

**Le projet urbain face aux jeux d'acteurs : tensions, négociations et  
coordination dans le projet  
« Marrakech, Cité de Renouveau Permanent » (MCRP)**

**Urban Project and Stakeholder Dynamics: Tensions, Negotiations,  
and Coordination in the  
“Marrakech, City of Permanent Renewal” (MCRP) Project**

**AMDNIGH Fatima-Ezzahra**

Doctorante

Université Mohammed V de Rabat – Maroc

LITOPAD – Laboratoire d'Ingénierie Touristique, Patrimoine et Développement Durable des  
Territoires

**Date de soumission** : 28/04/2025

**Date d'acceptation** : 16/01/2026

**Pour citer cet article** :

Amdnigh. F-E. (2026) « Le projet urbain face aux jeux d'acteurs : tensions, négociations et coordination dans le projet « Marrakech, Cité de Renouveau Permanent » (MCRP) », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp: 48- 74.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Un acteur est un élément clé dans un projet urbain. Ses attitudes et stratégies, guidées par ses intérêts propres, peuvent soutenir, ralentir ou compromettre le déroulement du projet. Cette étude analyse les jeux d'acteurs dans le cadre du projet "Marrakech, Cité de Renouveau Permanent" (MCRP) afin d'évaluer l'influence des dynamiques relationnelles sur sa trajectoire. L'analyse repose sur la méthode MACTOR, complétée par des entretiens semi-directifs avec élus, experts et acteurs institutionnels, des enquêtes auprès des citoyens, des focus groups et la participation aux ateliers de lancement et de suivi du projet. Les résultats montrent que les institutions publiques locales et nationales jouent un rôle central dans l'orientation du projet, tandis que la participation citoyenne reste limitée, et le secteur privé sous-représenté. L'étude met en évidence que la réussite du projet dépend moins des oppositions entre acteurs que de leur faible implication et du manque de gouvernance participative. Une meilleure coordination et inclusion des parties prenantes à différentes échelles pourrait renforcer l'efficacité et la durabilité du projet.

**Mots-clés :** Acteurs ; Projet urbain ; Gouvernance ; Participation ; Marrakech Cité de Renouveau Permanent.

## Abstract

An actor is a key element in an urban project. Their attitudes and strategies, guided by their own interests, can support, delay, or jeopardize the project's progress. This study analyzes stakeholder dynamics in the "Marrakech, City of Permanent Renewal" (MCRP) project to assess how interactions shape the project trajectory. The analysis combines the MACTOR method with semi-structured interviews with elected officials, experts, and institutional actors, citizen surveys, focus groups, and participation in project workshops. Results show that local and national public institutions play a central role in guiding the project, while citizen engagement remains limited, and the private sector is underrepresented. The study highlights that project success depends less on stakeholder opposition than on low involvement and insufficient participatory governance. Enhanced coordination and stakeholder inclusion at multiple levels could improve project effectiveness and sustainability.

**Keywords:** Actors ; Urban project ; Governance ; Participation ; Marrakech City of Permanent Renewal.

## Introduction

La mise en œuvre d'un projet urbain implique une diversité d'acteurs dont les interactions et stratégies influencent directement son aboutissement. La réussite d'un tel projet ne dépend pas uniquement de sa conception technique ou de son financement, mais également de la capacité des acteurs à collaborer, négocier et s'aligner sur des objectifs communs. À l'inverse, un manque de coordination, des intérêts divergents ou des conflits peuvent ralentir, voire compromettre, sa réalisation. Il est donc essentiel d'analyser non seulement les rôles et responsabilités des parties prenantes, mais aussi les rapports de pouvoir et les dynamiques d'influence qui structurent leur engagement.

Au Maroc, le projet "*Marrakech, Cité de Renouveau Permanent*" (MCRP) illustre cette complexité. Lancé pour moderniser la ville et renforcer son attractivité économique, tout en intégrant les principes de développement durable, le projet a confronté acteurs publics, privés et citoyens à des enjeux de gouvernance et de coordination. L'absence de dispositifs clairs favorisant la participation citoyenne, combinée à des difficultés de communication et de synergie entre acteurs, a limité l'influence des habitants et la concertation effective dans le processus décisionnel.

Cet article examine les **dynamiques d'acteurs au sein du MCRP**, en identifiant les forces et faiblesses des différents intervenants, les interactions de pouvoir, ainsi que les convergences et divergences qui influencent le projet. L'analyse repose sur la méthode **MACTOR**, complétée par des **entretiens semi-directifs avec élus et experts**, des **enquêtes auprès des citoyens**, des **focus groups** et la **participation aux ateliers de lancement et de suivi** du projet. L'objectif est de dégager des enseignements sur les leviers et obstacles à une gouvernance urbaine plus efficace, participative et concertée à Marrakech.

### 1. Le cadre théorique du projet urbain : vers une lecture intégrée des dynamiques d'acteurs

Afin de dépasser une lecture strictement descriptive du projet urbain, cette recherche s'inscrit dans une synthèse théorique articulée autour de cadres conceptuels clairement identifiés, mobilisant à la fois l'approche du projet urbain comme processus (Lefebvre, 1974 ; Healey, 1997), les théories de la gouvernance territoriale (Swyngedouw, 2005 ; Briand & Giraud, 2012) et l'analyse stratégique des jeux d'acteurs (Boisseau, 2009). Cette articulation permet de penser le projet urbain non seulement comme un dispositif opérationnel, mais comme un espace de négociation, de régulation et de production de compromis entre acteurs aux rationalités différenciées.

Dans cette perspective, l'analyse des dynamiques d'acteurs repose sur une lecture qualitative et interprétative des interactions, des rapports de force et des mécanismes de coordination qui structurent le projet « Marrakech, Cité de Renouveau Permanent » (MCRP). Les matrices et tableaux issus de la méthode MACTOR sont mobilisés à titre d'outils d'appui à l'analyse stratégique, sans constituer une finalité en soi. Leur exploitation vise avant tout à éclairer les positions relatives des acteurs, les convergences et divergences d'objectifs, ainsi que les marges de manœuvre dans le processus décisionnel, privilégiant ainsi des commentaires analytiques approfondis plutôt qu'une présentation exhaustive des résultats chiffrés.

Sur la base de cette analyse, un schéma conceptuel récapitulatif est proposé afin de synthétiser les principales dynamiques d'acteurs et les modalités de gouvernance à l'œuvre dans le projet MCRP. Ce schéma met en évidence les interactions entre acteurs publics, privés et citoyens, les mécanismes formels et informels de coordination, ainsi que les tensions entre gouvernance affichée et gouvernance pratiquée, offrant ainsi une lecture systémique du projet urbain.

Enfin, afin de renforcer la portée scientifique et la transférabilité des résultats, l'analyse du cas MCRP est mise en perspective par une ouverture comparative, mobilisant des travaux et expériences de projets urbains conduits dans d'autres contextes métropolitains, notamment en Afrique du Nord et dans les villes du Sud. Cette mise en regard permet de situer les spécificités du cas de Marrakech tout en soulignant des invariants dans les dynamiques de gouvernance et de jeux d'acteurs propres aux grands projets urbains contemporains.

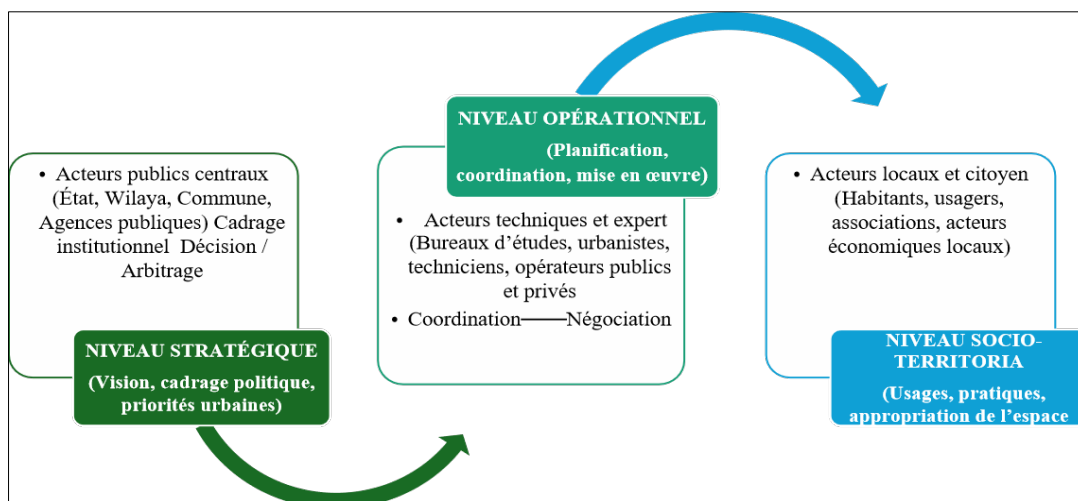
## **2. Brève présentation du projet MCRP**

Le projet « Marrakech, Cité de Renouveau Permanent » (MCRP) constitue une initiative stratégique lancée en 2014 par les pouvoirs publics dans le but de répondre aux transformations urbaines rapides que connaît la ville de Marrakech. Inscrit dans un contexte marqué par une forte pression démographique, une urbanisation accélérée et des exigences croissantes en matière d'attractivité économique et touristique, le MCRP vise à moderniser le cadre urbain tout en préservant le patrimoine historique et culturel de la ville (Berramdane, 2015).

Achevé en 2017, le projet s'est traduit par un ensemble d'interventions portant notamment sur la requalification des espaces publics, l'amélioration des infrastructures urbaines, la gestion des ressources et l'intégration de principes d'urbanisme durable, en particulier en matière de mobilité. Le MCRP ambitionnait également de renouveler les modes de gouvernance urbaine en intégrant des dispositifs de participation et de concertation associant acteurs publics, partenaires privés et représentants de la société civile.

Toutefois, la mise en œuvre du projet a révélé plusieurs limites. Malgré l'affichage d'une gouvernance participative, l'implication effective des citoyens est demeurée restreinte, tandis que des divergences d'intérêts et de priorités ont émergé entre les acteurs institutionnels, politiques et privés (Ennaji et al., 2016). La répartition des responsabilités, l'accès différencié aux ressources et les asymétries de pouvoir ont ainsi généré des tensions ayant influencé la trajectoire du projet (Fikri, 2017).

En ce sens, le MCRP apparaît comme un terrain particulièrement pertinent pour analyser les jeux d'acteurs dans les grands projets urbains. Il met en lumière les écarts entre les objectifs affichés de modernisation et de gouvernance collaborative, et les pratiques effectives de pilotage, révélant les enjeux de coordination et de pouvoir au cœur de la production urbaine dans une ville à forte valeur patrimoniale. Le schéma ci-dessous illustre les principaux acteurs impliqués dans le MCRP et les interactions qui structurent sa gouvernance.



**Figure N°1 : Schéma conceptuel des dynamiques d'acteurs et de gouvernance du projet « Marrakech, Cité de Renouveau Permanent » (MCRP)**

Source : Travail de terrain, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

### 3. Méthodologie

Cette recherche adopte une démarche qualitative fondée sur l'analyse des stratégies et des jeux d'acteurs, en mobilisant la méthode MACTOR (Méthode d'Analyse des Convergences et des Divergences entre Objectifs et acteurs). Développée par le Laboratoire d'Innovation et de Prospective Stratégique et d'Organisation (LIPSOR), cette méthode est largement utilisée pour l'étude de projets complexes, notamment dans les domaines de l'aménagement urbain et de la gouvernance territoriale. Elle se révèle particulièrement pertinente pour analyser les dynamiques de pouvoir, les rapports de force et les interactions entre acteurs impliqués dans le projet « Marrakech, Cité de Renouveau Permanent » (MCRP).

Le MACTOR constitue un outil opérationnel d'aide à la décision permettant de représenter de manière synthétique les stratégies des acteurs, indépendamment de leur nombre, et d'identifier les alliances, les convergences et les conflits potentiels. Il poursuit deux objectifs principaux : d'une part, l'estimation des rapports de force entre acteurs ; d'autre part, l'analyse de leurs convergences et divergences vis-à-vis des objectifs du projet urbain . Dans cette perspective, la méthode permet d'évaluer si les jeux d'acteurs observés favorisent la mise en œuvre du projet ou, au contraire, en constituent un facteur de blocage.

### 3.1. Mise en œuvre de la méthode MACTOR

L'application de la méthode MACTOR au projet MCRP s'est déroulée selon plusieurs étapes successives.

- La première étape a consisté en l'identification des acteurs impliqués dans le projet et en la construction du tableau de la stratégie des acteurs. Cette phase a permis de définir, pour chaque acteur, les finalités poursuivies, les objectifs, les motivations, les contraintes ainsi que les moyens d'action mobilisés pour influencer le projet urbain.
- La deuxième étape a porté sur l'identification des enjeux stratégiques du projet MCRP et des objectifs qui leur sont associés, notamment en matière de gestion des espaces publics, de mobilité durable, de valorisation du patrimoine et d'amélioration du cadre de vie. Ces objectifs constituent la base de l'analyse des positionnements des acteurs.
- La troisième étape a consisté à positionner les acteurs par rapport aux objectifs identifiés, à travers la construction d'une matrice acteurs  $\times$  objectifs. Chaque acteur a été évalué selon son attitude vis-à-vis de chaque objectif, exprimée par un accord (+1), un désaccord (-1) ou une position neutre (0). Cette étape permet de mettre en évidence les convergences et divergences entre acteurs.
- La quatrième étape a porté sur la hiérarchisation des priorités accordées par chaque acteur aux différents objectifs du projet. Un poids a ainsi été attribué à l'intensité de l'attitude des acteurs, révélant l'importance relative de chaque enjeu dans leurs stratégies respectives.
- La cinquième étape a consisté en l'évaluation des rapports de force entre les acteurs, en tenant compte de leurs moyens d'action directs et indirects. Cette analyse intègre notamment les ressources institutionnelles, financières, techniques et symboliques mobilisées par les différents acteurs.

Enfin, les rapports de force ont été intégrés à l'analyse des convergences et divergences, permettant d'interpréter les dynamiques de coopération, de conflit et de domination à l'œuvre

dans le projet MCRP, et de formuler des recommandations stratégiques visant à renforcer la coordination entre acteurs.

### **3.2. Collecte des données**

La collecte des données s'est appuyée sur un échantillonnage raisonné, fondé sur le degré d'implication des acteurs dans le projet MCRP et leur capacité d'influence dans le processus décisionnel. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'acteurs institutionnels, d'élus locaux, de cadres techniques et d'experts impliqués dans le projet. Par ailleurs, des enquêtes auprès des habitants ont été réalisées afin de recueillir leurs perceptions du projet et de la gouvernance urbaine, ainsi que des données issues des services sectoriels concernés (urbanisme, mobilité, patrimoine). L'ensemble de ces matériaux empiriques a permis d'alimenter les matrices MACTOR, de positionner les acteurs sur les objectifs du projet et d'évaluer les rapports de force structurant les jeux d'acteurs.

## **4. Résultats et discussion**

### **4.1. Identification des acteurs et niveaux d'implication dans le projet MCRP**

La première étape de l'analyse MACTOR a consisté à identifier les acteurs impliqués dans le projet « Marrakech, Cité de Renouveau Permanent » (MCRP) et à reconstituer leurs fiches stratégiques. Ces fiches intègrent l'identité des acteurs, leurs finalités, leurs objectifs, leurs motivations ainsi que les moyens d'action mobilisés dans le cadre du projet. Les acteurs ont été distingués entre acteurs directement impliqués dans le processus de mise en œuvre et acteurs faiblement ou non impliqués, bien que concernés par les effets du projet.

Un degré d'implication a ensuite été attribué aux acteurs impliqués, en tenant compte de la nature de leur intervention, de la phase du projet concernée et de la durée de leur engagement. Cette classification permet de distinguer les formes d'implication active, caractérisées par une participation à l'élaboration et à la décision, des formes d'implication passive, limitées à l'exécution ou au suivi. Le tableau 1 présente une synthèse des acteurs identifiés, de leurs logiques d'intervention et de leurs niveaux de participation dans le projet MCRP sur la période 2014–2017.

**Tableau N°1 : Typologie des acteurs et niveaux de participation dans le projet MCRP (2014–2017)**

Acteurs	Logique dominante	Phase d'implication	Niveau de participation	Rôle principal
Ministère de l'Intérieur / Portail national des collectivités territoriales	Politique	Élaboration – Décision	Très élevé	Pilotage stratégique et décision
Wali de Marrakech	Politique	Élaboration – Réalisation	Très élevé	Coordination et suivi
Élus régionaux, communaux et d'arrondissements	Politique	Exécution	Faible	Relais institutionnel
Agence urbaine de Marrakech	Technique	Toutes les phases	Moyen	Expertise et co-conception
Départements ministériels	Administratif / technique	Élaboration – Exécution	Moyen	Appui sectoriel
Directions régionales	Administratif / technique	Suivi	Moyen	Mise en œuvre territoriale
Société Al Omrane	Économique / investissement	Exécution	Moyen	Réalisation opérationnelle
Entreprises privées / Architectes / Bureaux d'études	Marché	Exécution	Faible	Réalisation technique
Autorités locales (Bacha, Caïd, Mkadem)	Autoritaire	Exécution	Moyen	Médiation et contrôle
Associations de la ville de Marrakech	Citoyenne	Marginale	Très faible	Expression des besoins sociaux

Source : Travail de terrain, 2019 ; élaboration à partir de MACTOR.

L'analyse met en évidence une forte concentration du pouvoir décisionnel au niveau des acteurs politico-administratifs, en particulier le ministère de l'Intérieur et le Wali de Marrakech. Ces acteurs apparaissent comme initiateurs et porteurs du projet, disposant de moyens d'action déterminants en matière d'arbitrage, de coordination et de mobilisation des ressources financières. Leur implication est continue sur l'ensemble des phases du projet, ce qui leur confère une position dominante dans les processus de décision.

À l'inverse, les élus locaux (région, commune et arrondissements) occupent une position périphérique dans la gouvernance du projet. Leur participation se limite essentiellement à des fonctions de suivi, sans réelle capacité d'influence sur les orientations stratégiques. Cette marginalisation relative des instances élues traduit un déséquilibre dans l'articulation entre les niveaux institutionnels et interroge l'effectivité de la décentralisation dans la conduite des grands projets urbains.

Les acteurs techniques et administratifs, tels que l'Agence urbaine de Marrakech, les départements ministériels et les directions régionales, jouent un rôle central dans la production d'expertise et l'accompagnement opérationnel du projet. Ils disposent d'un capital intellectuel et technique important, mais leur pouvoir décisionnel demeure limité, les choix stratégiques étant largement déterminés par les autorités politiques.

Les acteurs économiques, notamment la société Al Omrane et les entreprises privées, interviennent principalement dans les phases d'exécution et de réalisation. Leur influence repose essentiellement sur leurs capacités financières et opérationnelles. Toutefois, l'absence de cadres réglementaires clairement définis encadrant leur participation stratégique limite leur implication dans les phases amont du projet et renforce leur dépendance vis-à-vis des décisions publiques.

Enfin, les acteurs citoyens et associatifs apparaissent faiblement intégrés dans le dispositif de gouvernance du MCRP. Bien que directement concernés par les transformations urbaines induites par le projet, leur participation reste marginale et essentiellement consultative, sans réel impact sur les processus décisionnels. Cette situation révèle un écart significatif entre l'affichage d'une gouvernance participative et les pratiques effectives observées sur le terrain.

#### **4.2. L'articulation des niveaux de pilotage, de décision et d'intervention dans le projet MCRP**

L'analyse de l'articulation entre les niveaux de pilotage, de décision et d'intervention dans le projet MCRP repose sur l'étude des rapports de force entre les acteurs. En effet, l'existence de divergences ou de convergences d'intérêts ne suffit pas à expliquer les dynamiques d'alliance ou de conflit : celles-ci dépendent avant tout de la capacité effective des acteurs à mobiliser des moyens d'action directs ou indirects. Cette capacité conditionne les choix tactiques et structure le jeu d'acteurs tout au long du projet.

Dans ce cadre, la méthode MACTOR mobilise la matrice des influences directes (MID) afin d'identifier les relations de pouvoir exercées directement entre les acteurs. Le Tableau 3 présente cette matrice en évaluant l'intensité des influences selon une échelle allant de 0 (absence d'influence) à 4 (influence sur l'existence même de l'acteur). Cette première lecture met en évidence une hiérarchisation nette des acteurs, fondée sur leur position institutionnelle et leur logique d'intervention.

Le Tableau 2 montre que le Ministère de l'Intérieur et le Wali de Marrakech occupent une position dominante dans le système d'acteurs. Bien qu'ils ne s'exercent pas d'influence directe l'un sur l'autre, en raison de la proximité de leurs logiques politico-institutionnelles, ils structurent largement l'ensemble du processus décisionnel. Leur influence s'exerce notamment sur les directions sectorielles, les acteurs techniques et les opérateurs économiques, à travers la définition des missions, des priorités et des cadres d'intervention du projet MCRP. À l'inverse, les élus locaux apparaissent, dans le Tableau 2, comme des acteurs à influence limitée. Leur rôle se concentre principalement dans la phase d'exécution et dans les

interactions institutionnelles avec le Wali et les directions régionales, sans réelle capacité à infléchir les orientations stratégiques du projet. Cette position confirme un décalage entre leur légitimité élective et leur faible pouvoir décisionnel effectif.

Les acteurs techniques, en particulier l'Agence urbaine de Marrakech, occupent une position intermédiaire. Comme l'indique le Tableau 2, leur influence s'exerce principalement à travers les projets, leur conception et leur élaboration technique. Ils interviennent indirectement sur les acteurs économiques, notamment la société Al Omrane et le secteur privé, en proposant des formes de partenariat et des cadres opérationnels. Toutefois, cette influence demeure subordonnée à la décision politique centrale.

**Tableau 2 : Matrice des influences directes entre les acteurs de projet MCRP**

MDI	Mintérieur	wali	élus	Agnc urban	Ministère	diriction	ALOMRAN	Privé	Autorité	association
M intérieur	0	3	1	1	3	3	2	2	4	1
wali	1	0	3	3	1	2	3	1	3	1
élus	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2
Agnc urban	1	1	2	0	1	2	2	2	1	1
Ministère	1	1	0	2	0	3	2	1	1	0
diriction	1	2	1	2	3	0	2	2	1	1
ALOMRAN	2	3	2	2	2	2	0	3	1	1
Privé	1	1	1	2	1	2	3	0	1	1
Autorité	3	3	1	1	1	1	2	2	0	2
asociation	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0

©LIPSOR-EPTA-MACTOR

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

Les influences sont notées de 0 à 4 selon l'importance du risque éventuel pour l'acteur :

- 0 : Aucune influence
- 1 : Procédures opérationnelles
- 2 : Projets
- 3 : Missions
- 4: Existence

Afin de dépasser la seule lecture des influences directes, l'analyse est complétée par la matrice des influences directes et indirectes (MIDI) présentée dans le Tableau 3. Cette matrice permet d'identifier les influences de second ordre, c'est-à-dire les situations où un acteur agit sur un autre par l'intermédiaire d'un tiers. Elle offre ainsi une vision plus globale des dynamiques de dépendance et de domination au sein du projet. À partir du Tableau 3, deux indicateurs sont calculés automatiquement par le logiciel MACTOR : le degré d'influence

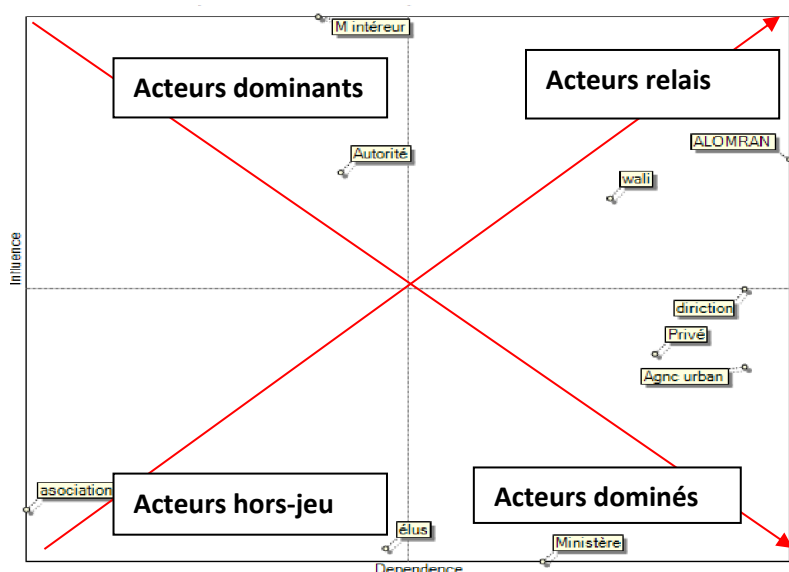
directe et indirecte (Ii) et le degré de dépendance directe et indirecte (Di). Leur croisement permet d'établir la carte d'influence et de dépendance des acteurs, présentée dans la Figure 2.

**Tableau 3 : Matrice des influences directes et indirectes MIDL**

MDII	Mintérieur	wali	élus	Agnc urban	Ministère	diriction	ALOMRAN	Privé	Autorité	asociation	Ii
Mintérieur	12	15	11	15	14	16	16	13	14	9	123
wali	12	14	12	13	11	12	14	14	11	10	109
élus	9	9	8	9	9	9	9	9	10	9	82
Agnc urban	10	11	10	12	11	12	12	12	9	9	96
Ministère	8	9	9	10	10	11	10	10	7	7	81
diriction	10	11	11	14	12	15	14	12	10	8	102
ALOMRAN	10	13	12	15	12	15	17	14	12	9	112
Privé	10	12	10	12	11	12	13	13	9	8	97
Autorité	12	14	11	13	12	14	14	12	14	9	111
asociation	10	10	8	9	9	9	10	10	10	9	85
Di	91	104	94	110	101	110	112	106	92	78	998

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

La Figure 2 met clairement en évidence une gouvernance fortement centralisée du projet MCRP. Le Ministère de l'Intérieur et le Wali de Marrakech se situent dans le quadrant des acteurs dominants, caractérisés par une forte influence et une faible dépendance. Les élus locaux apparaissent comme les acteurs les plus dépendants du système, tandis que les directions et les départements ministériels occupent des positions intermédiaires. Les associations et le secteur privé se situent en périphérie du dispositif, traduisant leur marginalisation dans les phases stratégiques du projet.



**Figure 2 : Plan des influences et dépendances entre les acteurs**

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

### 4.3. Les conflits d'intérêts et la trajectoire de la décision dans le projet urbain MCRP

L'analyse des conflits d'intérêts et de la trajectoire de la décision dans le projet MCRP repose sur l'exploitation de l'échelle nette des influences directes et indirectes issue de la méthode MACTOR. Cette échelle permet d'appréhender, pour chaque paire d'acteurs, le différentiel entre les influences exercées et celles subies, révélant ainsi les asymétries de pouvoir qui structurent le jeu d'acteurs.

L'échelle d'influence nette est construite à partir de la matrice des influences directes et indirectes (MIDI). Elle indique, pour chaque couple d'acteurs ( $i, j$ ), le **surplus d'influence** exercé ou reçu. Lorsque la valeur est positive, l'acteur  $i$  exerce une influence directe et indirecte supérieure à celle qu'il reçoit de l'acteur  $j$ . À l'inverse, une valeur négative traduit une situation de dépendance, où l'acteur  $i$  subit davantage l'influence de  $j$  qu'il ne l'influence lui-même.

**Tableau 4 : l'échelle d'influence entre les acteurs**

NS	M Intérieur	wali	élus	Agnc urban	Ministère	diriction	ALOMRAN	Privé	Autorité	asociation	Sum
M Intérieur		3	2	5	6	6	6	3	2	-1	32
wali	-3		3	2	2	1	1	2	-3	0	5
élus	-2	-3		-1	0	-2	-3	-1	-1	1	-12
Agnc urban	-5	-2	1		1	-2	-3	0	-4	0	-14
Ministère	-6	-2	0	-1		-1	-2	-1	-5	-2	-20
diriction	-6	-1	2	2	1		-1	0	-4	-1	-8
ALOMRAN	-6	-1	3	3	2	1		1	-2	-1	0
Privé	-3	-2	1	0	1	0	-1		-3	-2	-9
Autorité	-2	3	1	4	5	4	2	3		-1	19
asociation	1	0	-1	0	2	1	1	2	1		7

@LPSOR-EPITA-MACTOR

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

Les valeurs issues de la Matrice des Influences Directes et Indirectes (MDII) sont exprimées sous forme de nombres entiers relatifs. Le signe positif (+) indique qu'un acteur exerce une influence supérieure à celle qu'il reçoit, tandis que le signe négatif (-) traduit une situation de dépendance, dans laquelle l'acteur subit davantage l'influence des autres qu'il n'en exerce lui-même.

La MDII fournit deux types d'informations essentielles pour l'analyse du système d'acteurs. D'une part, elle permet d'identifier les influences directes et indirectes qu'un acteur  $i$  exerce sur un acteur  $j$  ( $MDII(i,j)$ , avec  $i \neq j$ ). Ces valeurs correspondent, par définition, au degré de

dépendance directe et indirecte de l'acteur  $j$  à l'égard de l'acteur  $i$ . D'autre part, la MDII met en évidence les influences indirectes qu'un acteur exerce sur lui-même par l'intermédiaire d'autres acteurs, phénomène qualifié de **rétroaction** (MDII(i,i)).

L'analyse conjointe de l'influence, de la dépendance et de la rétroaction permet d'appréhender la **compétitivité réelle des acteurs**. En effet, un acteur fortement influent mais également très dépendant et rétroactif ne peut être considéré comme compétitif, car sa marge de manœuvre stratégique reste limitée. À l'inverse, un acteur modérément influent, mais faiblement dépendant et sans rétroaction significative, dispose d'une capacité stratégique plus élevée. Ainsi, la compétitivité ne se réduit pas au seul niveau d'influence, mais résulte d'un équilibre entre influence exercée, dépendance subie et rétroactions internes au système d'acteurs.

Dans le cas du projet urbain *Marrakech, Cité de Renouveau Permanent* (MCRP), le processus décisionnel s'inscrit dans un système complexe, marqué par l'interaction d'acteurs situés à différents niveaux d'intervention, allant du niveau central au niveau local. Ce processus est structuré par des dynamiques politiques, sociales, économiques et urbanistiques, au sein desquelles s'expriment des rapports de force, des influences croisées et des conflits d'intérêts. L'une des caractéristiques majeures de ce processus réside dans l'articulation délicate entre les échelles centrale et locale. Les orientations stratégiques du projet sont principalement définies au niveau national, à travers des décisions politiques qui fixent les objectifs et les priorités. Toutefois, leur mise en œuvre requiert une adaptation aux spécificités locales. Lorsque cette articulation fait défaut, les décisions imposées « par le haut » peuvent générer des tensions, voire des échecs opérationnels. Le cas du **Pôle citoyen de Mhamid** illustre cette situation : bien que validé au niveau central, ce projet a rencontré une forte contestation locale liée à des désaccords sur les choix architecturaux et à la non-prise en compte des attentes de la population, compromettant ainsi sa réalisation.

Les rapports de force identifiés à travers les matrices MACTOR confirment la centralité du pouvoir politico-administratif dans la trajectoire décisionnelle du MCRP. Le Ministre de l'Intérieur et le Wali de Marrakech apparaissent comme les acteurs les plus influents du système. Leur position hiérarchique et institutionnelle leur confère une capacité élevée à orienter les décisions, sans être eux-mêmes significativement influencés par les autres acteurs, notamment les élus locaux et les services techniques. Ces derniers se trouvent dans une situation de dépendance structurelle, limitant leur capacité à peser sur les choix stratégiques du projet.

Par ailleurs, les acteurs privés et les associations de la société civile occupent une position marginale dans le système décisionnel. Leur faible niveau d'influence, mis en évidence par les matrices d'influences directes et indirectes, traduit leur exclusion relative des arènes de décision. Cette marginalisation contribue à renforcer les conflits d'intérêts latents et à fragiliser l'appropriation sociale du projet, en réduisant la prise en compte des besoins et attentes des usagers et des acteurs économiques locaux.

L'utilisation conjointe de la Matrice des Influences Directes (MDI) et de la Matrice des Influences Directes et Indirectes (MDII) permet ainsi de quantifier et de visualiser les positions relatives des acteurs en termes d'influence, de dépendance et de rétroaction. Ces outils mettent en évidence une gouvernance urbaine marquée par une forte centralisation du pouvoir décisionnel. Ils révèlent également un paradoxe : les acteurs les plus influents, tels que le Ministre de l'Intérieur et le Wali, demeurent dépendants du pouvoir central, ce qui peut générer des tensions lorsqu'il s'agit d'adapter les décisions aux réalités locales.

En définitive, le principal défi du processus décisionnel du projet MCRP réside dans la recherche d'un équilibre entre centralité et localité, entre efficacité décisionnelle et inclusion des acteurs. La réussite d'un projet urbain de cette envergure dépend de la capacité à coordonner les différents niveaux de décision, à gérer les rapports de force et à intégrer les influences directes et indirectes dans une logique de gouvernance plus collaborative et territorialement ancrée.

Les résultats synthétisés mettent en évidence une structuration fortement asymétrique des relations de pouvoir. Les acteurs politico-institutionnels centraux, en particulier le Ministère de l'Intérieur et le Wali de Marrakech, présentent des soldes d'influence nette largement positifs vis-à-vis de la majorité des autres acteurs. Cette configuration confirme leur rôle déterminant dans l'orientation stratégique du projet et dans l'arbitrage des décisions majeures. À l'inverse, les élus locaux apparaissent, comme des acteurs dont l'échelle d'influence nette est globalement négative. Ils reçoivent plus d'influences qu'ils n'en exercent, notamment de la part du Wali et des départements ministériels. Cette situation traduit une marginalisation relative des instances élues dans la trajectoire décisionnelle du projet urbain, malgré leur rôle institutionnel de représentation territoriale.

Les acteurs techniques et administratifs (Agence urbaine, directions régionales, départements ministériels) occupent une position intermédiaire. Leur influence nette est variable selon les acteurs considérés, mais reste globalement subordonnée aux décisions politiques centrales. Ils

interviennent principalement comme relais opérationnels et techniques, participant à la mise en œuvre des orientations décidées en amont, plutôt qu'à leur définition stratégique.

Les acteurs économiques et citoyens, notamment le secteur privé et les associations locales, présentent des niveaux d'influence nette très faibles, voire nuls. Comme le montre le Tableau 4, ces acteurs subissent davantage les décisions qu'ils n'y participent, ce qui limite leur capacité à infléchir la trajectoire du projet. Cette situation contribue à expliquer l'émergence de tensions et de conflits d'intérêts latents, liés à l'exclusion relative de ces acteurs des arènes décisionnelles.

#### 4.4. Les jeux de pouvoir et la hiérarchie des enjeux dans le projet urbain MCRP

Dans le projet MCRP, chaque enjeu représente un passage obligé pour les acteurs, avec des résultats incertains et variables selon les stratégies adoptées. Les acteurs peuvent ainsi tirer un gain ou subir une perte en fonction de leur position et de leurs moyens.

Pour mieux comprendre les interactions et les rapports de pouvoir, nous avons construit la matrice des positions valorisées Acteur × Objectif (2MAO). Cette matrice indique la position de chaque acteur vis-à-vis des objectifs du projet, ainsi que l'importance stratégique de ces objectifs pour l'acteur. Les positions sont codifiées selon une échelle de dépendance et de risque :

- 0 : Objectif sans impact significatif sur l'acteur.
- 1 : Objectif important pour les modes opératoires, mais non critique.
- 2 : Objectif vital pour la réussite des projets de l'acteur.
- 3 : Objectif indispensable à l'accomplissement de la mission de l'acteur.
- 4 : Objectif crucial pour la survie ou l'existence de l'acteur dans le projet.

**Tableau 5 : positions évaluées des acteurs**

2MAO	qualitativ	compétitiv	influence	exécution	Attractive	équipement	Marché	constctcin	stabilité	besoins
M intéreur	1	0	0	2	1	2	0	2	3	1
wali	1	1	3	3	1	1	1	3	3	1
élus	1	0	3	1	1	0	0	2	2	1
Agnc urban	1	2	1	3	1	1	2	3	2	1
Ministère	2	2	1	3	1	2	1	3	1	1
diriction	1	1	1	3	1	1	2	3	1	1
ALOMRAN	1	1	2	3	1	1	4	3	1	1
Privé	1	1	2	3	1	1	3	3	1	1
Autorité	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1
asociation	2	2	1	2	2	1	1	1	1	3

©LPSOR-EPTA-MACTOR

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

Cette hiérarchisation met en évidence les **priorités et vulnérabilités des acteurs**, révélant les zones de **coopération ou de conflit potentiel**. Par exemple, certains objectifs jugés essentiels par les acteurs politiques peuvent être secondaires pour les acteurs techniques, ce qui illustre les **tensions potentielles entre niveaux stratégique et opérationnel**.

L'analyse de la 2MAO, combinée aux matrices d'influences directes et indirectes (MDI et MDII), permet de relier la **hiérarchie des objectifs à la dynamique de pouvoir**. Ainsi, elle révèle non seulement qui détient l'influence, mais aussi comment cette influence se traduit dans la prise de décision et la gestion des conflits. Par exemple, les acteurs centraux comme le Ministre de l'Intérieur et le Wali détiennent une forte influence sur les décisions clés, tandis que les acteurs périphériques, tels que les associations et certains acteurs privés, disposent d'une influence limitée, ce qui peut affecter la prise en compte de leurs besoins et attentes dans le projet. En somme, cette approche met en lumière la **complexité des jeux de pouvoir** dans le MCRP, en montrant que le succès du projet dépend autant de l'exercice du pouvoir que de la **capacité des acteurs à coordonner leurs objectifs**, à négocier les divergences et à gérer les **dépendances et rétroactions** entre eux.

#### 4.5. Identification des enjeux stratégiques et des objectifs associés entre maître d'œuvre et maître d'ouvrage

La **matrice de position simple (1MAO)** permet de visualiser la valence de chaque acteur par rapport aux objectifs du projet, en indiquant la probabilité qu'il atteigne ces objectifs. Les positions sont codifiées comme suit :

- 1 : l'objectif est peu probable pour l'acteur,
- 0 : position neutre,
- 1 : l'acteur est susceptible d'atteindre l'objectif.

**Tableau 6 : Matrice Position des acteurs par rapport aux objectifs**

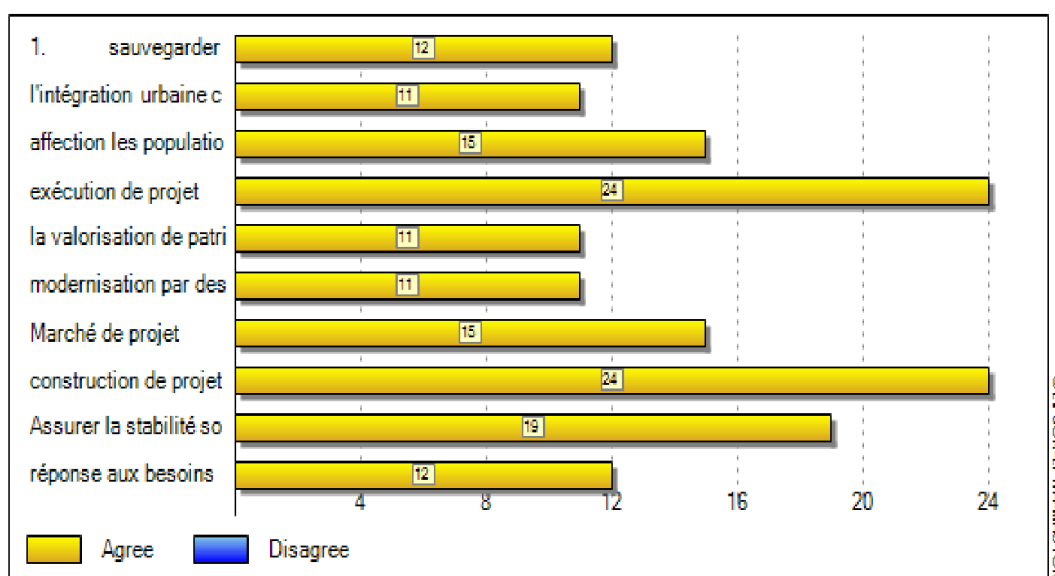
1MAO	qualitatif	compétitif	influence	exécution	Attractive	équipement	Marché	constrctin	stabilité	besoins	Absolute sum
M intérieur	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	7
wali	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
élus	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	7
Agnc urban	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Ministère	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
diriction	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
ALOMRAN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Privé	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Autorité	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
asociation	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Number of agreements	10	8	9	10	10	9	8	10	10	10	
Number of disagreements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Number of positions	10	8	9	10	10	9	8	10	10	10	

© IJPSOR-FPTA-MACTOR

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

Cette matrice n'est pas directement issue des données initiales, mais est calculée à partir de la **matrice des positions valorisées Acteur × Objectif (2MAO)**, qui intègre l'intensité des accords et des désaccords entre acteurs et objectifs. L'analyse de la 1MAO révèle que **les objectifs stratégiques du projet MCRP suscitent peu de désaccords majeurs**. Les objectifs relatifs aux **besoins sociaux, à la stabilité, à l'attractivité territoriale et à l'exécution du projet** sont ceux qui bénéficient du plus grand consensus entre les acteurs. Cependant, cette matrice simple ne précise pas l'intensité de ces accords ou désaccords, ce qui limite la compréhension fine des convergences et divergences. C'est là que la **matrice 2MAO** devient essentielle. Elle permet d'évaluer :

- **L'intensité des accords et désaccords** entre acteurs pour chaque objectif,
- **La mobilisation des acteurs** par rapport aux objectifs à travers un histogramme ou une représentation graphique,
- **La convergence ou divergence des acteurs**, en reliant la force des positions aux enjeux stratégiques du projet.



**Figure 3 : graphique Histogramme de l'implication de l'acteur vers ses objectifs 2MAO**

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

Les résultats montrent que tous les objectifs reçoivent globalement des **accords**, bien que l'intensité de ces accords varie selon les enjeux. L'**objectif d'exécution**, qui traduit la mise en œuvre concrète de l'équité sociale, reçoit le soutien le plus fort, suivi de l'objectif de **cohérence entre les opérations et les projets ponctuels**. En combinant ces informations, il est possible de **visualiser la convergence des intérêts des acteurs** et d'identifier les zones de tension potentielle. Les graphiques issus de la 2MAO illustrent les divergences et

convergences, où l'intensité des positions reflète le degré d'alignement stratégique. Plus cette intensité est élevée, plus les acteurs partagent des intérêts convergents, ce qui facilite la coordination et la réalisation des objectifs du projet. En résumé, l'analyse de la 1MAO et de la 2MAO montre que, malgré la diversité des acteurs et des niveaux décisionnels, le projet MCRP bénéficie d'une **forte convergence sur les objectifs clés**, tout en mettant en évidence les priorités stratégiques et les enjeux de coordination entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre.

#### 4.6. Hiérarchisation des convergences et divergences entre acteurs

La **matrice des convergences Acteur × Acteur (1CAA)** permet d'identifier, pour chaque paire d'acteurs, le nombre de positions communes sur les objectifs du projet (accords « pour » ou « contre »). Les positions neutres ou indifférentes (codées « 0 ») ne sont pas prises en compte dans cette analyse. Cette matrice est symétrique et les valeurs qu'elle contient reflètent le **degré de convergence** : plus la valeur est élevée, plus les acteurs partagent des intérêts communs et, potentiellement, des alliances stratégiques.

**Tableau 7 : Matrice de convergence des acteurs du projet MCRP**

1CAA	M intérieur	wali	élus	Agnc urban	Ministère	diriction	ALOMRAN	Privé	Autorité	asociation
M intérieur	0	7	6	7	7	7	7	7	7	7
wali	7	0	7	10	10	10	10	10	10	10
élus	6	7	0	7	7	7	7	7	7	7
Agnc urban	7	10	7	0	10	10	10	10	10	10
Ministère	7	10	7	10	0	10	10	10	10	10
diriction	7	10	7	10	10	0	10	10	10	10
ALOMRAN	7	10	7	10	10	10	0	10	10	10
Privé	7	10	7	10	10	10	10	0	10	10
Autorité	7	10	7	10	10	10	10	10	0	10
asociation	7	10	7	10	10	10	10	10	10	0
Number of convergences	62	84	62	84	84	84	84	84	84	84

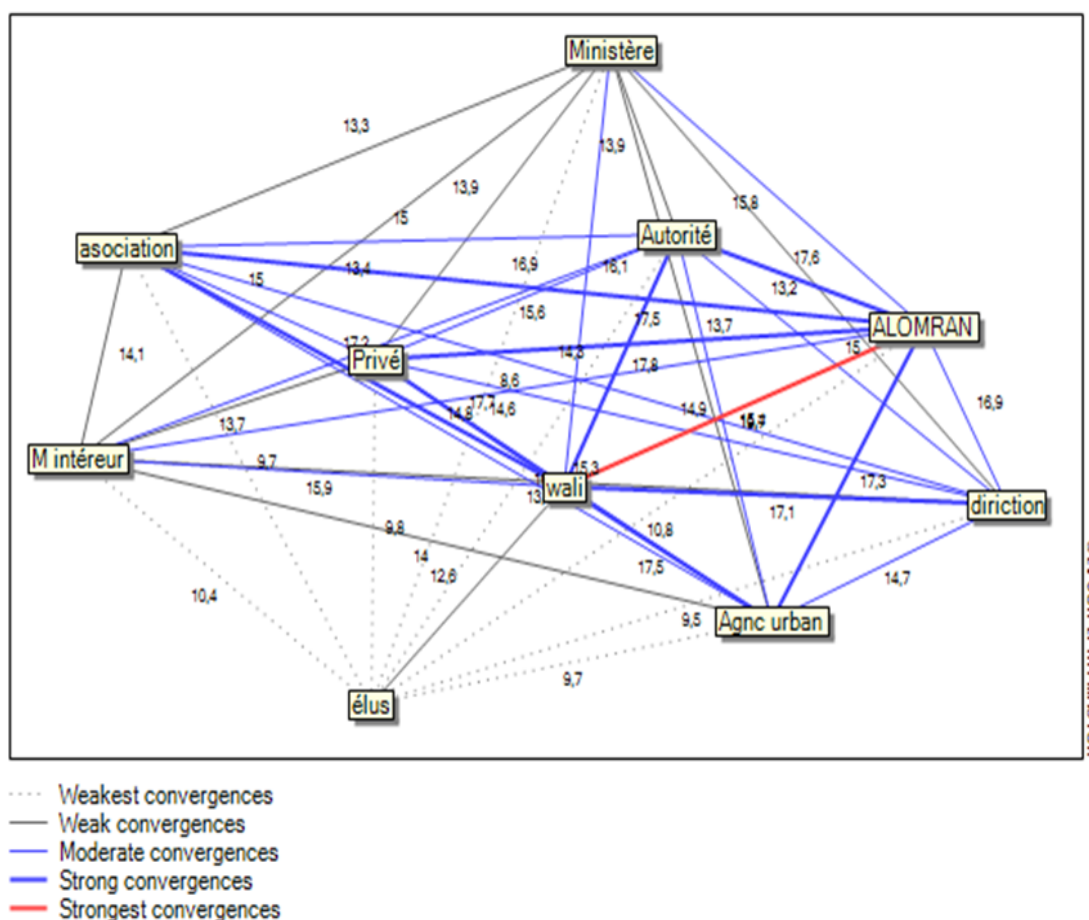
© LPSOR-EPI-TA-MACTOR

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

L'analyse du projet MCRP montre que l'intensité des convergences varie significativement selon les acteurs. Par exemple, les **élus** présentent une convergence plus faible avec le **Ministère de l'Intérieur**, ce qui traduit leur éloignement relatif dans l'élaboration des projets et une dépendance vis-à-vis des décisions centrales. En revanche, des convergences fortes apparaissent entre le **Wali** et la **société Al Omrane**, notamment sur les aspects de **construction et de réalisation des projets**, indiquant un alignement stratégique clair entre ces acteurs dans la mise en œuvre opérationnelle. Le **plan de divergence** complète cette

analyse en positionnant les acteurs selon leurs différences sur les objectifs. Plus les acteurs sont éloignés sur le graphique, plus l'intensité de leurs divergences est élevée. Cette visualisation permet de mettre en évidence :

- Les acteurs fortement alignés, dont les intérêts et priorités sont compatibles,
- Les acteurs plus isolés ou périphériques, dont les divergences peuvent ralentir la coordination et nécessiter des mécanismes d'arbitrage,
- Les zones critiques où la médiation ou le dialogue entre acteurs est nécessaire pour réduire les tensions et améliorer l'efficacité du projet.



**Figure 4 : graphe des convergences entre les acteurs et leur objectif du projet MCRP**

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

Ainsi, la combinaison des **matrices de convergence et de divergence** offre une vue complète des interactions stratégiques entre les acteurs du projet. Elle permet de hiérarchiser les alliances et les points de friction, et fournit un outil précieux pour la gestion des **rapports de force et des arbitrages décisionnels**. Cette approche montre que la réussite du MCRP repose non seulement sur l'alignement des objectifs, mais aussi sur la capacité à gérer les divergences et à renforcer les convergences entre acteurs clés.

#### 4.7. Les rapports de force entre les acteurs et leur coordination dans le projet MCRP

À partir des données de la matrice des influences directes et indirectes (MIDI), il est possible de calculer les rapports de force entre acteurs à l'aide de l'indicateur  $R_i$ , défini par la formule suivante :

$$R_i = (I_i - (MIDI)_{ii}) / S \times (I_i / (I_i + D_i))$$

$$\text{Avec } S = \sum_i I_i = \sum_i D_i$$

**Tableau 8 : les rapports de forces entre les acteurs de projet MCRP**

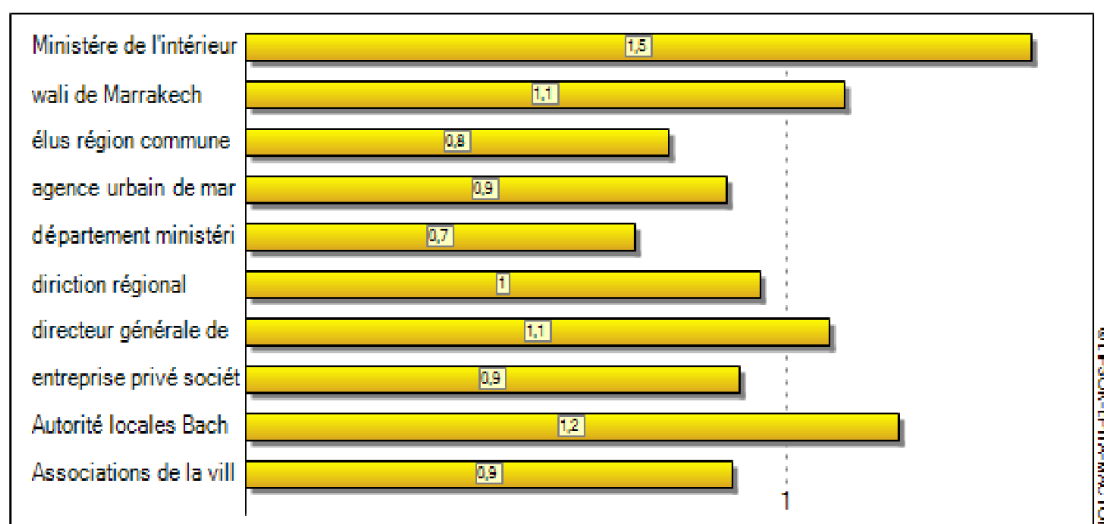
	$R_i$
M intérieur	1,45
wali	1,11
élus	0,78
Agnc urban	0,89
Ministère	0,72
diriction	0,95
ALOMRAN	1,08
Privé	0,91
Autorité	1,21
asociation	0,90

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

Cet indicateur prend en compte la marge de manœuvre de l'acteur  $i$  ( $I_i - (MIDI)_{ii}$ ), c'est-à-dire son influence nette après déduction de sa rétroaction, et la dépendance relative ( $I_i / (I_i + D_i)$ ). L'indicateur peut ensuite être normé par le nombre total d'acteurs pour obtenir  $R_i$ , permettant de comparer le rapport de force de chaque acteur par rapport à la moyenne du groupe.

L'analyse des résultats montre que le Ministre de l'Intérieur, le Wali et la société Al Omrane occupent les positions les plus dominantes, avec des rapports de force supérieurs à la moyenne ( $R_i > 1$ ). Ces acteurs disposent d'une capacité significative pour orienter le déroulement du projet, notamment en termes de pilotage politique, de financement et de mise en œuvre opérationnelle. À l'inverse, les élus, malgré leur rôle de maîtres d'ouvrage, se positionnent en marge du jeu décisionnel. Leur pouvoir d'influence est limité, bien que leur participation à certaines phases du projet puisse favoriser une convergence ponctuelle avec d'autres acteurs sur des objectifs spécifiques, comme la stabilité sociale ou l'exécution des projets.



**Figure 5 : Histogramme des rapports de forces entre les acteurs**

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

L'utilisation de la **balance nette des influences** confirme ces observations :

- Les acteurs centraux (Ministre de l'Intérieur, Wali, autorités locales) présentent des balances positives, ce qui signifie qu'ils exercent plus d'influence qu'ils n'en reçoivent.
- Les acteurs périphériques (élus, associations, certains ministères) présentent des balances négatives, illustrant leur dépendance à l'égard des acteurs dominants.

Ces résultats révèlent des **divergences d'intérêts et de priorités** particulièrement marquées entre le pouvoir central et les acteurs locaux, ce qui peut générer des tensions ou des blocages dans la mise en œuvre du projet.

En termes de coordination, la répartition actuelle des rapports de force montre que la réussite du projet repose sur :

- ◆ **L'alignement stratégique des acteurs centraux** (Ministre de l'Intérieur, Wali, société Al Omrane) pour piloter le projet et arbitrer les conflits.
- ◆ **La mobilisation ciblée des acteurs périphériques**, notamment les élus, pour renforcer la légitimité locale et intégrer les besoins des populations.
- ◆ **La gestion proactive des divergences**, identifiées via les matrices de convergence et de divergence, afin d'éviter les blocages opérationnels et de favoriser l'exécution harmonieuse des projets.

Ainsi, le projet MCRP illustre un **jeu de pouvoir complexe** où la coordination et le pilotage centralisé sont déterminants, mais où la marginalisation relative des élus et des acteurs locaux pourrait constituer un risque pour la durabilité et l'acceptation sociale du projet. La mise en

place d'un mécanisme de médiation et de consultation plus structuré pourrait permettre de réduire ces tensions et d'optimiser l'efficacité des décisions stratégiques et opérationnelles.

#### 4.8. Coordination des actions à l'échelle territoriale et automatisation de la décision vis-à-vis du pouvoir central

L'analyse de la **coordination des acteurs** dans le projet MCRP peut être approfondie à partir du **graphe des distances nettes** généré par le logiciel MACTOR. Ce graphe représente la position relative de chaque acteur dans l'espace décisionnel du projet, en tenant compte des influences directes et indirectes ainsi que des dépendances réciproques. Il permet de visualiser de manière synthétique la proximité ou l'éloignement stratégique entre acteurs, offrant ainsi une **lecture claire des alliances potentielles et des zones de divergences**.

Dans le cas du MCRP, le graphe des distances nettes entre acteurs met en évidence plusieurs dimensions :

1. Les **acteurs centraux**, tels que le Ministre de l'Intérieur et le Wali, se situent au cœur du réseau décisionnel, confirmant leur rôle de **pilotes stratégiques** et de régulateurs des dynamiques du projet.
2. Les **acteurs périphériques**, comme les élus ou certaines associations, apparaissent plus éloignés, traduisant leur **dépendance au pouvoir central** et leur faible capacité à influencer directement le déroulement des projets.
3. La distance entre acteurs reflète également la **convergence ou divergence de leurs objectifs**, ce qui permet d'identifier les acteurs susceptibles de collaborer ou de générer des conflits potentiels.

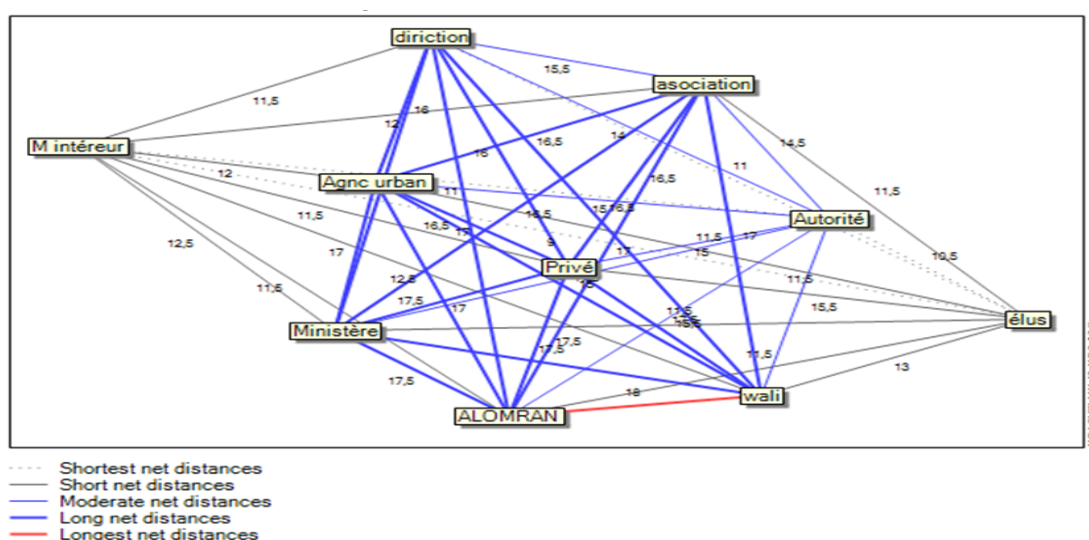
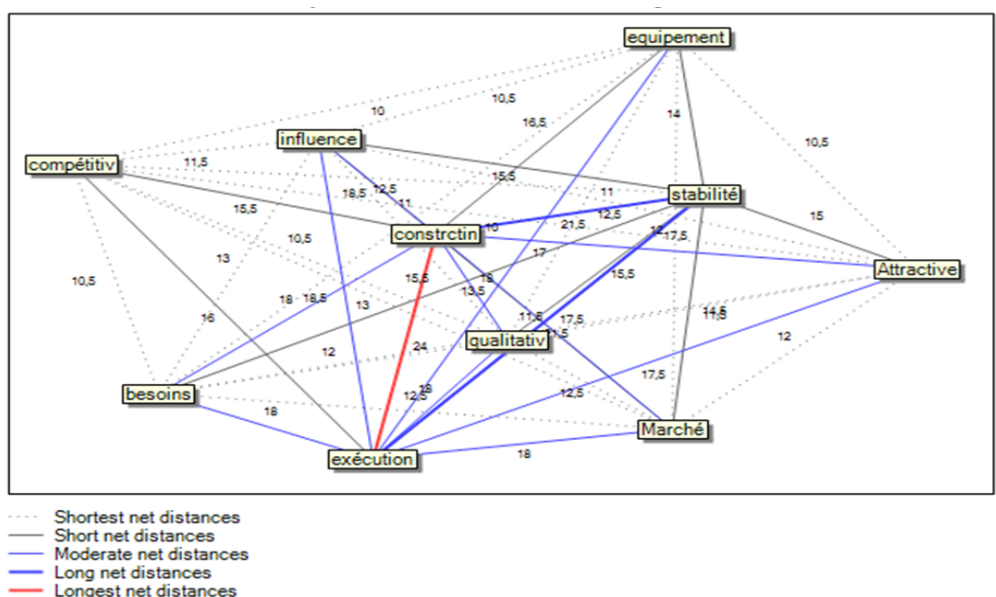


Figure 6 : distance entre les acteurs de projet MCRP

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

Une approche complémentaire consiste à construire le **graphe des distances nettes entre objectifs**, qui analyse la convergence des acteurs par rapport aux finalités du projet. Dans ce graphe

- ◆ Les objectifs reliés par des liens forts indiquent que les acteurs partagent des positions similaires, qu'il s'agisse d'un accord ou d'un désaccord.
- ◆ Les objectifs faiblement liés montrent des divergences de positionnement, révélant des zones où la coordination pourrait nécessiter des arbitrages ou des mécanismes de médiation.



**Figure 7 : des distances nettes entre objectifs du projet MCRP**

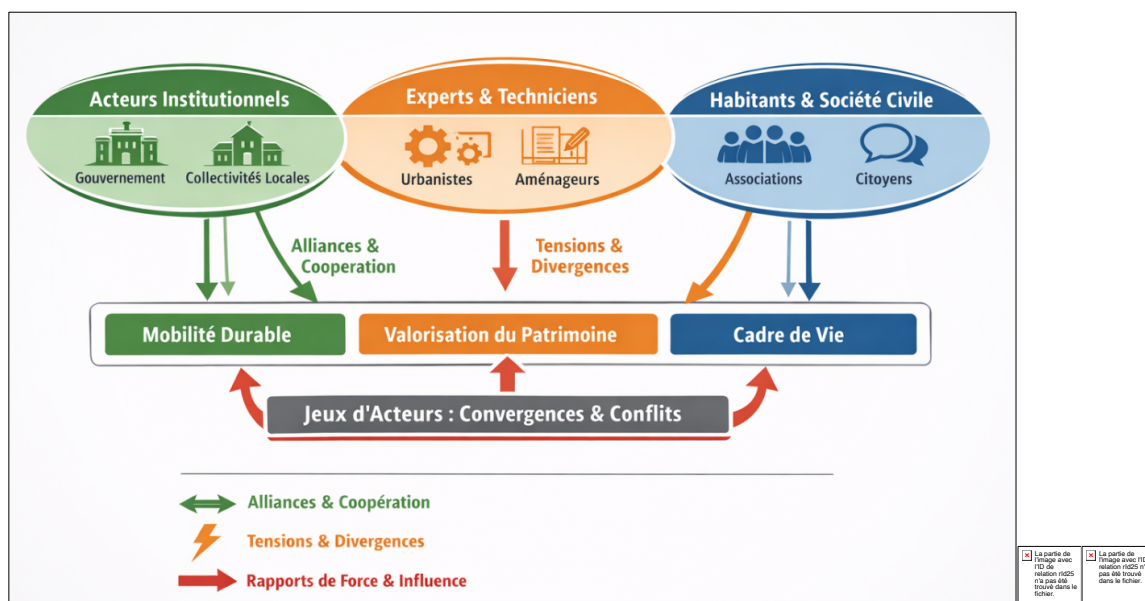
Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

L'analyse de ces graphes permet de quantifier et de visualiser la coordination à l'échelle territoriale. Elle montre que la réussite du projet dépend de l'alignement des décisions centrales avec les besoins locaux, en particulier dans les phases de mise en œuvre. Par ailleurs, l'automatisation partielle de la décision, via les outils de MACTOR, facilite l'anticipation des conflits et des convergences, en offrant une cartographie des positions relatives des acteurs et des objectifs. Cette approche renforce la capacité de pilotage stratégique en permettant aux décideurs centraux de mieux calibrer leur intervention en fonction des contraintes et opportunités locales. En somme, les graphes des distances nettes révèlent que la coordination effective du projet MCRP ne se limite pas à une simple hiérarchie centralisée. Elle repose sur une compréhension fine des interdépendances entre acteurs et objectifs, permettant d'anticiper les tensions, de renforcer les convergences et d'optimiser la prise de décision dans un environnement multi-acteurs complexe. Cette démarche contribue ainsi à la rationalisation et

à l'efficacité de l'action publique territoriale, tout en intégrant les spécificités locales dans le pilotage centralisé du projet.

L'analyse du schéma des distances nettes entre acteurs et entre objectifs fournit une lecture synthétique et stratégique des interactions au sein du projet MCRP. Elle met en évidence la centralité et l'influence des acteurs institutionnels, en particulier le Ministre de l'Intérieur et le Wali, qui occupent des positions fortement influentes et relativement indépendantes. Leur pouvoir décisionnel leur permet d'orienter la trajectoire globale du projet, même en présence de divergences avec d'autres acteurs. À l'inverse, certains acteurs locaux, tels que les élus et certaines directions techniques, apparaissent en position périphérique. Malgré leur rôle opérationnel de maître d'ouvrage et leur connaissance du terrain, cette asymétrie limite leur capacité à peser sur les choix stratégiques et souligne l'importance de mécanismes de coordination pour réduire ce déséquilibre.

Du côté des finalités, le schéma révèle une mobilisation collective autour d'objectifs stratégiques prioritaires, tels que la mobilité durable, la valorisation du patrimoine et l'amélioration du cadre de vie. Cependant, les objectifs moins partagés mettent en évidence des zones de tension ou de coordination insuffisante, identifiant ainsi des axes d'amélioration pour la gouvernance et la participation citoyenne. Les interactions entre acteurs et les rapports de force, représentés par les flux d'influence et les alliances stratégiques, montrent que la réussite du projet ne dépend pas uniquement de l'adhésion déclarative aux objectifs, mais surtout de la capacité des acteurs à mobiliser des ressources, négocier et coordonner leurs actions. Cette analyse souligne la nécessité d'une gouvernance inclusive et de mécanismes de médiation capables d'intégrer les acteurs périphériques, de réduire les conflits d'intérêts et d'aligner stratégiquement les objectifs afin d'assurer la cohérence et la durabilité des interventions. Le schéma conceptuel devient ainsi un outil essentiel pour comprendre comment les interactions stratégiques et les rapports de force structurent la gouvernance urbaine, offrant des perspectives pour renforcer la coordination et favoriser l'émergence d'une gestion plus collaborative et efficace des projets urbains complexes.



**Figure 8 : Schéma conceptuel des dynamiques d'acteurs et des interactions stratégiques dans le projet « Marrakech, Cité de Renouveau Permanent » (MCRP)**

Source : Travail de terrain et analyse MACTOR, 2019 (Amdnigh Fatimzahra).

## Conclusion

Cette étude s'est donné pour objectif d'analyser l'influence des jeux d'acteurs sur la mise en œuvre et l'efficacité du projet urbain « Marrakech, Cité de Renouveau Permanent » (MCRP). L'analyse du schéma conceptuel et des distances nettes entre acteurs et objectifs a permis de mettre en évidence plusieurs enseignements majeurs. D'une part, elle montre que, malgré une convergence générale des acteurs autour des objectifs stratégiques du projet, tels que la mobilité durable, la valorisation du patrimoine et l'amélioration du cadre de vie, cette adhésion collective ne garantit pas automatiquement l'efficacité opérationnelle. En effet, des divergences d'intérêts et des asymétries de pouvoir persistent, révélant que le consensus sur les finalités ne suffit pas à assurer le succès du projet.

D'autre part, l'étude des degrés d'influence et des marges de manœuvre des différents acteurs souligne une forte hiérarchie dans la capacité à orienter la trajectoire du projet. Les acteurs institutionnels centraux, notamment le Ministre de l'Intérieur, le Wali et la société Al Omrane, disposent de ressources et de leviers stratégiques considérables, leur permettant de décider des orientations clés. En revanche, les élus locaux et certaines directions techniques, bien qu'impliqués et connaissant parfaitement le terrain, restent en marge du processus décisionnel, limitant leur capacité à contribuer pleinement à la mise en œuvre.

Au-delà de l'analyse spécifique au MCRP, cette recherche met en lumière l'importance de la **gouvernance collaborative et inclusive**, ainsi que des mécanismes de médiation permettant

d'intégrer les acteurs périphériques, de réduire les conflits et d'aligner les objectifs pour assurer la cohérence et la durabilité des interventions. Elle souligne également que la réussite des projets urbains ne dépend pas seulement des objectifs affichés, mais de la manière dont les interactions stratégiques et les rapports de force sont gérés sur le terrain.

Par ailleurs, cette étude ouvre des perspectives comparatives intéressantes avec d'autres projets urbains au Maroc, tels que le Plan de Réaménagement du Centre-Ville de Casablanca ou le projet Casa-Anfa. Ces initiatives, confrontées à des dynamiques similaires de coordination multi-acteurs et de rapports de force asymétriques, montrent que la structuration des interactions et la qualité de la gouvernance déterminent largement le succès ou l'échec des projets. Une comparaison plus approfondie permettrait d'identifier des bonnes pratiques transférables et des leviers d'amélioration pour renforcer l'efficacité et l'inclusivité des interventions urbaines dans différents contextes.

Enfin, cette recherche ouvre la voie à des investigations complémentaires, notamment sur l'impact des mécanismes de coordination, de médiation et de participation citoyenne dans les projets urbains complexes. L'intégration d'approches combinant analyse managériale, gouvernance territoriale et participation sociale pourrait enrichir la compréhension des dynamiques de pouvoir et contribuer à développer des modèles de gouvernance urbaine plus résilients et adaptés aux enjeux contemporains de transformation des villes marocaines.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1) Lefebvre H. (1974). *La production de l'espace*. Paris : Anthropos.
- 2) Pugh C. (1992). *Urban Planning and the Development Process*. London : Routledge.
- 3) Healey P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. Macmillan.
- 4) Swyngedouw E. (2005). Governance, democracy and power in the world city. *Urban Studies*, 42(11), 1991-2006.
- 5) Moulaert F., & Mehmood A. (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Edward Elgar Publishing.
- 6) Briand D., & Giraud F. (2012). *L'urbanisme et la gestion des territoires : Acteurs, méthodes et enjeux*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- 7) Foucault M. (1979). *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Paris : Gallimard.
- 8) Mactor F. (1991). Le jeu des acteurs et l'analyse des stratégies. *Revue de l'Organisation et des Ressources Humaines*, 3(1), 1-19.

- 9) Boisseau J. (2009). *L'urbanisme et la démocratie participative : Quels rôles pour les acteurs dans la gouvernance urbaine ?*. Paris : L'Harmattan.
- 10) Berramdane A. (2015). *Le Projet Urbain à Marrakech : Objectifs et Perspectives*. Marrakech : Université Cadi Ayyad.
- 11) Ennaji M., et al. (2016). Gouvernance urbaine et participation dans les projets de renouvellement urbain : Le cas de Marrakech. *Revue Marocaine de Géographie*, 23(2), 45-60.
- 12) Fikri Y. (2017). Les dynamiques de gouvernance du projet MCRP de Marrakech : Entre modernité et patrimoine. *Urbanisme et Développement*, 19(3), 72-89.