concertation préalable et la mise en place d'un réel contrat de partenariat pour la cogestion des ressources naturelles sont les principales causes de la non adhésion des usagers aux actions forestières.
- Sur-fréquentation de la forêt pour l'usage récréatif.
- Ressources en eau deviennent de plus en plus rare.
- Dégâts biotiques et abiotiques, causés notamment par le feu, les insectes, les champignons et autres maladies, la pollution atmosphérique, etc.
- Dédensification des peuplements de chêne liège : maladie, attaques parasitaires et dépérissement des peuplements, vieillissement des souches et absence de régénération naturelle menant à la dédensification des peuplements et à la perte de productivité.
- Augmentation des risques des feux de forêts.

5. Relations entre les acteurs dans le site pilote :

- Développement des partenariats impliquant des usagers dans la gestion des ressources forestières ligneuses et non ligneuses (y compris les ressources cynégétiques) et le développement socio-économique (par le biais des GIE forestiers).
- Développement des partenariats pour le rachat des droits d'usage et le respect des mises en défens.

6. Défis de gestion dans le site pilote :

- Comment concilier la nécessité d'une gestion durable des ressources forestières et les besoins du développement humain, de plus en plus .importants ?

- Comment peut-on organiser et valoriser les filières (asperges, glands, miel, truffes, etc.) de la Maâmora ?

7. Objectifs de gestion/développement sur le site pilote:

- L'objectif général est de réduire les pressions anthropiques sur les écosystèmes boisés tout en garantissant aux usagers qu'ils pourront satisfaire, à long terme, leurs besoins quotidiens en biens et services forestiers.

Objectifs de gestion et enjeux du site pilote

- Objectifs généraux de gestion/développement dans le site pilote
  - Réduire les pressions anthropiques sur les écosystèmes boisés tout en garantissant aux usagers que les biens et services dont ils dépendent pourront être maintenus sur le long terme.
  - Protéger, conserver et développer les ressources forestières.
  - Favoriser le développement socio-économique de la population.
  - Promouvoir les projets éco-touristiques.
- Objectifs spécifiques de la démarche participative dans le site pilote
  - Promouvoir, au niveau local, des stratégies de réduction des pressions anthropiques sur les écosystèmes boisés tout en garantissant aux usagers que les biens et services dont ils dépendent pourront être maintenus sur le long terme.
  - Assurer la concertation avec la population locale et son implication dans la gestion rationnelle des ressources naturelles (surveillance, conservation, valorisation).
  - Développer collectivement un modèle économique (organisation de l'ensemble de la filière) permettant la valorisation des produits forestiers non ligneux.
  - Engager une étude approfondie de la sur-fréquentation des sites sensibles.
  - Intégrer les apports de la composante 3 (démarche participative) dans les objectifs des composantes 2 (évaluation socio-économique des biens et services) et 4 (stockage de carbone et REDD+).
  - Dresser le bilan des approches participatives mises en œuvre dans la forêt de la Maâmora et les capitaliser en vue d'une adaptation des programmes de gestion.

Instruments de gestion et aménagement mis en place sur le site et acteurs impliqués

Organisation de la gouvernance des forêts dans le pays

La gouvernance des ressources naturelles est en général la responsabilité du gouvernement dans sa globalité, des collectivités locales et de la société civile. Les responsabilités, attributions ou compétences sont définies dans les statuts particuliers de chaque ministère, collectivité territoriale, ou entités administratives (services déconcentrés, établissements publics…). Selon la récente composition du gouvernement à l'issue des élections de septembre 2007, les principaux départements ministériels concernés sont : (i) Le Ministère de l'Agriculture et des pêches maritimes. (ii) Les départements de l'aménagement du territoire de l'eau et de l'environnement, de l'énergie et des mines. (iii) Le Haut-commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification et (iV) Le Ministère de l'Intérieur (tuteur des collectivités locales).

Le décret N° 2.04.503 du 21 El Hijja 1415 (1er février 2005) définit les attributions et l'organisation du Haut-commissariat aux Eaux et Forêts à la Lutte Contre la Désertification. Depuis sa création, l'Administration des Eaux et Forêts et de la conservation des sols faisait partie intégrante des structures administratives du Ministère de l'Agriculture. Cette organisation avait, en principe, le rôle de permettre la gestion d'une manière intégrée en considérant *l'interface Forêt – Agriculture – Élevage*. Ceci correspondait et correspond toujours à la représentation que se font les populations de l'espace rural dans sa globalité pour son utilisation, son exploitation et sa préservation.

À partir de 1994 – 1995, des restructurations et des réformes administratives ont eu lieu au niveau central, régional, provincial et local. Certaines de ces réformes ont été salutaires (décentralisation, renforcement des capacités des collectivités locales, recompositions territoriales). Par contre, elles ont eu un effet inverse (p. ex. l'accentuation du compartimentage administratif, la dilution des responsabilités, le cloisonnement de certaines administrations, les conflits de compétences pour l'exécution de certains projets de développement, ou l'exercice de certaines prérogatives, etc.). De plus, la déconcentration, qui peut être un moyen de réussir la décentralisation, n'a pas toujours été concrétisée par un véritable transfert de pouvoirs décisionnels et de compétences, du centre (administration centrale…) vers le local (région, unités locales…).

Tableau 2 : Structures du HCEFLCD ses missions et responsabilités

Structure/niveau	Missions	Responsabilités
Directeur central	- Encadrement et organisation de l'intervention de son département suivant la politique et stratégie du HCEFLCD.	- La contribution significative à la définition des orientations stratégiques du HCEFLCD ; - L'engagement et l'implication intensifs de la Direction dans la définition et la mise en œuvre de la politique gouvernementale au niveau du domaine encadré par sa direction ; - La cohérence des interventions des entités relevant de son encadrement pour que les objectifs, actions et résultats incombant à sa mission puissent être réalisés dans les meilleurs délais et conditions ; - La promotion de la qualité des prestations publiques et l'amélioration des relations avec les usagers ; - L'aménagement d'un environnement favorable aux interactions, à la synergie des actions, à l'engagement, l'implication et l'adhésion des personnels pour la réalisation de l'ensemble des missions et charges de la Direction; etc.
Directeur Régional (DREFLCD)	- Participation à la définition de la stratégie nationale ; - Élaboration de la stratégie régionale et des objectifs de développement forestiers en harmonie avec la stratégie nationale ; - Pilotage des contrats programmes ; - Encadrement et supervision d'un ensemble de services ; - Veille sur les objectifs, les activités et les résultats afférents à la mission de sa structure.	- La représentation du HCEFLCD au niveau régional ; - La communication de la stratégie, des orientations et des politiques du HC ; - L'élaboration de la stratégie régionale ; - La déclinaison de la stratégie régionale en contrat programme ; - Une meilleure circulation du flux informationnel ; - L'organisation optimale de sa direction et la mobilisation du personnel ; - L'entretien des bonnes relations avec les partenaires - La maîtrise de l'environnement régional et le développement de partenariat.
Directeur provincial (DPEFLCD)	- Gestion patrimoniale de la forêt ; - Pilotage et mise en œuvre du contrat programme de la Direction ; - Management et encadrement de son équipe	- La communication et l'explication au niveau de la Direction de la stratégie des orientations et des politiques du HC ; - La déclinaison du contrat programme en contrat d'action ; - L'organisation optimale de sa direction ; - L'entretien des bonnes relations avec les autres services et partenaires ; - Les résultats, l'efficacité et l'efficience des actions ; - L'intégrité des territoires gérés.
Chef du Centre de conservation et de développement forestier (CCDREF)	- Assurer l'intégrité du domaine forestier ; - Concevoir un programme de développement et de conservation des ressources forestières ; - Piloter le contrat programme relatif à sa structure.	- La pertinence et la qualité des interventions ; - La veille à la protection et à la conservation du domaine forestier ; - La qualité de la coordination avec les partenaires internes et externes.
Chef de Secteur forestier	- La surveillance quotidienne des risques, menaces et adversités d'origines naturelles ou anthropiques et détection des dysfonctionnements ; -L'investigation, la constatation et la consignation des PV de délits ; -la rédaction, la vérification ; l'enregistrement et la communication des procès-verbaux des délits ; - Le suivi et contrôle des travaux forestiers - La communication et la sensibilisation avec les acteurs locaux et la population riveraine.	- Assurer la surveillance et la sécurisation du domaine forestier et des ressources naturelles qu'il recèle et veiller à l'application de la règlementation ; - Assurer le respect de la réglementation en vigueur et dresser les procès-verbaux de délits ; - Détecter, alerter et établir les rapports des risques et dysfonctionnements constatés (incendies, maladies, etc.) ; - Participer à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des travaux techniques, de développement local et de recherche scientifique ; - Traiter, classer et mettre à jour les données : Sommier, registre d'ordre, cahier de consignation, cahier journalier ; - Participer à l'intégration de la population riveraine dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des travaux techniques et de développement ; - Participer à l'encadrement et à l'organisation des usagers de la forêt ; - Participer à l'élaboration des programmes de sensibilisation et leur mise en œuvre ; - Assurer l'encadrement de ses collaborateurs, et la coordination avec la hiérarchie.

Instruments encadrant l'utilisation et la gestion des ressources naturelles

Les approches de gestion forestière pratiquées sont basées sur un partenariat établi, soit directement entre l'État et les communautés, soit entre différentes composantes des communautés, soit directement entre l'État et des partenaires privés. Dans tous les cas, il est important de noter la conformité de ces différentes démarches qui encouragent la participation locale à la gestion forestière avec :

1. La participation des populations locales organisées dans la gestion des forêts, la décentralisation des responsabilités et la dévolution des pouvoirs aux acteurs locaux. A ce sujet, l'approche intégrée pour la gestion, la conservation et la mise en valeur des forêts (prenant en compte la durabilité, les valeurs écologiques et les intérêts sociaux) promulguée dans le Dahir n° 1-76-350- du 20 septembre 1976, relatif à l'organisation de la participation des populations à l'économie forestière (Article 1 à Article 16).

2. La gestion des multiples utilisations, biens et services des forêts d'une manière durable (bois d'œuvre, bois de chauffage, aliments et autres produits forestiers, ainsi que la diversité biologique et des ressources, protection des écosystèmes et des bassins versants , loisirs et tourisme et autres fonctions environnementales (telles que la fixation du carbone) : Dahir du 10 octobre 1917 sur la conservation et l'exploitation des forêts (Article 3 à Article 30 et Article 54) ; Dahir de 1923 sur la chasse : Dahir de 1934 sur la création des parcs nationaux (Article 1 à Article 7), revu par Dahir n° 1-10-123 du 3 chaabane 1431 (16 juillet 2010) relatif aux aires protégées ; Dahir de 1969 sur la défense et la restauration des sols (notamment l'Article1 à Article 13) ;

3. La stratégie, les études d'appui à la planification et le plan d'action élaborés par le Haut-commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification ont permis l'élaboration du Programme Forestier National (PFN), en 1998, qui constitue le cadre stratégique de développement durable du secteur forestier à l'horizon 2020 :

- Objectifs du Programme Forestier National :
  - La protection des sols et la régulation des eaux ;
  - La contribution au développement socio-économique des populations rurales ;
  - La protection de la biodiversité et de l'environnement ;
  - La production de bois pour l'industrie et l'artisanat ;
  - La production de services (paysages, détente et loisirs) pour les populations urbaines.

- Objectifs prioritaires à 5 ans :

Pour atteindre les objectifs à 20 ans, une première étape essentielle de cinq ans doit être franchie. Au terme de cette échéance, les objectifs suivants devront être atteints :

- L'ensemble des programmes prioritaires relatifs à la gestion du changement seront lancés et entreront en phase d'exécution ;
- Les grands programmes en cours devront être réorientés afin d'être en cohérence avec le choix du Programme Forestier National ;
- La crédibilité de la volonté (la concrétisation de l'auto-responsabilité et de la cogestion des ressources naturelles) et de la capacité à arrêter et inverser le processus de dégradation des espaces naturels et forestiers sera effective.

- Objectifs à 20 ans :

À l'échéance de 20 ans, les espaces forestiers devront conserver leur vocation multifonctionnelle en matière de conservation des eaux et des sols, développement socio-économique des populations locales, protection de la biodiversité, production du bois, productions des services, etc.

Le Haut-commissariat aux Eaux et Forêts et Lutte Contre la Désertification (DHCEFLD) a adopté des nouvelles approches de planification pratique à savoir la politique de projets et la programmation décennale.

- Le plan décennal 2005- 2014

Ce plan prévoit le passage de la planification stratégique aux programmes. Cette approche s'est concrétisée par trois éléments essentiels :

- **Approche terrain** : elle dépend des études stratégiques adopte des méthodologies des études basée sur les entrées principales : l'entrée lutte contre la désertification et l'entrée territoire.
- **Lier la responsabilité au rendre compte dans le domaine de gestion** : adoption d'une nouvelle approche fondée sur des fonctionnaires responsables porteurs de projets avec des objectifs pour lesquels des contrats

sont établis et sous réserve de l'évaluation selon les quatre cultures : responsabilisation, territorialisation, contractualisation et rendre compte.

- Promouvoir l'environnement du secteur : tenir compte du contexte socio-économique dans la réalisation des programmes selon l'approche partenariale et concertée.

- Le plan décennal 2024- 2015

La vision souhaitée du futur : les zones naturelles sont préservées et qualifiées pour assurer la pérennité et le développement de leurs rôles et fonctions, compatibles avec leur environnement social, et intégré dans le cadre du développement régional et local, et destinés à répondre aux défis immédiats et de l'avenir.

Ce plan se base sur une vision tridimensionnelle pour la gestion durable des zones naturelles :

a. Dimension temporelle
   - la prise en compte du temps écologique qui est au-delà des préoccupations des autres dimensions.

b. Dimension socio-économique
   - mettre l'élément humain au cœur des préoccupations de développement.

c. Dimension proactive
   - anticiper les enjeux et les nouveaux défis associés à des facteurs naturels et humains, en particulier les changements climatiques et la hausse des besoins de développement.

État des lieux de l'organisation de la gouvernance dans le site pilote avant la mise en place du projet (diagnostic territorial)

Les principaux acteurs agissant en forêt et jouant un rôle dans la gouvernance des biens et services des écosystèmes naturels sont présentés dans le Tableau 3. Les actions de ces acteurs ne se caractérisent par aucune coordination et collaboration.

Tableau 3 : Principaux acteurs habituels et leurs actions

Noms des acteurs	Intérêts et actions
Usagers de droit	Économique et social. Exploitation des biens et services de la forêt (fourrages, bois, PFNL, etc.) en tant que droits d'usages.
Usagers de fait	Économique et social. Exploitation des biens et services de la forêt (fourrages, bois, PFNL, etc.) par le fait accompli.
Collecteurs et vendeurs de glands	Économique et social. Assurer des sources de revenus de subsistance pour les pauvres et les chômeurs.
Ramasseurs et vendeurs de champignons	Économique et social. Assurer des sources de revenus de subsistance pour les pauvres et les chômeurs.
Ramasseurs de bois de chauffage	Économique et social. Satisfaction des besoins des usagers en bois–énergie
Exploitants forestiers -Entreprises de transformation de bois et liège	Économique. Améliorer les revenus tirés des produits forestiers : liège, bois des espèces de reboisement (pins, acacia, eucalyptus, etc.). Une source de revenu principale qu'ils essaient de développer.
Départements et collectivités locales	Économique. Facilité d'accès au foncier forestier pour l'établissement des infrastructures économiques et socioculturelles (routes, bâtiments, centres socioculturels, etc.).
Pépiniéristes	Économique et Environnemental. Ils plaident pour la disponibilité de semences (glands, graines) pour honorer les marchés de production de plants.
Autres entreprises de travaux divers	Économique et social. Réaliser des travaux de reboisement, pistes forestières, déliègeage à moindre coûts en utilisant de la main d'œuvre, moins chère et externe à la zone.
Délinquants de bois et de charbon	Économique et social : ils tirent leurs besoins de survie des produits forestiers d'une manière irrégulière et souvent organisée. Comment assurer le minimum de conditions de vie pour cette catégorie de population afin de soulager la pression sur la forêt ?
ONEP (Office National de l'Électricité et Eau Potable)	Économique et social. Pompage des nappes phréatiques de la Maâmora pour l'alimentation en eau potable des villes avoisinantes.
Investisseurs agricoles	Économique et social. Pompage des nappes phréatiques de la Maâmora pour les besoins de l'agriculture.
Communes rurales	Économique. Elles bénéficient de 80 % des recettes forestières ; . Incitation à la réalisation des programmes d'exploitation forestière pour assurer des recettes soutenues. Très peu concernées par la gestion et la conservation des forêts.
Ass. Sylvo-pastorales (ASP)	Économique et social. Engagement pour le respect des mises en défens (gardiennage) contre une compensation de 250 dhs/ha/an. Développer le partenariat pour les autres actions et travaux forestiers.
Coopératives, GIE	Économique et social. Bénéficier des marchés de travaux forestiers et de gardiennage avec création d'emplois localement. Facilitation et adaptation des procédures d'attribution des marchés (fixation des prix, etc.).
Écoles, lycées et universités	Éducatif et scientifique. Terrain de sensibilisation des jeunes et laboratoires d'application pour les chercheurs.
Apiculteurs	Économique. Intéressés par les plantations d'eucalyptus et d'acacia et un écosystème non surexploité pour garantir de bons rendements en miel.
Services forestiers	Professionnel (Environnemental, économique et social). Gestion durable selon des plans d'aménagement intégrés concertés. Implication de la population dans la cogestion des forêts.

Dans le cadre de la gouvernance actuelle des ressources forestières, il y a lieu de souligner les expériences réussies en matière de gestion partenariale avec les organisations locales, à savoir les associations sylvo-pastorales et les coopératives.

Les contrats de mise en défens avec les ASPs ont pu aboutir à des résultats très satisfaisants en matière du respect et de réussite des périmètres de régénération. Les méthodes d'utilisation des compensations sont bien réfléchies au niveau de certains parcs en réalisant des projets à intérêts communs et participant au développement socio-économique local. Cependant, au niveau de certains parcs qui optent pour la distribution en espèces de cette compensation, des conflits surgissent entre les membres et entravent le fonctionnement des ASPs.

Les lots d'exploitation cédés aux coopératives ou GIE ont eu des avantages très précieux au niveau de la surveillance des massifs forestiers et de la lutte contre la délinquance. En effet, d'après les entretiens effectués dans la zone, 80 % des délinquants ont été absorbés par les coopératives et employés en tant que main d'œuvre qualifiée. Les prix d'adjudication du bois d'Eucalyptus ont augmenté de manière significative dans les zones surveillées par les coopératives d'usagers.

En effet, la commune de Kcibia réserve, depuis plusieurs années, un budget d'environ un million de dirhams (100 000 euros) pour le gardiennage de la forêt. Le respect et la maîtrise des délits ont eu des effets très positifs sur les recettes de la commune. La CR d'Ait Lahcen a aussi commencé à réserver un budget pour la surveillance de la forêt à partir de 2014. Ces initiatives et ces modèles d'implication des communes dans la gestion durable des forêts sont évidemment à renforcer dans le cadre des modèles proposés.

L'implication des communes rurales dans la gestion durable des forêts, et en particulier par la participation dans la surveillance de la forêt, est à encourager dans le cadre de la participation des acteurs concernés

Démarche participative pour une gouvernance améliorée

DEMARCHE PARTICIPATIVE DANS LE SITE PILOTE

Objectif de la démarche participative dans le site pilote

Le processus participatif développé dans cette étude vise à combler les lacunes de ce plan d'aménagement et offrir aussi l'exemple d'une démarche réplicable au niveau de toutes les forêts du pays.

Objectifs de l'approche participative sur le site pilote

- Construire une démarche participative adaptée et efficace pouvant contribuer à la mise en œuvre et la réussite du plan d'aménagement de la forêt de la Maâmora en fin de révision. Autrement dit, identifier dans quelle mesure les actions du plan de gestion peuvent être envisagées et mises en œuvre d'un point de vue participatif.
- Assurer la concertation/négociation avec les acteurs concernés, dont la population locale, pour favoriser leur implication dans la gestion rationnelle des ressources naturelles (surveillance, conservation, valorisation) et la conservation des sites sensibles.
- Conception et priorisation participative des modèles socio-économiques (pistes et voies pour l'organisation et la valorisation des filières du territoire permettant la valorisation des produits forestiers non ligneux).
- Description détaillée des synergies effectives et articulation avec d'autres projets (ex : échanges de données socio-économiques, atelier économique, ateliers communs, etc.) et planification.
- Prévision des valorisations des activités de cette composante sur le site pilote et/ou à l'échelle nationale.
- Analyse des principaux points forts et point faibles de la démarche et principales difficultés rencontrées.

La Gestion Participative des Forêts en tant qu'outil de gestion durable des ressources forestières repose sur un certain nombre d'axes stratégiques assortis de critères de durabilité. Ces critères devront être pris en compte par l'ensemble des partenaires (administration forestière, populations locales et autres acteurs) pour assurer la mise en œuvre et la réussite du plan d'action. Les axes stratégiques ainsi que les critères de durabilité sont énoncés ci-dessous.

La valeur ajoutée de cette démarche consiste à créer les conditions d'une gestion responsable et partenariale impliquant tous les acteurs concernés, tout en capitalisant les acquis et en les renforçant.

Les principaux axes à promouvoir à travers des modèles de développement éco-socio-économique sont :

a. Promouvoir la participation active des populations rurales à la gestion durable des ressources naturelles de leurs territoires.

b. Poursuivre la création d'un environnement politique, juridique et technique favorable à la gestion durable participative des forêts (institutionnalisation des approches, élaboration et diffusion des textes nécessaires et surtout en matière de contractualisation des partenariats, etc.

c. Créer et renforcer les conditions favorables à l'accroissement des revenus des populations rurales en :
   - diversifiant les activités génératrices de revenus liées aux biens et services de la forêt ;
   - développant l'accès aux services de bien-être socio-économique (santé, eau, infrastructures, éducation, etc.) ;
   - développant la labellisation des produits de terroirs ;
   - etc.

d. Susciter une forte implication des organisations locales et de la société civile dans le processus de gestion participative et durable des forêts (sensibilisation, formation, médiation…).

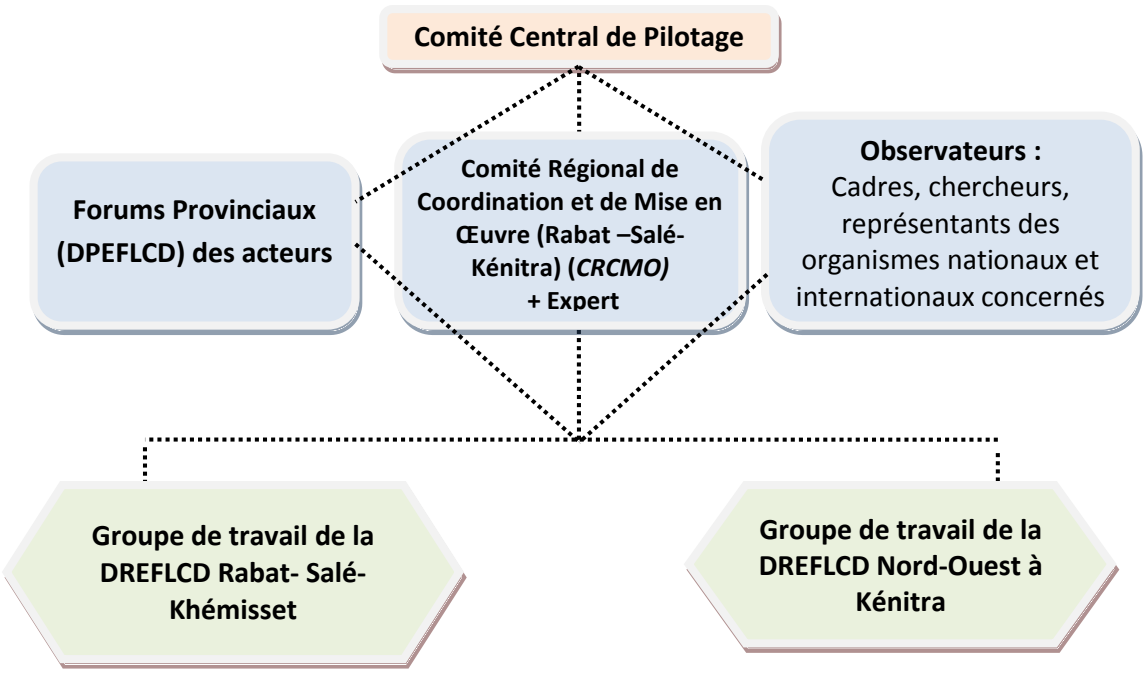
e. Mettre en place des projets d'appui à la Gestion participative des forêts : il est surtout demandé aux programmes des autres secteurs (Plan Maroc vert, etc.) et des organismes nationaux et internationaux (ADS, INDH, FFEM, etc.) d'appuyer les structures locales de gestion existantes (ASP, ONG, GIE, etc.) dans le développement humain local.

Structure de gouvernance

Structure de gouvernance mise en place par cette étude

La structure de gouvernance mise en place pour cette étude se schématise comme suit.

Figure 3 : Structure de gouvernance mise en place dans le cadre de cette étude



1. Groupe de travail régional (DREFLCD) :

Le groupe de travail régional est le premier élément de la structure de gouvernance mise en place. Le groupe de travail est constitué d'un noyau dur et des membres de contact au niveau de chaque catégorie d'acteurs représentés au niveau de la région. Les membres de contact sont les représentants de chaque catégorie d'acteurs au niveau de l'atelier de démarrage. Ces membres sont constitués par les présidents d'associations sylvo-pastorales, présidents de GIE, présidents des coopératives d'apiculture. Ils constituent des interlocuteurs légaux et crédibles des acteurs qu'ils représentent.

Les membres des noyaux durs par région sont comme suit :

- Khémisset

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

- Chef du Service des études, aménagements et planification (SEAP) ;
- Chef du CCDRF de Tiflet ;
- Chef du CCDRF de Salé.

- Kénitra

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

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

Le noyau dur tient des réunions en fonction des besoins, au moins une fois par mois, et coordonne toutes les activités sur le terrain : atelier, entretiens, etc. Le programme arrêté par le noyau dur est concerté avec les représentants des différents acteurs, chacun en ce qui le concerne.

Les membres du noyau et les représentants de chaque type d'acteurs assistent aux ateliers et participent aux entretiens.

2. Comité régional de coordination et de mise en œuvre + Experts

Ce comité est mis en place et coordonné par le point focal du projet et s'est réuni deux fois à des fréquences irrégulières en fonction des besoins.

Ce comité est constitué par les référents thématiques et des experts des quatre composantes du projet et de la Division de la planification et de la coopération du HCEFLCD.

3. Comité central de pilotage

La composition, le rôle et le pouvoir ainsi que les modalités de travail du CCP sont définis dans le Tableau 4.

Tableau 4 : Description du CCP

Composition (nombre et typologie des partenaires devant être représentés)	Rôle et pouvoir décisionnel	Modalités de travail
Représentants des directions centrales du HCEFLCD, référents thématiques autres composantes, Direction Affaires Rurales des provinces, conseils provinciaux (4 maximum), tourisme (1 délégué par province), Agriculture (ADA, Direction filières, 1 responsable Pilier2 Maroc vert), délégué Ministère Environnement, **Expert** (≈ 20 personnes)	Valide les décisions du comité de coordination et de mise en œuvre	**Réunions** : une fois par semestre à Rabat et chaque fois que c'est jugé nécessaire (en fonction des besoins, du calendrier, etc.).

4. Forums provinciaux des acteurs en tant que sous forum régionaux d'acteurs pour favoriser la participation des membres des différents acteurs.

Les forums provinciaux des acteurs (Tableau 5) ont été proposés en substitution aux forums régionaux des acteurs pour faciliter la participation des différents types d'acteurs aux restitutions des résultats du diagnostic participatif, auquel ils ont tous contribué, et à l'élaboration du plan d'actions.

Tableau 5 : Description des Forums provinciaux des acteurs

Représentants des structures locales du HCEFLCD (DR, DP, CCD), ONG (GIE, associations), Province (DAR, DAS), ONEP, exploitants forestiers, usagers (organisés et non organisés), CR, ADS (Agence Développement Social), ONEP, **Expert** (≈ 25 à 30 personnes).	Consulté sur les résultats des diagnostics participatifs et l'élaboration de plans d'action.	Réunions mensuelles à envisager en fonction des besoins et moyens au niveau provincial. Atelier participatif (En fonction des besoins).

Ces forums ont été réunis à la fin des ateliers et des entretiens avec les acteurs concernés (entre mars et avril 2015.)

Identification des différences par rapport à la structure prévue dans la méthodologie, et explication des raisons de ces différences

- Groupe de travail régional (DREF) : la fréquence des réunions est moindre en raison du mois de ramadan et des vacances.
- Comité de coordination et de mise en œuvre + Experts : la fréquence des réunions est moins importante que prévue en fonction des besoins. Les autres départements (intérieur, Environnement, tourisme, ONEE) n'étaient pas représentés lors des réunions.

Identification des acteurs impliqués

Les acteurs concernés par les biens et services de la forêt de la Maâmora et par sa gestion durable sont présentés dans la carte des acteurs ci-dessous.

Figure 4 : Carte des acteurs du site de la Maâmora

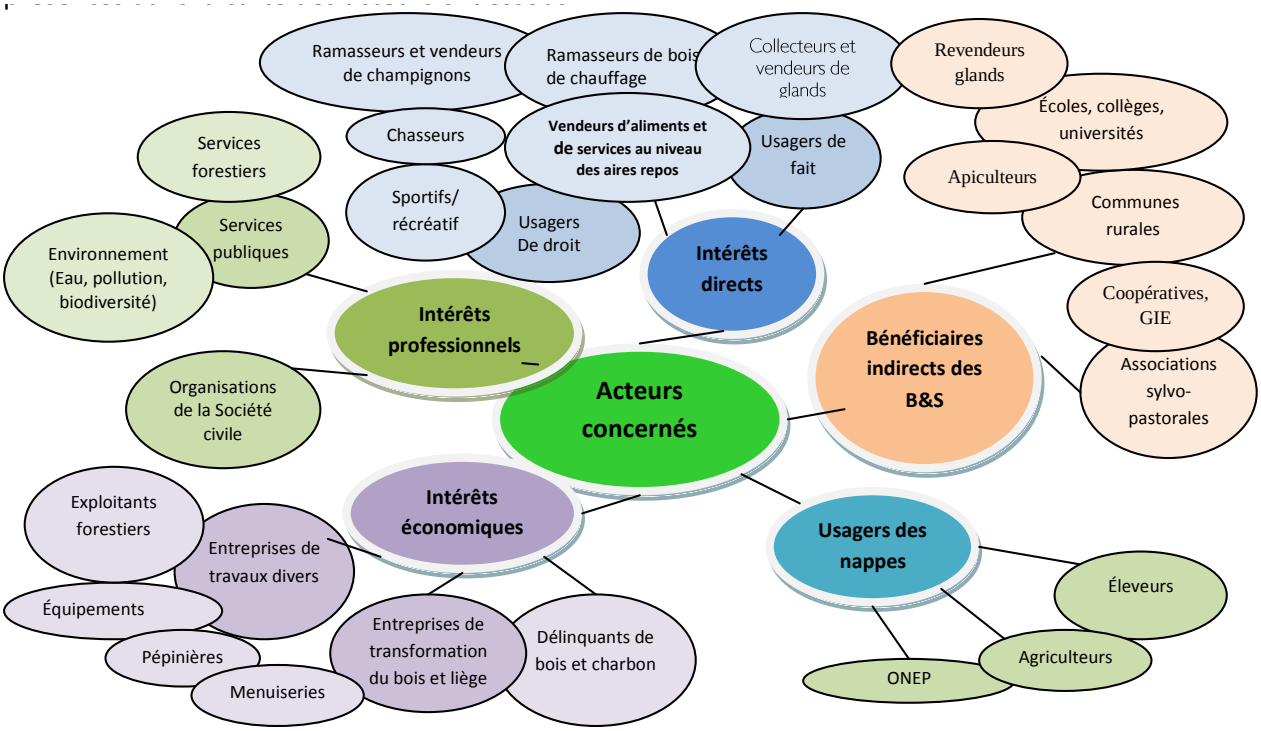


Tableau 6 : Rôles et modes de mobilisation potentiels des acteurs

Catégories et noms des acteurs	Rôles des acteurs dans la démarche participative	Composantes de la structure de gouvernance concernée	Modalité de mobilisation et de participation
Intérêts directs			
Usagers de droit	Diagnostic participatif. Leur adhésion comme fondement de la démarche	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs**	Atelier de concertation, Organisation en Association ou coopérative.
Usagers de fait	Négocier les conflits avec les usagers de droit.	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs**	Négociation et résolution des conflits, intégration dans les organisations communautaires locales.
Collecteurs et vendeurs de glands	Réduire la pression et assurer les conditions de régénération de la subéraie	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs**	Atelier de concertation sur les lieux (douars).
Ramasseurs et vendeurs de champignons	Diagnostic participatif Sensibilisation à la conservation de la biodiversité	Groupe de travail régional (DREFLCD)	Réunions de sensibilisation.
Ramasseurs de bois de chauffage	Diagnostic participatif et plan d'action pour réduire la pression sur la forêt	**Forum provincial des acteurs** Groupe de travail régional (DREFLCD)	Ateliers de diagnostic Organisation des ramasseurs
Chasseurs	Diagnostic participatif. Information et sensibilisation	**Forum provincial des acteurs**	Réunions de concertation
Sportifs/récréatif	Diagnostic participatif. Information et sensibilisation	**Forum provincial des acteurs** Groupe de travail régional (DREFLCD)	Réunions de concertation
Vendeurs d'aliments et Services au niveau des aires repos	Diagnostic participatif. Information et sensibilisation	**Forum provincial des acteurs**	Réunions de concertation
Intérêts économiques			
Entreprises de transformation de bois et liège	Diagnostic participatif. Élaboration des scénarios d'aménagement	**Forum provincial des acteurs** Groupe de travail régional (DREFLCD)	Réunions de concertation
Exploitants forestiers	Diagnostic participatif.	**Forum provincial des acteurs** Groupe	Réunions de concertation

	Élaboration des scénarios d'aménagement	de travail régional (DREFLCD)	
Équipement	Information et sensibilisation	**Forum provincial des acteurs** Groupe de travail régional (DREFLCD)	Réunions de concertation
Pépiniéristes	Diagnostic participatif	**Forum provincial des acteurs** Groupe de travail régional (DREFLCD)	Ateliers de diagnostic
Menuisiers	Diagnostic participatif	**Forum provincial des acteurs** Groupe de travail régional (DREFLCD)	Ateliers de diagnostic
Autres entreprises de travaux divers	Diagnostic participatif	**Forum provincial des acteurs** Groupe de travail régional (DREFLCD)	Ateliers de diagnostic
Délinquants de bois et de charbon	Information et sensibilisation	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs**	Réunions de concertation
Usagers des nappes			
ONEP	Diagnostic participatif. Élaboration de scénarios	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs**	Ateliers du diagnostic
Agriculteurs	Diagnostic participatif. Élaboration de scénarios	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs**	Ateliers du diagnostic
Éleveurs	Diagnostic participatif. Élaboration de scénarios	Groupe de travail régional (DREF) **Forum provincial des acteurs**	Ateliers du diagnostic
Bénéficiaires indirects			
Communes rurales	Diagnostic participatif Élaboration de scénarios et plan d'action	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs.** Comité de coordination et mise en œuvre	Ateliers et réunions des structures de gouvernance
Associations Sylvo-pastorales (ASP)	Diagnostic participatif Élaboration de scénarios et plan d'action	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs.** Comité de coordination et mise en œuvre	Ateliers et réunions des structures de gouvernance
Coopératives, GIE	Diagnostic participatif Élaboration de scénarios et plan d'action	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs.** Comité de coordination et mise en œuvre	Ateliers et réunions des structures de gouvernance
Apiculteurs	Diagnostic participatif Élaboration de scénarios	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs**	Ateliers du diagnostic
Écoles, lycées et universités	Diagnostic participatif Information et sensibilisation	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs**	Réunions de concertation
Intérêts professionnels			
Services forestiers	Participation et contribution pour la mobilisation des acteurs	Dans toutes les composantes	Toutes les réunions et ateliers
Environnement	Rôle de la conservation de l'environnement	Dans toutes les composantes	Toutes les réunions et ateliers
Services publics	Diagnostic participatif et scénarios	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs**	Ateliers et réunions de concertation
Organisations de la société civile	Diagnostic participatif Élaboration de scénarios et plan d'action	Groupe de travail régional (DREFLCD) **Forum provincial des acteurs.** Comité de coordination et mise en œuvre	Ateliers et réunions des structures de gouvernance

Phases de la démarche participative

Description synthétique des phases de la démarche participative mises en place et les acteurs impliqués

Tableau 7 : Phases de l'étude et contenus

Phase/Étape	Intitulé et objectif de la phase/étape	Consistance et acteurs impliqués
Phase 1	**Création de la structure préliminaire de gouvernance pour la mise en œuvre de la composante 3 du projet FFEM**	
Étape 1.1	Rencontres avec la Direction nationale du projet et les référents thématiques et experts des autres composantes DREFLCD	Présentation de la démarche (interne) (objectifs, méthodologie...) Création du Comité central de pilotage
Étape 1.2	Constitution du noyau dur des groupes de travail	Réunions de concertation avec les responsables des deux DREFs. Constitution du noyau dur des comités de travail régionaux
Étape 1.3	Réalisation des **forums régionaux** de lancement des ateliers de démarrage de la démarche. Présentera les grandes lignes de la démarche (objectifs, méthodologie envisagée...)	Réunions de concertation avec les responsables Réunion avec Provinces – avec les acteurs principaux Identification des représentants des acteurs à inviter aux forums provinciaux (voir plus haut)
Étape 1.4	Pré-établissement de la structure de gouvernance	Les représentants des acteurs aux groupes de travail sont identifiés
Phase 2	**Diagnostic partagé du territoire et de ses ressources naturelles et humaines**	
Étape 2.1	Identification des acteurs, de leurs rôles, compétences	**Diagnostic partagé du territoire :** - Ateliers et réunions avec les différents acteurs et au niveau des 4 provinces des deux DREFLCDs
Étape 2.2	Planification de la participation des acteurs	
Étape 2.3	Identification des ressources et enjeux du territoire	
Étape 2.4	Identification des limites, conflits, opportunités, synergies et défis de gestion du territoire	
Phase 3	**Définition des choix stratégiques : axes, orientations et objectifs de développement**	
Étape 3.1	Réfléchir ensemble et comprendre le socio-éco-système, le contexte et les grandes problématiques locales (« images fertiles »)	- Analyse et synthèse des résultats ; - Restitution des principaux résultats obtenus au niveau des forums provinciaux : o Rapports de force entre acteurs, o Variables clés répondant aux enjeux primordiaux de la Maâmora, o Propositions d'actions par les acteurs
Étape 3.2	Relier et étudier les différents éléments en interaction, en identifiant les variables clé du système/indicateurs de durabilité	
Étape 3.3	Modéliser et explorer, grâce à la représentation graphique, des indicateurs de durabilité et en imaginant leurs évolutions futures au moyen de scénarios différents (micro-scénarios et scénarios globaux)	
Étape 3.4	**Établissement de plan d'action et de communication**	Définition des modèles de développement éco-socio-économique
Phase 4	**Élaboration du plan d'action**	
Étape 4.1	Définition des activités concrètes à développer	Capitalisation des résultats et des avis des représentants des acteurs et rédaction du plan d'action
Étape 4.2	Plan de développement des actions (coûts, moyens, ressources, indicateurs de suivi/évaluation)	
Étape 4.3	Mise au point d'une structure de gouvernance pour la mise en œuvre et le suivi postérieurs des actions prévues	Proposition de structure de gouvernance pour la mise en œuvre du plan de développement en concertation avec les homologues des autres composantes.

DIAGNOSTIC, DEFINITION DES CHOIX STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT ET GESTION DES RESSOURCES

Organisation des ateliers/rencontres et modalités de mobilisation et concertation avec les acteurs

Les différentes modalités de mobilisation et le niveau de mobilisation pour les différentes catégories d'acteurs sont synthétisés dans le Tableau 8 (cf. Annexe 1 – page 4-6 des Annexes).

Tableau 8 : Modalités et échelle de mobilisation des acteurs sur le site de la Maâmora

Types d'acteurs	Modalités de mobilisation	Échelle/niveau de mobilisation
Organisations communautaires (population locale)	Ateliers participatifs	Unité de gestion territoriale des communautés locales (douar, commune)
- Entreprises de transformation de bois et liège, - Exploitants forestiers, - Entreprises de travaux forestiers	Ateliers participatifs	Directions régionales des eaux et forêts et de lutte contre la désertification ou Direction provinciale et forêts et de la lutte contre la désertification de Kénitra, Sidi Slimane, Rabat et Khémisset
Écoles, lycées, universités	Ateliers participatifs	Délégation de l'Éducation nationale
Autres organisations de la société civile œuvrant pour la protection de l'environnement et le développement rural, etc.	Ateliers participatifs	Provincial (ateliers par province)
Conseils communaux	Groupes de discussions	Sièges des Communes rurales de : Sidi Taibi, Haddada, Kcibia, Ain johra, Sidi Abderrazak, Ait Ali ou Lahcen et Sidi Bouknadal. Réunions aux sièges des CR.
Collecteurs de glands, de champignons, ramasseurs de bois, apiculteurs, revendeurs de glands et de champignons, chasseurs, sportifs, pique-niqueurs, etc.	Entretiens semi-structurés (personnes ressources) ou groupes de discussions	Lieux de rassemblement et de vente à l'échelle provinciale : axes routiers, points de vente, etc.
Usagers de droit non organisés en association	Entretiens semi-structurés (personnes ressources) ou groupes de discussions avec les groupes de personnes d'acteurs	Discussions sur les lieux
ONEP, la cellulose, les sociétés chargées du ramassage des déchets et des ordures ménagères.	Réunions	Au siège des organismes au niveau provincial
Ministère de l'équipement, Ministère de l'Environnement, etc.	Réunions	Au siège des organismes au niveau provincial

Tableau 9 : Ateliers du diagnostic partagé (ateliers, entretiens et réunions) NB : Le tableau avec dates et lieux est en annexe

Acteurs	Nombre réunions	Nombre de participants	Points discutés	Idées retenues par les participants
1. Éleveurs usagers de droit (ASP)	5	28 (présidents ASP)	Biens et services tirés- contraintes socio-économiques - avis sur l'état de la forêt- propositions pour la GD	Importance des B&S dans la vie des usagers – implication dans les actions forestières
2. Usagers de fait	2	10 (éleveurs)		
3. Éleveurs usagers non organisés	4	21 (représentants éleveurs)		
4. Collecteurs et vendeurs de glands	10	24 (vendeurs jeunes et adultes)	Importance du produit (qualité et quantité) - exploitation actuelle - possibilités d'organisation	Source de revenus vitale pour une partie des usagers- prêts au partenariat avec HCEFLCD
5. Ramasseurs et vendeurs de champignons	9	38 (vendeurs jeunes et adultes)		
6. Ramasseurs de bois de feu (femmes)	2	6 (femmes rencontrées en forêt)	Contraintes pour l'exercice de ce droit d'usage - dépendance du BF - propositions	BF nécessité pour usagers pauvres d'accéder aux bois des arbres morts
7. Chasseurs organisés et non organisés	2	5 (représentants des organisations)	Types d'organisations existantes- contraintes - apports à la sauvegarde du gibier	Problèmes avec les populations locales (braconnage, etc.)- forêt Maâmora peu convenable à la chasse
8. Sport/récréation	2	6 (membres rencontrés sur les sites)	Types d'organisations existantes- contraintes - apports à la sauvegarde des écosystèmes naturels	Partenariat avec le HCEFLCD pour les actions de sensibilisation et de développement du sport de loisir
9. Vendeurs d'aliments et produits au niveau des aires repos	4	33 (personnes rencontrées sur le site)	Revenus tirés – État du site- problèmes - propositions	Importance des aires récréatives - équipements nécessaires - déléguer la gestion aux ONG
10. Entreprises de transformation de bois et liège	2	6 (bureau des organisations professionnelles)	Rôle de la forêt dans l'économie locale et nationale - problèmes de relations avec autres acteurs - utilisation de la MO locale. Propositions locales	Favoriser concertation avec le HCEFLCD - marchés cadres – partenariat gagnant-gagnant
11. Exploitants forestiers	1	3 (bureau des organisations professionnelles)		
12. Pépiniéristes producteurs de plants forestiers	2	6 (gérants des pépinières)	Problèmes et contraintes- propositions	Favoriser la concertation sur les CPS
13. Menuisiers et transformation du bois	2	6 (gérants des ateliers)	Disponibilités des produits- Problèmes et contraintes- propositions	Peu de débouchés pour le bois local
14. Autres entreprises de travaux divers	2	6 (bureau des organisations professionnelles)	Problèmes et contraintes- propositions- utilisation MO locale	Favoriser la concertation sur les CPS – partenariat avec les ONG locales
15. Délinquants de bois et de charbon	2	10 (membres ciblés par le GIE)	Mode de vie- revenus tirés de la forêt- rôle des GIE	consolider les partenariats avec GIE et coopérative et ASPs.
16. ONEP (Office National de l'Électricité et Eau Potable)	1	4 (cadres et techniciens)	Rôle des ressources en eau de la nappe de la Maâmora- problèmes - propositions	Lutte contre la pollution solide et liquide- partenariat
17. Agriculteurs : investisseurs locaux et étrangers	2	5 (cadres et techniciens)	Spéculations agricoles et usage de la nappe- emplois offerts- relations avec les riverains	Développer l'agriculture durable et économique en eau
18. Communes rurales	11	150 (élus)	Rôle de la forêt pour la CR et les usagers - problématique de GR - problèmes et contraintes - propositions	Partenariat étroit avec HCEFLCD- contribution dans la gestion- recettes soutenues
19. Coopératives, GIE	7	61 (membres des bureaux)	Rôle dans la gestion durable - intérêts socio-économiques - problèmes et contraintes	Partenariat gagnant-gagnant - partenariat multi-acteurs – réglementation et CPS tenant compte des rôles joués – formation professionnelle
20. Écoles et lycées	2	15 (responsables de clubs environnement)	Types d'organisations existantes - objectifs - apports à la sauvegarde des écosystèmes naturels	Partenariat avec le HCEFLCD pour les actions de sensibilisation des jeunes
21. Apiculteurs	3	13 (apiculteurs et bureaux des coopératives)	Revenus tirés – État ressources - problèmes - propositions	Gestion adaptée des peuplements d'Eucalyptus – promotion de la filière
22. Agriculture (DPA, ORMVAG)	3	11 (cadres et techniciens)	Rôle des ressources en eau de la nappe Maâmora- problèmes - propositions	Lutte contre la pollution solide et liquide- drainage biologique- partenariat avec HCEFLCD
23. Ministère de l'Environnement	2	9 (cadres et techniciens)	Types d'actions et programmes réalisés- apports à la sauvegarde des écosystèmes naturels	Importance des RN de Maâmora- Partenariat avec le HCEFLCD pour la sauvegarde des RN.
24. Ministère intérieur (DAR, …)	2	7 (cadres et techniciens)	Relations avec le HCEFLCD- gestion des forêts collectives- problèmes et propositions	Penser à la gestion des forêts collectives
25. Services forestiers	4	31 (cadres et techniciens)	Importance des ressources des forêts pour les acteurs concernés - problèmes – leviers du développement - propositions	Renforcement des partenariats avec les usagers - partenariat multi- acteurs – processus de cogestion à développer – formation continue
Total	**88**	**543**		

Ressources et choix stratégiques identifiés

Ressources et enjeux du territoire identifiés avec l'aide des acteurs : enjeux, opportunités de développement durable et les menaces qui pèsent sur le territoire

- Analyse des enjeux des acteurs (Méthode Mactor)

La résolution des conflits entre des acteurs ou des groupes d'acteurs ayant des projets et des intérêts différents conditionne l'évolution des écosystèmes de la zone. La méthode MACTOR (Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force) propose une démarche d'analyse des enjeux des acteurs et quelques outils simples qui permettent de prendre en compte la richesse et la complexité de l'information à traiter, en fournissant à l'analyste des résultats intermédiaires qui l'éclairent sur certaines dimensions du problème. Cette méthode Mactor d'analyse cherche à estimer les rapports de force entre acteurs et à étudier leurs convergences et divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés. L'objectif est de fournir à un acteur une aide à la décision pour la mise en place de ses politiques d'alliances et de conflits.

L'identification des acteurs s'est opérée sur la base de la connaissance du site de la Maâmora et dans le cadre d'ateliers de concertation des membres des groupes du travail. La principale question qui s'est posée est la suivante : *Quels sont les acteurs qui commandent de près ou de loin l'évolution des principales composantes du système socio-écologique considéré ?* Elle consiste à identifier les dimensions du problème et à rechercher les enjeux majeurs, les questions clés, les sujets conflictuels, 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 de mettre en évidence les grandes caractéristiques du système et d'en identifier les enjeux majeurs. Les questions clés et pertinentes pour l'avenir des écosystèmes naturels et les enjeux majeurs (les changements réglementaires, technologiques, économiques et sociaux autour desquels l'avenir du système va se nouer), sont ainsi dégagés.

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.*

La rencontre des acteurs à travers les entretiens réalisés nous a permis de révéler un certain nombre d'enjeux stratégiques sur lesquels les acteurs ont des objectifs convergents ou divergents.

Tableau 10 : Principaux enjeux des acteurs et les objectifs associés

Enjeux	Objectifs associés
E1. Recettes forestières soutenues	**O1** : mettre en œuvre des programmes d'exploitation soutenus dans le temps et dans l'espace.
	O2 : développer les essences à croissance rapide.
	O3 : développer un partenariat étroit entre le HCEFLCD, les CR.
E2. Sources de revenus des populations locales limitées et dépendantes des écosystèmes forestiers	**O4** : assurer des revenus soutenus aux usagers directement ou indirectement (emploi..).
	O5 : développer le processus de partenariat efficient avec les OCB (auto-responsabilisation, délégation des activités, etc.).
	O6 : optimiser l'utilisation des ressources mellifères des boisements de la .Maâmora
	O7 : développer des plans de développement intégrés et multi-parties impliquant les acteurs locaux.
	O8 : développer les activités éco-touristiques et promouvoir des produits de terroir.
	O9 : mettre au point et renforcer les actions de soulagement de la pression exercée sur les ressources forestières et sylvo-pastorales (subventions, ANOC, etc.).
	O10 : organisation et valorisation des filières secondaires de la forêt (glands, champignons, etc.).
	O11 : développer les activités génératrices de revenus et lutter contre la pauvreté (hors forêt)
	O12 : développer la production de viande rouge et valoriser des produits de l'élevage.
E3. Compétitivité du bois d'Eucalyptus de la Maâmora par le bois Eucaforest (clonale)	**O13 :** développer des alternatives pour l'utilisation du bois d'Eucalyptus.
	O14 : mettre au point un plan d'aménagement des boisements d'Eucalyptus adapté aux besoins du marché.
E4. Travaux et activités forestiers : un maillon à développer entre l'autogestion, l'autonomie locale et la réglementation en vigueur (marchés publics, etc.)	**O15** : développer la réglementation pour le partenariat multi-acteurs entre HCEFLCD - entreprises- OCB (coopératives, GIE)
	O16 : développer le processus de concertation élargie avec les usagers en matière d'actions sur les territoires (reboisement, régénération, etc.).

	O17 : réglementation adaptée aux contraintes d'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.).
E5. Conflits d'intérêts entre les principaux bénéficiaires des biens et services des écosystèmes forestiers	**O18 :** développer les moyens pour promouvoir la synergie et le partage des intérêts communs entre HCEFLCD - entreprises – organisations des usagers.
	O19 : repenser la stratégie pour la gestion des forêts soumises au régime forestier sur terrains collectifs (Contrat FNF).
	O20 : lutter contre la pollution solide et liquide des nappes de la .Maâmora
	O21 : assurer une visibilité pour le plan de charge des partenaires du HCEFLCD (marchés cadres, longue durée, etc.).
E6. Gestion durable des terres agricoles avoisinantes à la Maâmora	**O22 :** Gestion durable de la nappe de la Maâmora (constitution d'un réservoir d'eau, schéma d'épandage, etc.).
	O23 : développer le drainage naturel vertical des terres agricoles.

- Caractérisation des acteurs

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

- Priorités et moyens d'actions des acteurs :

Pour les principaux acteurs identifiés, ayant une relation directe ou indirecte avec les écosystèmes de la Maâmora, on peut définir leurs priorités et les moyens d'actions propres à chacun d'eux.

Tableau 11 : Priorités et moyens d'actions des différents acteurs

Acteurs	Priorités	Moyens d'actions
1. Éleveurs usagers de droit (ASP, coopérative)	- assurer l'alimentation du cheptel - profiter de la compensation des mises en défens	- organisation en ASP - gardiennage des mises en défens
2. Éleveurs venant des zones avoisinantes : usagers de fait	- tirer profit au maximum des ressources pastorales disponibles	- non-respect des mises en défens - conflits avec les usagers de droit
3. Collecteurs et vendeurs de glands	- obtenir des revenus de subsistance	- collecte des glands - vente directe sur les axes routiers et aux intermédiaires
4. Ramasseurs et vendeurs de champignons	- obtenir des revenus de subsistance	- collecte des champignons directement ou chez les usagers - vente directe sur les axes routiers et aux intermédiaires
5. Ramasseurs de bois de feu	- satisfaire les besoins en bois - obtenir des revenus de subsistance	- ramassage du bois mort ou/et du bois vivant
6. Chasseurs organisés et non organisés	- satisfaire le plaisir sportif - avoir du gibier en période de chasse	- amodiation des lots de chasse avec gardiennage - réhabilitation du gibier par lâchers
7. Sport/récréation	- profiter de l'air pur et - profiter des paysages naturels	- randonnées pédestres - activités sportives - sorties et pique- niques en forêt
8. Vendeurs d'aliments, de services et produits au niveau des aires de repos	- obtenir les revenus nécessaires - créer des activités génératrices de revenus	- réservation des stands pour la vente des produits - présence sur les lieux en permanence selon le flux de la clientèle
9. Entreprises de transformation de bois et liège	- renforcer leur bilan économique - assurer l'offre soutenue en produits (marchés cadres)	- organisation du métier - lobbying et défense des intérêts auprès du HCEFLCD
10. Exploitants forestiers	- renforcer leur bilan économique - assurer l'offre soutenue en produits (marchés cadres)	- organisation du métier - lobbying et défense des intérêts auprès du HCEFLCD
11. Pépiniéristes producteurs de plants forestiers	- renforcer leur bilan économique - obtention de marchés cadres	- production de plants réussis - achat et recours aux semences hors Maâmora
12. Menuisiers et transformation du bois	- renforcer leur bilan économique - assurer l'offre soutenue en produits	- organisation du métier - lobbying et défense des intérêts auprès du HCEFLCD
13. Autres entreprises de travaux divers	- renforcer leur bilan économique - assurer l'offre soutenue en marchés (marchés cadres)	- organisation du métier - lobbying et défense des intérêts auprès du HCEFLCD

14. Délinquants de bois et de charbon	- obtenir les revenus nécessaires à leurs besoins	- coupe de bois en délits - coupe de bois et charbonnage en délits
15. ONEP (Office National de l'Électricité et Eau Potable)	- approvisionnement en eau des villes avoisinantes - assurer une eau de qualité	- pompage de la nappe phréatique - abandon des puits pollués et ouverture d'autres puits
16. Agriculteurs : investisseurs locaux et étrangers	- augmenter la productivité et les rendements	- achat des terrains des ayants droits - développement de cultures très demandeuses en eau
17. Éleveurs usagers non organisés	- tirer profit au maximum des ressources pastorales disponibles	- non organisation en ASP - non respect des mises en défens
18. Communes rurales	- augmentation des recettes forestières annuelles - garantir des recettes soutenues dans le temps	- demande de diversification des plantations (espèces à croissance rapide) - incitation à l'exécution des programmes d'exploitation
19. Coopératives, GIE	- génération de revenus pour les usagers - offre d'emploi aux délinquants et aux démunis - contrats de marchés cadres	- constitution de coopératives et du GIE d'usagers - avoir des contrats d'exploitation de produits forestiers - assurer des prestations en contrepartie d'une partie du prix des marchés
20. Écoles et lycées	-développer l'éducation environnementale - sensibilisation pour la conservation de l'environnement	- création des clubs d'environnement au niveau des institutions scolaires - appui du Ministère aux clubs et actions environnementales
21. Apiculteurs : producteurs usagers organisés et non organisés	- augmenter la production de miel - organiser le circuit de commercialisation	- organisation des producteurs - sollicitation de l'appui du plan Maroc et vert et du HCEFLCD
22. Agriculture (DPA, ORMVAG)	- améliorer la production et les revenus des paysans - autosuffisance alimentaire	- subvention des projets de développement socio-économiques -développement des infrastructures socio-économiques
23. Ministère de l'Environnement	- conservation de l'environnement - lutte contre la pollution solide et liquide	- plan d'action régional et provincial - lutte contre la pollution liquide - lutte contre les dépôts sauvages
24. Ministère intérieur (DAR…)	- conservation du foncier collectif - développement des projets d'investissement	- appui au développement et à la continuité des contrats FNF - décourager le partage des terres collectives
25. Services forestiers	- conservation et développement des forêts - développer l'approche participative et partenariale avec les usagers	- implication des usagers dans la gestion des forêts -développement des contrats de partenariat avec les OCB (coopératives, ASP)

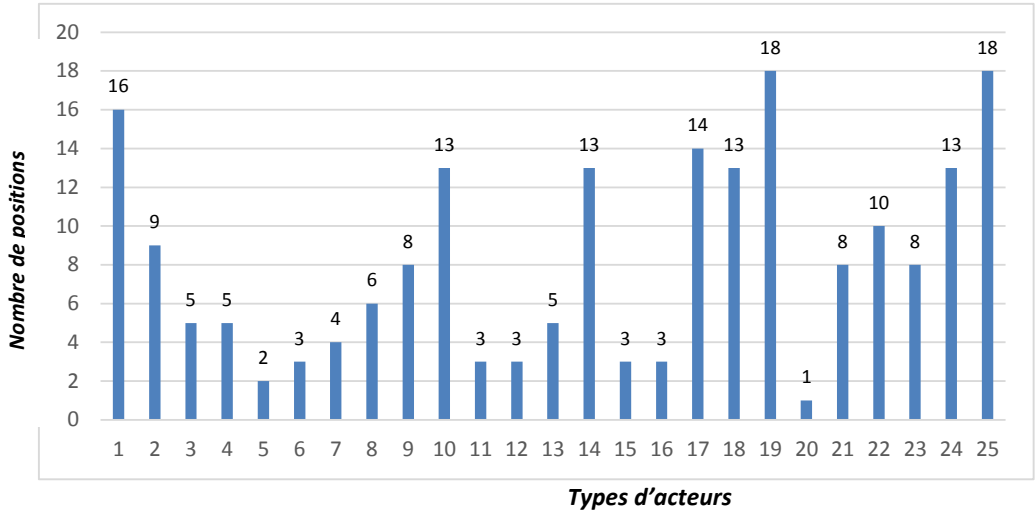
- Analyse du positionnement des acteurs sur les objectifs associés :

Il s'agit de décrire dans une matrice "*acteurs x objectifs*" l'attitude actuelle de chaque acteur p*ar rapport à chaque* objectif en indiquant : *son accord (+1), son désaccord (-1) ou sa neutralité (0).*

L'analyse des positions des acteurs par rapport aux objectifs associés aux différents enjeux identifiés fait ressortir que la majorité exprime surtout leur accord ou leur neutralité par rapport aux objectifs correspondant aux différents enjeux exprimés par les acteurs. La matrice de positionnement des acteurs sur les objectifs est riche en enseignements. Elle permet de dégager le degré d'implication de chaque acteur sur les différents objectifs : il suffit pour cela de calculer la somme ligne par ligne (c'est-à-dire acteur par acteur).

Afin de bien visualiser les réactions négatives ou positives des acteurs vis-à-vis d'objectifs définis (correspondants aux différents enjeux), nous allons analyser le nombre de positions exprimées.

Figure 5 : Nombre de positions prises par les acteurs



L'analyse des données de la Figure 5 ci-dessus permet de constater que :

- les acteurs ayant pris des positions sur plus de 50 % des objectifs définis (≥ 12 objectifs) sont :
  - 1 : Éleveurs-usagers de droit organisés
  - 10 : Exploitants forestiers
  - 14 : Délinquants
  - 17 : Éleveurs-usagers de droit non organisés
  - 18 : Communes rurales
  - 19 : Coopératives, GIE
  - 24 : Départements ministériels
  - 25 : Gestionnaires du HCEFLCD

Ces acteurs constituent les principaux bénéficiaires des biens et services de la forêt en plus de ceux ayant la responsabilité de sa gestion et de sa conservation. En effet, ils sont plus motivés à exprimer leurs avis clairement sur la majorité des objectifs associés aux enjeux des acteurs concernés par la Maâmora. Ils sont donc plus concernés que les autres acteurs par la problématique de la forêt.

- Les acteurs ayant pris position sur 25 à 50 % des objectifs associés (6 à 11 objectifs) sont :
  - 2 : Éleveurs usagers de fait (Azzabas externes à la zone)
  - 8 : Vendeurs d'aliments et de produits au niveau des aires de repos
  - 9 : Entreprises de transformation de bois et de liège
  - 21 : Apiculteurs
  - 22 : Services de l'Agriculture (DPA, ORVAG)
  - 23 : Services de l'Environnement

Pour ces types d'acteurs, les positions étaient claires en ce qui concerne les objectifs qui touchent directement leurs intérêts et en particulier les objectifs qui risquent d'affecter leurs sources de revenus (éleveurs, vendeurs d'aliments, apiculteurs), les intérêts directs (entreprises) et les services d'appui à la conservation de l'environnement. D'autre part, les usagers de fait expriment des positions négatives pour toutes les actions qui risquent de limiter leur liberté d'action. Les services d'agriculture et de l'environnement ont des positions déterminées relatives aux objectifs de gestion durable de la nappe phréatique, lutte contre la pollution, etc

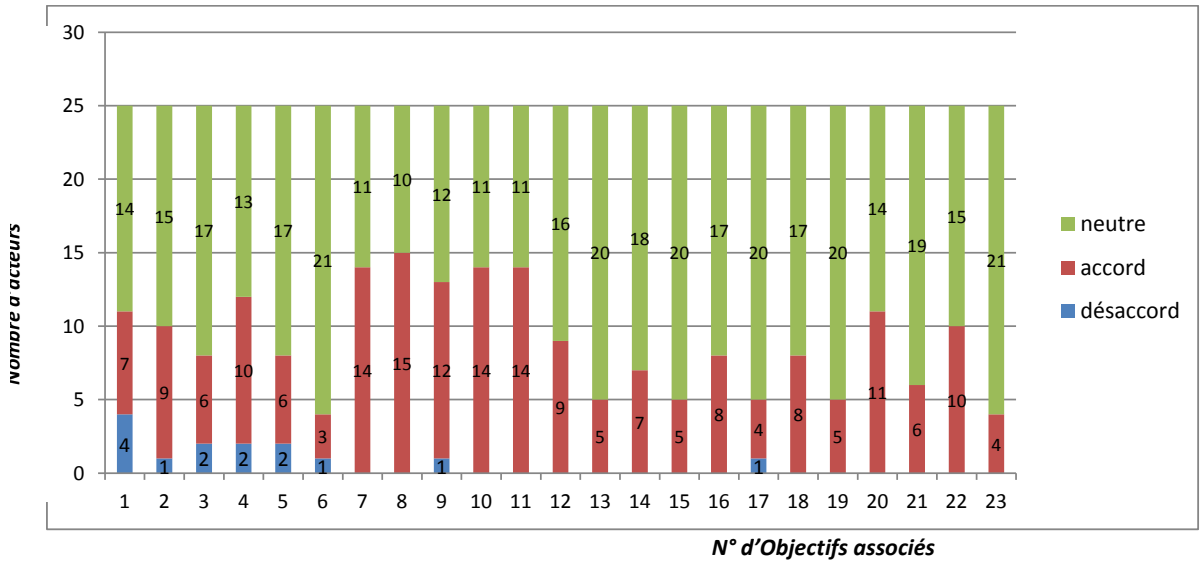
- Les acteurs ayant pris position sur moins de 25 % des objectifs associés (≤ 5 objectifs) sont :
  - 3 : Collecteurs et vendeurs de glands
  - 4 : Ramasseurs et vendeurs de champignons
  - 5 : Ramasseurs de bois de feu
  - 6 : Chasseurs organisés et non organisés
  - 7 : Sport/récréation
  - 11 : Pépiniéristes producteurs de plants forestiers
  - 12 : Menuisiers et transformation du bois
  - 13 : Autres entreprises de travaux divers
  - 15 : ONEP (Office National de l'Électricité et Eau Potable)
  - 16 : Agriculteurs : investisseurs locaux et étrangers
  - 20 : Éducation nationale (Écoles et lycées)

Il s'agit des acteurs qui profitent des biens et services des écosystèmes forestiers, y compris les biens prélevés d'une manière controversée, ainsi que les producteurs de plants et l'éducation nationale en charge de l'éducation environnementale. .

Il apparait donc à travers cette analyse que 44 % des acteurs ont tendance à opter pour la neutralité au lieu d'exprimer des positions claires sur la majorité des objectifs.

Par ailleurs, la Figure 6, ci-dessous, fait ressortir le nombre d'acteurs ayant pris des positions claires par rapport aux objectifs.

Figure 6 : Évaluation des objectifs par les acteurs (prises de position : neutre, accord ou désaccord)



L'analyse de cette figure fait ressortir les points de conclusion suivants :

- *Objectifs face auxquels plus de 50 % (soit ≥ 13 acteurs) ont tenu des positions« accord » :*
  - O7 : développement des plans de développement intégrés et multi-parties impliquant les acteurs locaux.
  - O8 : développement des activités éco-touristiques et promotion des produits de terroir.
  - O9 : mise au point et renforcement des actions de soulagement de la pression exercée sur les ressources forestières et sylvo-pastorales (subventions, création de de groupements ANOC (Association nationale des ovins et caprins, etc.).
  - O10 : organisation et valorisation des filières secondaires de la forêt (glands, champignons, etc.).
  - O11 : développement des activités génératrices de revenus et lutte contre la pauvreté (hors forêt).

Les objectifs sus cités visent le développement des actions facilitatrices, de développement local et des actions génératrices de revenus. Ces actions sont positivement jugées par la majorité des acteurs.

- *Objectifs face auxquels 25 à 50 % des acteurs (6 à 12 acteurs) ont tenu des positions « accord »*
  - O1 : mettre en œuvre des programmes d'exploitation soutenus dans le temps et dans l'espace.
  - O2 : développer les essences à croissance rapide.
  - O3 : développer un partenariat étroit entre le HCEFLCD, les CR.
  - O4 : assurer des revenus soutenus aux usagers directement ou indirectement (emploi..).
  - O5 : développer le processus de partenariat efficient avec les OCB (auto-responsabilisation, délégation des activités, etc.).
  - O12 : développer la production de viande rouge et valorisation des produits de l'élevage.
  - O14 : mettre au point un plan d'aménagement des boisements d'Eucalyptus adapté aux besoins du marché.
  - O16 : développer le processus de concertation élargie avec les usagers en matière d'actions sur les territoires.
  - O18 : développer les moyens pour promouvoir la synergie et partage des intérêts communs entre HCEFLCD - entreprises – organisations des usagers.
  - O20 : lutte contre la pollution solide et liquide des nappes de la .Maâmora
  - O21 : assurer une visibilité pour le plan de charge des partenaires du HCEFLCD (marchés cadres, marché de longue durée, etc.).
  - O22 : Gestion durable de la nappe de la Maâmora (constitution d'un réservoir d'eau, schéma d'épandage, etc.).

Ces objectifs regroupent les intérêts diversifiés des communes rurales, des exploitants, des entreprises forestières, des organisations locales et des partenaires limitrophes en particulier l'environnement et l'agriculture. Ces acteurs ne partagent pas toujours les mêmes enjeux et par conséquent les mêmes objectifs.

- *Objectifs face auxquels moins de 25 % des acteurs (≤5 acteurs) ont tenu des positions « accord »*
  - O6 : optimiser l'utilisation des ressources mellifères des boisements de la .Maâmora
  - O13 : développer des alternatives pour l'utilisation du bois d'Eucalyptus.
  - O15 : développer la réglementation pour le partenariat muti-acteurs entre HCEFLCD - entreprises - OCB (coopératives, GIE).
  - O17 : réglementation adaptée aux contraintes d'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.).
  - O19 : repenser la stratégie pour la gestion des forêts soumises au régime forestier sur terrain collectifs (Contrat FNF).
  - O23 : développer le drainage naturel vertical des terres agricoles.

Ces objectifs se caractérisent par des spécificités qui concernent peu d'acteurs (i.e., apiculteurs, entreprises, DAR, Agriculture) qui, pour les autres objectifs, ont opté pour la neutralité.

- Convergence et divergence des acteurs par rapport aux objectifs associés :

Pour recenser les jeux d'alliances et de conflits possibles, la méthode Mactor précise le nombre et les objectifs sur lesquels les acteurs, pris deux à deux, sont en convergence ou en divergence. Elle permet de visualiser des groupes d'acteurs en convergence d'intérêts, d'évaluer leur degré de liberté apparent, de repérer les acteurs les plus menacés potentiellement et d'analyser la stabilité du système.

Les acteurs ont été analysés deux à deux en fonction du rapprochement de leurs intérêts.

1. Typologie des acteurs

Avant d'analyser le jeu d'alliances et des conflits entre acteurs, une classification hiérarchique ascendante (CAH) afin de classer les individus ayant un comportement similaire sur un ensemble de variables a été réalisée.

L'analyse de la matrice des influences et dépendances entre acteurs par la méthode de la CAH a permis de dégager six groupes (cf. Annexe 3, page 8 des Annexes).

Cette analyse a donc permis de dégager six groupes d'acteurs caractérisés par des rapprochements dans les positions et les objectifs évalués). Il s'agit de :

a. Utilisateurs des nappes phréatiques de la Maâmora (et producteurs de plants) ;
b. Bénéficiaires de biens et services de la forêt (BF, Champ, éducation), usagers de fait et exploitants forestiers ;
c. Bénéficiaires des biens et services dans l'illégalité (ramasseurs de glands et délinquants) et les acteurs d'appui (Min. Agriculture et Environnement) ;
d. Bénéficiaires-partenaires du HCEFLCD (GIE, coopératives, Min. Intérieur) ;
e. Entreprises de transformation de bois et liège, les autres entreprises de travaux forestiers et les Communes ;
f. Usagers de droit (organisés ou non) et les vendeurs de produits au niveau des aires de repos.

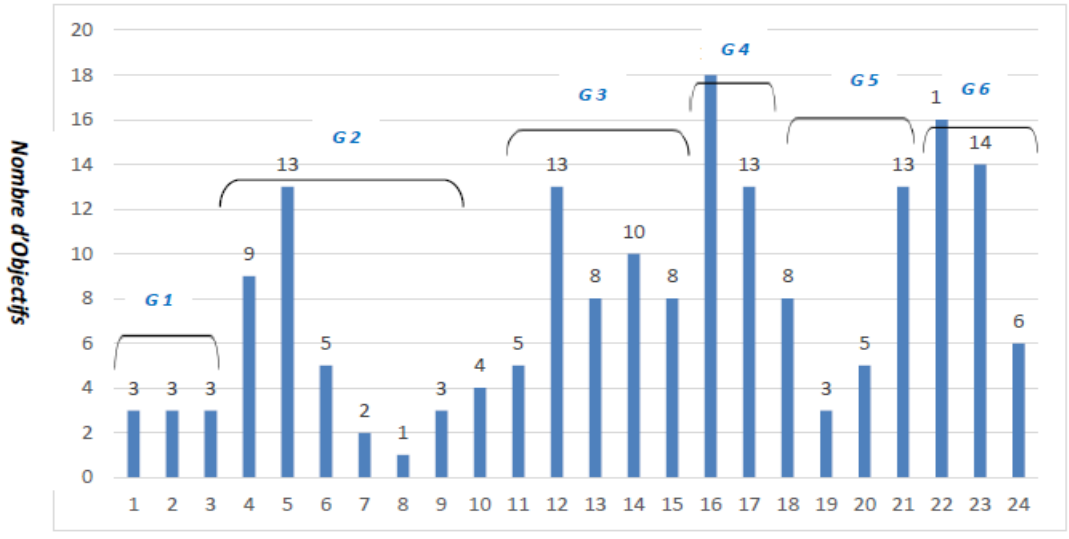
Il y a lieu de noter que les acteurs profiteurs de biens et services de la forêt (chasse, récréation) se situent entre le groupe 1 et 2 mais ils ont plus de similarité avec le groupe 2. En effet ; ce groupe d'acteurs convergent plus avec le groupe 2 par le partage des intérêts d'usages directs (parcours) et indirects (biens et services, etc.).

La caractérisation de ces groupes peut se faire par l'analyse des positions et avis sur les objectifs associés et le type d'objectifs évalués positivement ou négativement.

Il en ressort que (voir tableau en Annexe 2 – page 7 des Annexes) :

- Groupe 1 (ONEP (15), Invest. Agricoles(16), Pépiniéristes (11)) :
  - Se caractérise par le même nombre limité d'objectifs évalué. Cependant on note que les pépiniéristes ne partagent pas positivement les mêmes objectifs.
  - En effet, les investisseurs agricoles et l'ONEP ont évalué positivement les objectifs concernant l'utilisation durable de la nappe et les actions du développement intégré,
  - En revanche, les pépiniéristes sont davantage concerné par les objectifs lui procurant du travail et une visibilité dans l'exercice de ses tâches (développement des espèces à croissance rapide, offre de recettes soutenues pour les CR par exploitation, marché cadre).

Figure 7 : Nombre de positions par groupes d'acteurs



- Groupe 2 (EUF 2), Chasseurs (6), BF (5), Champ(4), Expl. Forest (10), EN (20)) :
  - Se caractérise par des similarités dans le type d'objectifs évalués à savoir : la diminution de la pression sur les ressources sylvo-pastorales, le développement des filières et des revenus soutenus aux usagers (AGR, emplois en forêt, etc.). Cependant, il faut noter que l'acteur « exploitant forestier » a exprimé son désaccord pour les revenus provenant des cessions de lots aux GIE (comme sources de revenus aux usagers). Ceci rentre dans le cadre des conflits d'intérêts entre les intervenants directs en forêt (GIE/Exploitants).

- Le développement d'un partenariat étroit entre le HCEFLCD –Communes rurales est négativement évalué par les usagers de fait que le partenariat étroit entre le HCEFLCD-Organisations communautaires de base (OCB) soit négativement évalué par les délinquants.
- Ces derniers sont négatifs pour toute action visant l'encouragement des usagers à l'auto-responsabilisation dans la gestion des forêts. Même s'il y a une différence au niveau des positions prises, les types d'objectifs évalués, avec position claire, a créé des similarités de positionnement entre les acteurs de ce groupe.
- Les exploitants sont aussi d'une attitude négative pour la mise en place de la réglementation relative au développement de partenariats avec les OCB.

– Groupe 3 (Délinquants (14), Apiculteurs (21), Min Agriculture (22), Environnement (23), Collecteur de glands(3), sport-recréation (7)) :
- Ce groupe se caractérise par un rapprochement en matière du nombre de positions prises (8 à 13) et le type d'objectifs évalués et en l'occurrence les objectifs relatifs aux filières et aux revenus soutenus. D'une manière générale, on note une similarité dans le nombre d'objectifs communs évalués positivement ou négativement entre les acteurs.
- Le développement de partenariats HCEFLCD – CR et les actions de diminution de la pression sur les ressources sylvo-pastorales sont négativement évalués par les délinquants, ceci en raison des effets qui se répercuteront sur leurs intérêts par les actions de ces objectifs.
- Les apiculteurs jugent de leur part que les recettes soutenues des CR et assurées par les exploitations, en particulier celles des Eucalyptus, impactent négativement leurs intérêts.

– Groupe 4 (GIE(19), DAR(24)) :
- GIE et DAR présentent des similarités aussi bien dans le nombre de positions, toutes positives, et les types d'objectifs qui sont : recettes soutenus, problématique d'Eucalyptus, D. intégré, filières, etc.

– Groupe 5 (CR(18), Mens Transf. bois (12), Entrep. Forest (13), Entrep. Transf (B, L) (9)) :
- Les acteurs de ce groupe présentent des nombres de positions différentes variant de 3 à 13 mais ils sont rapprochés à travers les objectifs évalués positivement qui sont : recettes soutenus aux CR, développement des espèces à croissance rapide, problématique d'Eucalyptus, synergie entre acteurs, marché cadre, etc.
- Toutefois, il faut noter l'évaluation négative par les entreprises forestières des actions assurant des revenus soutenus aux usagers et le développement de partenariats étroits HCEFLCD-OCB.

– Groupe 6 (EUDO (1), EUDnO (17), vendeurs aliments (8)) :
- Les usagers de droit sont défavorables pour l'objectif relatif qui vise à assurer les recettes soutenues par des programmes d'exploitation de bois (problématique de mise en défens). Ils sont favorables aux objectifs relatifs au développement des filières, D. intégré, concertation, lutte contre la pollution et l'utilisation durable des nappes.
- Les espèces à croissance rapide sont aussi appréciées en raison des possibilités de réduction de la durée des mises en défense.
- Les vendeurs de produits au niveau des aires de repos partagent avec les deux autres acteurs les objectifs évalués positivement : développement des filières, D. intégré, concertation.

2. Analyse de convergence et divergence entre acteurs : L'analyse de la convergence des acteurs sur les objectifs associés aux enjeux est effectuée deux à deux et selon chaque groupe précédemment décrit (cf. Annexe 4, page 9-10 des Annexes).

D'après les données du tableau et de la figure ci-dessus, on peut dégager les points de conclusion suivants :

– Groupe 1 :
- Les acteurs de ce groupe, notamment les utilisateurs de la nappe, convergent sur la quasi-totalité des objectifs (92 %) ;
- Les pépiniéristes, associés à ce groupe convergent avec les deux premiers sur 70 % des objectifs. Les pépiniéristes divergent avec les autres en ce qui concerne les enjeux des communes, jugés positivement, et de la gestion de la nappe phréatique en adoptant la neutralité.

- Groupe 2 :
  - Les acteurs pris deux à deux (selon le rapprochement et l'affinité) montrent des convergences sur 60 à 95 % des objectifs à l'exception du binôme « usagers de fait et exploitants forestiers » qui montrent une divergence sur 78 % des objectifs. Ces acteurs partagent la divergence en raison des intérêts et enjeux qui différencient entre eux.
  - Les exploitants forestiers ont plus de convergence avec les entreprises des travaux forestiers (13) sur un nombre d'objectifs de 15. Les usagers partagent avec les exploitants 50 % des objectifs évalués positivement.
- Groupe 3 :
  - Les acteurs de ce groupe se caractérisent par des convergences dans l'évaluation des objectifs entre 60 à 82 %. Cependant, les apiculteurs partagent moins d'objectifs (47 % avec acteur n°10 (exploitants) en optant pour la neutralité dans le cas de la majorité d'entre eux, à l'exception de certains objectifs qui touchent directement leurs intérêts (optimisation des ressources mellifères, etc.).
- Groupe 4 :
  - Les acteurs de ce groupe, à savoir les coopératives et la DAR (Min. intérieur), convergent dans l'évaluation sur 47 % des objectifs. Ces acteurs partagent en particulier les objectifs des enjeux des communes (recettes soutenues, partenariat HCEFLC-CR, etc.) et les enjeux des usagers (développement intégré, développement des filières, revenus soutenus, etc.).
- Groupe 5 :
  - Deux acteurs (menuisiers et entreprises de transformation de bois et liège) de ce groupe se caractérisent par une grande similarité et montrent la convergence dans l'évaluation pour 80 % des objectifs.
  - Les entreprises des travaux forestiers et les communes montrent des similarités dans la divergence sur un total de 15 objectifs, soit 65 %. Aucun partage d'objectifs n'est évalué positivement. Ils ne convergent que sur les objectifs pour lesquels ils optent pour la neutralité.
- Groupe 6 :
  - Deux acteurs de ce groupe se caractérisent par une grande similarité (usagers de droit organisés et non organisés) et montrent la convergence dans l'évaluation pour 80 % des objectifs compte tenu des intérêts communs par rapport à plusieurs objectifs.
  - En rapport avec les objectifs de convergence entre les deux premiers, les vendeurs de produits au niveau des aires de repos convergent avec les deux premiers sur presque 50% des objectifs.

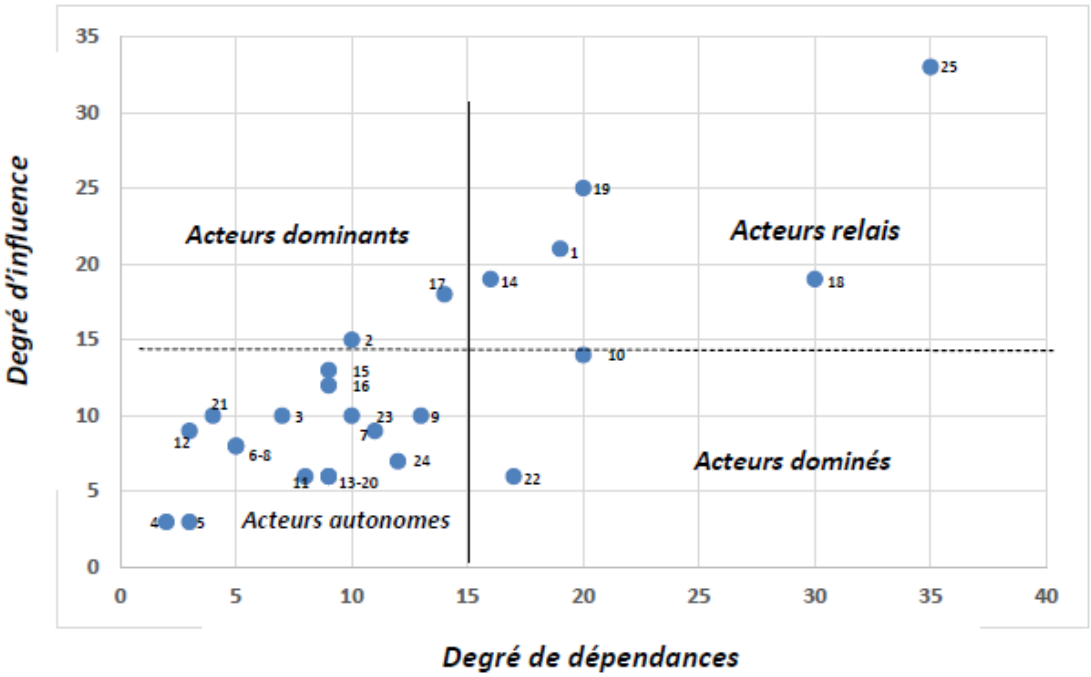
- Hiérarchisation des acteurs : Rapports de forces entre acteurs :

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 des écosystèmes forestiers. 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 de hiérarchisation, on peut suivre l'approche de « Godet, 1997 » qui consiste à construire une matrice d'influences directes dans laquelle sont évaluées, les influences et les dépendances entre chaque couple d'acteurs.

La synthèse de la matrice dépendance-influence est consignée dans le tableau en Annexe 5 (page 11 des Annexes).

Figure 8 : Matrice influence-dépendance des acteurs



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 : *ils disposent d'une influence forte sur les autres sans être eux-mêmes fortement influencés : usagers non organisés (17) et usagers de fait (2).*
- Acteurs dominés : *fortement influencés par les autres et disposent de peu de pouvoir : agriculture (22) et à la limite, les exploitants forestiers (10).*
- Acteurs relais : *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 les autres. Il s'agit ici de :
  - HCEFLCD (25)
  - Communes rurales (18)
  - GIE et coopératives (19)
  - Usagers organisés en ASP (1)
  - Délinquants (14). On remarque bien que cet acteur tend vers la première catégorie des acteurs **relais.** En effet, cet acteur est tiré vers la catégorie des acteurs relais par le processus d'intégration réalisé par les coopératives et GIE des délinquants.

- Acteurs autonomes : à la fois faiblement influents et faiblement dépendants. Il s'agit des acteurs suivants :
  - Ramasseurs et vendeurs de glands (3)
  - Ramasseurs et vendeurs de champignons (4)
  - Ramasseurs de bois de feu (5)
  - Chasseurs organisés et non organisés (6)
  - Sport/récréation (7)
  - Vendeurs de produits et de services aux aires de repos (8)
  - Entreprises de transformation de bois et liège (9)
  - Pépiniéristes et producteurs de plants forestiers (11)
  - Menuisiers et transformateurs de bois (12)
  - Autres entreprises de travaux forestiers (13)
  - ONEP (15)

- Investisseurs agricoles (16)
- Éducation nationale (écoles, lycées) (20)
- Apiculteurs (21)
- Environnement (23)
- Ministère de l'Intérieur ; DAR (24)

Axes, orientations stratégiques, et objectifs de développement du territoire identifiés par les acteurs et la gestion spécifique des ressources

La démarche participative appliquée présente des caractères originaux qui tiennent à plusieurs facteurs :

- l'existence d'éléments de diagnostic partagés sur la forêt de la Maâmora (atouts et contraintes identifiés),
- la volonté de construire une réflexion autour des leviers d'action à disposition des acteurs publics, ce qui implique la construction de scénarios normatifs,
- le souhait de construire des scénarios « en variantes » autour d'un scénario tendanciel, plutôt que des scénarios contrastés (du type favorable/défavorable),
- le caractère attentif au biais que ne manquerait pas de produire la composition et les interactions des acteurs sur les résultats, et d'en tirer les conséquences.

Les ateliers de la démarche participative se sont déroulés durant plus d'une année, et ont fait l'objet, plus haut d'une analyse détaillée des enjeux, stratégies et rapports de forces entre les différents acteurs. Pour passer à l'établissement de scénarios et la stratégie d'action, on a suivi plusieurs étapes, dont principalement :

- Identification des enjeux et des objectifs clés ;
- Hiérarchie des enjeux et identification des leviers d'action ;
- Hypothèses prospectives aux scénarios.

<u>Identification des enjeux et des objectifs clés : ce sur quoi, il est possible d'agir</u>

S'agissant de territoire, il faudrait analyser le fonctionnement « *normal* » d'un territoire face aux interactions multiples entre les intérêts diversifiés des acteurs concernés.

La démarche participative engagée qui est à la fois socio-économique et technique (aménagement), a permis surtout de :

- Cartographier les acteurs concernés directement et indirectement par les écosystèmes de la Maâmora ;
- Identifier les enjeux, priorités et moyens d'action des acteurs ;
- Évaluer les objectifs associés aux enjeux par les différents acteurs ;
- Analyser les rapports de forces entre les acteurs.

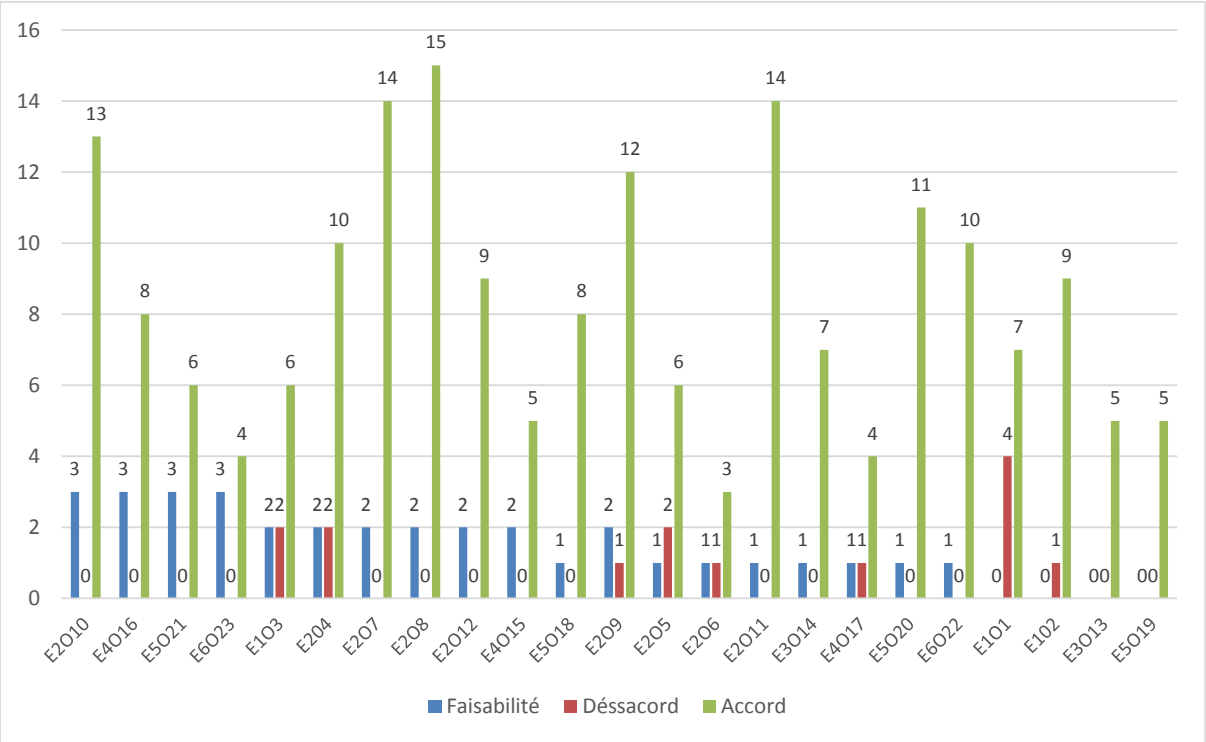
Parler d'enjeux, c'est par définition envisager les actions, répondant aux objectifs associés, dans ce qu'elles pourraient apporter de favorable.

Sur un territoire, tout le monde s'accorde sur des enjeux généraux de développement socio-économique, réduction de la pauvreté, etc. Mais pour agir efficacement, il est nécessaire d'identifier des enjeux partiels qui appellent des actions particulières sur des spécificités fortes du territoire.

Pour les objectifs associés aux enjeux identifiés, il est impératif d'effectuer une analyse critique relative à la faisabilité technique et socio-économique et leurs impacts sur la gestion durable des écosystèmes forestiers.

Les résultats de cette analyse sont présentés en annexe 6 (pages 12 à 15 des Annexes).

Figure 9 : Faisabilité des objectifs avec les positions des acteurs



E : Enjeu / O : Objectif

Les résultats du tableau synthétique et de la figure ci-dessus confirment que les objectifs qui ne posent pas de contraintes concernent surtout les actions de développement, de concertation, etc. Les objectifs qui ne sont pas faisables (0) ou faisables mais moyennant des mesures de support difficiles (1) sont exclus. La révision des plans d'aménagement des boisements d'Eucalyptus, à titre d'exemple, est techniquement difficile afin de répondre à l'objectif palliant à la conjoncture de la fermeture de l'usine de cellulose.

L'identification des enjeux et objectifs clés permet de répondre à la problématique de la conservation et de la gestion durables des écosystèmes forestiers. Il s'agit de voir comment répondre aux questions centrales que pose la gestion durable des écosystèmes de la Maâmora :

- diminution de la pression anthropique,
- développement socio-économique de la population locale,
- pérennité des peuplements forestiers,
- etc.

Ces enjeux peuvent ainsi être traduits en «*orientations stratégiques*».

On peut caractériser les enjeux et les objectifs associés faisables comme suit :

1. Enjeux des communes rurales :

Objectifs :

- Renforcement et développement de partenariats étroits et responsables entre le Haut-commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte contre la Désertification et les communes rurales (O3). Le but de cet objectif est d'assurer une collaboration étroite entre les gestionnaires locaux du HCEFLCD et les conseils communaux correspondants aux différents territoires. Cet objectif nécessite l'appropriation par les membres des conseils communaux des objectifs de conservation et de développement durable des forêts ainsi que la contribution en moyens humains et matériels dans la réalisation des actions forestières. Les considérations politiques doivent être écartées de toute collaboration à ce sujet.

2. Enjeux des usagers et ayants droit :

a. Revenus soutenus et développement local :

Objectifs :

- *Revenus soutenus par des emplois et activités directes et indirectes (O4)* : cet objectif est d'un grand intérêt pour la population : c'est une motivation et un stimulateur pour faciliter l'implication et l'adhésion des usagers dans la gestion durable des forêts. Pour atteindre cet objectif, il serait nécessaire de mettre en place des dispositions réglementaires encourageant ce processus permettant aux usagers de profiter des biens et services de la forêt tout en prévoyant leur responsabilisation, c'est-à-dire en les impliquant dans des actions de conservation et de développement des écosystèmes forestiers, telles que l'entretien des plantations, regarnis, élagage, etc.

  A titre d'exemple, les associations sylvo-pastorales veulent s'engager dans des actions et travaux forestiers permettant d'assurer des revenus aux usagers. Les coopératives, de leur côté, demandent aussi à avoir des activités régulières dans le temps afin d'assurer les moyens de subsistance des populations locales.

- *Processus de partenariat HCEFLCD-OCB efficient (O5)* : les contrats de partenariat développés actuellement avec les associations dans le cadre du respect des mises en défens de régénération ne permettent pas aux usagers de s'associer aux autres actions ou travaux forestiers. Ces associations sont prêtes à s'engager davantage dans la gestion durable moyennant la prise en charge d'actions et de travaux forestiers. Ceci nécessite la préparation du cadre juridique utile au développement de ce processus. Cependant, il faudra convaincre et anéantir d'éventuels lobby contraignants à ce sujet.

- *Plan de développement intégré (O7)* : il s'agit de répondre aux besoins des usagers dans le cadre de projet territoriaux intégrés permettant d'assurer le développement des conditions de vie et d'améliorer les revenus des usagers. Les PDI nécessitent l'implication effective de tous les départements concernés dans l'élaboration, mise en œuvre et l'exécution des actions de développement. Le partage de la même vision d'avenir souhaité par tous les acteurs ainsi que le partenariat avec les usagers sont aussi des conditions préalable à la réussite de ces plans.

  La vision territoriale et intégrée permettra de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale et facilitera l'application des approches participatives avec la population. Cette vision nécessite en premier lieu l'adhésion et l'implication des communes rurales. Les plans de développement communaux (PDC) constituent des outils pertinents pour la concrétisation des plans de développement intégré. À ce sujet, *la commune et le service gestionnaire (DREFLCD) peuvent contracter des partenariats tripartites avec les départements concerné pour les actions relevant de leurs compétences (piste, dispensaire, AGR, etc.)*. Les plans de développement communaux visent aussi le développement intégré du territoire de la commune mais compte tenu des considérations socio-politiques les PDC s'éloignent de l'objection de développement territorial intégré.

- *Profit des ressources mellifères des boisements d'Eucalyptus (O6) :* la production du miel à base d'Eucalyptus représente une source importante pour les usagers qui est de l'ordre de 450 dhs/ruche. Les exploitations d'Eucalyptus ont généralement eu lieu en période de floraison coïncide avec la non disponibilité des autres ressources mellifères comme indiqué ci-dessous.

Eucalyptus camaldulensis	avril à juillet
Eucalyptus gomphocephala	septembre à octobre
Eucalyptus grandis-saligna	juin à septembre
Eucalyptus cladocalyx	avril à juillet

Ces dispositions nécessitent l'adhésion des exploitants à décaler la coupe de ces Eucalyptus en dehors de la floraison, mais leur volonté reste conditionnée par la demande du marché qu'ils ne maîtrisent pas. Cet objectif demeure secondaire pour cet enjeu.

- *Activités écotouristiques et valorisation des produits de terroirs (O8)* : ces activités sont négligées jusqu'à présent et nécessitent d'être prises en considération car elles nt des atouts au service du développement local. En effet, le potentiel écotouristique est important dans la région de la Maâmora et nécessite d'être promu et mis en évidence. Les produits écotouristiques qui seront identifiés permettront de valoriser le patrimoine culturel et les produits de terroir fort importants dans la zone. Ces produits seront établis pour et par les usagers organisés et mis en réseau.

Cet objectif peut être intégré et complémentaire avec l'objectif «Organisation et valorisation des filières secondaires de la forêt (glands et champignons).

- *Renforcement des actions et mesures de soulagement de la pression sur les ressources forestières et sylvo-pastorales (O9)* : la principale activité de la population locale demeure l'élevage qui est étroitement dépendant des ressources naturelles au sol et celles sur pied (arbres et arbustes). La mise à contribution des autres organismes et départements concernés par les activités exercées en forêt est primordiale. En effet, l'amélioration de la rentabilité de l'élevage et les conditions de sa bonne conduite peuvent être largement facilitées, plus particulièrement, par l'ANOC et le Ministère de l'agriculture. L'encadrement technique et sanitaire du cheptel peut bien améliorer la gestion du calendrier alimentaire et la valorisation des aliments ingérés (animaux en bon état de santé). Le même principe peut être appliqué pour la valorisation des produits non ligneux, tel que le tanin de l'acacia, en organisant les usagers en coopératives et en facilitant la contractualisation entre HCFELCD-Artisanat- coopérative locale.

  La concrétisation de cet objectif nécessite l'implication des départements et organismes concernés. Ces actions auront des impacts positifs sur les revenus et la réduction de la pression sur les ressources sylvo-pastorales.

- *Organisation et valorisation des filières secondaires de la forêt (glands et champignons) (O10) :* les deux filières importantes des produits non ligneux de la forêt sont soumises à des exploitations non organisées tout en présentant des sources importantes de revenus pour la population. Si les glands présentent un potentiel socio-économique important, ils jouent aussi un rôle crucial pour la régénération des peuplements de chêne liège.
  Les deux filières nécessitent d'être valorisées et appuyées par des contrats de partenariat avec le HCEFLCD d'une part et avec les communes ainsi que les départements concernés d'autre part.

  La valorisation de ces filières risque de se heurter au lobby des non ayants droits pour lesquels les deux filières constituent des sources de revenus durant les 2/3 de l'année (octobre à mai).

- *Valorisation des produits de l'élevage (viande, laine, peaux, etc) (O12) :* la promotion de la viande rouge et des autres produits de l'élevage peut apporter une valeur ajoutée pour l'économie locale. Cet objectif est complémentaire à l'objectif relatif au soulagement de la pression sur les ressources sylvo-pastorales.

- La réalisation des deux objectifs peut être entravée par les troupeaux en association des propriétaires non ayants droit.

b. <u>Autonomie locale et cogestion :</u>

- *Appui réglementaire au processus de partenariat multi-acteurs (HCEFLCD-Entreprises- OCB) (O15)* : cet objectif intégrateur des enjeux composites de ces acteurs se dégage à travers les problématiques soulevées par les principaux acteurs opérants en forêt, en particulier les entreprises, les usagers et les gestionnaires forestiers. En effet, les travaux forestiers (plantations, exploitation) et de gardiennage peuvent être réalisés dans le cadre d'une coopération entre ces principaux acteurs dans le cadre d'un partenariat multi-acteurs qui fixe les droits et devoirs de chacun d'entre eux.

  En revanche, les dispositions réglementaires organisant le travail à l'entreprise avec le HCEFLCD ne permettent pas cette coopération.

  Ce partenariat exige une sensibilisation et une adhésion des acteurs en plus des dispositions réglementaires nécessaires.

- *Concertation élargie avec les usagers (O16)* : le processus de gestion participative nécessite l'appropriation de l'approche par les gestionnaires et leur concrétisation en continuité avec les usagers. À ce sujet, la concertation et la négociation avec les usagers pour toute action en forêt doivent être entamées a priori, durant et après l'exécution pour tout besoin de réajustement ou réorientation.

  La concrétisation de cet objectif ne pose pas de contraintes spécifiques et reste dépendante de la volonté des gestionnaires locaux et de la réceptivité des usagers. Cette action aura des impacts positifs sur la gestion durable et rationnelle des ressources sylvo-pastorales.

- *Partenariat responsable gagnant-gagnant (O17)* : les usagers se considèrent comme les premiers ayant droits qui devront profiter des retombées économiques issues des produits de la forêt. À ce sujet, ils voient tout à fait légitimement le fait d'être traités différemment des entreprises du point de vue des taxes FNF, des prix de cession des lots, etc.

La concrétisation de cet objectif se confronte aux dispositions réglementaires en vigueur mais il est possible de les modifier et d'évoluer vers des contrats de partenariat gagnant-gagnant avec les usagers. En effet, ces derniers demandent la reconnaissance de leurs droits sur la conservation des forêts.

3. Enjeux économiques des bénéficiaires directs des biens et services de la Maâmora

Objectifs:

- *Lutte contre la pollution solide et liquide de la nappe (O20) :* la nappe phréatique de la Maâmora est l'objet d'une pollution liquide à travers les canaux d'assainissement et rejets directs en périphérie des villes et des agglomérations. Au niveau des zones situées loin des villes, on note une pollution liquide, surtout au niveau de la localité El hancha, et des pollutions solides et liquides causées par des dépotoirs clandestins en forêt. La nature du sol sablonneux facilite la migration des nitrates et des substances toxiques en profondeur sachant que la nappe reste assez superficielle au niveau de la forêt.

  Cet objectif est facilement concrétisable dans le cadre de la collaboration étroite entre l'ONE, l'environnement et les communes rurales avec l'accompagnement du département des eaux et forêts.

- *Visibilité du plan de charge des acteurs opérants en forêt (O21)* : les marchés cadres de plusieurs années et les marchés de longues durées permettront aux entreprises forestières d'avoir une visibilité pour s'engager sur des investissements et des engagements de recrutement de la main d'œuvre. De plus, les marchés de longue durée (8-10 ans) permettront de livrer les plantations de chêne liège à l'âge de défensabilité (10 ans).

  Les coopératives et les GIE sont eux aussi intéressés par les marchés cadres et peuvent constituer un des volets des contrats de longue durée avec les entreprises forestières.

  La mise à contribution des acteurs dans des contrats multi-parties aura l'avantage de faire converger les intérêts et partager les mêmes visions et objectifs.

4. Enjeu induit par la conjoncture économique pour le bois d'Eucalyptus

Objectif :

- Révision du plan d'aménagement des boisements d'Eucalyptus (O14) : la fermeture de l'usine de pâte à papier a eu comme conséquence la chute globale des prix du bois d'Eucalyptus de plus de 50 %. De plus, le bois d'Eucalyptus clonal, plus abondant sur les terrains d'Eucaforest, a provoqué une forte compétition vis-à-vis du bois produit par les autres espèces de la Maâmora. Cette situation a entraîné des pertes financières importantes pour les exploitants et coopératives bénéficiaires des lots de l'État, et en particulier les lots adjugés juste avant la fermeture de l'usine. Par conséquent, la demande en bois d'Eucalyptus a fortement chuté suite à de la concurrence du bois d'Eucaforest par sa qualité par rapport au bois issu des boisements de Maâmora.

  La dévalorisation du bois d'Eucalyptus de la Maâmora présente des risques majeurs pour les peuplements de chêne liège et des autres espèces qui peuvent être prises comme sources alternatives par les délinquants.

  Les actions pouvant répondre à cet objectif doivent être encouragées pour atténuer les impacts négatifs générés par la fermeture de l'usine dans la forêt de la Maâmora.

5. Enjeu de la gestion durable des terres agricoles avoisinantes de la Maâmora

Objectif :

- Drainage vertical naturel des terres agricoles (O23) : dans le cadre de la coopération entre le HCEFLCD et l'office régional de mise valeur du Gharb, il serait utile de concrétiser cet objectif par le choix et la fourniture de plants d'espèces adaptées pouvant assurer le drainage naturel vertical des sols. Cette action aura des effets directs sur la productivité des terres et l'installation de systèmes agroforestiers adaptés à la zone. En contrepartie, cette coopération peut toucher les activités d'élevage et de valorisation des PAM qui auront des impacts sur la durabilité des écosystèmes forestiers.

Identification des variables clés pour le développement durable

La théorie relative au processus prospectif parle de la **réduction de l'incertitude.** Elle parle également de la **déconstruction des représentations dominantes**. Pour ce faire, nous avons procédé à des analyses des menaces et les

possibles retombées sur le développement. Par la suite, nous avons également **identifié les variables clés les plus marquantes** pour le développement de la région.

1. *Dimensions retenues pour la construction des scénarios* : L'analyse des enjeux et objectifs clés a permis de mettre au point les dimensions (domaines) suivantes :

   a. Le contexte global et le développement intégré territorial.
   b. Les attentes et les besoins des communautés locales.
   c. La réglementation et le partenariat avec les acteurs opérants en forêt.
   d. Les projets participatifs concertés et responsabilisant pour la gestion durable des RN.

Pour chacune de ses dimensions, trois questions sont à poser pour explorer les hypothèses futures :

- Quel est le contenu de cette dimension ?
- Quels sont les paramètres essentiels internes à cette dimension qui vont commander l'avenir, et sur lesquels pourrait-il se contraster ?
- Quelles sont les hypothèses majeures possibles pour l'évolution de cette dimension à l'horizon 2024 et 2034 ?

La recherche de ces variables clés est conduite de façon participative dans le cadre des ateliers provinciaux, en se demandant ce qui peut influencer directement les questions. L'influence recherchée est purement qualitative, mais positive sur l'enjeu. L'apport des experts dans des domaines très spécialisés est capital pour ne pas en rester à un niveau de généralités.

Tableau 12 : Tableau morphologique des hypothèses et variables par dimension

Dimensions	Variables	Hypothèses possibles à l'horizon 2024 et/ou 2034
1. Contexte global et développement intégré territorial	1.1. stratégies des acteurs 1.2. plan de développement intégré territorial 1.3. partenariats entre acteurs	- projets de territoires intégrés - actions sectorielles (statu quo) - Partenariat opérationnel entre le HCEFLCD et les autres acteurs - coordination effective entre acteurs - conditions de vie meilleures des populations locales
2. Attentes et besoins des communautés locales	2.1. revenus des usagers 2.2. emplois aux usagers 2.3. co-gestion 2.4. partenariat OCB-HCEFLCD 2.5. climat	- revenus améliorés par projets de développement intégré - OCB impliquées dans les actions forestières de leurs territoires - OCB peu impliquées ou partiellement impliquées dans la gestion durable - entreprises peu utilisatrices de la main d'œuvre locale - entreprises engagées dans le partenariat avec les OCB - conditions climatiques défavorables fréquentes - conditions climatiques normales
3. Réglementation et partenariat avec les acteurs opérants dans la forêt	3.1. dispositions réglementaires 3.2. contrat gagnant- gagnant 3.3. responsabilité des OCB 3.4. contrat longue durée	- dispositions réglementaires adaptées - dispositions réglementaires au statu quo - contrats spécifiques avec les OCB (ASP, GIE) - marchés reboisements réussis et livrés à l'âge de défensabilité
4. Projets participatifs concertés et responsabilisant pour la gestion durable des RN	4.1. approche participative continue 4.2. filière glands 4.3. produits de l'élevage 4.4. réserve fourragère sur pied 4.5. ASPs multi-missions 4.6. troupeaux non ayant droits	- concertation à posteriori et en permanence pour toute action en forêt avec les usagers - concertation ponctuelle et limitée avec les usagers - filière glands organisée et contractualisée entre HCEFLCD –OCB locale (par territoire) - filière glands au statu quo - groupements ANOC créés et opérationnels - produits de l'élevage valorisés et labélisés - ASPs responsabilisées pour d'autres activités forestières - ébranchage contrôlé - troupeaux non ayants droits maîtrisés - anarchie dans l'exploitation des ressources sylvo-pastorales

2. Analyse des variables clés : Influence - dépendance

La méthode MIC-MAC (Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliquée à un Classement) est la première étape de la méthode des scénarios dans l'étude globale, à vision prospective. Cette méthode permet d'analyser les variables clés d'un système et particulièrement celles porteuses d'enjeux pour son évolution. Il s'agit de mettre en évidence (hiérarchiser) les variables influentes (ou motrices) et dépendantes. Pour ce faire, on utilisera une matrice pour déterminer le degré de motricité et le degré de dépendance de chaque variable, les unes par rapport aux autres.

Les données obtenues peuvent être représentées sous la forme d'un graphique (cf. Annexe 7, page 16 des Annexes) dans lequel l'axe des abscisses correspond à la dépendance et l'axe des ordonnées à la motricité (ou influence).

La question posée est la suivante : *Quelle est l'influence de la variable X sur la variable Y : pas d'influence directe (0), influence directe (1).* Le degré d'influence est la somme des lignes et le degré dépendance est la somme des colonnes. L'analyse est restituée et affinée dans le cadre des forums provinciaux.

Tableau 13 : Influence et dépendance entre variables

Dimensions	Variables	Dépendance	Influence
1. Contexte global et développement intégré territorial	1.1. stratégies des acteurs	5	7
	1.2. plan de développement intégré territorial	12	9
	1.3. partenariats entre acteurs	9	10
2. Attentes et besoins des communautés locales	2.1. revenus des usagers	8	10
	2.2. emplois aux usagers	9	10
	2.3. co-gestion	13	15
	2.4. partenariat OCB-HCEFLCD	14	14
	2.5. climat	13	10
3. Réglementation et partenariat avec les acteurs opérants en forêt	3.1. dispositions réglementaires	9	3
	3.2. contrat gagnant- gagnant	10	10
	3.3. responsabilité des OCB	13	14
	3.4. contrat longue durée	9	4
4. Projets participatifs concertés et responsabilisant pour la gestion durable des RN	4.1. approche participative continue	10	8
	4.2. filière glands	8	10
	4.3. produits de l'élevage	8	3
	4.4. réserve fourragère sur pied	5	10
	4.5. ASPs multi missions	13	11
	4.6. troupeaux non ayant droits	7	8

La représentation graphique ci-dessus permet de classer les variables en cinq catégories (voir graphique en Annexe 7, page 16 des Annexes) :

- les variables d'entrée : Ce sont en fait **les variables les plus influentes** et qui sont donc supposées *avoir le plus fort impact sur le fonctionnement et la dynamique du système* (c'est pourquoi elles sont aussi appelées variables "motrices"). Dans notre cas, aucune variable n'appartient à ce groupe ;
- **les variables résultats** : Ce sont **les variables les plus dépendantes des autres variables du système**. Leur évolution est donc très largement le "résultat" de l'évolution du système. Dans notre cas, aucune variable n'appartient à ce groupe ;
- **Les variables relais** : Variables qui sont **à la fois influentes et dépendantes**. Cette double caractérisation les rend assez *imprévisibles et potentiellement instables puisque leur modification provoque le changement d'autres variables*, qui en retour conduit à leur faire subir de nouvelles modifications. *Il s'agit des variables : 2.3 (cogestion) ; 2.4 (partenariat HCEFLCD), 2.5 (climat), 3.3 (responsabilité des OCB), 4.5 (ASPs multi-missions)* ;
- **Les variables "exclues"** : Elles se distinguent par le *très faible score obtenu à la fois dans leur capacité d'influence et dans leur dépendance aux autres variables.* Ces variables sont *a priori* peu importantes pour la compréhension du système et sont donc susceptibles d'être ignorées par la suite. *Les mesures relative aux produits de l'élevage (4.3) ont peu d'effets sur la gestion durable des écosystèmes forestiers et ne sont prioritaires pour la mise en des plans de développement socio-économique de la zone* ;

- **Les variables du "peloton" :** Elles rassemblent toutes les autres variables, qui ***sont suffisamment significatifs en dépendance et/ou en influence pour être prises en compte dans l'analyse de la dynamique de l'écosystème, mais qui, individuellement, ne semblent pas jouer un rôle capital dans la dynamique du système.*** Il s'agit des variables :
  - Stratégie des acteurs (1.1) ;
  - Plan de développement intégré territorial (1.2) ;
  - Partenariat entre acteurs (1.3) ;
  - Revenus des usagers (2.1) ;
  - Emplois aux usagers (2.2) ;
  - Dispositions réglementaires (3.1) ;
  - Contrat gagnant-gagnant (3.2) ;
  - Contrat longue durée (3.4) ;
  - Approche participative continue (4.1) ;
  - Filière glands (4.2) ;
  - Réserve fourragère sur pied (4.4) ;
  - Troupeaux non ayants droit (4.6).

Évolution future des indicateurs de durabilité (micro-scénarios, scénarios globaux etc.)

Le recours à la construction de scénarios implique que les acteurs se situent dans une démarche proactive, 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 de sens que dans le développement et par la construction d'un projet de développement durable du 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* ?), et ce, afin de construire une stratégie territoriale (*Qu'allons-nous faire* ?).

Le recours aux scénarios prospectifs dans le processus d'élaboration d'un projet de gestion durable des écosystèmes naturels peut répondre aux objectifs primordiaux du territoire.

- Répondre aux objectifs de développement durable
  La notion de projet de territoire et celle de développement durable sont étroitement liées, ceci contrairement à une planification classique telle qu'elle était pratiquée depuis longtemps et qui ne reposait que sur une dynamique prévisionnelle. Le recours à la construction de scénarios prospectifs permet d'intégrer la volonté des acteurs, dans le projet de territoire, et ce, compte tenu des contraintes qui seront amenées à peser sur le territoire. En outre, c'est aussi un moyen de prendre en compte des dynamiques longues et globales qui, sinon, ne sont, 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
  Les normes classiques des aménagements forestiers, et en particulier de la subéraie atlantique, ont favorisé la mise en place de plans d'aménagement du territoire réduits aux aspects technico-écologiques, sans de véritable considération des caractéristiques socio-économiques locales.

  Les scénarios prospectifs, puisqu'ils résultent de la mise en relation 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 développement de la Maâmora en pleine adéquation avec le territoire lui-même.

- Construire une vision partagée
  Ce n'est enfin pas seulement le fond du projet de territoire que la prospective territoriale nourrit mais 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. La démarche participative appliquée permet aux acteurs du territoire de se 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 et ouvrent un espace de débat que les acteurs doivent s'approprier afin de construire se doter d'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.

On peut envisager trois types de scénarios :

- 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. C'est en hiérarchisant ces variables (de celle qui est la 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 s'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 »*, et à permettre par des visions à long terme, de s'affranchir de ce tendanciel.

- Les scénarios de l'inacceptable
  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 (pression anthropique alarmante). 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 identifiés lors de la phase exploratoire. De par leur nature, ils n'ont pas vocation à être réalistes, mais doivent éclairer 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 pourra émerger à travers les différents scénarios exploratoires. Éclairés 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.

- Les orientations stratégiques 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.

1. Scénario tendanciel : écosystèmes de la Maâmora en dégradation sous les contraintes actuelles (même tendance des variables clés)

Le scénario tendanciel peut être identifié comme ce qui se produirait si les variables actuelles continuaient de s'exercer de la même manière sur le territoire. Il s'agit, dans ce scénario, de maintenir la situation telle qu'elle est (Statu quo). La prédominance du sentiment de méfiance entre le forestier et la population, la pression anthropique et les besoins des usagers en augmentation se soldent par une dégradation de plus en plus intense des peuplements forestiers.

Tableau 14 : Tendances et conséquences de l'évolution des variables (scénario tendanciel)

Variables clés	Tendances actuelles	Conséquences majeures
Variables relais		
2.3. co-gestion	Initiée mais non développée	Risque de constater les limites et les intérêts non encourageants pour les usagers
2.4. partenariat OCB-HCEFLCD	Vision limitée et discontinue pour les ASP et pour les GIE	Impacts limités sur la gestion durable de la Maâmora
2.5. climat	Sans changements ni irrégularités exceptionnelles	Peu d'impacts sur la gestion durable de la Maâmora
3.3. responsabilités des OCB	Limitées aux contrats de mise en défens et prestation de services (coopératives)	Les ASP et coopératives perdent leur crédibilité. Développement de comportements négatifs envers la forêt.
4.5. ASPs multi missions	Non impliquées dans les autres actions forestières	Usagers non motivés et la cohésion sociale se détériore
Variables du « peloton »		
1.1. stratégies des acteurs	Politique sectorielle sans coordination avec les autres	Effets et impacts faibles sur le développement socio-économique.
1.2. plan de développement intégré territorial	Non opérationnels lorsqu'ils existent sur dossiers	Inefficacité des actions. Surexploitation et dégradation des ressources sylvo-pastorales
1.3. partenariats entre acteurs	Inexistants ou non concrétisés	Conflits d'intérêts se développent
2.1. revenus des usagers	Faibles avec 20,5 % de pauvreté en milieu rural	Augmentation des besoins sur les ressources gratuites et dégradation des RN
2.2. emplois aux usagers	Limités avec appel à la main d'œuvre externe à la zone	Augmentation des besoins, développement des délits
3.1. dispositions réglementaires	Pas de nouvelles dispositions adaptées au contexte socio-économique et aux besoins de la gestion durable des RN	Processus de partenariat et gestion partenariale limitée. Développement des comportements négatifs
3.2. contrat gagnant-gagnant	Statu quo	Désengagements des usagers,
3.4. contrat longue durée	Statu quo	Échecs des actions de régénération
4.1. approche participative continue	Démarche participative ponctuelle et occasionnelle	Désengagements des usagers. Délits se réactivent.
4.2. filière glands	Statu quo, difficulté de se procurer des glands de la Mamora pour pépinières	Échecs de régénération effectuée avec des glands issus d'autres subéraies.
4.4. réserves fourragères sur pied	Maintien de la pression et accentuation en cas de sécheresse	Délits debranchage et émondage entraînant les mortalités d'arbres
4.6. troupeaux non ayant droit	Statu quo	Augmentation de la pression, violation des règles communautaires, la dégradation s'accentue

- Caractéristiques :

La politique forestière actuelle, les acteurs publics et privés et leur mode d'intervention restent quasi inchangés.

Comme au cours des 20 dernières années :

- la gestion forestière est une compétence des gestionnaires forestiers :
  - Le rôle reste dominant dans l'espace forestier,
  - Les autres administrations (autorité locale, agriculture, environnement, tourisme) interviennent dans le secteur forestier en fonction de leur domaine de compétence et sans coordination.

- la forêt est multifonctionnelle sans priorisation préalable de telle ou telle fonction :
  - Production de services pour les usagers (bois de feu, fourrages, perches, menus produits...),
  - Protection de l'eau, des sols et de la biodiversité,
  - Les nouvelles approches restent peu développées et les usagers sont timidement impliqués dans le processus de cogestion.

- Résultats probables dans 20 ans (durée d'aménagement)
  - Sur les 10 prochaines années globalement, la dégradation du patrimoine forestier s'accentuerait et des problèmes écologiques et sociaux deviendraient fréquents.
  - La paupérisation des populations rurales pousserait la population à migrer vers les villes.
  - La biodiversité naturelle locale chuterait fortement, et de nombreuses espèces continueraient à disparaître.
  - La gestion forestière serait accusée de l'échec de cette politique et de sa crédibilité. Les capacité d'action continueraient fortement à se dégrader.

- Principaux avantages et inconvénients

Pour ce scénario, il n'est possible de parler d'avantages que si le développement d'autres activités économiques locales connaissait un essor sans dégrader l'environnement global. Ceci paraît très peu probable étant donné le contexte local et la forte dépendance des activités locales de production des ressources naturelles des terroirs.

À court terme, on peut ainsi préjuger l'échec de ce scénario. La dégradation de la forêt et ses conséquences perdureront. Elle aura des inconvénients importants :

- La dynamique régressive des structures verticales et horizontale des peuplements forestiers (superficie, densité, etc.).
- La dégradation des conditions de vie des populations locales.

- Le réalisme du scénario

Pour de nombreux acteurs, ce scénario est incapable d'assurer un développement durable des massifs forestiers de la Maâmora. Il est surtout irréaliste au vu des nombreux risques encourus.

2. Scénario de l'inacceptable : fonctionnement des écosystèmes fortement perturbés par l'évolution négative des variables clés

L'élaboration de scénarios extrêmes permet de compléter l'appréhension du futur d'un territoire. Le scénario de l'inacceptable consiste à envisager le prolongement et l'aggravation des tendances qui tendent à conduire le territoire vers des horizons négatifs. 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 identifiés lors de la phase exploratoire.

Tableau 15 : Tendances et conséquences de l'évolution des variables (scénario de l'inacceptable)

Variables clés	Tendances extrêmes	Conséquences majeures
Variables relais		
2.3. co-gestion	Limitée, discontinue et peu développée	Désengagement de la population ; lesdélits s'amplifient
2.4. partenariat OCB-HCEFLCD	Vision limitée pour les ASP et les GIE	Perte de crédibilité pour les ASP et GIE Développement de comportements individuels
2.5. climat	Changement climatique, et sécheresses récurrentes	Résilience des écosystèmes s'affaiblit la dégradation s'amplifie
3.3. responsabilités des OCB	Limitées aux contrats de mise en défens et prestation de services (coopératives), Non engagement des OCB dans la GDF	Les ASP et coopératives perdent leurs crédibilités. Amplification des comportements négatifs envers la forêt
4.5. ASPs multi missions	Non impliquées dans les autres actions forestières, Non engagement des ASPs dans la GDF	Détérioration de la cohésion sociale, développement du comportement individuel.
Variables du « peloton »		
1.1. stratégies des acteurs	Développement de la politique sectorielle sans coordination avec les autres	Effets et impacts faibles sur le développement socio-économique des usagers, surexploitation et dégradation des RN
1.2. plan de développement intégré territorial	Non opérationnalité des conventions existantes et absence de nouvelles initiatives de coordination (PDI)	Surexploitation et dégradation des ressources sylvo-pastorales
1.3. partenariats entre acteurs	Inexistant ou non concrétisé	Conflits d'intérêts prédominants
2.1. revenus des usagers	Augmentation de la pauvreté en milieu rural	Accentuation de la dégradation des RN
2.2. emplois aux usagers	Non emploi de la main d'œuvre local, et cession de lots aux GIE limitée	Redéveloppement des délits, accentuation de la dégradation des forêts
3.1. dispositions réglementaires	Pas de nouvelles dispositions adaptées aux besoins actuels de la gestion durable des RN	Perte de crédibilité et de confiance des usagers. Développement des comportements négatifs
3.2. contrat gagnant- gagnant	Diminution voire abandon des contrats avec les GIE	Désengagements des usagers, délits de toutes natures
3.4. contrat longue durée	Statu quo	Conflits d'intérêts et échec des actions de régénération
4.1. approche participative continue	Démarche participative occasionnelle sans suite	Désengagements des usagers, délits de toutes natures
4.2. filière glands	Statu quo, difficulté de se procurer des glands de la Maâmora pour pépinières	Augmentation des échecs de régénération,
4.4. réserves fourragères sur pied	Pression pastorale en croissance et accentuation en cas de sécheresse	Délits d'ébranchage et émondage entraînant les mortalités d'arbres
4.6. troupeaux non ayant droits	Augmentation des effectifs des troupeaux en association	Violation des règles communautaires, dégradation s'accentue

- Caractéristiques

La politique forestière actuelle, les acteurs publics et privés et leur mode d'intervention ne prennent pas en compte les visions territoriales et intégrées du développement durable.

Ce scénario pose des problèmes avec la politique forestière et les rôles multiples que peuvent jouer les massifs forestiers de la Maâmora au niveau international, national et pour la communauté usagère prise en tant que système et non pas par individu :

- la politique forestière reste appliquée sans partage de la vision future souhaitée avec les autres acteurs :
  - Le rôle des gestionnaires forestiers est quasi unique dans l'espace forestier,
  - Les autres administrations (autorité locale, agriculture, environnement, tourisme) interviennent sur le terrain en fonction de leur programme sans aucune convergence des actions.
- la forêt est multifonctionnelle et constitue la principale source de revenus pour la population rurale et périurbaine en croissance continue :
  - Production de services pour les usagers (bois de feu, fourrages, perches, menus produits...),
  - Production de biens et services pour les usagers et les utilisateurs des espaces forestiers en tant qu'un ensemble,
  - Protection de l'eau, des sols et de la biodiversité dans l'ensemble du terroir.

- *Résultats à 20 ans (durée du plan d'aménagement forestier)*
  - Après quelques années, la dégradation du patrimoine forestier s'accentuerait et les actions de réhabilitation écologique et de reconstitution des peuplements forestiers deviendraient difficiles et fortement entravée par les contraintes socio-économiques ;
  - L'exode de la population rurale augmentera avec la dégradation des ressources forestières ;
  - Accroissement des litiges entres les usagers ;
  - La biodiversité naturelle locale chuterait fortement, et de nombreuses espèces seront menacées ou vont disparaître ;
  - La gestion forestière serait accusée d'être en situation d'échec total.

- Principaux avantages et inconvénients

Pour ce scénario, il n'est possible de parler d'avantages que si la conscience des usagers vis-à-vis du sort des ressources naturelles est stimulée par le développement d'autres activités économiques locales aptes à connaître leur essor sans dégrader l'environnement global. Ceci paraît très peu probable étant donné le contexte local et la forte dépendance des activités locales de production des ressources naturelles du terroir.

A court terme, on peut ainsi prévoir des résultats très compromettants de ce scénario sur la conservation et la durabilité des composantes des écosystèmes de la Maâmora. La dégradation aura des effets négatifs importants:

- le massif sera fortement dégradé, pouvant aller vers une dégradation irréversible ;
- la paupérisation de la population rurale locale augmentera ;
- la régression de la diversité biologique s'accentuera. De nombreuses espèces animales et végétales considérées aujourd'hui comme menacées auront disparu définitivement ;
- la dégradation de la qualité des nappes s'accentuera davantage, ce qui entraînera un déficit pour les besoins des villes avoisinantes.

- *Le réalisme du scénario*

Pour de nombreux acteurs, ce scénario mettra en cause profondément le développement durable des écosystèmes de la Maâmora. Il est surtout inacceptable au vu des nombreux risques encourus et aussi des problèmes socio-économiques à travers les conflits d'intérêts entre les communautés rurales et les autres acteurs et leurs conséquences sur la durabilité des ressources forestières.

3. Scénario normatif : développement intégré et concerté des territoires basé sur les modèles de développement éco-socio-économiques

Par la gestion responsabilisée, le scénario vise le développement du concept de concertation et de l'implication des acteurs concernés, en particulier les usagers, dans la gestion et leur responsabilisation dans la conservation et le développement des écosystèmes forestiers. Le gestionnaire forestier jouera plus le rôle d'encadrement technique, de supervision et de contrôle des engagements des différents acteurs.

Tableau 16 : Actions, mesures et effets majeurs de l'évolution des variables (scénario normatif)

Variables clés	Actions et mesures envisagées	Effets majeurs
Variables relais		
2.3. co-gestion	Développer le processus de gestion participative avec les usagers et ayants droit au niveau de tous les territoires (droits et devoirs)	Responsabilisation des usagers et ayants droit de la gestion durable des RN
2.4. partenariat OCB-HCEFLCD	Développer des contrats soutenus dans le temps avec les ASP et les GIE	Motivation des OCB pour l'implication dans la gestion durable des ressources naturelles
2.5. climat	Développer les mesures d'atténuation des effets des changements climatiques (sécheresse, etc)	Soulager la pression sur les peuplements forestiers (pression pastorale, délits, etc.), Augmentation de la résilience des écosystèmes
3.3. responsabilités des OCB	Développer les contrats à responsabilités élargies pour les ASPs et pour les GIE (coopératives) aux autres actions forestières au niveau des territoires correspondants	Implication et responsabilisation des usagers de la gestion durable des ressources forestières et sylvo-pastorales (maîtrise de tous les comportements de dégradation et de perturbation, etc.)
4.5. ASPs multi missions	Développer les contrats à responsabilités élargies en étroite collaboration avec les autres acteurs (entreprises de reboisements, exploitation, etc)	Implication et responsabilisation des usagers dans la réussite des interventions forestières : lutter contre les conflits d'intérêts entre les usagers et les acteurs opérants en forêt
Variables du « peloton »		
1.1. stratégies des acteurs	Faire adopter par tous les acteurs la stratégie de développement durable des territoires	Partage de la même vision du future et des mêmes objectifs
1.2. plan développement intégré territorial	Travailler ensemble dans le cadre de projet de DIT	Efficacité des actions, développement socio-économique et gestion durable des forêts assurés
1.3. partenariats entre acteurs	Développer les partenariats entre les acteurs concernés par le territoire considéré	Efficacité des actions, développement socio-économique et gestion durable des forêts assurés
2.1. revenus des usagers	Développer les actions et mesures de diminution de la pauvreté en milieu rural	Développement humain et diminution de la pression sur les forêts assurés
2.2. emplois aux usagers	Encourager les mesures privilégiant l'emploi de la main d'œuvre locale (usagers) dans les travaux en forêt	Développement humain et diminution de la pression sur les forêts assurés, amélioration des revenus
3.1. dispositions réglementaires	Dispositions réglementaires nouvelles et adaptées au contexte socio-économique et aux besoins de la gestion durable des RN	Favoriser la responsabilisation de la gestion concertée et partenariale des forêts
3.2. contrat gagnant-gagnant	Mise œuvre des dispositions assurant des contrats gagnantgagnant avec les ASPs et GIE	Adaptation aux besoins de gestion durable de la forêt et aux besoins de développement socio-économique des usagers.
3.4. contrat longue durée	Application des dispositions existantes pour les contrats reconductibles et de longues durées	Amélioration des conditions de réussite des travaux de régénération des forêts, intégration des usagers dans les actions forestières
4.1. approche participative continue	Appropriation par les gestionnaires le processus de gestion participative et son application continuelle et quotidienne avec les usagers Formation et perfectionnement du personnel	Implication et responsabilisation des usagers dans la gestion durable des ressources forestières et sylvo-pastorales (maîtrise de tous les comportements de dégradation et de perturbation, etc.)
4.2. filière glands	Organisation des usagers, contrat de partenariat (droits et devoirs)	Amélioration des conditions de réussite des travaux de régénération des forêts (disponibilité et utilisation des semences locales) Augmentation des revenus des usagers.
4.4. réserves fourragères sur pied	Développer les mesures et actions diminuant la pression sur les réserves fourragères sur pied (ANOC, subvention, valorisation filières, fauchage en MED, etc.) ; Implication et responsabilisation des usagers dans la gestion durable des ressources sylvo-pastorales	Maîtrise des comportements de dégradation des peuplements de chêne liège
4.6. troupeaux non ayant droits	Développer les mesures pour le contrôle des troupeaux non ayants droit (recensement, adhésion ANOC, sensibilisation, etc.)	Diminution de la pression sur les écosystèmes forestiers

- Caractéristiques

La question de l'intégration de la forêt dans le système d'exploitation de l'espace est dans l'impasse ; les départements de l'État se contentent d'intervenir chacun dans leur domaine de compétence sans aucune référence ni à l'intégration ni à la territorialisation, etc. Le dialogue et la concertation directe avec les populations n'ont pas eu souvent leurs effets sur les besoins spécifiques et réels des communautés locales.

Le problème qui se pose est à l'échelle spatiale de planification. Le schéma socio-territorial classique d'un groupement ethnique s'avère l'unité de gestion de l'espace de base pour construire des projets de développement intégré et durable.

Les conditions de la gestion durable et efficace des ressources naturelles sont principalement :

- L'adhésion et l'implication des ayants droit ;
- L'appropriation du processus de gestion participative et partenariale ;
- Promouvoir les actions de développement socioéconomique ;
- Inciter les modèles de développement socio-économique visant le développement humain et responsabilisant les usagers de la gestion du patrimoine forestier ;
- Encourager la vision systémique du développement territorial.

- Résultats probables à 20 ans (durée d'aménagement)

- Sur les 10 prochaines années, globalement, la dégradation du patrimoine forestier régresserait et les problèmes écologiques et sociaux deviendraient de plus en plus rares.
- Le niveau de vie des populations rurales serait nettement amélioré, ce qui encouragerait la population pour la conservation et la valorisation du patrimoine naturel et culturel local.
- La biodiversité naturelle locale s'améliorerait nettement et les effectifs de nombreuses espèces continueraient à augmenter.
- La gestion forestière serait créditée de la réussite de cette politique, desa crédibilité et de ses capacités d'action continueraient fortement à s'améliorer.
- Le forestier deviendrait un véritable acteur de développement et coordonnateur des projets de développement intégré et territorial.

- Principaux avantages et inconvénients

Pour ce scénario, il est possible de parler réellement d'avantages car on assisterait au développement d'autres activités économiques locales. Celles-ci connaîtraient un essor sans dégrader l'environnement global de la Maâmora.

À court et moyen terme, on peut évaluer la réussite de ce scénario. La dégradation de la forêt sera arrêtée et on assistera à la reprise de la dynamique forestière ; les écosystèmes reprendront leur état initial.

Ce scénario aura des avantages importants :

- La forêt de la Maâmora sera protégée et la population elle-même participerait à la surveillance et la répression des délits,
- La Maâmora reprendrait sa dynamique et la diversité biologique se manifesterait amplement,
- Le revenu de la population rurale locale s'améliorait.

Ce scénario pourrait avoir des risques :

- La population désisterait,
- Des litiges ou conflits locaux peuvent perdurer localement,
- La sécheresse irrégulière prolongée peut advenir.

Il serait donc nécessaire de mettre au point des mesures d'atténuation et de lutte contre les effets des risques potentiels.

- Réalisme du scénario

Pour tous les acteurs, ce scénario peut assurer un développement durable du système forestier de la Maâmora. Il est surtout réaliste en intégrant la population usagère dans le processus de gestion et d'aménagement du territoire d'un côté et sa responsabilisation dans la réalisation de l'autre.

PLANIFICATION PARTICIPATIVE ET PLAN D'ACTION

Modèles de développement éco-socio-économique

Objectifs des modèles proposés

Afin de mettre en œuvre les dispositions du Scénario normatif relatif au « *développement intégré et concerté des territoires* » selon les axes stratégiques définis et en prenant en considération en priorité les variables dégagées par l'analyse MICMAC, on propose de mettre en œuvre les **modèles de développement éco-socio-économiques** qui suivent.

Les actions du plan d'aménagement de la Maâmora sont restées classiques et concernent essentiellement la reconstitution des peuplements du chêne et les plantations de certaines espèces telles que l'Acacia et les résineux. La promotion du côté récréatif a été aussi préconisée.

La Synthèse des actions proposées est comme suit :

- Série de chêne liège :
  - Régénération : 3118 ha/an sur 10 ans (2014-2024) et regarnis sur le reste de la période ;
  - Amélioration : élagage de 1414 ha/an sur 10 ans avec 2 passages pour la durée d'aménagement ;
  - Préparation : coupe des vieux arbres et assainissement sur 1464 ha/an durant la période d'aménagement.
- Série d'Eucalyptus : rotation de 10 ans
  - Dépressage : tous les 3ans sur 2 929 ha/an. Deux passages pour la durée d'aménagement
- Série de Pins : élagage sur 430 ha/an durant la période d'aménagement.
- Série d'Acacia : rotation de 10 ans. Coupe ou plantation de 89 ha/an.

L'aménagement a donc proposé et affiché des objectifs et des actions d'ordre technique et dont la mise en œuvre connait toujours des contraintes socio-économiques entravant leur réalisation. Cette approche et les modèles mis en évidence seront d'une grande utilité pour la réussite des actions de développement des peuplements forestiers et les conditions de vie des populations locales.

Les modèles de développement proposés visent principalement :

- La création et la facilitation des conditions de conservation et de développement des peuplements forestiers ;
- Amélioration des conditions de vie des populations locales à travers des projets intégrés territoriaux et des partenariats multi-acteurs gagnant-gagnant ;
- Valorisation des filières pour et par les usagers ;
- Atténuation des effets des changements climatiques et de la sécheresse.

Relations variables clés – modèles de développement éco-socio-économiques

Après avoir identifié les variables clés des différents domaines d'interventions, les actions et mesures envisageables ont été identifiées et validées suite aux résultats des ateliers provinciaux avec les représentants des acteurs locaux.

Tableau 17 : Caractéristiques des modèles de développement éco-socio-économiques

Variables clés	Actions et mesures envisagées	Modèles de développement écologique et socio-économiques
Variables relais		
2.3. cogestion	-Développer le processus de gestion participative avec les usagers et ayants droit au niveau de tous les territoires (droits et devoirs) -Suivi des actions et programmes	***M1 : Poursuivre la création d'un environnement socio-politique et technique favorable à la gestion participative partenariale et responsabilisante des ressources naturelles*** : - généralisation et unification des interlocuteurs au niveau territoire (ASP ou coopérative), - établissement des contrats bilatéraux et contrats multi-acteurs (État-ONG-privés) et entre départements, - évolution vers des entreprises locales basées sur les organisations des usagers, - introduction des actions forestières dans le cadre de contrat de Mise en défens avec les ASPs, - révision des dispositions et des modalités de contractualisation et de cession des produits avec les coopératives en particulier (prix, taxes, etc.), - renforcement des capacités des gestionnaires locaux en approche participative
2.4. partenariat OCB-HCEFLCD	- Développer des contrats soutenus dans le temps avec les ASP et les GIE	
3.3. responsabilités des OCB	- Développer les contrats à responsabilités élargies pour les ASPs et pour les GIE (coopératives) aux autres actions forestières au niveau des territoires correspondants -Formation et encadrement des OCB	
4.5. ASPs multi	- Développer les contrats à responsabilités	

missions	élargies en étroite collaboration avec les autres acteurs (entreprises de reboisements, exploitation, etc) - Révision des taux de compensation - Faire profiter des subventions de l'Agriculture	de terrain.
3.2. contrat gagnant-*gagnant*	- Mise œuvre des dispositions assurant des contrats gagnant- gagnant avec les ASPs et GIE - Développement des espèces multi-usages (Eucalyptus mellifère, etc)	
4.1. approche participative continue	Appropriation par les gestionnaires du processus de gestion participative et son application continuelle et quotidienne avec les usagers	
2.5. Climat	Développer les mesures d'atténuation des effets des changements climatiques et de la sécheresse	***M2 : Instauration de systèmes d'appui pour l'atténuation des effets des changements climatiques et l'amélioration des sources de revenus des usagers (élevage, emplois***) : - création de groupements ANOC - mise au point de plans de support pour la conduite des troupeaux en partenariat avec l'Agriculture (santé animale, complémentation, etc) - mise en place des AGR (petit élevage, valorisation des filières, etc)
Variables du « peloton »		
1.1. stratégies des acteurs	- Adopter par tous les acteurs la stratégie de développement durable intégré des territoires	***M3 : Mise en œuvre des plans de développement intégré territorialisé (PDIT) au niveau des unités ethno-spatiales concernées par la Maâmora (parc)*** : - stimulation de la coordination de la province au niveau du Conseil Provincial, - instauration d'une structure de gouvernance chargée de l'exécution et du suivi au niveau provincial coordonné par la province et le DPEFLCD, - établissement des PDIT par le parc (UES), - intégration des PDIT dans les PDC - instauration du comité de pilotage local coordonné par l'autorité locale, commune et CCDREF - présentation de l'état d'exécution du PDIT tous les six mois au niveau du comité d'exécution et de suivi provincial
1.2. plan de développement intégré territorial	- Travailler ensemble dans le cadre de projets de DIT	
1.3. partenariats entre acteurs	- Développer les partenariats entre les acteurs concernés par le territoire considéré	
2.1. revenus des usagers	Développer les actions et mesures de diminution de la pauvreté en milieu rural	
2.2. emplois aux usagers	- Encourager les mesures privilégiant l'emploi de la main d'œuvre locale (usagers) dans les travaux en forêt, - Réinstauration de la régie pour certains travaux forestiers (démasclage, élagage, etc.)	
3.4. contrat longue durée	- Mise en œuvre des dispositions nécessaires pour les contrats reconductibles et de longues durées, - Contrats de droit commun pour les GIE	**M4 : Amélioration des conditions de réussite des travaux de reconstitution des peuplements forestiers** (régénération naturelle, assistée, artificielle) : - établissement des contrats de durée correspondante à l'âge de défensabilité des plants, - facilitation de la contractualisation entreprise- OCB locale pour assurer la réussite des actions (gardiennage, regarnis, entretiens, etc.)
4.2. filière glands	-Organisation des usagers, contrat de partenariat (droits et devoirs) -Contrat de partenariat avec HCEFLCD (droits et devoirs)	**M5 : Gestion agro-forestière de l'arbre du chêne liège** : - organisation des usagers par territoire (parc), - établissement des contrats de partenariat fixant les droits et devoirs : collecte des glands en respectant l'arbre (techniques de prélèvement, lutte contre l'ébranchage, etc.) ; réserver des quantités données pour la régénération à vendre aux entreprises et une partie au HCEFLC (quantités à fixer en fonction de la superficie et d'autres critères à préciser) - utilisation des semences locales en assurant la traçabilité des semences
4.4. réserves fourragères sur pied	Développer les mesures et actions garantissant le contrôle de l'utilisation des réserves fourragères sur pied (ANOC, subvention, valorisation Filières, etc)	
4.6. troupeaux non ayants droit	Développer les mesures pour le contrôle des troupeaux non ayants droit (recensement, adhésion ANOC, sensibilisation, etc.)	**M6 : Dissuasion à l'exploitation des ressources pastorales par les non ayants droit** : - restriction de l'adhésion aux groupements ANOC aux usagers de droit, - instauration de cartes de parcours aux usagers de droit, - paiement de taxe par tête/an pour les troupeaux des non ayants droit
3.1. dispositions réglementaires	-Dispositions réglementaires nouvelles et adaptées au contexte socio-économique et aux besoins de la gestion participative et durable des RN, - Dispositions spécifiques aux usagers (taxes, prix, etc.)	***M7 : Création d'un environnement politique, juridique et technique favorable à la gestion partenariale et durable des forêts*** : - institutionnalisation des approches participatives et partenariales, - élaboration et diffusion des textes (décret, circulaire, etc.) facilitant l'application des mesures et modalités nécessaires.

Proposition de Plan d'action des modèles de développement

Le plan d'action de chaque modèle de développement éco-socio-économique consiste à décrire les mesures et actions proposées et les mécanismes de mise en œuvre garantissant sa réussite.

Modèle M1 : Poursuivre la création d'un environnement socio-politique et technique favorable à la gestion participative partenariale et responsabilisante des ressources naturelles.

De multiples expériences en matière d'application des approches participatives ont été réalisées à l'occasion des projets intégrés financés, généralement par les organismes internationaux et nationaux en développant la concertation à différents niveaux de l'exécution des projets. Cependant, les résultats de ces approches ne sont pas durables et ont souvent « des retours négatifs de manivelles» de la part des usagers.

Le niveau de participation des populations usagères est variable, allant d'une participation symbolique (simple information ou consultation) à une participation plus effective au diagnostic participatif, co-gestion des mises en défens, etc. En passant en revue ces différentes expériences, on se rend compte que le niveau de participation et le degré d'implication et de responsabilisation des usagers dépendent de plusieurs aspects que l'on va essayer d'identifier à travers le modèle ainsi proposé (M1).

Les principales actions et mesures préconisées sont comme suit :

- Généralisation et unification de l'interlocuteur au niveau territoire (ASP ou coopérative),
- Établissement des contrats bilatéraux (HCEFLCD-OCB) et contrats multi-acteurs (Etat-ONG-privés) et entre départements,
- Évolution vers des entreprises locales basées sur les organisations des usagers,
- Introduction des actions forestières dans le cadre de contrats de MED avec les ASPs,
- Révision des dispositions et des modalités de contractualisation et de cession des produits avec les coopératives en particulier (prix, taxes, etc.),
- Renforcement des capacités des gestionnaires locaux en approche participative de terrain.

1. Généralisation et unification de l'interlocuteur au niveau territoire (ASP ou coopérative) :

L'organisation locale des usagers utilisateurs des biens et services de la forêt doit être revêtue de deux principaux caractères indisponibles pour prétendre à une gestion participative et « responsabilisante. »

Il s'agit de :

a. Caractère territorial : espace correspondant à l'espace utilisé par une même entité humaine. La Maâmora est subdivisée en dix parcs de parcours. Dans certains cas, on peut résonner à l'échelle de l'espace d'un douar à condition que cet espace ne présente pas de chevauchement d'usages communs avec d'autres douars. La constitution de deux organisations sur le même territoire ou à cheval entre deux territoires ne peut être en aucun cas permise.
b. Caractère communautaire : tous les membres (familles) de la communauté utilisant un territoire donné, sont membres de droit. Le paiement de la cotisation est facultatif et ne peut en aucun cas instaurer ou faire tomber des droits reconnus par la législation aux usagers de droit.

Cette mesure revêt une grande importance dans la mesure où elle permet de réactiver l'esprit de solidarité intra-communautaire et de lutter contre les lobbys politiques et les conflits d'intérêts individuels. La mise en place de cette mesure nécessite une analyse de la situation des organisations existantes (ASP, coopératives) et la négociation des possibilités d'application des conditions précitées. Certes, il y aura des résistances, mais des exemples probants pourront voir le jour qu'il faudra vulgariser et encourager par des partenariats intéressants et gagnant-gagnant. Des actions de développement intégré (PMH, AGR, etc.) peuvent être aussi drainées en faveur de ces organisations engagées pour assurer une meilleure motivation à l'implication dans la gestion durable de la forêt.

2. Établissement des contrats bilatéraux (HCEFLCD-OCB) et contrats multi-acteurs (État-ONG-privés) et entre départements

Les expériences de contrats de partenariat réalisés avec les associations sylvo-pastorales et les GIE (coopératives) ont donné au niveau de plusieurs territoires des résultats très satisfaisants. Mais la problématique des moyens de subsistance de tous les riverains de la forêt ne peut pas être résolue seulement par les activités forestières mais aussi par celles que les gestionnaires peuvent céder dans ce cadre.

Le diagnostic participatif réalisé avec la trentaine d'acteurs concernés par la Maâmora a montré l'existence de possibilité de collaboration entre les acteurs opérants en forêt et les usagers. En effet, les entreprises de reboisement, d'exploitation

et autres travaux forestiers peuvent bien entrer en étroite collaboration avec les populations et réaliser des profits mutuels.

L'expérience tentée par les gestionnaires au niveau des CPS de reboisement en exigeant l'utilisation de la main d'œuvre locale n'a pas donné les résultats escomptés en raison des conflits locaux et des intérêts individuels.

Pour atteindre les objectifs attendus de ces partenariats en matière de travaux forestiers, il faudrait mettre en œuvre les mesures suivantes :

- Réaliser la formation professionnelle des usagers dans divers travaux en forêt ;
- Engager les marchés de longues durées pour les travaux de régénération ;
- Mener les négociations par la structure de gouvernance (à mettre en place) avec les entreprises attributaires des marchés en vue d'associer les organisations et la main d'œuvre locales.

L'adhésion et la contribution des autorités locales et des autres départements agissant sur l'espace forestier et péri-forestier sont nécessaires pour la réussite de cette action.

Cette action concerne aussi la valorisation des filières locales (champignons, PAM, produits de l'élevage, etc.) qui devraient faire l'objet de contrats de partenariat HCEFLCD-Agriculture-OCB.

3. Évolution vers des entreprises locales basées sur les organisations des usagers

Après les premières réussites de la mesure précédente, le système de partenariat des entreprises avec la population locale devrait se roder et avancer normalement. La supervision et l'encadrement des gestionnaires forestiers et des autres départements seront indispensables pour l'accompagnement de ce processus.

Cette action s'étend évidemment aussi pour la valorisation de toutes les filières et produits locaux en incitant les départements concernés à établir des partenariats avec les usagers afin de mieux tirer profit des biens et services de la forêt pour améliorer leurs revenus. Ceci va sans doute développer chez les acteurs locaux le sens de la conservation des ressources et de leur gestion rationnelle. Cette action est vivement sollicitée par les usagers et permettra donc de rehausser leur responsabilité dans le sens de la sauvegarde et du développement des ressources naturelles d'une manière générale.

Un appui juridique et institutionnel sera nécessaire et ceci est l'objet du modèle n°7.

4. Introduction des actions forestières dans le cadre de contrats de MED avec les ASPs

Cette action peut être considérée comme transitoire en attendant la mise en œuvre des précédentes actions. En effet, une fois l'interlocuteur territorial unifié et les actions b et c mises en place, cette mesure n'aura plus sa place.

En attendant, et compte tenu de la réussite des partenariats avec les associations sylvo-pastorales en matière de respect des mises en défens, il est aussi judicieux de les impliquer dans certains travaux forestiers simples tels que l'élagage, le dépressage, les regarnis, l'entretien des pistes, etc. Cette action est aussi vivement demandée par les ASPs.

5. Faciliter les modalités de contractualisation et de cession des produits au profit des coopératives

Cette mesure constitue un consensus entre toutes les coopératives et GIE de la Maâmora, dont la proposition est basée sur les considérations suivantes :

- Les profits et les droits des usagers qui sont appelés à assurer la conservation et la gestion durable des forêts ;
- Non profit des avantages fiscaux des coopératives (TVA) ;
- Traitement des dossiers des coopératives comme les entreprises privées en matière des paiements, etc.

Cette mesure aura l'avantage de renforcer l'adhésion des usagers dans la gestion durable des forêts mais elle nécessite la mise en place des dispositions réglementaires permettant aux coopératives de bénéficier de :

- Traiter les contrats au niveau coopérative pour bénéficier de l'exonération de la TVA, en application des dispositions en vigueur ;
- Prise en considération dans la détermination du prix de cession des produits de la valeur non tangible de l'adhésion des usagers au processus de gestion durable des ressources naturelles.

Ces dispositions sont réalisables et peuvent motiver les usagers et leurs organisations à s'impliquer efficacement dans le processus de gestion des forêts.

6. Renforcement des capacités des gestionnaires locaux en approche participative de terrain

L'approche participative est un processus continu que doivent s'approprier les gestionnaires de terrain et qu'ils doivent la pratiquer quotidiennement avec les usagers et les acteurs opérants directement en forêt.

Il revient donc à former et perfectionner des techniciens et des ingénieurs et des *animateurs de l'approche participative*, qui vont se charger de la concertation avec les usagers sur les différents aspects de gestion des ressources naturelles et de la création des organisations des communautés de base (association ou coopérative) à l'échelle du territoire ou parc pastoral. Le processus de concertation à promouvoir est de type participatif, continu et partenarial pour chaque action ou projet à exécuter.

Ces animateurs vont être parmi la structure de gouvernance au niveau régional et provincial. La formation peut concerner sur les 5 ans (2016-2020) le personnel suivant :

- 16 techniciens (4 par province),
- 8 ingénieurs (2 par province).

Modèle M2 : Instauration de systèmes d'appui pour l'atténuation des effets des changements climatiques et l'amélioration des sources de revenus des usagers

Il s'agit de créer et de faciliter la création d'actions génératrices de revenus.

1. Création de groupements ANOC

L'élevage constitue le principal pilier de l'économie rurale et l'alimentation des populations est tributaire des ressources naturelles (pastorales et sylvo-pastorales). Pour cela, les troupeaux sont confrontés annuellement à une période de disette durant la saison estivale et en cas de sécheresse irrégulière inter ou intra annuelle. La pauvreté de la population rurale, forte importante, oblige les éleveurs à se baser sur les ressources naturelles gratuites par la surexploitation des ressources fourragères sur pied par ébranchage et émondage des arbres du chêne liège.

La création des groupements ANOC au niveau de la Maâmora permettra d'appuyer les éleveurs en matière d'encadrement sanitaire, alimentaire et de la sélection de la race adaptée à la zone. Ceci aura des effets importants sur la rentabilité des brebis et les revenus des usagers et ils pourront accéder au fourrage constamment subventionné. Par conséquent, cela permettra un soulagement de la pression sur les peuplements forestiers, surtout en période de disette alimentaire.

La convention cadre HCEFLCD-ANOC est déjà signée et il reste à faire :

- La sensibilisation et l'information des éleveurs des avantages de la constitution des groupements ;
- L'organisation des visites au profit des représentants des éleveurs de la zone au niveau des groupements fonctionnels (Moyen Atlas par exemple) pour voir les cas concrets ;
- L'initiation de groupements pilotes au niveau des parcs réceptifs.

2. Plan d'appui pour la conduite des troupeaux en partenariat avec l'Agriculture (santé animale, complémentation, etc.)

Les considérations ayant motivé cette action sont les mêmes que pour l'action précédente. Lorsque la création des groupements ANOC sera généralisée sur tout l'espace forestier et péri-forestier de la Maâmora, la présente action sera automatiquement intégrée.

En attendant la concrétisation généralisée de l'action précédente, il est opportun de s'approcher du Ministère de l'Agriculture pour l'établissement de contrats de partenariat et de collaboration pour le développement de l'élevage en Maâmora. L'élevage est une activité exemple typique pour des collaborations étroites entre le département- institution de tutelle de cette filière - et le département des Eaux et Forêts qui abrite cette activité dans l'espace qu'il gère.

Le contrat de partenariat et de collaboration doit bénéficier prioritairement des programmes spécifiques et nationaux (plan Maroc vert) du Ministère de l'Agriculture et portera principalement sur les aspects suivants :

- Organisation des éleveurs : associations existantes ou à créer ;
- Santé animale : vaccins périodiques et suivi de l'état global du cheptel ;
- Subvention des aliments de complémentation en cas de besoins et incitation au stockage des aliments ;
- Valorisation des produits de l'élevage (viande « labellisée » et autres produits secondaires).

3. Mise en place des AGR (petit élevage, valorisation des filières, etc.)

Cette action est une composante des plans de développement intégré territorial et a comme objectif principal la génération de revenu au profit des usagers dans le but de soulager la pression sur les ressources forestières. Cet objectif est d'autant plus primordial au vu des changements climatiques et des sécheresses irrégulières qui augmentent la vulnérabilité des écosystèmes naturels et augmentent les besoins des usagers en ressources de survie gratuites. Ces conditions nécessitent des actions d'atténuation pour éviter les conséquences catastrophiques de dégradation des ressources naturelles.

Les activités génératrices de revenus se résument principalement à :

- L'introduction des activités d'élevage hors sol : cuniculture, aviculture, apiculture, etc ;
- Organisation et valorisation des produits de terroir : truffes, PAM, glands.

Ces actions trouveront leur place dans le cadre des PDIT, mais en attendant, les activités de ce genre peuvent être initiées au préalable.

Modèle M3 : Élaboration des plans de développement intégré territorialisé (PDIT) au niveau des unités ethno-spatiales concernées par la Maâmora (parcs pastoraux)

La satisfaction des besoins des populations locales et les conditions de développement humain local au niveau de leurs territoires ne peuvent en aucun cas être assurées entièrement et uniquement par les biens et services fournis par le secteur forestier. En effet,, le développement socio-économique d'un territoire est tributaire des actions diverses dont les compétences relèvent des différents départements ministériels.

À ce sujet, il est primordial de procéder sans délai à l'élaboration des plans de développement intégré selon l'approche participative et impliquant tous les acteurs de l'État et les collectivités locales (commune et province surtout). La population locale doit être associée à toutes les phases de l'élaboration du plan de développement intégré territorial à savoir (logigramme voir plus loin) :

- Diagnostic participatif ;
- Identification des problèmes et contraintes du développement ;
- Identification des actions nécessaires pour lever les contraintes et résoudre les problématiques ;
- Mise au point de plans d'action assurant le développement intégré territorial ;
- Exécution du PDIT et pérennisation des actions.

Les mesures nécessaires pour la mise en place des PDIT sont principalement :

- stimulation de la coordination de la province au niveau du Conseil Provincial,
- instauration d'une structure de gouvernance chargée de l'exécution et du suivi au niveau provincial coordonnée par la province et le DPEFLCD,
- établissement des PDIT par parc (UES),
- intégration des PDIT dans les PDC,
- instauration du comité d'exécution local coordonné par l'autorité locale, commune et CCDREF,
- Présentation de l'état d'exécution du PDIT tous les six mois au niveau du comité de suivi provincial.

Le PDIT doit, principalement, être axé sur les aspects suivants :

- Le développement des infrastructures socio-économiques (routes, centres santé, électrification, eau potable, écoles, mosquées, etc.) ;
- Développement des activités génératrices de revenus ;
- Valorisation des filières des produits de terroirs (PAM, Champignons, etc.) ;
- Amélioration de la rentabilité de l'élevage et valorisation de ses produits ;
- Implication dans la co-gestion forestière à travers des contrats de partenariat comme décrits dans les modèles présentés.

Le plan de développement territorial intégré doit être élaboré par un comité opérationnel (CO) multidisciplinaire mixte constitué par les représentants des différents départements agissant sur le terrain en plus des collectivités locales concernées.

Le comité opérationnel va être coordonné par un noyau dur constitué par le gestionnaire forestier local, l'autorité locale et le Président de la CR concernée par le territoire en question. Un comité de suivi provincial (CP) se chargera de la supervision des comités opérationnels locaux.

L'exécution des PDIT sera assurée et suivi par la structure de gouvernance qui sera proposée à la fin de ce rapport et la supervision reste la responsabilité du comité de suivi provincial.

Modèle M4 : Amélioration des conditions de réussite des travaux de reconstitution des peuplements forestiers

La réussite des travaux de régénération et de plantation des peuplements forestiers ne repose pas uniquement sur les aspects techniques, mais ceux-ci sont conditionnés par les contraintes socio-économiques. Ces derniers sont principalement :

- La pression pastorale en raison de la dépendance étroite des usagers des ressources naturelles gratuites ;

- Les conflits d'intérêts entre les acteurs opérants en forêts et les usagers.

Afin de pouvoir lever toutes les contraintes qui entravent la réussite des travaux de régénération et de plantation des peuplements forestiers, on suggère les mesures suivantes :

1. Établissement des contrats de durée correspondante à l'âge de défensabilité des plants

Il s'agit d'établir avec les entreprises forestières des contrats de longue durée permettant de couvrir tous les travaux nécessaires aux jeunes plantations jusqu'à l'âge de défensabilité : plantation, irrigation, regarnis, entretiens, gardiennage, etc. Il s'agit de contracter pour des durées de :

- 10 - 12 ans pour les régénérations du chêne liège,
- 6 ans pour les résineux et l'acacia,
- 6 ans pour les Eucalyptus.

Le gardiennage sera durant les deux premières années à la charge de l'entreprise, et à la charge de l'association sylvo-pastorale par la suite. Dans le cas où cette dernière n'existe pas encore, le gardiennage restera à la charge de l'entreprise.

La réussite de cette première mesure peut être facilitée par la mise en œuvre de la mesure qui suit.

2. Faciliter la contractualisation entreprise - OCB locale pour assurer la réussite des actions (gardiennage, regarnis, entretiens, etc.)

Cette action permet d'appuyer l'action précédente en intégrant les usagers, notamment à travers ces organisations, dans le cadre de l'exécution des contrats de longue durée pour les travaux de reboisement et de régénération des peuplements forestiers. La mise en œuvre de cette mesure reposera plus sur un travail de sensibilisation et de négociation qu'il revient de coordonner par la structure de gouvernance régionale. Il s'agit en premier lieu de lutter contre les lobbys et les intérêts individualistes de certaines personnes ou des petits groupes et d'arriver à des ententes et de compromis acceptés par les deux parties, i.e. entreprises et usagers.

Le partenariat entre les entreprises et les usagers peut être gagnant-gagnant en les intégrant au niveau des opérations principales suivantes :

- les travaux manuels de préparation du sol et de plantations,
- arrosage,
- gardiennage,
- regarnis.

Modèle M5 : Gestion agro-forestière de l'arbre du chêne liège

Le chêne liège de la Maâmora est victime de son succès car ces glands ont une saveur douce alors que son sous-bois est dominé par des espèces très peu consommables (*Teline linifolia*) et non consommables (*Thymelaea lythroides*). Ainsi, les forêts de chêne se trouvent soumises aux pressions anthropiques en matière de prélèvement des glands avec des pratiques inadéquates pour les arbres tels que des ébranchages en périodes de disette qui procure un fourrage d'appoint aux animaux. Ces deux pratiques contribuent beaucoup au déséquilibre physiologique des arbres et les rendent plus vulnérables aux effets des changements climatiques et de la sécheresse. Ceci entraîne des mortalités d'arbres sur pied plus au moins importantes en fonction des milieux et de l'intensité de la pression.

Etant donné que la répression s'est avérée inefficace dans la lutte contre ces pratiques, il est proposé d'employer de nouvelles approches de négociation et de partenariat afin de concilier les intérêts des deux parties prenantes, i.e. le gestionnaire et l'usager. Cette approche vise à assurer une gestion rationnelle des peuplements de chêne liège tout en permettant aux usagers de tirer profit des ressources fournies, à savoir les glands et le feuillage sans porter préjudice aux arbres.

Cette approche repose sur trois actions essentielles :

1. Organisation des usagers par territoire (parc) :

À ce sujet, on peut se baser sur les associations sylvo-pastorales existantes pour les responsabiliser de la filière agroforestière des subéraies (glands et feuillage). Dans le cas échéant, on peut créer des associations agro-sylvo-pastorales spécifiques ;

2. Établissement des contrats de partenariat fixant les droits et devoirs :

Il s'agit d'établir des contrats de partenariat spécifiques pour l'exploitation rationnelle des subéraies sur des durées au moins de cinq ans renouvelables. Ce contrat devra spécifier entre autres :

- La collecte des glands en respectant l'arbre, et en utilisant des techniques de prélèvement adéquates (grimper, outils adaptés, etc.),
- réserver des quantités données pour la régénération ; vente des glands aux entreprises et réserver une partie au gestionnaire du HCEFLC (quantités à fixer en fonction de la superficie et d'autres critères à préciser),
- réalisation des opérations d'ébranchage contrôlé en période d'automne et en début hiver. Les éleveurs et les usagers vont recevoir des formations à ce sujet et l'exécution des opérations se feront sous l'encadrement des chefs de secteurs et des membres des bureaux des organisations d'usagers,
- inclure dans les contrats les mesures qui font perdre les droits -cités en cas du non-respect des dispositions et des règles stipulées.

3. Constitution des réserves fourragères par fauchage de l'herbe produit par les mises en défens :

- encourager et permettre l'accès aux membres des ASPs pour faucher l'herbe à l'intérieur des parcelles à la fin du printemps. Cette action est à double intérêt : contribuer à combler le déficit fourrager et lutter contre les risques d'incendies.

Ce type de contrat aura des effets positifs sur la conservation de l'état des subéraies et permettra d'assurer la traçabilité des semences locales en respectant les mêmes spécificités au niveau des cantons.

Modèle M6 : Dissuasion à l'exploitation des ressources pastorales par les non ayants droits

La forêt de la Mâamora connait l'exploitation des ressources pastorales par les troupeaux des investisseurs des villes avoisinantes en les mettant en association avec des ayants droits démunis. Ces troupeaux constituent, avec les troupeaux des « Azzabas » venus des zones avoisinantes, des conditions d'aggravation de la charge imposée aux écosystèmes de la Maâmora. Les effets de la surexploitation des ressources sylvo-pastorales se font surtout sentir en période de disette alimentaire et sous l'effet des variations climatiques négatives.

Les mesures proposées pour dissuader la multiplication des troupeaux non ayant droits sont principalement :

- restriction d'adhésion aux groupements ANOC aux usagers de droit,
- instauration de cartes de parcours aux usagers de droits (inscription aux parcours abandonnés depuis plusieurs années),
- paiement de taxe par tête/an pour les troupeaux des non ayants droit.

Les deux premières mesure demeurent les plus faciles à mettre en œuvre et peuvent permettre d'obtenir des résultats significatifs.

Modèle M7 : Création d'un environnement politique, juridique et technique favorable à la gestion participative et durable des forêts

Les aspects institutionnel, juridique et technique revêtent une importance capitale dans la Gestion Participative des Forêts. La clarification des rôles et des responsabilités des différentes institutions concernées, l'application et le respect des textes législatifs et réglementaires ainsi que l'élaboration des outils techniques et juridiques adéquats, demeurent la clé de réussite de toute politique de gestion durable des ressources forestières.

Les populations locales, accompagnées par les projets et les organisations locales, ont souvent bien adhéré au développement de leurs territoires. En effet, il suffit qu'elles soient suffisamment appuyées par les autorités politiques et administratives et les partenaires au développement.

En dépit des résultats positifs cités plus haut, la plupart des initiatives n'ont pas pu évoluer et atteindre les résultats escomptés, à cause de certaines contraintes liées à l'environnement juridique et institutionnel, parfois même technique. Ces contraintes sont entre autres :

- l'insuffisance des textes réglementaires pour le développement et la promotion de la gestion participative des forêts ;
- l'insuffisance de préparation des agents de terrain aux approches de gestion participative des forêts ;
- l'insuffisance d'informations et de communication entre les structures locales de gestion forestière, les autorités et élus locaux.
- la faible synergie entre les services techniques déconcentrés (Eaux et Forêts, Agriculture, Élevage, Équipement, etc.) dans le cadre de la promotion des structures locales de gestion des ressources naturelles ;
- la faiblesse des moyens financiers rendant difficile l'appui nécessaire aux OCB et au fonctionnement de l'ensemble des structures locales de gestion forestière ;
- la lenteur des procédures d'approbation des contrats de cogestion forestière ;

- L'insuffisance et la répartition déséquilibrée du personnel technique, le nombre de cadres concepteurs et celui d'agents d'exécution ;

Pour lever ces contraintes et converger vers l'instauration de la gestion participative patrimoniale des forêts ainsi que les biens et services qu'offrent les écosystèmes naturels, il est nécessaire de :

a. compléter et diffuser les textes d'application relatifs à la dimension gestion participative des ressources forestières ;
b. institutionnalisation des approches participatives et partenariales ;
c. élaboration et diffusion des textes (décret, circulaire, etc.) facilitant l'application des mesures et modalités nécessaires pour la gestion participative des forêts ;
d. appuyer la constitution d'organisations territoriales et le fonctionnement des structures de gestion forestière dans leur ensemble en mettant en place un mécanisme de financement adapté aux conditions locales ;
e. diligenter les procédures d'approbation des plans d'aménagement des forêts soumises à la cogestion et la signature des contrats de gestion forestière participative et partenariale ;
f. accroître et diversifier les appuis aux collectivités locales pour faciliter la constitution et le suivi des structures locales de gestion (coopératives forestières, associations sylvo-pastorales, GIE, etc.) ;
g. outiller les agents de terrain pour l'accomplissement correct de leur mission d'appui/conseil dans le processus de gestion participative des forêts ;
h. développer la communication relative à la gestion participative des forêts et adapter les structures à la nouvelle tâche ;
i. mettre en place un système performant d'information/communication entre les structures locales de gestion forestière et leurs mandataires, et les autorités et élus locaux ;
j. développer une parfaite synergie entre les services techniques déconcentrés (HCEFLCD, Agriculture, Élevage, Équipement, etc.), en tenant compte de la multidisciplinarité de la gestion participative des forêts, en vue d'améliorer et diversifier les revenus des populations locales ;
k. assurer le transfert progressif du pouvoir décisionnel vers les collectivités locales en matière de gestion des ressources forestières et biens et services offerts.

Indicateurs de suivi et évaluation

Il est primordial de pouvoir suivre l'exécution du plan d'action ainsi que la réussite des actions et mesures envisagées. Des indicateurs de suivi et évaluation sont proposés pour chaque modèles et action du plan d'action. Le travail de suivi et d'évaluation réalisé périodiquement et permettra de réorienter ou d'appuyer le processus d'exécution des actions en question.

Tableau 18 : Indicateurs de suivi et évaluation des actions envisagées

Modèle de développement éco-socio-développement	Actions et mesures	Indicateurs
M1 : Poursuivre la création d'un environnement socio-politique, 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),	Nombre de territoires organisés en OCB unifiée
	b) Établissement des contrats bilatéraux et contrats multi-acteurs (État-ONG-privés) et entre départements	Nombre de contrats bilatéraux et multi-acteurs établis
	c) Évolution vers des entreprises locales basées sur les organisations des usagers	Travaux et activités forestières pris en charge au niveau du territoire (nombre et volume)
	d) Introduction des actions forestières dans le cadre de contrats de MED avec les ASPs	Actions et travaux forestiers effectués (nombre et quantités)
	e) Révision des dispositions et les modalités de contractualisation et de cession des produits avec les coopératives en particulier (prix, taxes, etc)	- Dispositions réglementaires établies et diffusées - Avantages et mesures prises au profit des coopératives
	f) Renforcement des capacités des gestionnaires locaux en approche participative de terrain	- Nombre de sessions de formation organisées - Nombre de cadres et techniciens formés
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	- Nombre de groupements créés - Nombre d'éleveurs adhérents aux groupements
	b) Mise au point de plan d'appui pour la conduite des troupeaux en partenariat avec l'Agriculture (santé animale, complémentation, etc.)	- Traitements antiparasitaires effectués (interne et externes) - Nombre de têtes ovines traitées - Quantités de fourrage subventionnées par parc

	c) Mise en place des AGR (petit élevage, valorisation des filières, etc.)	- Nombre d'organisations créées pour le développement des filières locales - Chiffre d'affaire annuel des organisations créées
M3 : Élaboration 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 d'une structure de gouvernance chargée de l'exécution et du 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 d'exécution et du suivi 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 de coordination et de pilotage provincial	- Nombre de PDIT élaborés - Nombre de PDIT en exécution et en étroite collaboration avec les services déconcentrés - Nombre et nature des actions réalisées - Nombre d'actions réalisées dans le cadre des PDC - Nombre de réunions de comité d'exécution et de suivi réalisées par territoire - Nombre de réunions du comité provincial réalisées
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	- Nombre de contrats établis
	b) Facilitation de la contractualisation entreprise-OCB locale pour assurer la réussite des actions (gardiennage, regarnis, entretiens, etc)	- Nombre de contrats intégrant les OCB - Actions réalisées par les OCB et montants correspondants
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	- Nombre d'OCB créées et prenant en charge l'arbre (glands et feuillage) - Nombre de contrats respectés - Nombre d'hectares de régénération réalisés par des semences d'origine locale
M6 : Désencouragement de l'exploitation des ressources pastorales par les non ayants droit	a) Restriction de l'adhésion aux groupements ANOC aux usagers de droit, b) Instauration de la carte de parcours aux usagers de droit, c) Paiement de taxe par tête/an pour les troupeaux des non ayants droit	- Nombre de réunions et ateliers de sensibilisation et de communication - Charte pastoral de la Maâmora établie - Nombre de cartes de parcours distribués -
M7 : création d'un environnement politique, juridique et technique favorable à la gestion participative et durable des forêts	a) Institutionnalisation des approches participative et partenariales, b) Élaboration et diffusion des textes (décret, circulaire, etc) facilitant l'application des mesures et modalités nécessaires	- Textes relatifs à la gestion participative des forêts établis et diffusés - Types d'appui apporté aux collectivités locales - Nombre d'actions et de contrats réalisés avec les services techniques déconcentrés

Plan d'action

Le plan d'action proposé consiste à mettre au point les outils et moyens nécessaires pour la réalisation des actions des différents modèles de développement éco-socio-économiques. L'évaluation financière des différentes actions est aussi estimée ainsi que le planning dans le temps.

Les actions ainsi proposées ont pour objectifs de faciliter et de garantir la réussite des actions proposées par l'aménagement de la forêt de la Maâmora. Ces actions qui portent sur les travaux de régénération, traitements sylvicoles et exploitation sans aucune intégration des actions de développement socio-économique.

Tableau 19 : Coûts et outils de mise en œuvre des actions proposées

Modèle de développement éco-socio-développement	Actions et mesures	Coûts estimatif *(x1000 dhs)*	Moyens et outils
M1 : Poursuivre la création d'un environnement socio-politique et technique favorable à la gestion participative partenariale et responsabilisant des ressources naturelles	a) Généralisation et unification de l'interlocuteur au niveau du territoire (ASP ou coopérative),	**200**	Réunions et ateliers de sensibilisation et de communication
	b) Établissement des contrats bilatéraux et contrats multi-acteurs (État-ONG-privés) et entre départements	**400**	- Négociation et communication avec les acteurs concernés - Formation professionnelle des usagers
	c) Évolution vers des entreprises locales basées sur les organisations des usagers	**1000**	- Négociation et communication avec les acteurs concernés - Étude des filières et plan marketing - Encadrement et formation des OCB
	d) Introduction des actions forestières dans le cadre de contrats de MED avec les ASPs	**Sans cout supplémentaire**	- Négociation et communication avec les acteurs concernés
	e) Révision des dispositions et des modalités de contractualisation et de cession des produits avec les coopératives en particulier (prix, taxes, etc)	**Peut être sans cout supplémentaire**	- Mise en place des dispositions juridiques - Mise en place du dispositif de récupération des taxes et des avantages de prix
	f) Renforcement des capacités des gestionnaires locaux en approche participative de terrain	**300**	- Recrutement des techniciens et ingénieurs à former en approche participative - Encadrement et suivi des animateurs formés sur deux ans par expert
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	**500**	- Réunions et ateliers de sensibilisation et de communication - Visites des groupements créés - initiation des groupements pilotes en étroite collaboration avec l'ANOC et Agriculture
	b) Mise au point de plans de support pour la conduite des troupeaux en partenariat avec l'Agriculture (santé animale, complémentation, etc)	**400**	- Organisation des éleveurs - Campagnes de vaccination et contrôle sanitaire - Création de groupements ANOC
	c) Mise en place des AGR (petit élevage, valorisation des filières, etc)	**1 000**	- Développement des élevages hors sol - Valorisation des sous filières de l'élevage (laine, viande, etc)
Sous total		**3 800**	
M3 : Élaboration des plans de développement intégrés territorialisés (PDIT) au niveau des unités ethno-spatiales concernées par la Maâmora (parcs pastoraux)	a) Stimulation de la coordination de la province au niveau du Conseil Provincial	**10 000**	- Instauration d'une cellule de coordination provinciale présidée par le Gouverneur - **Élaborationdes plans de PDIT et fédérer les programmes des départements au niveau territorial** - Intégration des PDIT dans les PDC et le plan d'aménagement de la Maâmora - Mise en place des comités de suivi et d'exécution des PDIT par CR et par parc pastoral - Doter les comités de suivi et d'exécution des moyens humains et matériels nécessaires
	b) Instauration de la structure de gouvernance chargée de l'exécution et du 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 locale, commune et CCDREF		
	f) Présentation de l'état d'exécution du PDIT tous les six mois au niveau du comité d'exécution et du 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	**100**	- Négociation et communication avec les acteurs concernés
	b) facilitation de la contractualisation entreprise- OCB locale pour assurer la réussite des actions (gardiennage, regarnis, entretiens, etc)		- Négociation et communication avec les acteurs concernés - Facilitation des partenariats privés-OCB
M5 : Gestion agro-forestière de l'arbre du chêne liège	a) Organisation des usagers par territoire (parc)	**100**	- Réunions et ateliers de sensibilisation et de communication - Généralisation des organisations d'usagers au niveau du parc pastoral
	b) Établissement des contrats de partenariat fixant les droits et devoirs : collecte des glands en respectant l'arbre	**100**	- négociation et communication avec les Organisations d'usagers - Concertation et établissement de contrat adapté par parc pastoral

	c) Utilisation des semences locales en assurant la traçabilité des semences	**Sans cout supplémentaire**	- précisions des droits et devoirs par organisation et par parc
M6 : Désencouragement de l'exploitation des ressources pastorales par les non ayants droit	a) Restriction de l'adhésion aux groupements ANOC aux usagers de droit b) Instauration de cartes de parcours aux usagers de droit c) Paiement de taxe par tête/an pour les troupeaux des non ayants droit	**500**	- Réunions et ateliers de sensibilisation et de communication - Établissement de la charte pastorale de la Maâmora - Établissement des règles, droits et devoirs des usagers de droit - Instauration de taxes sur les droits de pâturage pour les non ayants droit - Mise en place des mesures de motivation pour les usagers
M7 : création d'un environnement politique, juridique et technique favorable à la gestion participative et durable des forêts	a) Institutionnalisation des approches participatives et partenariales b) Élaboration et diffusion des textes (décret, circulaire, etc) facilitant l'application des mesures et modalités nécessaires	**200**	- Compléter et diffuser des textes relatifs à la gestion participative des forêts - Accroître et diversifier l'appui aux collectivités locales - Développer la synergie entre les services techniques déconcentrés
Sous Total		**11 000**	
TOTAL GENERAL		***14 800 000 dirhams***	

Les actions des modèles de développement éco-socio-économique qui intègrent principalement les variables « relais » sont estimées à 3 800 000 dirhams.

Il s'agit des modèles suivants :

- M1 : Poursuivre la création d'un environnement politique, juridique et technique favorable à la gestion participative partenariale et responsabilisant des ressources naturelles
- M2 : Instauration du système de support pour les principales activités sources de revenus des usagers (élevage, emplois).

Les actions des autres modèles totalisent un montant de 11 000 000 dirhams ; soit un montant global de 14 800 000 dirhams.

Il s'agit des modèles suivants :

- M3 : Mise en œuvre des plans de développement intégré territorialisé (PDIT) au niveau des unités ethno-spatiales concernées par la Maâmora (parcs pastoraux),
- M4 : Amélioration des conditions de réussite des travaux de reconstitution des peuplements forestiers (régénération naturelle, assistée, artificielle),
- M5 : Gestion agro-forestière de l'arbre du chêne liège,
- M6 : Découragement de l'exploitation des ressources pastorales par les non ayants droits
- M7 : Création d'un environnement politique, juridique et technique favorable à la gestion participative et durable des forêts.

Planning d'exécution des actions proposées

Le planning d'exécution devrait viser en particulier les actions relatives au développement de la gestion participative et partenariale avec les acteurs locaux et au développement des sources de revenus des usagers (Annexe 8, page 17 des Annexes).

Structure de gouvernance locale pour l'exécution et le suivi du plan d'action

En réponse aux résultats non concluants des politiques centralisées de conservation des ressources naturelles en matière de droit de participation des populations aux questions relatives à l'environnement et la gestion durable des ressources naturelles, un nouveau mode de gestion émerge, soit l'approche participative. Ce type d'approche est fondé sur l'établissement d'un dialogue permanent entre les populations et les agents techniques ainsi que sur le respect mutuel, le principe de partenariat, et la reconnaissance du savoir-faire local. Dans le contexte de la gestion des ressources naturelles (GRN), elle permet aux acteurs locaux de négocier et définir un partage équitable des fonctions, des droits d'usages (partage des bénéfices, biens et services, tangibles ou non) et des responsabilités de gestion d'un territoire ou d'un ensemble donné de ressources naturelles (Borrini-Feyerabend et autres, 2000). La gestion participative des ressources

naturelles (GPRN) est, en théorie, un outil prometteur visant une meilleure durabilité des projets avec une plus grande prise en charge des populations locales. Elle peut être considérée comme « l'émergence d'une capacité collective à réfléchir et s'organiser pour une gestion collective responsable du territoire ». Dans le cas de la Maâmora, les terrains sont publics, propriété de l'État, les actions collectives de valorisation des ressources par les acteurs privés et/ou publics (ex. individus, collectifs, entreprises) ne peuvent être efficace que la convergence des actions de tous les acteurs concernés et la participation effective des usagers locaux.

1. Notions de participation citoyenne et participation publique

La participation citoyenne se définit comme **« *un processus d'engagement obligatoire ou volontaire de personnes ordinaires, agissant seules ou au sein d'une organisation, en vue d'influer sur une décision portant sur des choix significatifs qui toucheront leur communauté* ».** La participation citoyenne est **«un processus dans lequel les gens ordinaires d'une communauté exercent le pouvoir sur des décisions relatives aux affaires générales de leur communauté».** Dans la pratique, ce concept revêt de multiples connotations l'éloignant de la définition de Cunningham. Arstein, 2006 définit la participation publique comme **« la redistribution du pouvoir permettant aux citoyens démunis, exclus des processus politiques et économiques, d'être volontairement inclus dans le futur »** et suggère une échelle de la participation composée de huit échelons, croissant selon l'engagement citoyen. Le décideur ayant initié le processus participatif doit en assurer la crédibilité et la transparence et impliquer le citoyen pour susciter une responsabilité conjointe des actions menées et de leurs résultats. Les démarches participatives et leurs dispositifs se sont bien diversifiés en fonction des contextes et des initiateurs.

La participation publique s'intègre dans le concept de participation citoyenne et a gagné en importance lors des dernières décennies. Elle se distingue du partage du pouvoir entre décideurs et gens ordinaires de la participation citoyenne en intégrant à son processus toute personne, peu importe ses caractéristiques démographiques ou son niveau de capital social. Elle inclut des dispositifs de communication, de consultation et de participation publique.

Le mode de participation peut varier selon le contexte, l'objectif, le délai, les ressources, le cadre légal, la tradition et l'intérêt en lien avec la décision à prendre. L'essentiel dans la participation publique est un engagement clair et défini envers la population par les personnes mettant en œuvre un processus décisionnel. Si cet engagement n'est pas compris de la même manière par les décideurs et les participants, cela se soldera par une désillusion ou de l'insatisfaction.

Tableau 20 : Processus de participation et d'engagement des acteurs (logigramme voir Annexe 9, page 19 des Annexes)

Niveau de participation	Adaptation au contexte de la GRN
Informer	Les populations locales ont reçu une information équilibrée et objective sur les problèmes et solutions concernant la GRN
Consulter	Les points de vue des populations locales sont pris en compte même s'ils ne sont pas forcément repris tels quels dans la plan d'action et de gestion.
Impliquer	Les populations locales participent au processus de GRN
Collaborer	Le processus d'exécution et la responsabilité de mise en œuvre des décisions sont partagés entre tous les acteurs concernés
Déléguer	Les populations locales sont responsables (effectivement) de l'exécution des décisions qu'elles prennent.

Incidence du public

La représentativité des institutions de gouvernance locale envers les populations locales constitue toutefois un problème important dans la plupart des cas. Il apparaît donc important que cette transition vers un mode de gestion plus local soit accompagnée de ressources, de renforcement des capacités et de réformes institutionnelles encourageant cette représentativité.

2. Décentralisation : processus favorisant la participation des populations locales

La décentralisation et la participation sont « des moyens d'associer de plus vastes segments d'une population donnée aux processus décisionnels publics dans un rôle d'information ou de contrôle de ces processus » (Ribot, 1999). En se référant à la logique organisationnelle d'un État, la décentralisation est « le transfert des attributions de l'État à des institutions juridiquement distinctes de lui, et bénéficiant, sous la surveillance de l'État, d'une certaine autonomie de gestion ».

Rapprocher le gouvernement des citoyens doit normalement accroître l'efficacité des politiques de l'État en lui permettant d'exploiter la créativité et les ressources des populations locales. En termes de GRN, la décentralisation permet normalement de renforcer la coordination entre les organismes administratifs et autres acteurs concernés, contribuant ainsi à une plus grande efficacité de planification du développement et de la conservation des ressources naturelles. Dans le contexte national, il pourrait, en effet, être productif d'appuyer la délégation de la gestion des ressources naturelles aux associations ou coopératives mises en place par les projets ou l'administration et appuyer le processus de gestion partenariale et d'auto-responsabilisation.

Ces différentes organisations des populations locales nécessitent l'appui et l'accompagnement des acteurs externes agissant en tant que contributeurs et facilitateurs à la conservation et la gestion durable des ressources naturelles. Des contrats de partenariat multi-acteurs ciblant les organisations locales comme instances les plus responsables envers la population et les plus adéquates pour un transfert de pouvoir dans le cadre de la gestion déléguée des ressources naturelles.

La GRN est un enjeu économique, social, politique et écologique. Les appartenances sociales influencent l'accès aux ressources et il s'agit de tenter de définir des règles qui amènent forcément à favoriser certains groupes aux dépens des autres. La négociation entre les acteurs ayant des intérêts divergents est au cœur de la GPRN.

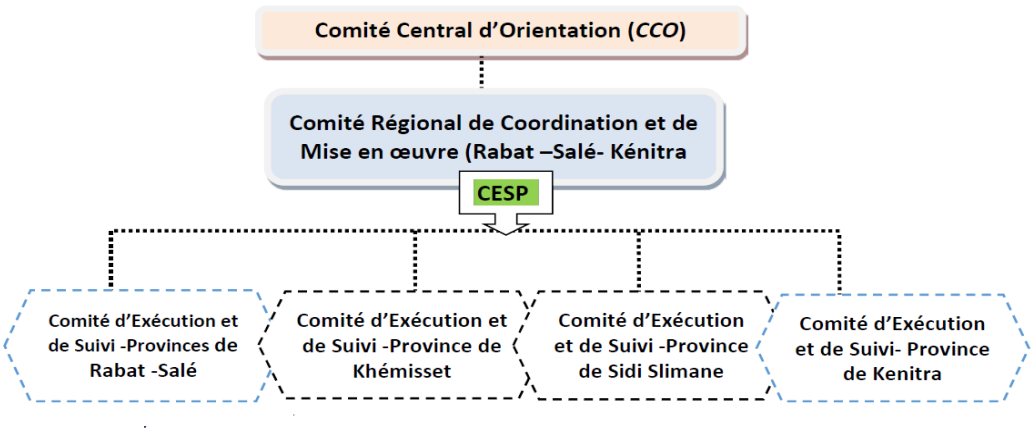
3. Structure proposée pour l'exécution et le suivi du plan d'action

L'approche participative n'est pas une fin en soi, mais un ensemble méthodologique qui vise à assurer les conditions nécessaires à la sauvegarde des ressources naturelles. Elle contribue de ce fait au développement socio-économique du terroir. L'approche participative tend en réalité **à modifier la perception du rôle de chacun des intervenants** (État, services techniques, populations, etc.) dans la gestion des ressources naturelles, **à proposer un partage de responsabilités** entre les différents acteurs concernés. Elle favorise la prise de décision et la prise en charge par les populations des actions destinées à améliorer les conditions d'exploitation des ressources et aménager leur espace-terroir.

Afin d'assurer la réussite et l'efficacité des modèles éco-socio-économiques proposés, il reviendrait de mettre en place une *structure avec des organes de coordination et d'appui juridique et institutionnel et des organes locaux chargés du suivi et de l'exécution du plan d'action*. Cette structure aura pour rôle principal d'être garante de l'exécution des actions en réunissant les conditions de réussite du plan en mettant en œuvre :

- Des actions intégrées territorialisées ;
- La convergence des acteurs pour des programmes territoriaux ;
- Le principe et les conditions de partenariat autour des contrats gagnant-gagnant ;
- Le partage effectif des responsabilités en matière de conservation et de gestion durable des RN.

Figure 10 : Structure de gouvernance et de suivi



Missions et tâches des différents organes de la structure

- **Le Comité Central d'Orientation (CCO) :** ce comité aura comme principal rôle d'appuyer la réalisation du plan d'action par la mise en place du cadre juridique, institutionnel et politique adéquat et répondant aux spécificités locales. En effet ; le bon déroulement de l'exécution des tâches des comités régionaux et provinciaux aura besoin du renforcement et de la mise en place de :

  - Dispositions réglementaires nécessaires ;
  - Cadre institutionnel facilitant le travail des comités d'exécution locaux ;
  - Moyens financiers et humains nécessaires pour l'exécution du plan d'actions et le fonctionnement de la structure.

Le CCO est présidé par le Secrétaire Général ou le Directeur de la Planification, du Système d'Information et de la Coopération et des membres permanents représentant :

- La Direction du Développement Forestier
- Direction de la Lutte Contre la Désertification et de la Protection de la Nature
- Direction du Domaines Forestier, des Affaires Juridiques et du Contentieux
- Direction des Ressources Humaines et des Affaires Administratives Coopération
- Le représentant de la Wilaya
- Le Président du Conseil régional
- Les représentants des autres départements : Environnement, DAR, Équipement, Agriculture (ADA, Filières, etc), Artisanat, etc.
- Deux représentants des organisations locales par province.

Le CCO doit se réunir au moins une fois tous les six mois et chaque fois en cas de nécessité. Les points d'ordre du jour des réunions du CCO sont proposés par le Comité Régional de coordination et de mise en œuvre (CRCMO).

- **Le Comité Régional de coordination et de mise en œuvre (CRCMO) :** ce comité est présidé par le Wali de la Wilaya de Rabat - Salé- Kénitra. Le Directeur régional des Eaux et Forêts et la Lutte Contre la Désertification assure le Secrétariat du CRCMO.

Le comité renferme parmi les membres permanents :

- Les Directeurs provinciaux des EFLCD ;
- Chefs des CCDRF ;
- Les représentants des organisations locales (ASP, coopératives, GIE) ;
- Les représentants de la profession (exploitants et entreprises forestières, autres acteurs concernés) ;
- Les Présidents des Conseils provinciaux ;
- Les représentants des autres départements : Environnement, DAR, Équipement, Agriculture (ADA, Filières, etc.), Artisanat, etc. ;

Le CRCMO a pour mission de coordonner et de superviser les actions réalisées dans le cadre du plan d'action et de répondre aux difficultés rencontrées sur le terrain par les comités d'exécution et de suivi locaux. Le rôle de la présidence du Wali est primordial pour la coordination entre les différents acteurs concernés par les actions territoriales.

Le CRCMO doit se réunir au moins une fois tous les trois mois et chaque fois en cas de nécessité. Les points d'ordre du jour des réunions du CRCMO sont proposés par les Comités d'exécution et de suivi provinciaux (CESP).

- **Le Comité d'exécution et de suivi Provincial (CESP) :** ce comité est présidé par le Gouverneur de la province concernée. Le Directeur provincial des Eaux et Forêts et la lutte contre la désertification assure le Secrétariat du CESP. Le conseil provincial aura pour rôle de donner des orientations et aider le comité d'exécution dans le processus de convergence et coordination entre les différents partenaires.

Le comité renferme parmi les membres permanents :

- Les chefs des CCDRF ;
- Les chefs de secteurs directement concernés ;
- Représentants des organisations locales (ASP, coopératives, GIE) ;
- Les représentants de la profession (exploitants et entreprises forestières, autres acteurs concernés) ;
- Le Président du Conseil provincial ;
- Les Présidents des communes rurales concernées ;
- Les représentants des autres départements : Environnement, DAR, Équipement, Agriculture (ADA, Filières, etc.), Artisanat, etc. ;

Le CESP a pour mission d'exécuter et suivre les effets et impacts des actions des modèles de développement mis au point. Il doit prendre en compte, dans le cadre de rapports mensuels et annuels, des résultats des actions réalisées et des propositions d'ajustements à faire, après validation par le CRCMO. Le rôle de la présidence du Gouverneur est primordial pour la coordination entre les différents acteurs concernés par les actions territoriales.

Le CESP doit se réunir au moins une fois tous les mois et chaque fois en cas de nécessité.

VALEUR AJOUTEE DE LA DEMARCHE PARTICIPATIVE FFEM

Les approches participatives appliquées jusqu'à présent par les différents projets et administrations diffèrent en ce qui concerne les niveaux de perception et les objectifs assignés. En effet, les approches se limitent souvent au :

- Diagnostic participatif ; problèmes et propositions de solutions ;
- Public cible limité aux représentants des populations locales souvent non organisées ;
- Processus limité à la durée du projet ;
- Approche discontinue : arrêt souvent avec les projets ;

Dans le cas de la reconstitution des peuplements forestiers, la réglementation relative à la compensation des mises en défens est un processus durable avec des résultats positifs dans certains cas. Cependant, ce processus reste limité en matière de responsabilités et de motivation des populations locales dans la co-gestion des écosystèmes forestiers.

La démarche participative mise en œuvre par le FFEM a eu plusieurs nouveautés et avantages, en particulier :

- La mobilisation et l'implication, dans toutes les phases de la démarche, de tous les acteurs concernés par la Maâmora ;
- Les ateliers et réunions par acteur ont permis de dégager clairement les enjeux et les objectifs associés pour les lever librement sans être gêné/influencé par la présence des autres acteurs ;
- Les analyses scientifiques et méthodiques appliquées sur les données du diagnostic partagé ont permis de dégager des résultats et des rapports de forces entre acteurs ainsi que les variables clés influençant le développement durable des RN ;
- Les forums provinciaux ont été une occasion de présenter les résultats dégagés de l'analyse et de recueillir les avis et propositions d'actions des représentants des acteurs ;
- Les modèles de développement socio-économique, outputs fixés par la démarche, sont nécessaires pour la réussite et la mise en œuvre des actions du Plan d'aménagement de la Maâmora qui reste très technique dans son contenu.

Le processus adopté par la démarche FFEM est innovateur ainsi que les résultats obtenus et leurs effets sur la conservation et la gestion durable des peuplements de la Maâmora. Tout plan d'action, quelle que soit sa pertinence, ne peut aboutir que si les mécanismes de suivi et de mise en œuvre sont efficaces et bien réfléchis.

Que ce soit au niveau des modèles éco-socio-économiques de développement ou au niveau de la structure de gouvernance proposée, la participation et la mobilisation des acteurs concernés sont ciblées comme un objectif primordial. En effet, l'implication des acteurs du quotidien (populations locales) et des acteurs opérants en forêts (ayant des intérêts économiques et sociaux) et les acteurs passifs (environnement, agriculture, etc.) est une condition primordiale pour le développement durable des ressources naturelles des territoires.

Les modèles de développement intègrent tous les aspects nécessaires au développement humain et répondent aux attentes des acteurs concernés et mettent en évidence l'intérêt de mettre en place de nouveaux modes de partenariat « gagnant - gagnant » entre plusieurs acteurs. Ces idées ont émané des entretiens et discussions avec les différents acteurs mobilisés.

Présentation des synergies

SYNERGIES AVEC LES AUTRES COMPOSANTES DU PROJET

Dans le cadre de la concertation entre les différentes composantes du projet en question des réunions ont eu lieu sous la présidence de la coordination nationale pour l'échange et la concertation à plusieurs stades d'avancement des études :

- Méthodologies ;
- Etat d'avancement des travaux ;
- Présentation des résultats préliminaires ;
- Présentation des résultats finaux.

1. Synergie avec la composante 4 du projet FFEM (stockage du carbone et REDD+)
   - Nature des synergies : stockage de carbone influencé par la gestion/gouvernance des milieux.
   - Approche utilisée : analyse des enjeux des acteurs.
   - Apports : relations entre la gouvernance et les facteurs influençant le stockage du carbone (gestion durable des forêts : diminution des délits, responsabilisation de la population).
2. Synergie avec la composante 2 du projet FFEM (évaluation socio-économique des biens et services)
   - Nature des synergies : encourager la participation des acteurs locaux dans la valorisation socio-économique des biens et services forestiers / organisation des acteurs pour la valorisation des filières (glands, truffes, PAM) afin d'améliorer les revenus des populations locales et par conséquent favoriser, la diminution de la pression sur la forêt.
   - Approche utilisée : identification et valorisation des filières d'intérêt socio-économique.
   - Apports : valorisation des filières économiquement rentables et amélioration des revenus des populations locales.

Les résultats de cette composante permettent d'identifier les filières d'intérêts économique et social qu'il reviendra de développer dans le cadre des modèles identifiés.

Les synergies identifiées doivent être opérationnalisées après la remise des rapports.

SYNERGIES AVEC D'AUTRES PROJETS

La démarche participative et la mise en œuvre du plan d'action pour la gestion durable du site de la Maâmora nécessite des synergies avec :

1. Les actions et projets du Ministère de l'Agriculture (ADA, élevage, produits de terroirs, Pilier II du Plan Maroc Vert, etc.)
   - Nature des synergies : mise en œuvre des actions identifiées au niveau des terroirs dont la population est organisée et encourager la population à adhérer à la cogestion des ressources forestières.
   - Approche : identification et organisation des ONG impliquées actuellement dans la gestion des ressources naturelles au niveau territorial. Sensibilisation des ONG de l'intérêt des actions à mener.
   - Apports:
     - amélioration de la rentabilité des troupeaux par le renforcement de l'encadrement de l'élevage afin de réduire la pression sur les forêts ;
     - contribution à la valorisation des filières des produits forestiers non ligneux de l'amont à l'aval (truffes, glands, PAM, laine, etc.) ;
     - tirer profit du programme Pilier II en matière de développement de la petite agriculture et des filières.
2. Communes rurales
   - Nature des synergies : les plans de développement communautaire (PDC) établis par les communes rurales (CR) sont une opportunité pour contribuer au développement des communautés locales selon les problèmes prioritaires et les solutions proposées dans le cadre des modèles de développement proposés.
   - Approche: lier les propositions des modèles de développement émanant du projet FFEM avec le plan d'actions des PDC.

- **Apports :** financement des projets socio-économiques et générateurs de revenus issus de l'approche participative (Agriculture, CR, Départements).

3. Office du tourisme

   - **Nature des synergies :** à travers le programme d'aménagement touristique (PAT) élaboré pour chaque province et région.
   - **Approche:** analyser le potentiel éco-touristique identifié dans la zone et appuyer son développement.
   - **Apport:** l'approche participative a contribué à l'identification du potentiel de développement d'éco-tourisme et tourisme rural au niveau des zones forestières, ainsi que les zones favorables aux projets d'éco-tourisme.

4. INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain)

   - **Nature des synergies :** cofinancement des projets de développement local et générateurs de revenus.
   - **Approche:** identification des actions selon les axes prioritaires de l'INDH dans le cadre du développement des modèles socio-économiques.
   - **Apports :** financement d'au moins de 80 % des budgets des projets identifiés (modèle de développement) en partenariat avec la DAS de la province.

5. ADS (Agence de Développement Social)

   - **Nature des synergies :** cofinancement des projets de développement local et générateurs de revenus.
   - **Approche:** identification des actions qui répondent aux axes prioritaires de l'ADS qui seront identifiés par l'approche participative.
   - **Apports :** financement de 70 % des budgets des projets retenus.

Analyse critique de l'approche participative

APPORTS ET LIMITES DE L'ETUDE

Cette étude a donné des apports nouveaux en matière d'approche méthodologique, d'analyse et de résultats escomptés en termes d'effets et d'impacts positifs sur la gestion durable des forêts et sur le développement humain des usagers.

La réussite de la démarche adoptée réside dans le processus de concertation et de participation élargie auprès de tous les acteurs concernés directement ou indirectement par la forêt de la Maâmora. Cependant, ce processus à créer des attentes habituelles chez certains acteurs, chose qui a pu être dépassé en expliquant l'originalité et les objectifs de cette approche.

Les résultats obtenus restent tributaires des conditions et moyens de mise en œuvre. En effet, les modèles de développement identifiés et décrits nécessitent l'implication des acteurs divers et variés à savoir :

- Les usagers (de droit, organisés ou non, etc.) : leur adhésion est influencée par les rapports avec les autres acteurs, autres que les forestiers ;
- Départements de gestion des territoires : Agriculture, équipement, Intérieur, etc. : les actions proposées nécessitent la contribution de ces acteurs qui doit être sans conditions et prioritaire dans leurs programmes annuel ;
- Départements dits « « passifs » : environnement, tourisme, artisanat, etc. : ces acteurs doivent aussi agir en priorité dans les actions les concernant dans le plan d'action.
- Collectivités locales (CR, Conseil provincial, conseil régional) : ces acteurs politiques ont un rôle important dans la réussite du plan d'action en particulier les plans administratif, financier et politique. Cependant, ils doivent dépolitiser le développement local et durable des ressources naturelles.

Compte tenu des rôles que devraient jouer chacun de ces acteurs, leur représentation au niveau de la structure d'exécution et de suivi revêt une grande importance.

Le plan d'aménagement récemment révisé reste très handicapé par le non intégration des mesures de développement socio-économique des populations locales dont les principales ressources de revenus proviennent des écosystèmes forestiers.

Les limites de cette approche résident donc dans l'efficacité de la structure de gouvernance proposée et de son fonctionnement.

DIFFICULTES RENCONTREES ET RECOMMANDATIONS/SOLUTIONS TROUVEES

Les principales difficultés rencontrées sont au niveau des conseils communaux. L'opposition a toujours tendance à « diriger négativement » le rôle de la commune et les missions des forestiers. Le plan adopté consiste à les écouter et à leur expliquer les objectifs de la démarche qui consiste à faire participer tous les acteurs, y compris la minorité. L'implication et la responsabilité de chacun d'entre eux constituent les conditions de la conservation et de la gestion durable des ressources naturelles.

- Difficultés et moyens utilisés pour les contourner

Tableau 21 : Risques et mesures adoptées

Risques prévisionnels	Mesures et moyens
Non satisfaction de certains acteurs du rôle joué par le HCEFLCD pour le développement local	Faire adopter le principe de la démarche qui consiste à impliquer tous les acteurs et partager les responsabilités et les biens et services.
Problème de désinformation de la population / des acteurs	Communication/sensibilisation en expliquant clairement les objectifs de la démarche, les activités prévues, ce qui est attendu des participants...
L'opposition au sein des Conseils communaux jouant à contre-courant de la démarche lors des sous forums provinciaux	Poser les problèmes clairement et mettre en évidence les devoirs des communes envers la forêt, principale source de revenus, et les usagers ayants droit des biens et services de ses écosystèmes.
Manque de confiance, dans certains cas, de la part de la population envers la démarche	Donner des exemples de démarche participative réussie ailleurs, maîtrise des éléments divergents, etc.
Non adhésion de certains acteurs à la démarche	Négociation, gestion des conflits sources du refus d'adhésion.

Valorisation et réplication de la démarche participative

L'application de cette nouvelle approche a attiré l'attention des acteurs locaux et régionaux qui la considèrent comme une nouvelle méthode donnant l'occasion d'écouter tous les acteurs concernés. La mise en œuvre et l'exécution du plan d'action dans les conditions prévues devrait entrainer des changements dans la perception du développement territorial et les rapports entre les différents acteurs. Les acteurs concernés et tous les types vont pouvoir travailler ensemble et mieux collaborer dans le cadre d'intérêts réciproques.

Cette approche et le plan de développement proposé vont permettre de drainer et de faire converger les financements des différents départements et organismes. À travers le développement humain qui sera assuré, les charges relatives à la conservation et au développement des forêts seront réduites et permettront à d'autres actions d'être mises en œuvre en faveur des usagers et du patrimoine forestier.

Cette démarche est un bon exemple en termes de résultats obtenus et restera un meilleur exemple si son exécution est faite dans de bonnes conditions de réussite. En matière d'approche, la valorisation à travers d'autres régions et au niveau national serait très utile. En attendant, la mise en place du processus d'exécution, la Maâmora pourra servir de terrain de démonstration pour les autres zones.

La réplicabilité dans d'autres sites est nécessaire, mais avant de la lancer, il faudrait renforcer les capacités des gestionnaires forestiers en matière d'approche participative et d'analyse des enjeux des acteurs.

Il ne devrait pas y avoir de modifications significatives nécessaires pour la méthodologie d'approche, hormis quelques besoins d'adaptation éventuels aux différents contextes locaux et notamment appropriation de l'approche participative par les membres de la structure proposée, identification et délimitation des unités de gestion traditionnelle de l'espace.

Les principales mesures à prendre en considération, comme base de l'application dans d'autres sites, de la démarche participative FFEM sont principalement :

1. *La création et représentativité des structures locales de gestion* qui doivent être l'émanation des populations locales. Les organisations locales permettront d'atténuer les enjeux individuels et lobbyings rencontrés dans certaines zones.
2. *La capacitation des structures locales à poursuivre la mise en œuvre de la nouvelle approche :* elle dépend du renforcement des capacités de tous les acteurs des structures déconcentrées de l'État et des Collectivités locales.
3. *L'appropriation du processus participatif par les gestionnaires locaux et les populations locales* : cette appropriation doit faire l'objet au préalable du renforcement des capacités des gestionnaires forestiers et des bureaux des organisations locales.

Conclusion

Bien que la gestion participative des forêts en tant qu'outil de gestion durable des ressources forestières trouve son fondement et son application dans les principes généraux de la politique forestière nationale, il convient de rappeler que sa mise en œuvre exige un certain nombre d'aspects fondamentaux pour l'atteinte de ces objectifs.

Ces aspects dont dépend la gestion durable des forêts ont été clairement mis en évidence lors de la concertation avec tous les acteurs à savoir :

1. *L'optique Gestion Participative du territoire* (à s'approprier par l'ensemble des partenaires concernés). Tous les acteurs concernés devront agir d'une façon intégrée, selon le dicton : « Penser globalement et agir localement », en considérant le territoire comme un ensemble de terroirs (forestier, agricole, parcours, etc.) gérés sous tous les aspects socioéconomique, politique, agro écologique, biodiversité, etc.

L'application de l'optique de Gestion Participative et durable du territoire vise principalement deux objectifs, à savoir :

- la satisfaction équitable des besoins de développement des générations présentes et futures ; et
- l'intégration de la gestion rationnelle des ressources naturelles dans le processus de développement, afin d'en assurer la durabilité.

2. *La promotion de partenariats de travail* entre :

- l'État et les populations locales, représentées par leurs structures de gestion et organisations locales ;
- les différents acteurs entre eux ;
- l'État et des partenaires privés ;
- les différentes personnes physiques ou morales privées, bénéficiant des biens et services de la forêt.

3. *L'équité entre partenaires et la prise en compte de l'aspect Genre* : il s'agit de tenir compte des couches marginalisées et/ou défavorisées en général et des femmes en particulier. En effet, du fait que la répartition des rôles et responsabilités, en milieu rural, est fondée sur le sexe, ce sont traditionnellement les femmes qui « collectent » la majeure partie d'une vaste gamme des produits forestiers ligneux (bois de feu) et non ligneux (truffes, PAM, etc.), pour assurer la subsistance ou se procurer d'un revenu pour la famille. Ce sont donc elles qui ressentent le plus les restrictions liées à l'accès aux ressources des forêts cogérées. C'est pourquoi il s'avère nécessaire de renforcer les opportunités, pour elles, de décider et de bénéficier des activités génératrices de revenus (filières produits non ligneux, artisanat, aviculture, etc.).

4. *L'action recherche opérationnelle* : en reconnaissance du fait qu'il n'y a pas de méthodologie finale parfaite implique que la gestion participative des forêts doit donc être perçue comme un processus continu, évolutif et adaptatif. Pour approfondir tous les paramètres qui y sont liés, il faut promouvoir la culture d'apprentissage (Approche itérative ou « *learning by doing* »).

L'analyse des variables clés du site de la Maâmora a bien mis en évidence le rôle et l'intérêt de la co-gestion par la responsabilisation des usagers pour le développement et la conservation de ses écosystèmes. Le processus de la co-gestion est conditionné par l'engagement des acteurs dans le cadre du développement intégré et partenarial des territoires de la zone. En effet ; la multitude des acteurs et la complexité de leurs enjeux et objectifs associés rendent difficile la possibilité d'assurer un futur prometteur du site de la Maâmora. L'avenir de la Maâmora, selon nos expériences, est très dépendant de la volonté des acteurs à collaborer et agir ensemble dans des projets de développement socio-économiques identifiés.

Bibliographie

African Futures and Phylos IPE, 2002. A Guide to Conducting Futures Studies in Africa, Ottawa, St. Joseph Print Group,

Andersen I. et Jaeger B. 2001. Scenario workshops and urban planning in Denmark, PLA Notes 40.

CES- 2006. Une échelle de participation citoyenne – Sherry Arnstein

Danish Board of Technology, 2001. Foresight for Regional Development Network, Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

Futures Group (The), 1994. Scenarios, Futures Research Methodology, AC/UNU Millennium Project,

Hatem Fabrice, 1993.Cazes Bernard et Roubelat Fabrice, « La prospective, pratiques et méthodes », Economica.

Godet Michel, 1997. Manuel de prospective stratégique, Tome 1 : une indiscipline intellectuelle. Tome2 : L'art et la méthode, Paris, Dunod.

Godet Michel et al, 2003. « La boite à outils de prospective stratégique »,

HCEFLCD, 2014 : Révision de l'Étude d'aménagement de la forêt de Mamora

John Wiley & Sons, 1991, Social Analysis, Selected Tools and Techniques, World Bank Social Development Paper n° 36.

Porcheron Eric, 2002. « Le E-Book, incertitudes et perspectives d'avenir », Travaux de recherches de prospective,

Ringland G., 2002. Scenarios in Public Policy, John Wiley & Sons.

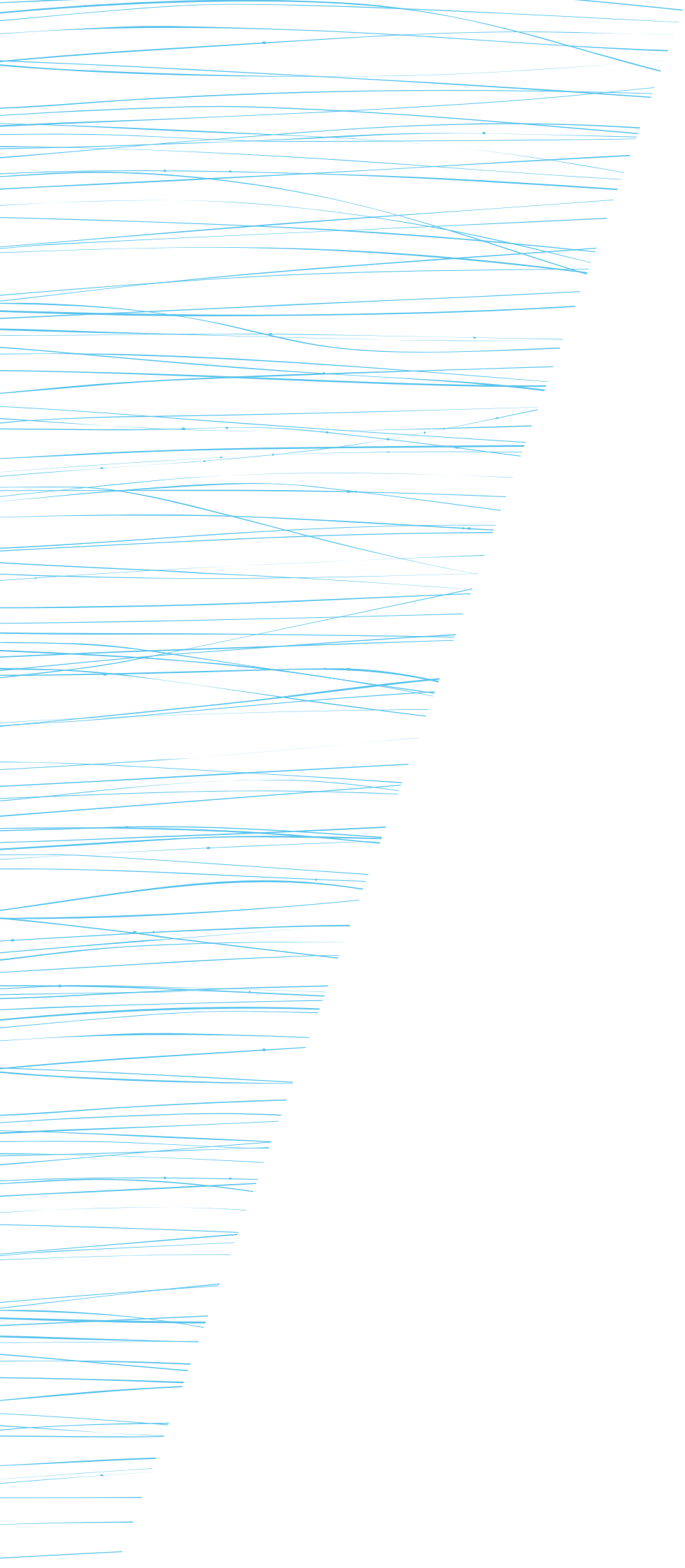
Ringland G., 2006. Scenario Planning: Managing for the Future, 2e éd., John Wiley & Sons,

Schwartz P., 1991. The Art of the Long View, Chichester, John Wiley & Sons.

Van AsseltMand AI., 2001. Building Blocks for Participation in Integrated assessment: A Review of Participatory Methods, ICIS working paper I01-E003 ICIS, Maastricht.

Van der Heijden K., 1997. Scenarios: The Art of Strategic Conversation, Chichester, John Wiley & Sons,

Wehmeyer W., Clayton A. 1997. Greener Management International, Issue 37, Foresighting for Development. Lum K. (éds).



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

PNUE

PAM

Plan Bleu

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

Rapport technique

Annexes du rapport marocain « Améliorer la gouvernance des espaces boisés méditerranéens à travers la mise en œuvre 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 maitrise d'ouvrage du Plan Bleu et du Secrétariat du Comité Silva Mediterranea (FAO).

FONDS FRANÇAIS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

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

---

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Plan Bleu pour l'Environnement et le Développement en Méditerranée (Plan Bleu) ou l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part du Plan Bleu ou de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités. Les opinions exprimés dans ce produit d'information sont celles de(s) l'auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les points de vue ou les politiques du Plan Bleu ou de la FAO.

Cette publication peut être reproduite en tout ou en partie à des fin 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

ISBN 978-92-5-209400-5 (FAO)

© Plan Bleu, 2016.

Publié par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Plan Bleu pour l'Environnement et le Développement en Méditerranée

Crédit photo : Nelly Bourlion

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 Forets Lutte contre la Désertification (HCEFLD), Maroc

Contact : benchekroun@eauxetforets.gov.ma

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

Contact : zirari4@hotmail.com

APPUI 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 - (Appui technique depuis 2015)

Contact : magali.maire@fao.org

A également contribué :

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 les sites web du Plan Bleu et de la FAO : www.planbleu.org - www.fao.org

Les méthodes et analyses utilisées ainsi que les résultats et conclusions exprimés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement le point de vue des experts impliqués dans ce projet et engagent seulement l'auteur.

Table des matières

Auteur du rapport 2
Equipe Nationale 2
appui technique et relectures 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 47
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 (DPEFLCD et CCDRF)
coopératives sidi Allal Bahraoui	03/06/2014	17	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DPEFLCD et CCDRF)
AGS Kénitra	17/09/2014	6	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DPEFLCD et CCDRF)
coopératives kénitra	17/09/2014	8	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DPEFLCD et CCDRF)
coopératives Sidi Slimane	18/09/2014	5	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DPEFLCD et CCDRF)
AGS sidi Slimane	18/09/2014	4	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DPEFLCD et CCDRF)
coopératives Sidi yahya	25/09/2014	6	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DPEFLCD et CCDRF)
AGS sidi yahya	25/09/2014	6	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DPEFLCD et CCDRF)
AGS Tiflet	29/09/2014	6	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DPEFLCD et CCDRF)
coopératives Tiflet	29/09/2014	14	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DPEFLCD et CCDRF)
coopératives Sidi Amira	30/09/2014	5	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DPEFLCD et CCDRF)
coopératives Khémisset	09/10/2014	6	Siège du CCDREF	Groupe de travail régional (DPEFLCD 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)
khemisset	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.

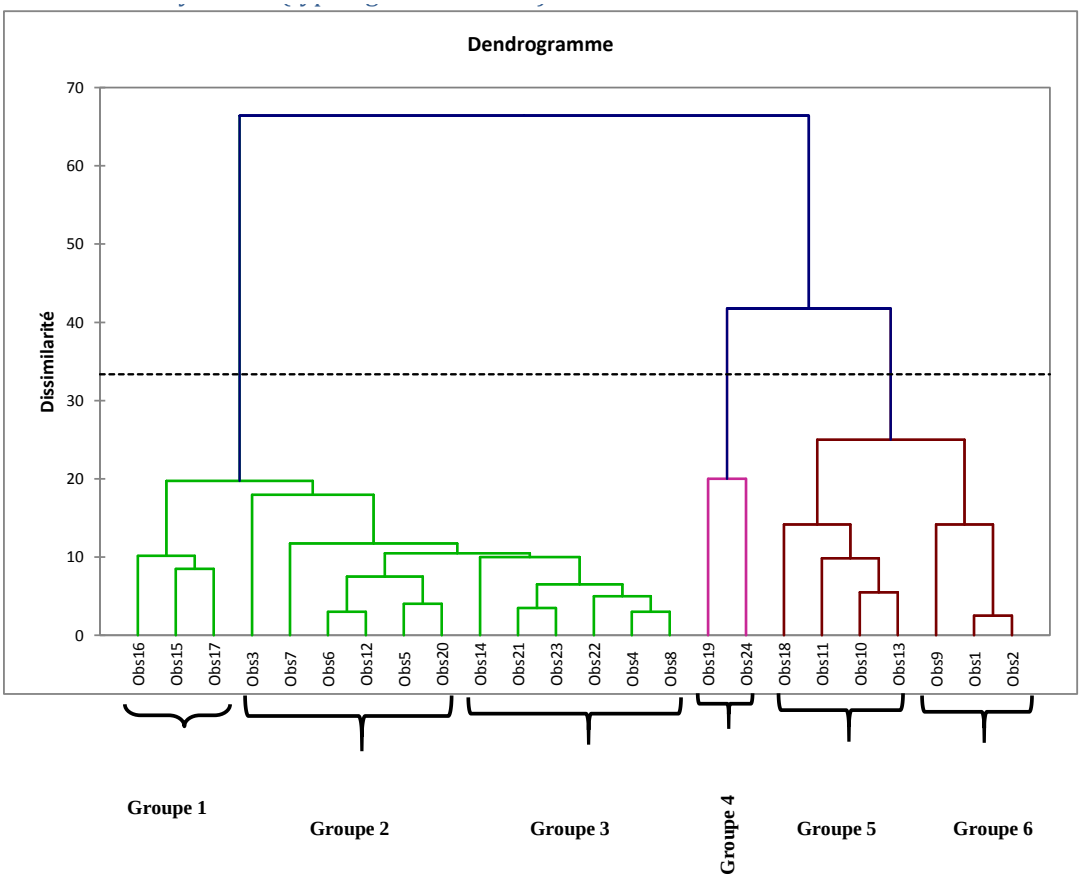
ANNEXE 2 : CARACTERISTIQUES DES GROUPES D'ACTEURS

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)



Dissimilarités (%)

Tableau 5 : Groupes d'acteurs identifiés

Groupe 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

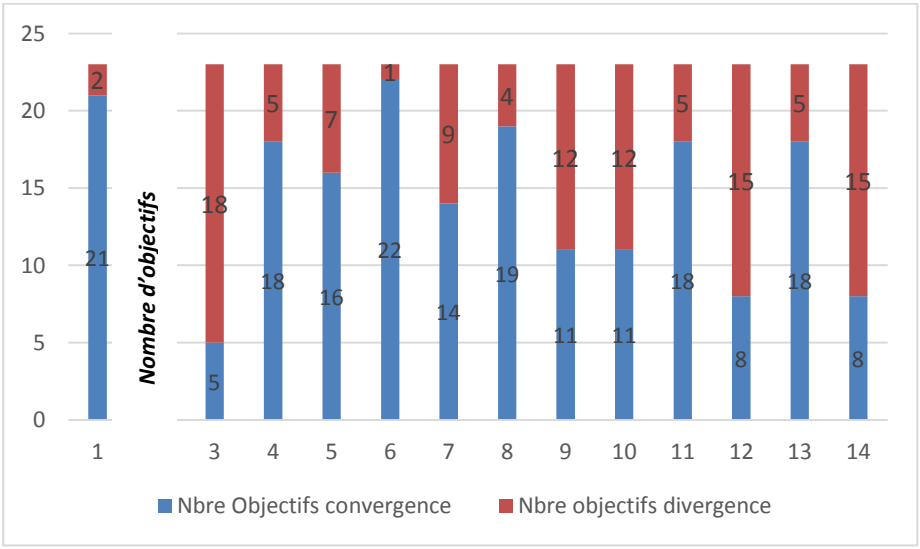
Tableau 6

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)	O1-O2-O3-O4-O5-O6-O7-O8-O9-O10-O11-O12-O13-O14-O15-O16-O17-O18-O19-O21-O22	O20- O23
1	***et 11***	Pépiniéristes	O3-O4-O5-O6-O8-O9-O10-O11-O12-O13-O14-O15-O16-O17-O18-O19	O1-O2-O7-O20-O21-O22-O23
2	**2 ET 10**	*Usagers de fait et exploitants forestiers*	O9-O16-O18-O20-O23	O1-O2-O3-O4-O5-O6-O7-O8-O10-O11-O12-O13-O14-O15-O17-O19-O21-O22
2	**4 et 5**	Bénéficiaires de biens de la forêt (Champs,BF)	O1-O2-O3-O4-O5-O6-O9-O12-O13-O14-O15-O17-O18-O19-O20-O21-O22-O23	O7-O8-O10-O11-O16-
2	***et 20***	Education nationale (lycées, écoles, etc)	O1-O2-O3-O5-O6-O9-O12-O13-O14-O15-O17-O18-O19-O21-O22-O23	O4-O7-O8-O10-O11-O16-20
2 et 3	**6 et 7**	Profiteurs des biens et services de la forêt (chasse, sport-recréation)	O1-O2-O3-O4-O5-O6-O7-O8-O9-O11-O12-O13-O14-O15-O16-O17-O18-O19-O20-O21-O22-O23	O10-
3	**3 Et 14**	Collecteurs de glands et délinquants	O1-O4-O6-O7-O10-O11-O12-O14-O16-O19-O20-O21-O22-O23	O2-O3-O5-O8-O9-O13-O15-O17-O18
3	**22 et 23**	Acteurs d'appui à la conservation de la forêt (M. Agric, M. Envirt)	O1-O2-O3-O4-O5-O7-O8-O10-O11-O13-O14-O15-O16-O17-O18-O20-O21-O22-O23	O6- O9- O12- O19
3	**21 et 14**	Acteurs opérants en forêt (Apicult, délinquants)	O4- O8-O10-O11-O12- O16-O19- O20-O21-O22-O23	O1-O2-O3-O5-O6-O7-O9-O13-O14- O15- O17- O18
4	**24 et 19**	Coopératives et DAR (M Int.)	O1-O4-O7-O8-O10-O11-O12-O14-O16-O22-O23	O2-O3-O5-O6-O9-O13-O15-O17-O18-O19-O20-O21
5	**9 et 12**	Acteurs (menuisiers, entreprises) de transformation des produits de la Mamora (bois, liège)	O1-O2-O3-O4-O5-O6-O9-O12-O13-O14-O15-O17-O18-O19-O20-O21-O22-O23	O9- O14- O18- O19- O21
5	**13 et 18**	autres entreprises forestières et Communes	O6-O10-O13-O15-O17-O18-O21-O23	O1-O2-O3-O4-O5-O7-O8-O9-O11-O112- O14- O16- O19-O20-O22
6	**1 et 17**	Usagers de droit organisés en ASP ou non	O1-O2-O4- O5- O6-O8- O9- O10- O11-O12- O13-O14-O16- O18- O19-O20-O21-O22	O3- O7- O15-O17-O23
	et 8	Vendeurs de produits et services en forêt	O8-O11-O12-O13-O14-O16-O19-O21	O1-O2-O3-O4-O5-O6-O7-O9-O10-O15-O17-O18-O20-O22-O23

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

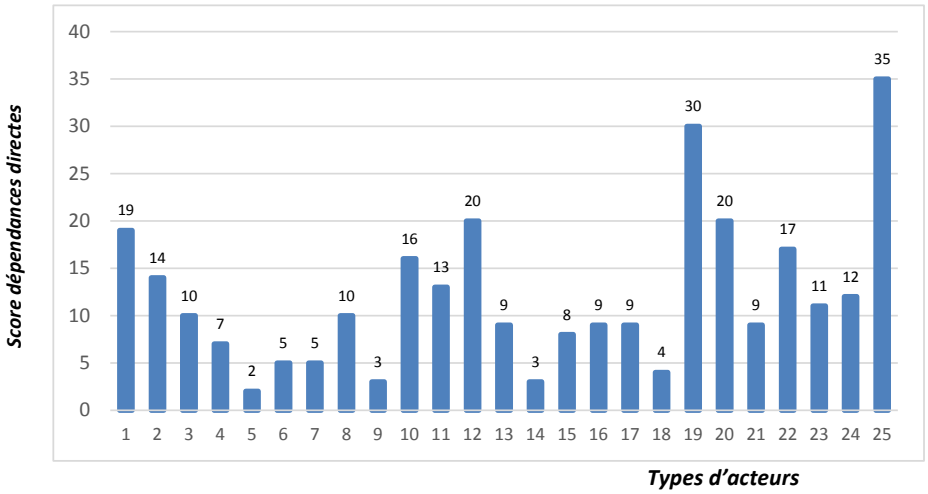
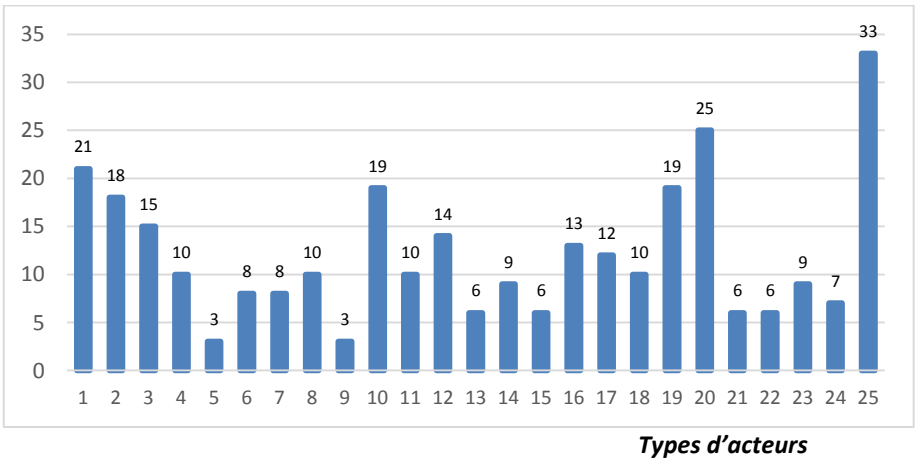


Figure 4 : Influences directes entre acteurs



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 alternatifs 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 muti-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
E204	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
E102	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

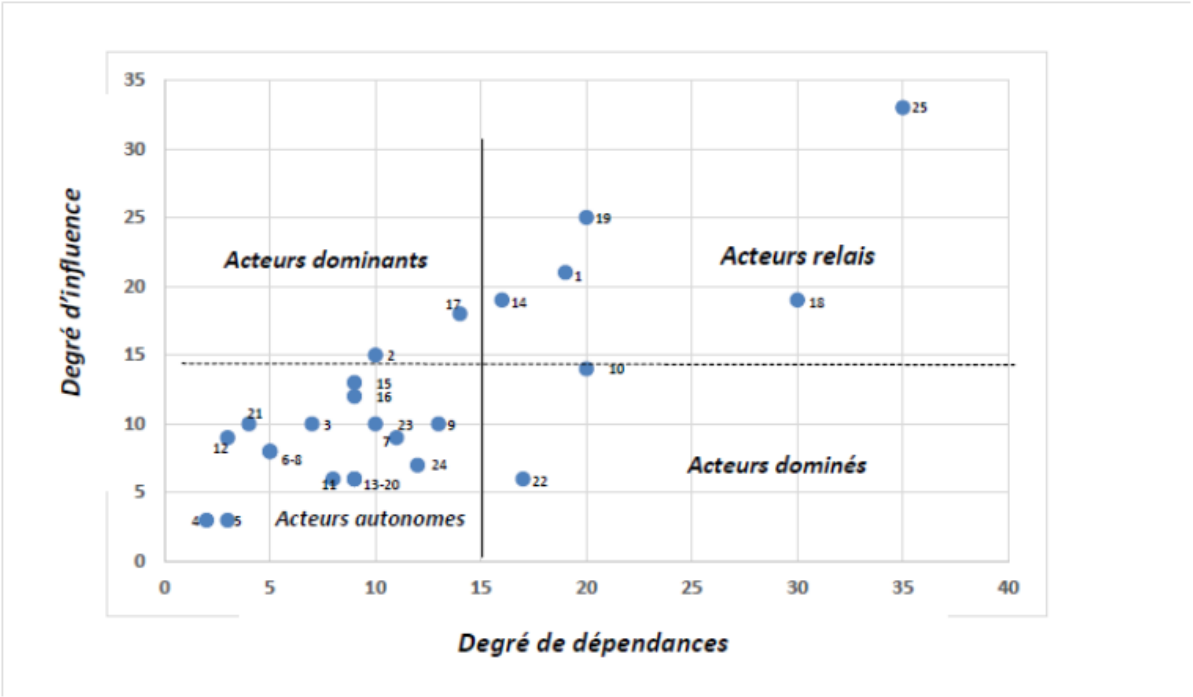
Tableau 10

Objectifs associés aux enjeux	Contraintes techniques	Contraintes socio-économiques	Impacts sur la gestion durable des écosystèmes forestiers
E1O3 : développer un partenariat étroit entre le HCEFLCD et les CR		- présence des considérations politiques	- sensibilisation des populations locales - renforcement de l'encadrement
E2O4 : assurer des revenus soutenus aux usagers directement ou indirectement (emploi.)	- dispositions réglementaires peu favorables		-soulager la pression sur la forêt
E2O5 : 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
E2O6 : 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
E2O7 : développer des plans de développement intégrés et multi-parties incluant les acteurs locaux	- oordination entre départements défaillante	- programmes sectoriels - manque de stimulateur au niveau provincial	- améliorer les conditions de vie des usagers - amélioration des revenus - soulager lala pression sur les RN
E2O8 : développer les activités écotouristiques et promouvoir les produits de terroir			- développement local et responsable des ressources naturelles
E2O9 : 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
E2O10 : 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
E2O12 : 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.
E3O14 : 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
E4O15 : développer la réglementation pour le partenariat muti-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
E4O16 : 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.
E4O17 : 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
E5O20 : 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
E5O21 : 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
E6O23 : développer le drainage naturel vertical des terres agricoles			- augmenter la rentabilité agricole

Tableau 11 : 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



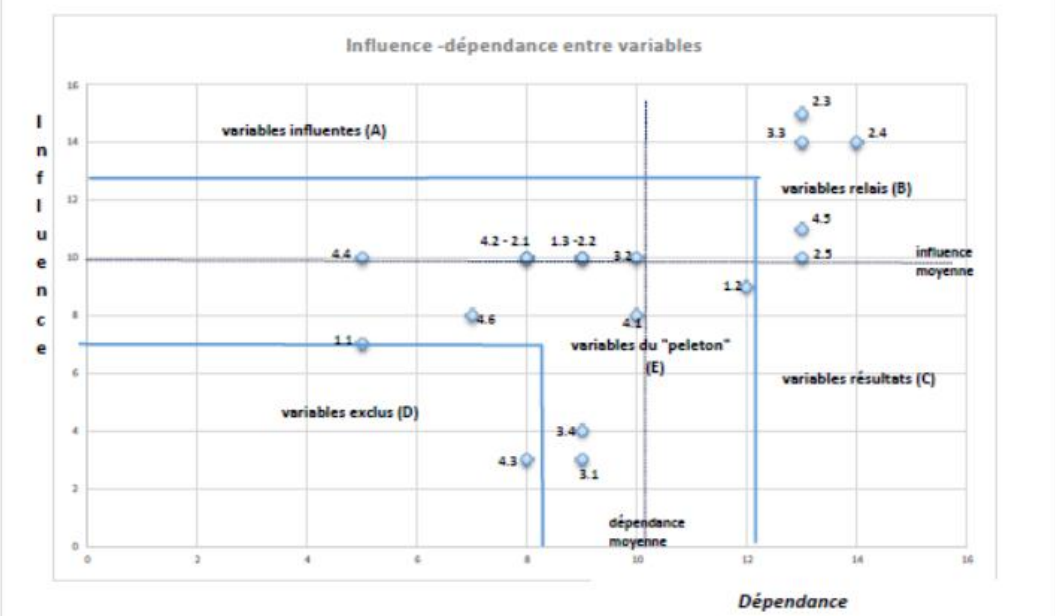
ANNEXE 7 : CATEGORIES DES VARIABLES CLES

Tableau 12 : 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	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	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		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	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	10
2.2. emplois aux usagers	2.2	0	1	0	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	0	1	1	15
2.4. partenariat OCB-HCEFLCD	2.4	1	1	1	0	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		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		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	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	14
3.4. contrat longue durée	3.4	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	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		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		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		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	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	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		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										

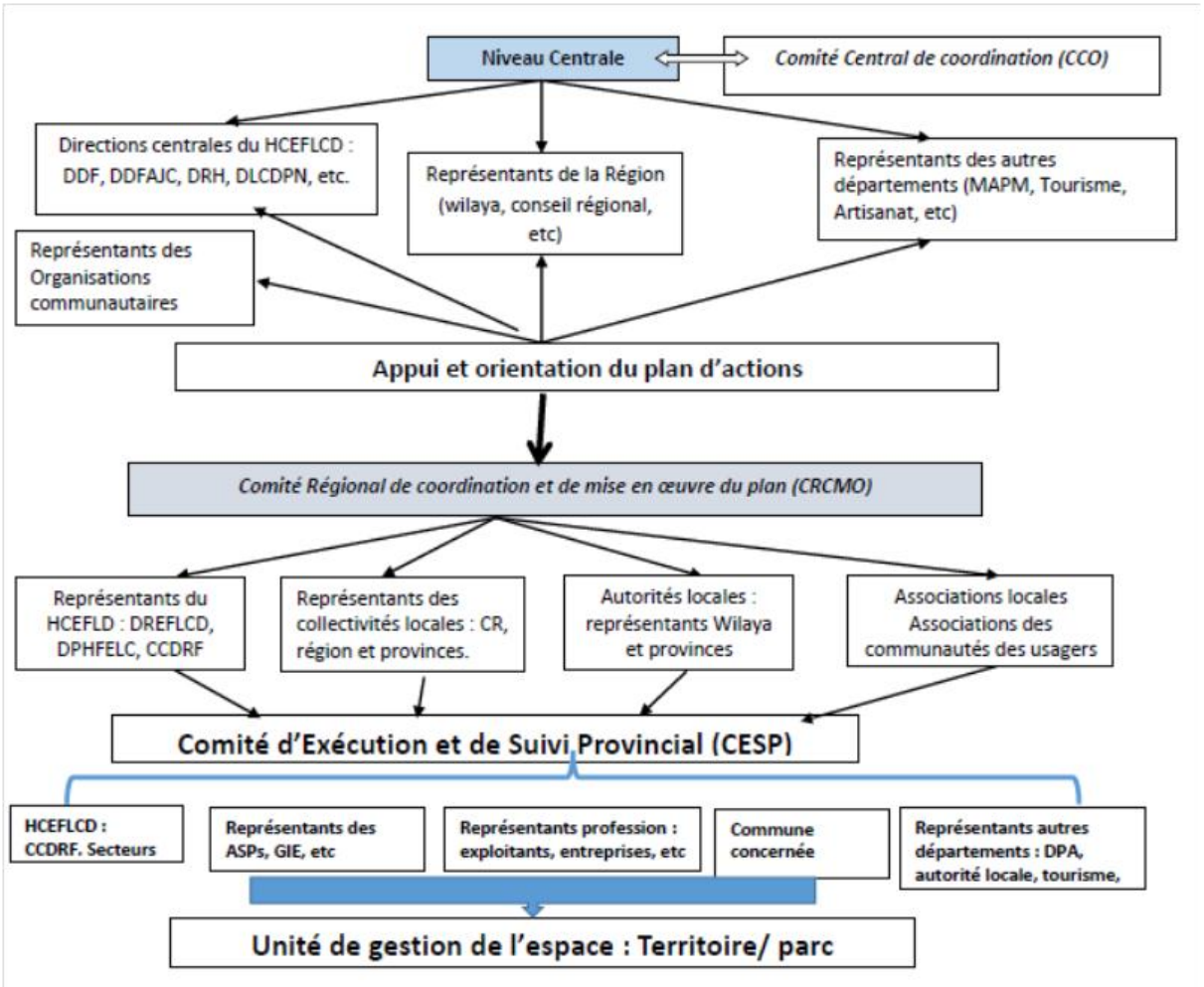
A1 : année 1 (2016) ; A2 : 2017 ; …. A10 : 2025

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 évènement 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 avenirs 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 avenirs 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 (Etat, 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, influer 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. »

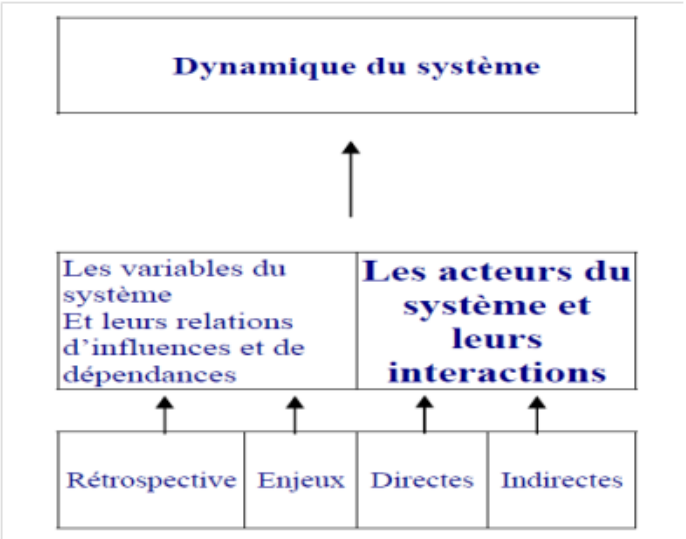
Si plusieurs futurs sont possibles celui qui se produira effectivement naîtra de la confrontation des forces humaines inégales corrigées par des tendances lourdes et des contraintes. Chaque acteur dispose d'un projet, de variables de commande et subit un système de contraintes réelles héritées du passé 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 définit 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'expliciter et d'illustrer ici par un exemple simple mais incomplet tout en préparant le terrain à une application complète :

1. 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 :

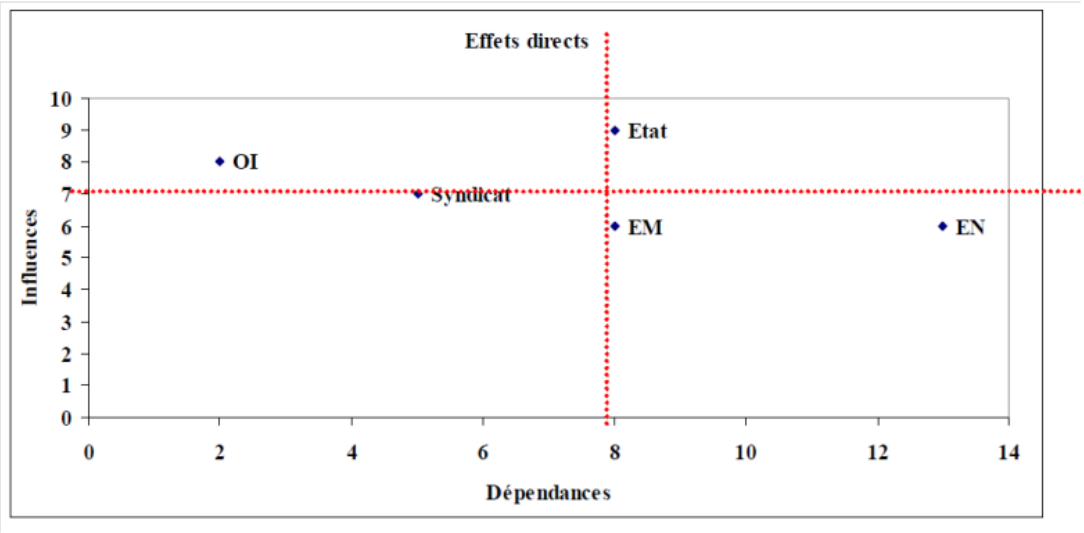
Figure 10 : Matrice d'influences directes entre acteurs (Acteur x Acteur)

Acteurs	Etat	EN	EM	Syndicat	OI	Influences Directes (∑)
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 (∑)	**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 :

- + 1 : lorsque l'acteur i est favorable à l'objectif j
- - 1 : 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 prés.

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 scenarios

Typologie

Il y a deux manières de construire des scenarios :

- Soit on part du présent a partir des tendances, et on arrive a des images futures. Il s'agit d'une approche exploratoire : exploration du présent vers le futur : scenarios d'extrapolation qu'on appellera de référence plutôt que tendanciels (car le tendanciel ne peut plus être qualifie 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.

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

On en est donc venu à la construction de scenarios contrastes, c'est à dire alternatifs.

Objectifs et étapes de la méthode des scenarios

- 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 scenarios parmi d'autres !

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

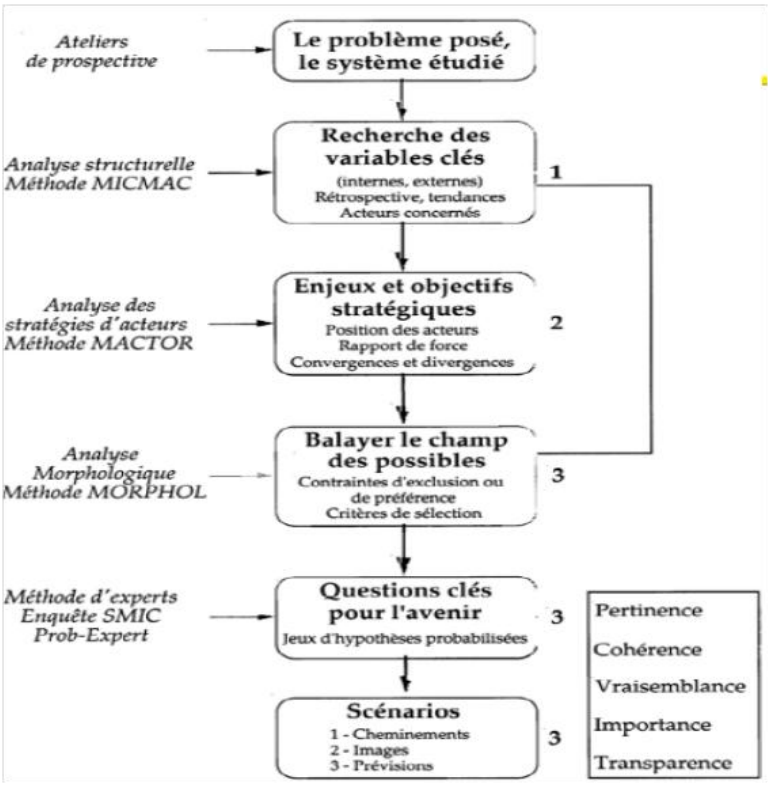
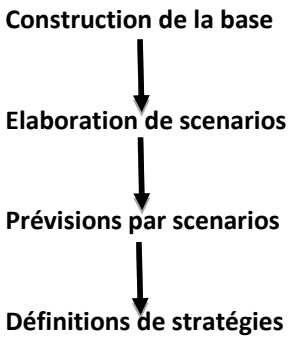


Figure 13 : Schéma d'ensemble de la démarche prospective :



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

Un scenario 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 a l'aide de modèle :
  - La valeur d'un modèle est liée a 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 passe n'est pas prévoir, surtout si l'on soupçonne l'avenir d'en pouvoir différer fortement.
  - La pertinence d'un modèle est lie a l'expose complet des hypothèses implicites qu'il contient.
- Un modèle doit expliciter ses hypothèses.
  - Les modelés 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.

Apres avoir délimite 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 repère les relations entre variables, on identifie les variables-clés (pour représenter un système, on se limitera a 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 tendancielles** – de moyen terme : la tendance (par exemple la baisse du chômage il y a quelques mois, il augmente a nouveau),
- **variables structurelles** – de long terme : la structure (par exemple a 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

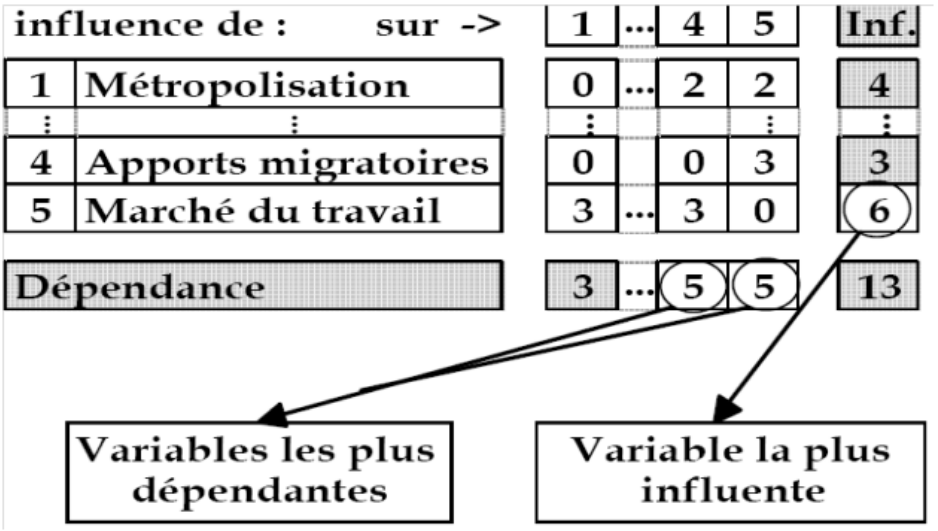
1 = relations entre les variables internes ; 2 = action des variables internes sur l'environnement

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

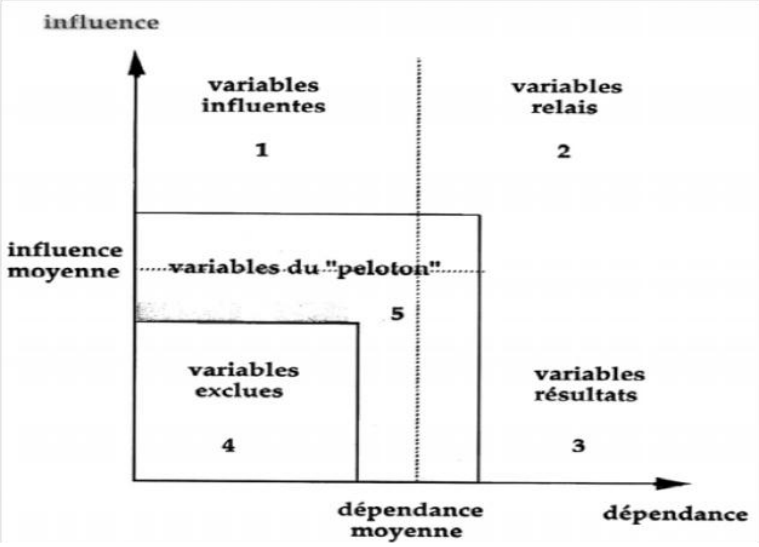


Les influences des variables sont notées sur une échelle qui va de 0 (pas d'influence directe) a 3.

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 a un positionnement tel, que compte tenu des **relations indirectes**, elle joue sur une ou deux variables qui elles-mêmes jouent sur beaucoup d'autres.

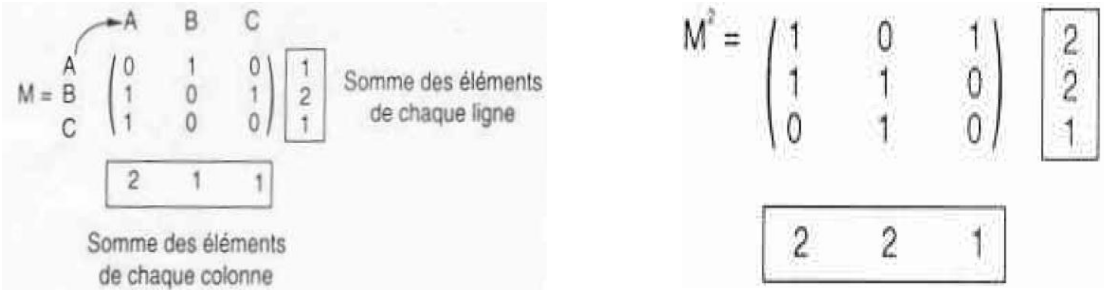
Méthode MICMAC

MICMAC signifie Matrice d'Impact Croise (entre les variables) Multiplication Appliquée (ou Aboutissant) a 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 a 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 connaitre 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.

A 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 a 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

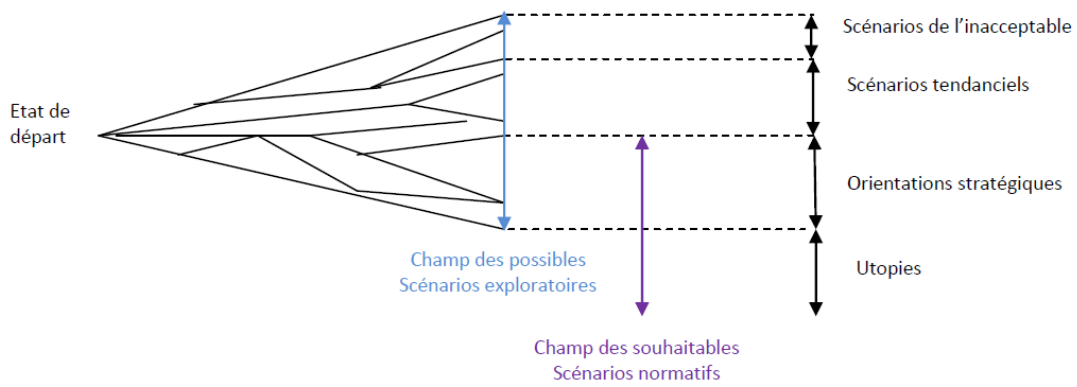
Après cette première phase exploratoire, l'élaboration de scénarios extrêmes permet de compléter l'appréhension du futur d'un territoire. Les scénarios de l'inacceptable consistent à envisager le prolongement ou l'aggravation de tendances qui tendent à conduire le territoire vers des horizons négatifs (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 les 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 nourri : 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 oeuvre 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 apporté 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 entres 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 1, 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 heure 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 on été unanimes sur les difficultés auxquelles font fasse 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 soulignés 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 crédites et non pas de fonds de roulement. Beaucoup de marché 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.

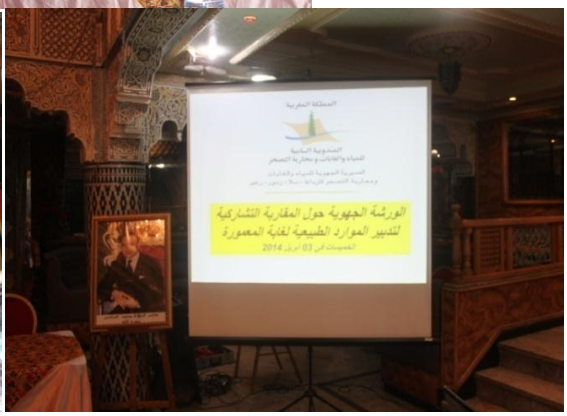
La question qui reste à creuser est dans quelle mesure on peut mettre les associations sylvo-pastorale et les coopératives en tant qu'institutions complémentaires au service de la Maâmora.

- **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 apportées 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 du 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 1, 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 représenté 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 Benchekroun Faiçal, 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 heure 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.

- 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 soulignés 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 crédites et non pas de fonds de roulement. Beaucoup de marché 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'approprie la gestion de la forêt et qui se heurtent également, comme le forestier, au véto 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 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 apportées par l'expert Nationale 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 du travail.

Présents : Voir liste ci jointe

Discussions et conclusions

Dans le cadre de la phase 1, 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 16 : 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 pas70 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 marchants 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 pics 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 pics 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?

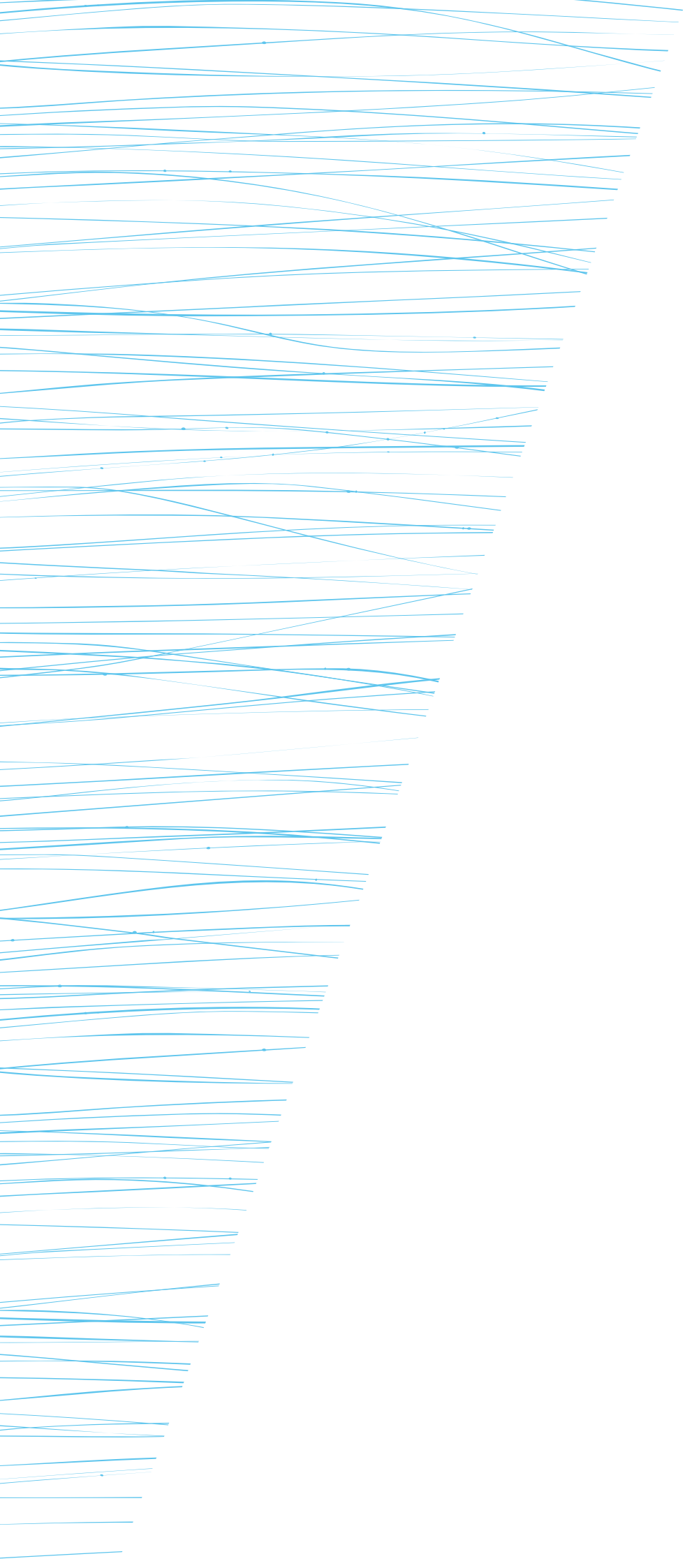
Ateliers participatifs avec les autres acteurs locaux

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 ?