

## Coordination des acteurs et innovation: Quel modèle d'intégration territoriale de la RBA au Maroc ?

### [ Coordination of actors and innovation: Which model for territorial integration of the Biosphere Reserve of Arganeraie in Morocco ? ]

*Hala Idrassen<sup>1</sup>, Said Boujrouf<sup>1</sup>, Nada Baki<sup>2</sup>, and Salma El Ghiouan<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Département de géographie, Université Cadi Ayyad, Faculté des lettres et des sciences humaines, Laboratoire des Etudes sur les Ressources, Mobilité et Attractivité (LERMA), Marrakech, Morocco

<sup>2</sup>Université Hassan 1<sup>er</sup>, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, et Laboratoire des Etudes sur les Ressources, Mobilité et Attractivité (LERMA), Morocco

---

Copyright © 2021 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** Cet article s'inscrit dans le cadre des recherches académiques relatives au projet Erasmus+ Edu-BioMed: « développement des compétences pour l'éducation et la recherche appliquée dans les réserves de biosphère méditerranéenne de l'UNESCO » et des travaux de terrain réalisés par l'équipe du Laboratoire des Etudes sur les Ressources, Mobilité et Attractivités (LERMA) dans la Réserve de Biosphère d'Arganeraie (RBA). Le label de « Réserves de Biosphère d'Arganeraie » (RBA) est une reconnaissance d'un écosystème reconnu par diversité biogéographique, naturelle et culturelle exceptionnelle. Mais cette Réserve de Biosphère se caractérise par des relations complexes entre ses gestionnaires et sa population locale du fait essentiellement des dynamiques innovatrices actuelles impactant ses territoires. La modernisation se fait dans un environnement de fragilité socio-spatiale et d'appauvrissement dans les indicateurs de la viabilité économique. D'où l'intérêt de prise en considération des différentes échelles de l'intégration territoriale de la RBA et le rôle de l'innovation dans son développement durable. Le but est d'étudier l'intégration territoriale de la RBA par le biais d'analyse du processus des innovations apparues au niveau de la RBA. Le système de la réserve est complexe, puisqu'il regroupe une multitude d'actions et de décisions. La coordination entre les acteurs se heurtent au manque d'une vision commune sur le développement durable de cette réserve et même de son intégration à différentes échelles territoriales. Par le biais d'une approche systémique, on a précisé l'orientation de chaque acteur. Une volonté vient apparaître, mais nécessite un travail pour booster le leadership entre eux pour bien coopérer et travailler dans le sens d'une meilleure intégration de la RBA. De ce fait, l'adaptation du modèle GIVE à notre démarche scientifique et à notre contexte d'innovation, vient pour apporter une valeur ajoutée au processus de coordination des acteurs de la RBA.

**KEYWORDS:** BRA, innovation, emergence, integration, territorial actors, sustainable development.

**RESUME:** This article is part of the academic research related to the European project called Edu BioMed «Capacity building and applied research in Mediterranean UNESCO's Biosphere Reserves» and the work field conducted by the Laboratory of Studies on Resources, Mobility, Attractiveness (LERMA) team in the Biosphere Reserve of Arganeraie (BRA). The label of BRA is recognized as an exceptional biogeographical, natural and cultural ecosystem. However, this Biosphere Reserve is characterized by a complex relationship between its managers and the local population. This is mainly due to the innovative dynamics that affect its territories. Moreover, modernization takes place in an environment of socio-spatial fragility and impoverishment of indicators of economic viability. It is therefore important to consider the different levels of territorial integration of the BRA and the role of innovation in its sustainable development. The aim is to study the territorial integration of the RBA by analyzing the process of innovations that emerged at the RBA level. The reserve system is complex, it brings together a multitude of actions and decisions. The coordination between actors is hampered by the lack of a shared vision on the sustainable development of this reserve, and even its integration in different territorial level. A systemic approach was used

to clarify the alignment of each actor. A will has just appeared, but some work is needed to strengthen the leadership between them to cooperate and set together towards better integration of the BRA. Adapting the GIVE model to our scientific approach and to our innovation context adds value to the process of coordinating RBA actors.

**MOTS-CLEFS:** RBA, innovation, émergence, intégration, acteurs territoriaux, développement durable.

## 1 INTRODUCTION

L'Arganeraie a été déclarée par l'UNESCO en 1998, Réserve de Biosphère vu la singularité et le potentiel spécifique de sa biodiversité. La zone de la RBA s'étend sur trois régions à savoir: Marrakech-Safi, Souss-Massa et Guelmim-Oued Noun au centre ouest du Maroc.

Cette reconnaissance universelle est un atout mais il ne faut jamais oublier le revers de la médaille. Aujourd'hui, l'Arganeraie souffre d'une dégradation continue à cause de la surexploitation de la ressource, le surpâturage, le vol constaté du fruit d'argane et sa spéculation, la diminution continue de la productivité de l'arganier. Ces dynamiques destructrices de la biodiversité interpellent un effort considérable de la part des acteurs. Or, l'arganeraie se caractérise par l'existence d'une multitude d'acteurs dans ce territoire à différentes échelles, dans différents secteurs et territoires.

L'ère de la mondialisation, l'évolution de l'environnement global et les transformations majeures concrétisées par les accords de libre-échange, ont bel et bien accentué la concurrence et fortement menacé la compétitivité des produits locaux. Dans ce sens, le rôle du processus de l'innovation est de contribuer à l'émergence des différentes politiques d'innovation et à la création de solutions adéquates de coordination et de convergence pour arriver à l'intégration territoriale de la RBA.

Ce qui nous amène à poser la problématique suivante: Comment peut-on mener cette coordination et cette convergence entre les acteurs pour arriver à l'intégration territoriale de la RBA dans un contexte connu par des processus d'innovation continus ?

Pour répondre à cette problématique, il est nécessaire de voir le rôle de l'innovation dans le système des acteurs de la RBA. À cet effet, nous établissons, par la suite et à l'aide de la documentation collectée appuyée par la méthode déducto-inductive, un aperçu sur l'ensemble des actions réalisées pour promouvoir l'intégration, la durabilité et le développement du territoire de la RBA. En troisième lieu et à travers une cartographie d'acteurs, nous expliciterons les différentes opinions et représentations des acteurs de la RBA. À l'aide des méthodes qualitatives effectuées, nous esquisserons un modèle de concertation entre les acteurs de la RBA dans le sens d'une convergence pour l'intégration territoriale de la RBA.

## 2 L'INNOVATION DANS LE SYSTEME D'ACTEURS DANS LA RBA

### 2.1 INNOVER PAR UN DIALOGUE INHABITUEL ENTRE ACTEURS

« Les pratiques des habitants locaux ne contribuent pas au développement d'arganeraie de manière dense » [1]. L'exploitation traditionnelle de la forêt de l'arganier (le pâturage, agriculture vivrière, production de l'huile d'argan, le bois...) permettaient jusqu'au 20ème siècle, le maintien des conditions de vie de la population rurale [2]. Depuis des siècles, l'arbre de l'arganier connu par ses multiples usages, est considéré comme une ressource identitaire et d'appartenance des habitants locaux de l'arganier. Avec l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce et le passage vers le libre-échange, plusieurs réformes ont été adoptées au Maroc. Le mouvement capitaliste s'est caractérisé par l'ouverture à de nouveaux marchés nationaux et internationaux et par l'évolution de la production ainsi que le développement des organisations (de la méthode traditionnelle à la naissance des firmes et des entreprises) [3].

L'accroissement, parfois, excessif des structures de l'économie sociale et solidaire (coopératives, associations, GIE) et les sociétés de production de l'arganier affecte largement le processus de mutation socio-économique et culturelle de la RBA. L'huile d'argan devient, par excellence un produit de terroir très recherché. Cette surchauffe de la demande des produits de l'arganier, interpelle la compétition des acteurs autour de cette ressource territoriale. Cette multitude d'acteurs réclame toutefois d'instaurer un dialogue collaboratif, dont l'écoute, la compréhension et la prise de décision collective passent par le langage [4]; chaque acteur mène un certain nombre d'actions et de décisions généralement individuelles, ce qui fait l'objet de problème de gouvernance. Comment gérer donc ces différences entre les différents acteurs ? Comment connecter l'intérêt individuel de chaque acteur vers le collectif ? Comment « *penser global et agir local* ? » [5]. L'école classique en économie au nom de Mac Gregor, explique à travers sa « théorie Y » de la motivation, que l'homme n'est pas allergique au travail, il peut lui-même chercher de la responsabilité dans ce travail qui peut être une source de satisfaction. Ainsi rapporter au développement territorial son potentiel de créativité à la seule condition qu'il puisse mettre en place des méthodes et un climat propice à la satisfaction de ses besoins propres. En effet, on suppose que les acteurs aligneront leurs contributions et s'autocontrôleront afin de se pencher vers les mêmes objectifs (vision globale) qui s'inclinent au niveau de leurs propres objectifs (vision personnelle). Un bon climat relationnel doit se procurer dans ce processus, ce va et vient entre intérêt personnel et intérêt général, qui est souvent une

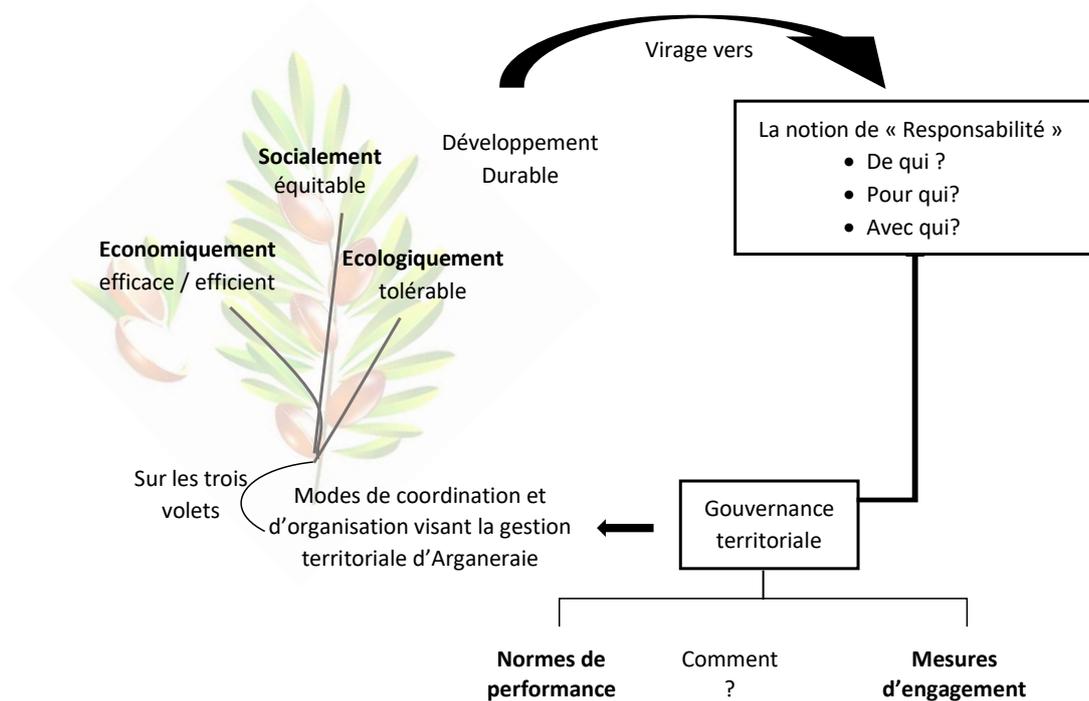
condition essentielle pour obtenir une gouvernance équitable (principe d'intégration). Herzberg montre, quant à lui, dans sa *Two factor theory* [6], que l'épanouissement de l'individu est lié à l'élargissement de son travail; les facteurs d'hygiène (de mécontentement: la politique et la hiérarchisation et les facteurs de motivation (les accomplissements, la reconnaissance, la nature et l'intérêt du travail proprement dit, la responsabilité et l'avancement). En résumé, il met en évidence ces deux facteurs qui relèvent de la convergence d'objectifs entre acteurs et entre acteurs dans les différentes échelles territoriales, pour expliquer que l'ignorance des facteurs de motivation aboutit à des échecs.

Les acteurs dans la RBA sont le fruit du « déclin » du système tribal par l'ouverture sur l'extérieur, par la mise en place de nouvelles structures modernes, par l'instauration de nouveaux modes de production...etc. La temporalité courte et l'ouverture accélérée de l'espace de la RBA à ces mutations n'ont pas permis à ces acteurs de promouvoir les actions individuelles plutôt que collectives et collaboratives.

### 2.2 INNOVER PAR DES SOLUTIONS INTEGRANT LA DURABILITE DE LA RBA ?

Sans oublier les préoccupations environnementales et dans la perspective de transition écologique, l'innovation responsable gagne de jour en jour plus de terrain dans les pays comme dans les espaces surtout à forte dégradation des ressources écosystémiques. L'innovation responsable est « un processus transparent et interactif par lequel les acteurs sociaux, les chercheurs et les innovateurs collaborent pour l'acceptabilité de l'éthique, de la durabilité et de la pertinence sociétale (*societal desirability*) de l'innovation » [7]. Or, l'exploitation démesurée de l'écosystème de l'arganeraie absorbe son capital naturel (le surpâturage, la coupe du bois...). L'écologie est un mouvement dont le but est la sauvegarde et la valorisation du patrimoine naturel et qui souhaite concilier les exigences du développement économique et social avec celles de la qualité de vie. Dans le champ social, le territoire de l'Arganeraie a connu une transition vers l'économie sociale et solidaire avec l'apparition de structures favorisant l'intégration de la femme et le renforcement de leur capacité (ex. projet Renforcement Economique des Femmes de l'Arganier au Maroc (REFAM)), la structuration du secteur de l'arganeraie et l'appui aux projets socio-économiques (accessibilité, lutte contre l'analphabétisme...). Dans le champ environnemental, l'appui aux projet environnementaux (ex. projet de Développement de l'Arganiculture en Environnement Dégradé (DARED), régénération, plantation, Unités de collecte). Ces innovations responsables doivent notamment impliquer l'ensemble des parties prenantes [8]. Dans un contexte franco-britannique, l'*innovation responsable* est différente de *responsible innovation*; le premier concept se focalise davantage sur les relations entre les différentes parties prenantes et les enjeux légaux, alors que le deuxième se limite à l'idée générale de devoir prendre en considération les conséquences de ses actes dans l'innovation. Le fait de responsabiliser les parties prenantes, être en mesure de subir les conséquences de leurs actes qui se reflètent sur le territoire directement ou indirectement, est une faculté humaine face aux technologies qui présentent un risque de se substituer au capital humain [9].

On entame une phase de dégradation de la forêt naturelle de l'arganier, de stress hydrique et de pénurie des ressources naturelles, une menace flagrante causée par les changements climatiques... Une approche dite « frugale » de l'innovation est une action pour diminuer ce constat alarmant dont la performance (Fig.1) est une clé de succès pour mener à bien la gestion commune et encadrée des ressources naturelles. Selon Radjou Navi, le processus de l'innovation frugale est un choix rationnel économique; il faut frugaliser de l'amont à l'aval dans la chaîne de valeur. Selon cette approche, on veille à éliminer les coûts inutiles dans le processus d'innovation [10]. Dans un territoire émergent, les besoins des citoyens se développent et doivent être pris en considération afin de formuler une offre appropriée et adaptable à leurs attentes [11]. Selon Radjou, l'innovation Jugaad est basée sur six principes: transformer les contraintes en opportunités, faire mieux avec moins, penser et agir avec flexibilité, viser la simplicité, impliquer la population marginale et suivre ton cœur [12]. C'est un moyen qui permet de créer des solutions durables et un levier utile pour construire une transition vers une économie plus verte. Dans un sens, le *frugalisme* est un premier pas vers la durabilité [13]. En effet, l'innovation frugale est un nouveau paradigme technologique visant à produire des biens moins chers, avec une qualité minimale, en utilisant des intrants locaux bon marché. Parce qu'il économise du matériel et de l'énergie dans la fabrication et l'utilisation de biens à bas prix, il contribue à la gestion équitable des ressources épuisables. De plus, l'innovation frugale présente trois importantes propriétés vertes: capacité de réparation en cas de panne, récupération des composants à la fin de leurs durées de vie, et recyclage probable. Elle s'intègre avec la base d'une économie circulaire (approche systémique du cycle de vie d'un bien / service) [14].



**Fig. 1. Cercle vertueux de la performance territoriale**

La Réserve de Biosphère d'Arganeraie est un système forgé par ses acteurs, par ses projets, ses spécificités et ses ambitions. L'ère de la mondialisation impose l'innovation en tant qu'une arme de développement; la compétitivité de l'économie marocaine [15] exige des modifications au niveau structurel des modes d'organisation déployés dans la gestion des activités et des échanges. Cela nous amène à s'interroger sur la RBA, les étapes de passage depuis l'aire de l'arganeraie vers un modèle de biodiversité reconnu mondialement.

### 3 LA RBA: HISTORIQUE D'UN MODELE EMERGENT DE L'AIRE DE L'ARGANERAIE

La reconnaissance universelle du patrimoine de l'arganier et de l'Arganeraie vient renforcer le maintien et la préservation des ressources locales et les valeurs paysagères et culturelles de cet écosystème et sa biodiversité. On va expliciter les stratégies mondiales et voir ainsi les actions les plus importantes réalisées au niveau de la RBA.

#### 3.1 LOCALISATION DE LA RESERVE DE BIOSPHERE D'ARGANERAIE

Notre zone d'étude impérativement concerne la RBA, on a suivi l'itinéraire suivant: Agadir-Tiznit-Sidi Ifni-Taфраoute-Ammelne (Fig.3), dont l'objectif est d'étudier les niveaux d'intégration de la RBA par le biais des différents acteurs territoriaux (ce volet est explicité dans 4). La carte ci-dessous représente les limites de la RBA, mettant en lumière les caractéristiques biogéographiques (Fig.2).

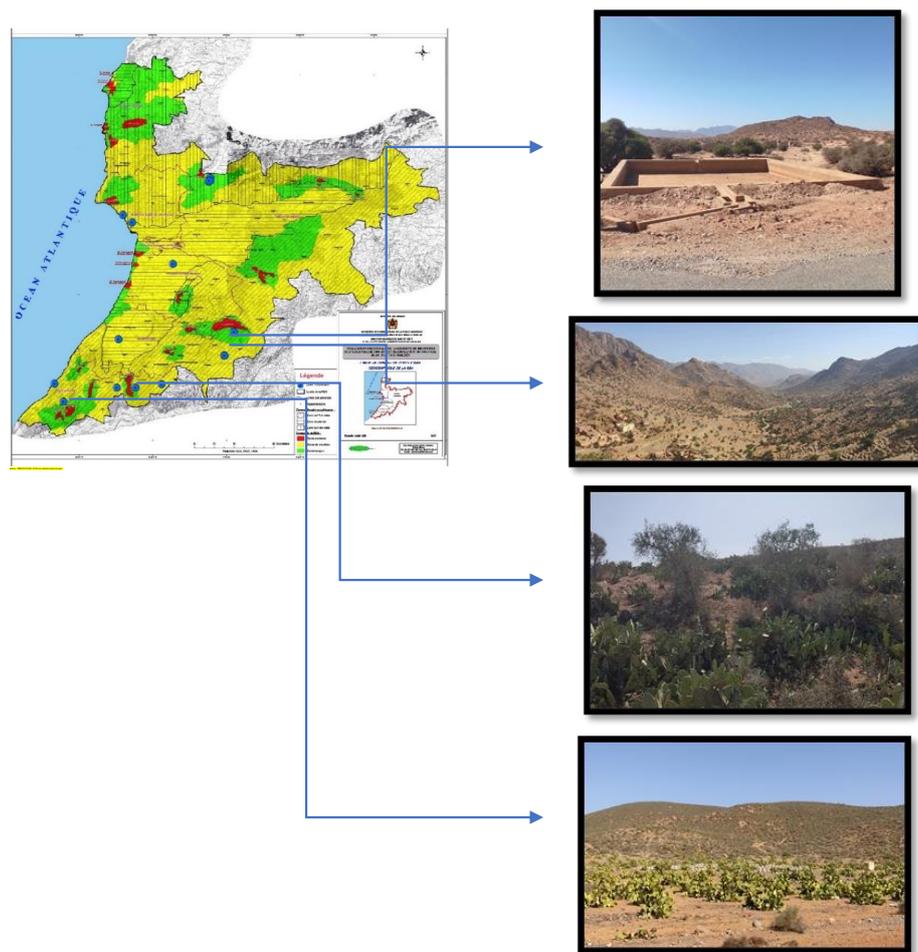


Fig. 2. Localisation des points d'arrêt des enquêtes effectuées dans la RBA (Carte de la RBA, 2018-2027 [16]) [17]

La région de Sous-Massa a une influence de nature touristique de la part de Marrakech. Au niveau de l'Anti-Atlas, on observe une migration ascendante vers l'étranger, mais avec un rattachement identitaire observé par la construction de nouvelles maisons près de la route avec accès facile en parallèle des constructions anciennes en cours de démolition (délaissées). Ces nouvelles constructions, comme indiqué dans les photos ci-dessous, marquent une récupération d'identité territoriale pour le statut social et le caractère solidaire de la population locale en considérant la terre comme leur appropriation contre « MR. l'administration ».



Fig. 3. Nouvelles constructions à proximité de la route (Territoire d'Ammelne) [18]

Suivant les normes prédites par le réseau du MAB, un zonage *individualisé* a été mis en œuvre pour la RBA dans le Plan Cadre élaboré entre 1998 et 2002. Ce zonage est révisé chaque décennie par l'organe de gestion qui est la DREFLCD-SO. La Fig.2 montre la superficie de chaque zone au niveau de la RBA. L'Arganeraie marquée par une diversité biogéographique, naturelle et culturelle, d'où le choix d'un zonage en grappe, elle comporte 24 zones centrales réparties sur l'Anti-Atlas, la plaine, le Haut-Atlas et le littoral, ainsi que 12 zones

tampons et deux types de zones de transition: l'une constituée par les plaines et les vallées agricoles, l'autre par les formations forestières [19]. Ce zonage varie en dimension et en forme, en fonction des conditions géographiques et des contraintes locales.

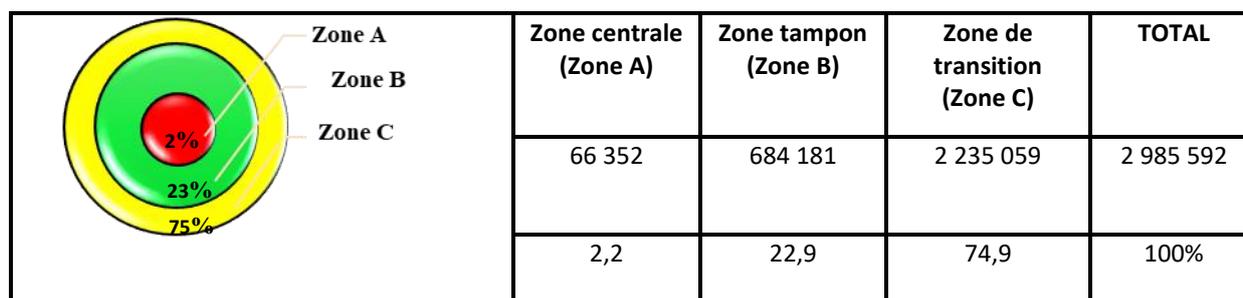


Fig. 4. Les superficies du zonage de la RBA 'in press' [20]

### 3.2 LES ACTIONS REALISEES PAR LE MONDIAL: DES OPPORTUNITES POUR LA RBA ?

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétisée, les processus de réalisation des projets concernant des Réserves de biosphères. Ce mouvement commence par le colloque organisé par l'UNESCO qui a entraîné par la suite le programme MAB. A travers ce programme, plusieurs assemblées se sont réalisées pour maintenir le système écologique et le concilier avec le contexte socio-économique de la population locale de la réserve.

Tableau 1. Les phases marquantes des Réserves de Biosphère [21]

| Année     | Action réalisée   | Résultat  |
|-----------|---|---|
| 1968      | Colloque « Utilisation et conservation de la biosphère », organisé par l'UNESCO à Séville   | Création du Programme sur l'homme et la biosphère (MAB): conciliation entre système social et système écologique  |
| 1971      | Création du Programme Man and Biosphere (MAB)<br>Réserve de biosphère: modèle de réconciliation entre l'usage durable de la ressource et la préservation de la biodiversité | Création d'un Réseau Mondial des Réserves de Biosphère (RMRB). Ce réseau compte 651 réserves de biosphère (2015)  |
| 1974      | Assemblée du groupe de travail du MAB   | L'évolution du Programme MAB et commencement d'une série d'assemblées   |
| 1984      | 1er Congrès International sur les RB à Minsk-Belarus  | Plan d'action pour les RB   |
| 03-1995   | 2ème Congrès International sur les RB à Séville-Espagne   | Stratégie de Séville et cadre statutaire du RMRB  |
| 11-1995   | Conférence générale de l'UNESCO   | Approbation de la Stratégie de Séville et du cadre statutaire du RMRB   |
| 2000      | Conférence Séville +5 à Pampelune-Espagne   | Reprise des recommandations stratégiques de Séville<br>Série de décisions pour les réserves de biosphère transfrontalières                                |
| 2008      | 3ème Congrès Mondial sur les RB à Madrid-Espagne  | Plan d'Action de Madrid (PAM) 2008-2013   |
| 2013-2014 | Evaluation du PAM   | Manque de clarté et de logique dans certains éléments, conclusions limitées par le faible taux de participation = existence d'écarts régionaux importants |
| 2016      | 4ème Congrès Mondial des RB à Lima-Pérou  | Elaboration du Plan d'Action de Lima 2016-2025: la continuité de la stratégie de Séville et du cadre statutaire du RMRB                                   |

Le programme MAB est considéré comme un moteur d'innovation dans la mesure où il révèle l'importance de la recherche interdisciplinaire dans l'amélioration des aspects écologiques et socio-économiques des réserves de biosphère. Pour faire face aux changements climatiques, ce programme identifie et évalue les effets de ces changements. Ainsi que, dans le contexte des mutations socio-économiques, ce programme étudie les interactions entre les individus et les dynamiques résultantes de ce processus. Il permet

aussi la promotion de connaissances environnementales pour orienter la conscience humaine vers les termes d'écologie, de responsabilité durable des écosystèmes. Le Réseau Mondial des Réserves de Biosphère résultant du programme MAB, vient de consolider le dialogue entre les différentes réserves de biosphère. Ce réseau mondial permet d'explorer des technologies et d'autres approches de développement et d'apprentissage.

La banalisation de l'identité culturelle engendrée par l'économie du marché et la mondialisation, dans ce processus de l'innovation technologique et économique et de rareté de ressources, apparaît une voie de rationalité de l'exploitation des ressources, de bonnes pratiques de préservation... Dans ce sens, la stratégie de Séville a montré son innovation et son succès dans la mise en place des conditions pour le bon fonctionnement des réserves de biosphère, à l'aide d'un enchaînement d'indicateurs de mesure bien précis. Ainsi que l'ensemble des recommandations bien détaillées.

Ces assemblées ont fourni un cadre exceptionnel, elles ont permis l'instauration d'un ensemble d'orientations penchées vers la durabilité dont le rôle des Réserves de Biosphères est non seulement assuré l'équilibre et l'harmonie entre Homme/Nature, mais contribué à la responsabilisation des sociétés du monde. Comment ces grandes lignes ont été décliné, au niveau de la Réserve de Biosphère d'Arganeraie ?

### 3.3 AUTEUR LES ACTIONS REALISEES À L'ECHELLE NATIONALE AU NIVEAU DE LA RESERVE DE BIOSPHERE D'ARGANERAIE

La RBA a été inscrite en premier dans la liste du MAB de l'UNESCO, parmi les 4 réserves au niveau du Maroc (La Réserve de Biosphère des Oasis du Sud Marocain (RBOSM) créée en 2000 dans la région d'Errachidia, Ouarzazate et Zagora, La Réserve de Biosphère Intercontinentale de la Méditerranée (RBIM) créée en 2006 et assise sur les territoires des provinces du Nord-Ouest du Maroc et celles de Cadix et Malaga de l'Andalousie (Espagne). La Réserve de Biosphère du Cèdre de l'Atlas (RBCA) créée en 2016 sur une surface d'environ 1.375.000 ha. Ce statut a été accordé par l'UNESCO lors du 4ème congrès mondial des réserves de biosphère, organisé du 14 au 17 mars à Lima (Pérou).

**Tableau 2. Les étapes les plus marquantes au niveau de la RBA**

| Année     | Événement phare  | Résultat  | Objectif   |
|-----------|--|---|--|
| 1925      | Dahir du 4 mars 1925   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Législation spéciale: droits de jouissance au profit de la population locale de la RBA</li> </ul>  | Concilier entre Homme et Biosphère   |
| 1995-2002 | Projet de conservation et développement de l'Arganeraie (PCDA) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élaboration des plans cadres de la RBA dans la phase d'étude de ce projet</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– La mise en valeur des ressources naturelles est indispensable pour le développement socio-économique de la région</li> </ul>  |
| 12-1998   | Reconnaissance de l'UNESCO de l'Arganeraie                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de la Réserve de Biosphère d'Arganeraie</li> <li>• Application des recommandations de la stratégie de Séville 1995</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Préserver les ressources biologiques des valeurs paysagères et culturelles;</li> <li>– Maintenir l'équilibre et les écosystèmes;</li> <li>– Contribuer au développement local et régional de la zone.</li> </ul>  |
| 1998-2002 | Plan Cadre de la RBA   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation du zonage de la RBA (Fig.2) selon les normes du Réseau du MAB</li> <li>• Que des recommandations en ce qui concerne les structures de gouvernance (pas de décision)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre en place des structures de gouvernance de la RBA (leurs attributions, composition et modalités de fonctionnement)</li> <li>– Créer une agence de développement chargée de la gestion de la RBA ou des Groupements d'Intérêt Economique (GIE).</li> </ul> |
| 2002      | Création d'un Réseau d'Associations de la RBA (RARBA)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Développement des structures organisationnelles du RARBA</li> <li>• Renforcement des capacités des membres du réseau</li> <li>• Appui aux ADL et aux CL en partenariat avec d'autres intervenants en vue d'un développement local durable</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Assurer le développement durable de la zone de la RBA</li> <li>– Sensibiliser à la gestion rationnelle des ressources naturelles</li> <li>– Conserver et valoriser le patrimoine culturel</li> </ul>  |

|            |  |   |   |
|------------|--|---|---|
|            |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution à l'émancipation de la femme et l'implication des jeunes dans le DL... » [22]</li> </ul>  |   |
| 1998-2008  | 1er rapport d'évaluation décennale   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'inventaire des différents écosystèmes présents dans la RBA,</li> <li>• Le zonage de la RBA (aires centrales, zones tampons, zones de transition),</li> <li>• Les activités humaines de la RBA,</li> <li>• La recherche scientifique développée et les programmes de sensibilisation.</li> <li>• Le bilan de l'activité institutionnelle et de la gestion de la RBA.</li> </ul>   | Ce document a constitué un état de référence de la 2ème décennie  |
| 18-02-2010 | Projet de loi N°06-10  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de l'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordonner et de concerter entre les différents acteurs gouvernementaux, élus et organismes dans la réalisation d'un programme global de développement des zones de son intervention</li> <li>– Assurer l'exécution, le suivi des réalisations et l'évaluation dans la perspective de durabilité.</li> </ul> |
| 2008-2017  | Plan d'action de la RBA  | Plusieurs actions ont été mené au niveau de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conservation et le suivi de la biodiversité</li> <li>• La conservation des ressources en eau</li> <li>• La réhabilitation des écosystèmes naturels</li> <li>• Surveillance et lutte contre les catastrophes naturelles</li> <li>• Sécurisation foncière...etc.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Intensifier la recherche génétique et physiologique sur l'arganier</li> <li>– Renforcer la filière de l'arganier</li> </ul>  |
| 12-2011    | 1 <sup>er</sup> Congrès International sur l'Arganier (CIA)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Partager les connaissances scientifiques et techniques entre les chercheurs nationaux et internationaux, les gestionnaires forestiers, les acteurs économiques et les utilisateurs</li> <li>– Contribuer à la consolidation d'un plan d'action visant le développement de la filière de l'arganier sur des bases scientifiques solides [23]</li> </ul>   |   |
| 2017       | Création de la Fédération Interprofessionnelle de la Filière de l'Arganier (FIFARGANE) | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Créer un pôle de recherche et développement intégré</li> <li>– Durabilité de la production et la qualité, comme modèle complémentaire pour la préservation de la zone d'arganier</li> <li>– Innover dans le processus de valorisation de l'arganier</li> <li>– Améliorer les conditions vitales du secteur [24]</li> </ul>   |   |
| 2018-2027  | Plan d'actions 2018-2027 de la RBA   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Préserver la biodiversité, restaurer et améliorer les biens et les services écosystémiques et promouvoir la gestion durable des ressources naturelles dans le cadre d'un soutien à l'atténuation et à l'adaptation aux changements climatiques.</li> <li>– Contribuer à la mise en place des fondements d'une économie verte et inclusive permettant d'assurer un développement humain et une cohésion sociale propre aux spécificités culturelles.</li> <li>– Faciliter la science de la biodiversité et de la durabilité, promouvoir l'éducation au service du développement durable, renforcer des capacités des acteurs, consolider le système de gouvernance et renforcer le système de suivi et évaluation, et consolider le cadre juridique et institutionnel.</li> </ul> |   |

L'ensemble des innovations réalisées dans le cadre de la RBA se penche sur la recherche génétique et les actions d'ordre environnemental et néglige le volet social et de développement local. Ce *gap* montre la nécessité de valoriser et de médiatiser la richesse intrinsèque de l'Arganeraie. En résumant, les différents interviews avec les acteurs de la RBA, les opinions sont sujet de controverse, ...

Dans la perspective de la responsabilité environnementale et la durabilité de l'écosystème de l'Arganeraie, comment ce modèle émergent de l'aire de l'Arganeraie peut rapprocher l'ensemble des acteurs à agir rationnellement pour arriver à une coordination dans une perspective d'innovation continue ?

#### 4 INTEGRATION TERRITORIALE DE LA RBA: INNOVATION AU SERVICE DE LA CARTOGRAPHIE ET PASSAGE VERS UN ESSAI D'UN MODELE-ACTION

##### 4.1 CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DE LA RBA

Les acteurs selon leur niveau hiérarchique prennent des décisions en fonction des objectifs fixés [25]. Supposons que les connaissances et les capacités de ces acteurs sont limitées, la décision en tant qu'un processus qui aboutit à un choix, peut conduire ces « décideurs » à opter pour une stratégie de suivre (copier les choix des autres). Supposons ainsi que la rationalité de ces « décideurs » est limitée par les motivations, la personnalité et les valeurs *anticonformiste systémique*. Comme a signalé H. Simon [26], les acteurs se permettent de prendre des décisions satisfaisantes et non optimales car l'environnement est instable et en constance évolution. Dans la (Fig.5) nous avons exposé les différents acteurs de la RBA dans les échelles territoriales du communal jusqu'à le national en centralisant la RBA. On a constaté l'apparition de structures transversales (le RARBA 2002, l'ANDZOA 2010 et FIFARGANE 2017). En effet, on se permet de mettre la structure de FIFARGANE au niveau communal car elle se compose des ayants droits et des producteurs et usagers de l'Arganeraie. En ce qui concerne la RARBA, il existe des coordinations pour chaque province. Et enfin, l'ANDZOA au niveau national, car elle coordonne avec l'ensemble des acteurs.

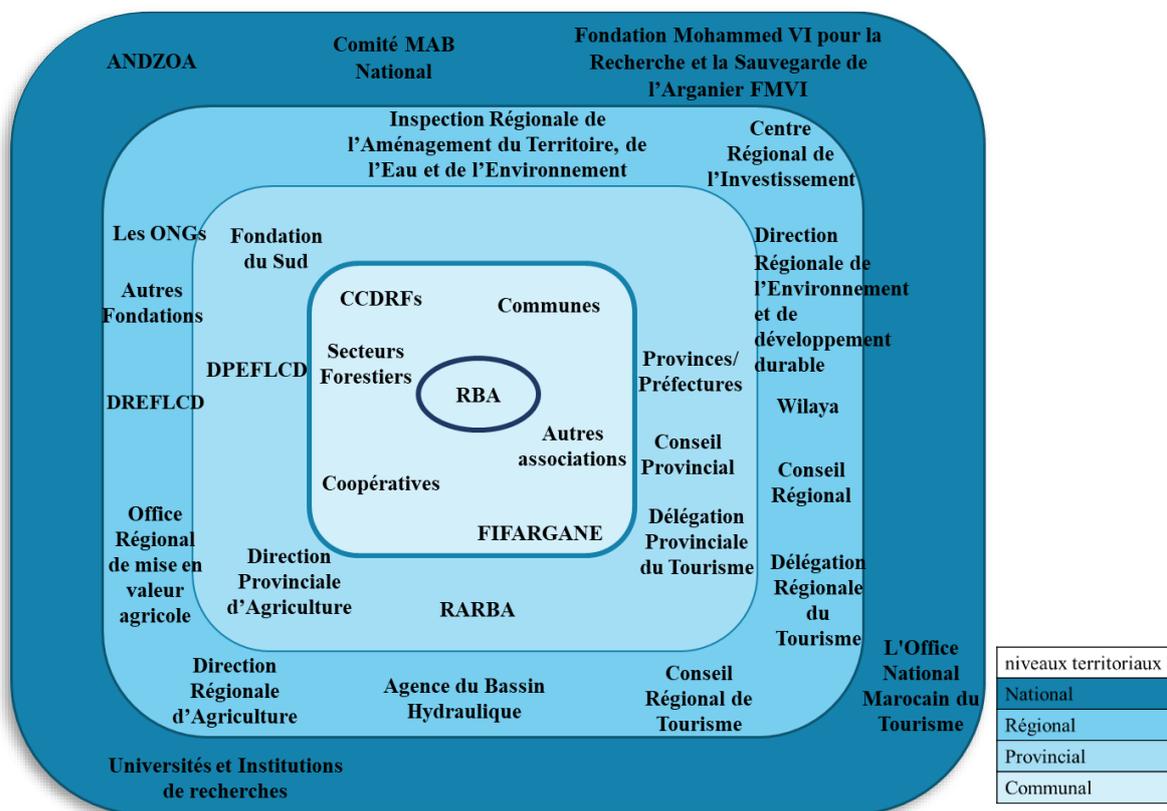


Fig. 5. Hiérarchie territoriale des Acteurs Potentiels clés de la RBA

Chaque acteur, selon son intérêt individuel se permet de prendre des décisions, de réaliser des actions et on se trouve à la fin avec une panoplie de décisions, ainsi qu'avec un ensemble d'actions déployées. Cela nécessite une « certaine cohérence sociale » [27]. Partant de l'approche de Durkheim où les individus « oublient » leurs intérêts propres au profit de l'intérêt collectif; cette approche dite collective s'accapare de cet égoïsme individuel, entraîne au fur et à mesure une convergence interacteur, serait-il possible de mettre en œuvre une telle convergence ?

## 4.2 REPRESENTATIONS DES DIFFERENTS ACTEURS DE LA RBA

Après la réalisation de la cartographie des acteurs de la RBA, on va procéder, dans cette séquence à l'analyse des représentations et des orientations de certains acteurs de la RBA.

### L'ANDZOA Agadir

Le but de la création de cette agence est de mettre en place une synergie entre l'ensemble des acteurs de la RBA. C'est une structure transversale entre tous les intervenants et un outil d'intégration et de coordination.

 L'Agence Nationale de Développement des Zones Oasiennes et d'Arganier (ANDZOA) parmi ses missions, c'est la coordination et la complémentarité et la convergence entre tous les acteurs qui se trouvent dans l'arganeraie. Elle vise ainsi la valorisation du patrimoine naturel et culturel et l'amélioration de la qualité de vie des citoyens... etc. Sa stratégie permet ainsi de redynamiser le territoire qui appartient à sa zone d'intervention. Par le biais de partenariat local ainsi que sectoriel, l'ANDZOA ancre sa position comme acteur nécessaire de la

RBA. Ainsi, elle a pour rôle de revêtir l'Homme de la responsabilité vis-à-vis le patrimoine de l'arganier, et l'intégrer dans le processus de préservation et de développement de cette biodiversité.

### Le RARBA Tiznit

La RBA est un cadre de travail collectif avec tous les acteurs que ce soit les collectivités territoriales, la société civile et les services étatiques. Aujourd'hui, on est tous appelé à valoriser le patrimoine culturel.

 Le Réseau des Associations de la Réserve de Biosphère d'Arganeraie (RARBA) joue le rôle d'ancrage de la RBA en tant qu'un modèle de développement d'ici 2030 et d'un pôle d'activation et de plaider pour le développement durable au sein de la RBA. Pour le RARBA, la communication et la sensibilisation sont nécessaires pour les acteurs locaux (y compris les coopératives) afin de leur permettre de disposer d'informations, d'expertise et de médiation scientifique et de les accompagner afin de poser les bases et les règles de mise en réseau et de gestion au sein de la RBA.

### DREFLCD-SO Agadir

La RBA souffre d'un problème de gouvernance, il n'y a pas un modèle fonctionnel ou autonome de la RBA. L'organisation des acteurs se voit une nécessité (les ayants droits ont leur fédération, il faut que les scientifiques eux aussi construisent leur fédération ainsi les administrations) à travers des programmes intégrés. Ce label a permis de mettre à table un certain nombre de débats scientifiques.

 La vision des Eaux et Forêts est basée sur l'unité territoriale. Le label de la RBA a mis en avant, à travers les recherches scientifiques, les vertus de l'huile d'argan (intégration dans les marchés).

La considération de la valeur identitaire, culturelle et historique du territoire de l'arganeraie vient ensuite pour appuyer la compétitivité des produits de l'arganier et ainsi contribuer à l'attractivité de la RBA et essayer d'améliorer la situation socio-économique de la population locale de l'arganier. Les enjeux et les contraintes du développement de la RBA sont à prendre en considération, d'où l'intérêt d'organiser les acteurs en fédération (les gestionnaires, les scientifiques, la société civile/Population locale).

### UN PROFESSIONNEL EN TOURISME Agadir

On ne sent pas une appropriation du concept RBA, il existe toujours cette relation conflictuelle avec la population locale.

On positionne l'homme au centre de la biosphère, c'est l'homme qui doit protéger la biosphère. Car l'entrée par acteurs est très compliquée.

 Le tourisme autant que secteur qui met en valeur les ressources territoriales (l'huile d'argan et ses vertus), héberge une hiérarchie décisionnelle partant des projets au niveau national jusqu'aux projets mis en œuvre au niveau local, cette hiérarchie demeure bel et bien orientée vers une vision top-down.

**ACEA**  **Ammelne**  
 Autant qu'acteur local qui possède la volonté et la conscience pour valoriser les ressources spécifiques de la région en concertation avec l'ensemble des acteurs manœuvrant dans une vision commune qu'est le développement territorial durable.

↳ L'Alliance Civile pour l'Environnement à Ammelne est une structure à vocation le développement du territoire d'Ammelne. Intéressée par le tourisme écologique, cette alliance développe un ensemble d'itinéraire touristique et essaye d'intégrer l'ensemble des spécificités des Douars de la commune Ammelne.

### 4.3 ESSAI D'UN MODELE-ACTION POUR LA MEDIATION COLLECTIVE DES ACTEURS DE LA RBA

Le modèle américain GIVE [28] est venu pour booster le *leadership* non seulement chez les managers mais aussi les collègues de travail. Dans notre contexte, on cherche la performance des projets de territoire dans les différents secteurs économiques: agriculture, tourisme, artisanat, patrimoine, éducation, santé...etc. La coordination des différentes parties prenantes demeure une condition sine qua non pour la réussite de ces projets.

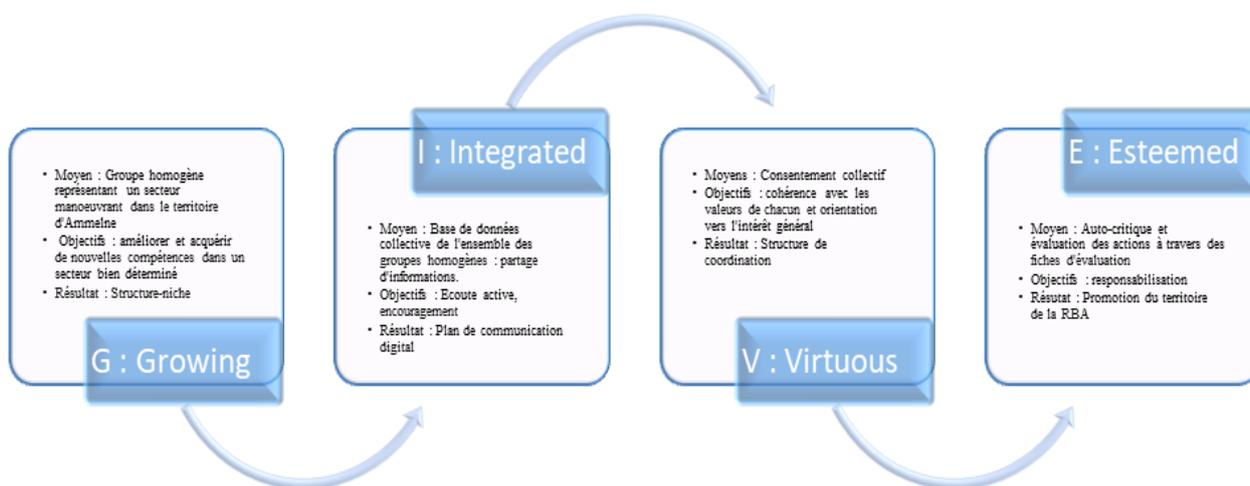


Fig. 6. Modèle-action pour l'apprentissage et la médiation collective des acteurs de la RBA

Ce modèle se répartit en quatre étapes, la première est « Growing », il s'agit du développement continu de la personnalité. Dans la perspective d'une approche niche, on va essayer de créer de petits groupes homogènes et que chaque groupe représente un secteur économique, il peut s'agir notamment de créer une association des agriculteurs, du tourisme, de l'environnement...etc. Ces structure-niche vont se spécialiser dans un secteur et essayer d'en être performant. La deuxième étape est « Integrated », une base de données va être créée intégrant les informations des structures-niche.

Ces informations recueillies de ces structures vont nous aider par la suite pour construire un plan de communication digitale. Ce plan va organiser les actions et les exigences des différentes structures-niche (les réunions, les canaux de diffusion, les contenus ...etc.). La troisième étape « Virtuous », cette étape nous renseigne sur la question de consentement collectif durant le passage vers des structures médiatrices. Cette fois-ci, on est interpellé à partager l'information avec non seulement notre cercle des locaux mais avec le reste du monde, c'est-à-dire les touristes que ce soit les touristes domestiques ou encore les touristes internationaux. La dernière étape « Esteemed », il s'agit de l'estime et la responsabilisation de ces structures vis-à-vis la promotion de leur territoire. Dans cette étape, on procède à l'auto-critique et l'évaluation des actions à travers des fiches d'évaluation bien déterminés entre les structures-médiatrices.

## 5 CONCLUSION

Les traits de l'innovation dans la durabilité, la conservation des écosystèmes et la biodiversité sont omniprésents dans les assemblées réalisées par le Réseau Mondial des Réserves de Biosphère ainsi que les recommandations de la stratégie de Séville. Dans le contexte national, le Maroc s'est engagé dans la question de préservation afin de lutter contre les dégradations continues des écosystèmes à travers la réalisation de projets environnementaux de régénération et de plantation de l'arganier. Ces dernières décennies, l'accent est mis sur la recherche scientifique et le développement des pratiques innovatrices. La réalisation d'une multitude de rencontre

internationale comme le congrès international d'arganier et de colloque de biodiversité... a permis le tissage d'un réseau entre les gestionnaires, le secteur privé, la société civile et les chercheurs pour le développement d'idées innovatrices. L'innovation est là, mais il se voit qu'il y a un manque dans son adaptation juridique aux contextes spécifiques de la RBA.

La RBA caractérisée par l'existence de plusieurs actions qui demeurent non orientées vers leur examen et évaluation. La non prise en considération des croisements entre ces actions permet la redondance dans les projets. De ce fait, dans la réalisation de chaque action ou plan, il faut vérifier les croisements avec les autres acteurs et les autres secteurs, pour cadrer les valeurs ajoutées et les orientées vers la durabilité de la RBA.

La volonté de coopérer apparaît moins évidente et la fédération entre les acteurs territoriaux doit être non seulement dans la concertation, mais dans une intégration par la planification. Les acteurs de la RBA que ce soit les acteurs étatiques ou non étatiques ou encore la société civile sont interpellés à s'organiser et à concerter entre eux par le biais d'assemblée (Réunion, Conférence, congrès, colloque, assise...) dans la mise en œuvre de leurs plans d'action et cela pour veiller à la bonne pratique des normes et des orientations du comité MAB pour une perspective de durabilité, de conservation et de préservation.

La coordination entre les acteurs nécessite un effort considérable de réorientation vers le collectif pour réaliser l'intégration de la RBA dans les échelles territoriales;

- Manifester une réelle volonté à travailler ensemble
- Orienter les intérêts individuels vers l'intérêt collectif
- Engager les objectifs spécifiques vers des objectifs communs (consensus)
- Innover par la planification: Intégration de la RBA

La culture et les valeurs intrinsèques de la population locale de l'arganier exprime un rapport d'identité avec l'arbre. La nouvelle orientation des innovations doit se focaliser sur la valorisation des connaissances, des savoirs et les techniques de gestion traditionnelle. A quel point l'intégration de ce volet dans le processus d'innovation va réorienter les actions et mener vers une nouvelle ère de la Réserve de Biosphère ?

## REFERENCES

- [1] H. Faouzi, « L'arganeraie marocaine, un système traditionnel face aux mutations récentes : le cas du territoire des Haha, Haut Atlas occidental », *Noroi*, 242 | 2017, 57-81.
- [2] L. Auclair, M. Alifriqui, « Agdal : patrimoine socio-écologique de l'Atlas marocain », 2012.
- [3] F. Munier Le paradoxe schumpétérien ou l'absence de « Schumpeter Mark II » : À propos de l'évolution de la Théorie de l'évolution économique. *Innovations*, 42, 195-210, 2013.
- [4] C. Figuière, M. Rocca, « Gouvernance : mode de coordination innovant ? Six propositions dans le champ du développement durable » [1]. *Innovations*, 39, 169-190, 2012.
- [5] A. Hounounou, « 100 fiches pour comprendre le management » 4ème édition. Edition Bréal, 2013.
- [6] A. Hounounou, « 100 fiches pour comprendre le management » 4ème édition. Edition Bréal, 2013.
- [7] R. Barré, « Des concepts à la pratique de l'innovation responsable : à propos d'un séminaire franco-britannique. *Natures Sciences Sociétés*, 19, 405-409, 2011.
- [8] S. Berger-Douce, « La performance par l'innovation responsable ». *Entreprendre & Innover*, 2015.
- [9] Science et Technologie au Royaume-Uni [Online] Available : [https://uk.ambafrance.org/IMG/pdf/2011\\_sst-dossier-innovation-responsable.pdf?6456/e88ddf1dbbd999b1be4fff49e752568909cdbab8](https://uk.ambafrance.org/IMG/pdf/2011_sst-dossier-innovation-responsable.pdf?6456/e88ddf1dbbd999b1be4fff49e752568909cdbab8).
- [10] C. Le Bas, "Frugal innovation, sustainable innovation, reverse innovation: why do they look alike? Why are they different?". *Journal of Innovation Economics & Management*, 3(3), 9-26, 2016.
- [11] R. Basu, P. Banerjee, E. Sweeny, "Frugal Innovation: Core Competencies to Address Global Sustainability". *Journal of Management for Global Sustainability*, 2013.
- [12] Le Bas, C. Sustainable innovation and frugal innovation: Exploring the relationships between Innovation and sustainability. *Revue d'économie industrielle*, 3(3), 113-137. 2017.
- [13] C. Le Bas, "Frugal innovation, sustainable innovation, reverse innovation: why do they look alike? Why are they different?". *Journal of Innovation Economics & Management*, 3(3), 9-26, 2016.
- [14] C. Le Bas, "Frugal innovation, sustainable innovation, reverse innovation: why do they look alike? Why are they different?". *Journal of Innovation Economics & Management*, 3(3), 9-26, 2016.
- [15] D. Gurraoui, « La compétitivité : économie de la connaissance, compétences managériales, intelligence économique, veille stratégique », 2015.
- [16] DREFLCD-SO, « Evaluation Décennale de la Réserve de Biosphère de l'Arganeraie 2008-2017 et Elaboration du Nouveau Plan d'Action 2018 – 2027 » « Phase 2 : Mission II : Elaboration du nouveau plan d'action de la RBA 2018-2027 », 2020.

- [17] Prospection de terrain de la RBA.
- [18] DREFLCD-SO, « Evaluation Décennale de la Réserve de Biosphère de l'Arganeraie 2008-2017 et Elaboration du Nouveau Plan d'Action 2018 – 2027 » « Phase 2 : Mission II : Elaboration du nouveau plan d'action de la RBA 2018-2027 », 2020.
- [19] DREFLCD-SO, « Evaluation Décennale de la Réserve de Biosphère de l'Arganeraie 2008-2017 et Elaboration du Nouveau Plan d'Action 2018 – 2027 » « Phase 2 : Mission II : Elaboration du nouveau plan d'action de la RBA 2018-2027 », 2020.
- [20] Prospection de terrain de la RBA.
- [21] DREFLCD-SO, « Evaluation Décennale de la Réserve de Biosphère de l'Arganeraie 2008-2017 et Elaboration du Nouveau Plan d'Action 2018 – 2027 » « Phase 2 : Mission II : Elaboration du nouveau plan d'action de la RBA 2018-2027 », 2020.
- [22] DREFLCD-SO, « Evaluation Décennale de la Réserve de Biosphère de l'Arganeraie 2008-2017 et Elaboration du Nouveau Plan d'Action 2018 – 2027 » « Phase 2 : Mission II : Elaboration du nouveau plan d'action de la RBA 2018-2027 », 2020.
- [23] DREFLCD-SO, « Evaluation Décennale de la Réserve de Biosphère de l'Arganeraie 2008-2017 et Elaboration du Nouveau Plan d'Action 2018 – 2027 » « Phase 2 : Mission II : Elaboration du nouveau plan d'action de la RBA 2018-2027 », 2020.
- [24] RARBA, Mots Du Fondateur la RARBA, 2021.
- [25] ANDZOA, [Online] Available : <http://andzoa.ma/fr/>.
- [26] FIFARGANE, « Axes du programme 2017-2020 ».
- [27] El Yacoubi, R. Gestion et organisation d'entreprise, collection MCG, 2005.
- [28] Rationalité limitée : la rationalité procédurale de la décision, le modèle I/M/C – Herbert Simon [Online] Available : <http://www.sietmanagement.fr/decision-organisationnelle-rationalite-procedurale-les-boucles-imc-h-simon/>.
- [29] Durkheim, 1960.
- [30] Le modèle américain GIVE [Online] Available : <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/modele-give>, 2021.