

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

POUR UNE GOUVERNANCE TOURISTIQUE EFFICACE : ÉCHELLE ET  
PERTINENCE LE CAS DU MAROC 2020

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR  
FATIMA EL GHARBAOUI

DÉCEMBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Voilà ! Mon projet de mémoire s'est concrétisé. J'ai pu finalement déposer mon mémoire. À vrai dire, ma maîtrise en Développement du tourisme et mon mémoire de recherche ont été pour moi non seulement un projet académique, mais plutôt un projet de vie, qui a été marqué par des hauts et des bas. Ainsi, il est très important pour moi d'exprimer ma gratitude et mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui m'ont soutenue de près ou de loin durant cette période.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de recherche, Bruno Sarrasin, qui m'a épaulée avec dévouement, compréhension et empathie durant mes études de maîtrise. J'exprime aussi ma reconnaissance à Alain-Adrien Grenier, directeur actuel du programme de la Maîtrise en Développement du tourisme et à tout le personnel du département des études urbaines et touristiques qui m'ont soutenue avec constance et professionnalisme.

Je veux, ensuite, présenter mes remerciements à Madame Maria Dolores Otero, directrice du Service d'accueil et de soutien socioéconomique des SVE de l'UQAM, sans oublier Chantal Gamache, Lysange Gervais et Aboubacar Touré du même service. Ce sont des personnes de cœur, qui font tout ce qu'elles peuvent pour aider les étudiantes et les étudiants à avancer dans leurs études et dans leur vie quotidienne. Je ne les oublierai jamais.

J'aimerais aussi remercier Jeanne Gallagher, de Universités Canada et ex-gestionnaire du Programme canadien des bourses de la francophonie (PCBF) ainsi que les actuels gestionnaires du PCBF, Toufic Tony et Diane Cyr, pour leur soutien et leur disponibilité. Je voudrais également remercier Gisèle Legault, pour le soutien

informatique qu'elle m'a accordé, Boualem Kadri, Dominic Lapointe et Louis Rome pour leur collaboration et leur aide lors des entretiens exploratoires.

Je tiens à dédier ce mémoire à mon directeur de recherche Bruno Sarrasin et à toutes les personnes qui m'ont aidée à mener à bien la rédaction de mon mémoire (vous vous reconnaitrez), à mon père spirituel Abdeslam Setti, à son ami intime Ahmed Bouazzi, à mes parents, à ma chère sœur Zineb, à mes frères Otmane et Abdou, à mes meilleures amies Imane, Lynda, Ailin et Maëva, à mes chers neveux Simo et Imrane et à toutes mes amies et tous mes amis partout dans le monde ainsi qu'aux autres membres de ma famille.

Pour conclure, j'aimerais souligner que je suis très contente et reconnaissante d'avoir toutes ces personnes dans ma vie.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	ix
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE .....	7
1.1 Les enjeux : tourisme, politiques publiques et gouvernance .....	7
1.2 Proposition de recherche : .....	18
1.3 Revue de littérature.....	20
1.4 Pertinence sociale et scientifique du mémoire.....	28
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE .....	30
2.1 Cadre disciplinaire.....	30
2.1.1 Sociologie politique.....	31
2.1.2 Géographie .....	32
2.1.3 Les sciences du territoire.....	33
2.2 Cadre théorique.....	34
2.2.1 Politiques publiques .....	34
2.2.2 Territoire.....	37
2.2.3 La théorie de la complexité .....	38
2.3 Les principaux concepts à l'étude.....	38
2.3.1 Gouvernance.....	38
2.3.2 Acteurs .....	51
2.3.3 Espace fonctionnel .....	57

2.4	Conceptualisation .....	63
2.4.1	La relation gouvernance politique territoriale de la destination-Acteurs-espace fonctionnel comme tentative de réponse au premier objectif de recherche .....	66
2.4.2	Efficacité de la gouvernance (GPTD) .....	74
2.4.3	La relation espace fonctionnel-Acteurs-gouvernance politique territoriale de la destination comme tentative de réponse au deuxième objectif de recherche.....	75
2.4.4	Tentative de réponse au troisième objectif de recherche .....	79
<b>CHAPITRE III</b>		
<b>MÉTHODOLOGIE.....</b>		<b>80</b>
3.1	Posture épistémologique et paradigme adoptés .....	80
3.2	Approche méthodologique.....	81
3.3	Réalisation de l'étude de cas.....	83
3.3.1	Préparation du terrain de recherche.....	84
3.3.2	Collecte de données.....	86
3.3.3	Traitement des données .....	89
3.3.4	Interprétation des données.....	90
3.4	Les limites de l'étude.....	93
3.5	Les considérations éthiques .....	95
<b>CHAPITRE IV</b>		
<b>PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>		<b>98</b>
4.1	L'étude de cas : le Maroc.....	98
4.1.1	Conditions : cadres historique, structurel et culturel du Maroc .....	98
4.1.2	Le Maroc comme exemple d'application du concept d'espace fonctionnel.....	108
4.1.3	La problématique de la gouvernance (GPTD) et le jeu des acteurs/Acteurs .....	115
4.2	Présentation et analyse des résultats .....	120
4.2.1	Typologie des Acteurs impliqués dans la gouvernance de la destination et clarification des relations entre eux afin de nourrir la dimension acteurs de l'espace fonctionnel.....	121

4.2.2 Évaluation des relations entre les Acteurs dans l'Espace fonctionnel et leur contribution à une gouvernance efficace ainsi qu'à la réalisation de la Vision 2020. ....	138
4.2.3 Diagnostic de la gouvernance dans le cadre de la vision 2020 : entre utopie et réalité.....	159
CONCLUSION.....	175
ANNEXE A	
GUIDE D'ENTRETIEN .....	183
ANNEXE B	
ARBRE THÉMATIQUE SELON LE GUIDE D'ENTRETIEN.....	186
ANNEXE C	
ARBRE THÉMATIQUE EN FONCTION DE LA CONCEPTUALISATION.....	187
ANNEXE D	
THÈMES LIBRES .....	189
ANNEXE E	
RÉGIONALISATION TOURISTIQUE.....	190
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	192

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Classification des parties prenantes de la gouvernance de la destination .....	13
2.1	Typologie des Acteurs de la GPTD .....	55
2.2	Schéma de conceptualisation .....	65
2.3	Schéma de conceptualisation par objectif de recherche : premier objectif .....	68
2.4	Typologie des Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination .....	70
2.5	Schéma de conceptualisation par objectif de recherche : deuxième objectif .....	77
3.1	Relation entre les objectifs, le cadre d'analyse et la méthodologie .....	92
4.1	La carte des huit régions touristiques de la régionalisation touristique de la Vision 2020 .....	109
4.2	La régionalisation avancée : la nouvelle carte du Maroc .....	111
4.3	La nouvelle structure de gouvernance en ligne avec les objectifs de la Vision 2020 .....	116
4.4	Schéma récapitulatif des relations entre Acteurs et efficacité de la gouvernance .....	158
4.5	Démarche interactive au niveau régional .....	166

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Différents types de décentralisation et caractéristiques de leurs attributions .....	36
2.2 Huit critères d'évaluation de la décentralisation, selon le type d'attributions auquel ils se rapportent principalement, et selon leur caractère relativement étroit ou large.....	44
2.3 Tableau récapitulatif des concepts clés par dimension, sous-dimension et indicateur .....	63
2.4 Types et attributs des Acteurs .....	72
3.1 Cartographie des participants.....	86
3.2 Méthodologie de l'étude .....	88
4.1 Découpage territorial par région, par préfecture et par province.....	112
4.2 Le mode de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020 .....	117
4.3 Acteurs, caractéristiques et relations .....	126
4.4 Rôle, intérêt et ressource mobilisée par les différents Acteurs .....	130
4.5 Caractéristiques des acteurs de l'espace fonctionnel .....	138
4.6 Structure/démarche de collaboration et de coordination par participant .....	142
4.7 Modalités retenues pour assurer la transparence du processus de prise de décision.....	148
4.8 Conditions de la concertation .....	153
4.9 Processus et structures de gouvernance de la Vision 2020.....	173

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

APOTM	Association provinciale des opérateurs de tourisme de Marrakech
ADT	Agence de développement touristique
AIH	Association de l'industrie hôtelière
BIRD	Banque internationale de reconstruction et de développement
BM	Banque mondiale
CCR	Commission consultative de la régionalisation
CEI	Centre d'études internationales
CGEM	Confédération générale des entreprises marocaines
CNRTL	Centre national de ressources textuelles et lexicales
CNT	Confédération nationale du tourisme
CPN	Contrat programme national
CPR	Contrat programme régional
CPT	Conseil provincial du tourisme
C. Région	Conseil de la région
CRI	Conseil régional d'investissement
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CRT	Conseil régional du tourisme
DCL	Division des collectivités locales de la province
DEPF	Direction des Études et des Prévisions Financières
DS	Definitive stakeholder
EPTC 2	Énoncé de politique des trois conseils
ES	Expectant stakeholder

FNT	Fédération nationale du tourisme
GPTD	Gouvernance politique territoriale de la destination
GRIT	Groupement d'intérêt touristique
HAT	Haute autorité du tourisme
ICAO	International civil aviation organization
LS	Latent stakeholder
MEDDEF	Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie français
MTM	Ministère du tourisme marocain
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations-Unies
PCD	Programme communal de développement
PIB	Produit intérieur brut
RAC	Resource Assessment Commission
RM-MT	Royaume du Maroc, Ministère du tourisme
SMIT	Société marocaine d'ingénierie touristique
UQAM	Université du Québec à Montréal

## RÉSUMÉ

Le but du présent mémoire est de présenter une nouvelle approche à l'étude de la gouvernance de la destination. C'est une gouvernance politique territoriale de la destination qui permet la régulation, via les politiques publiques touristiques, dans l'objectif d'atteindre une efficacité des processus et des structures d'une telle gouvernance. Il s'agit de l'utilisation de l'espace fonctionnel comme outil d'analyse. Cela permet de dépasser les logiques territoriales et sectorielles. Dans notre cas, l'espace fonctionnel correspond à l'intersection entre deux types de découpage : touristique et administratif, respectivement dans le cadre de la régionalisation touristique et de la régionalisation avancée du Maroc. Ce concept permet de changer de regard et d'échelle sur le problème à traiter.

Nous avons abordé les sujets de la gouvernance, de l'espace fonctionnel et des Acteurs en adoptant une approche de sociologie politique et de géographie. Ainsi, nous avons étudié le partage du pouvoir décisionnel entre des Acteurs de la gouvernance politique territoriale, qui deviennent les acteurs de l'espace fonctionnel. Nous avons utilisé l'étude de cas comme stratégie de recherche, des entretiens semi-dirigés et l'analyse documentaire comme outils de collecte de données. Nous convenons de certaines limites, à savoir le nombre des participants et la contrainte du temps, éléments qui ne nous permettent pas de généraliser les résultats ni de proposer un modèle de gouvernance politique territoriale de la destination. Les résultats principaux demeurent l'identification des acteurs de l'espace fonctionnel et leurs caractéristiques et la présentation de la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc ainsi que celle du Maroc en tant qu'espace fonctionnel.

**MOTS-CLÉS :** Gouvernance politique territoriale de la destination, Espace fonctionnel, Vision 2020, Échelle, Interdépendance, Territoire.

## INTRODUCTION

Le tourisme présente une grande résilience face aux crises. C'est notamment le cas de certains pays qui ont bénéficié d'un taux de croissance de deux chiffres face à la crise financière de 2009. À titre d'exemple, le Maroc est un pays qui a pu attirer plus de neuf millions d'arrivées touristiques internationales en 2009. S'inscrivant dans la stratégie touristique de la Vision 2010, la destination Maroc a réalisé les objectifs de ladite Vision à 94% en termes d'arrivées touristiques internationales.

La destination Maroc est désormais une étoile dans le domaine du tourisme. En 2015, le Maroc est classé 62<sup>ème</sup> en termes de compétitivité touristique, gagnant ainsi neuf points par rapport aux deux années précédentes (Crotti et Misrahi, 2015 : 5). Le Maroc est parmi les dix destinations à visiter à l'an 2015 (Lonely Planet, 2015). Marrakech est la première destination du top 25 des destinations-monde à visiter selon Tripadvisor (2015) dans la catégorie Choix du voyageur.

Nous attribuons ce rayonnement aux efforts déployés par l'État marocain depuis la fin du protectorat en 1956. Suit alors une période marquée par l'engagement et puis, le désengagement de l'État marocain. Cela dit nous assistons aux prémices d'une politique touristique. Mais c'est à partir de l'an 2000 que le Maroc s'inscrit dans une approche de politique touristique à part entière. En 2001, l'État marocain met en place la Vision 2010 avec des objectifs quantitatifs visant à augmenter la capacité hôtelière, entre autres. En 2010, il met en place la Vision 2020, une politique publique touristique ayant comme optique la lutte contre la pauvreté via le tourisme

comme vecteur de développement. C'est ainsi qu'il voudrait faire face aux inégalités interrégionales héritées depuis l'ère du protectorat français.

Dans le but de faire face aux dites inégalités, le Maroc est devenu un chantier ouvert où tout est considéré comme une priorité sous l'initiative du roi Mohamed VI. Dans ce sens, l'État marocain adopte les politiques publiques multidimensionnelles, comme approche de régulation, veillant à résoudre les problèmes socioéconomiques en tant que tels. C'est ainsi que le projet de la régionalisation avancée est lancé en 2011, pour entrer en vigueur à l'automne 2015. Cette régionalisation découpe le territoire en 12 régions administratives bénéficiant d'une autonomie financière et décisionnelle.

Par ailleurs, dans le cadre de la Vision 2020, il existe le chantier de la régionalisation touristique. Cette régionalisation du Maroc découpe le territoire en huit régions touristiques autonomes financièrement et en matière de prise de décision.

Nous assistons alors à un chevauchement des territoires touristiques et des régions administratives. Dès lors, la gestion des affaires de la région représente une source de conflit. D'autant plus que la Vision 2020 propose une restructuration du schéma institutionnel avec des agences de développement touristique et la Haute autorité du tourisme, toutes considérées comme instances de gouvernance. De plus, afin d'atteindre les objectifs de la Vision 2020, le Maroc compte sur une gouvernance efficace de la destination. Ainsi, les acteurs sont disparates et multiples. Ils possèdent des rôles, des intérêts et des ressources à mobiliser afin de se défendre. C'est ainsi que non seulement la gestion de la destination est conflictuelle, mais la gouvernance de la destination est problématique, étant donné qu'une telle gouvernance implique de multiples acteurs appartenant à des secteurs variés avec, bien évidemment, des rôles et des intérêts disparates et un pouvoir à défendre, à utiliser et à négocier. Il s'agit des acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile.

Le problème de gouvernance se pose non seulement en matière de processus et de structures, mais il l'est aussi même en termes de définition. La gouvernance est polysémique. C'est un concept qui a été utilisé en plusieurs disciplines, entre autres, en sciences politiques, en management des organisations et en entreprise. Pour nous, la gouvernance représente un mode de régulation qui permet de mettre en œuvre une politique publique touristique. C'est dans une optique de transcender les logiques administratives et sectorielles, car au sein d'une région touristique, nous assistons à un chevauchement de territoires avec différentes échelles, locale, régionale et nationale. C'est ainsi que nous suggérons l'utilisation de l'espace fonctionnel comme outil analytique. Qu'il s'agisse d'un territoire touristique ou d'un territoire administratif, nous nous intéressons à l'intersection des deux types de découpage. Cela correspond à un espace fonctionnel de gouvernance. L'espace fonctionnel dépasse le chevauchement des territoires et des échelles administratives. Il ne se réfère ni à la région touristique ni à la région administrative.

Pour le Maroc, il s'agit de l'intersection entre région touristique, issue de la régionalisation touristique, et région administrative, issue de la régionalisation avancée. Il s'agit de deux espaces qui ont leurs fonctions et qui sont autonomes. C'est pour cela que nous ne nous intéressons pas à l'intersection en tant que conception de l'espace comme produit social.

De plus, l'espace fonctionnel est plus large que l'intersection que nous mentionnons (Friedmann et Weaver, 1979). Ces auteurs précisent, dans leur texte, que les notions de territoire et de fonction s'articulent autour de logiques d'acteurs différentes. D'autres auteurs, tels que Gui Di Méo et Hervé Gumuchian, proposent d'intégrer des éléments de géographie sociale dans l'étude de l'espace fonctionnel. Toutefois, nous ne choisissons pas cette discipline. De plus, nous ne comptons pas non plus tenter « de caractériser l'espace où nous vivons et sa genèse » (Lefebvre, 1986 : [s.p.]) ni de « retrouver la genèse, à travers et par l'espace produit de la société actuelle » (Lefebvre,

1986 : [s.p.]). Certes, tous ces auteurs présentent le territoire dans une approche constructiviste. Cependant, notre intérêt porte sur l'espace fonctionnel en tant qu'espace reconnu par les acteurs et considéré comme convenable pour résoudre un problème évalué comme politiquement commun et exigeant une intervention desdits acteurs, à partir d'une approche analytique qui est l'espace fonctionnel.

En effet, nous suggérons d'appliquer le concept de l'espace fonctionnel en tant que démarche analytique permettant d'atteindre une gouvernance efficace, car les études qui abordent l'espace fonctionnel et son lien avec la gouvernance politique sont rares et celles qui abordent ce lien dans un contexte politique et territorial de destination n'existent pas encore.

Nous essayons d'appliquer le concept d'espace fonctionnel pour faciliter l'atteinte d'une gouvernance politique territoriale de la destination qui soit efficace, où les acteurs reconnaissent leur interdépendance. C'est dans ce contexte que les acteurs peuvent travailler ensemble vers un objectif commun en termes de planification et de mise en œuvre d'une stratégie ou d'une politique publique touristique.

En mettant l'accent sur le processus de prise de décision, sur le pouvoir décisionnel, sur l'idée que les régulations transgressent, parfois, les frontières des découpages touristique et administratif et qu'une gouvernance efficace de la destination n'est obtenue que si les obstacles inhérents aux logiques administratives et sectorielles sont dépassés comme postulat, ce mémoire vise à comprendre dans quelle mesure l'utilisation de l'espace fonctionnel comme approche analytique dans l'analyse de la Vision 2020 du Maroc contribue à la mise en place d'une gouvernance efficace du tourisme. Pour ce faire, cette étude a comme objectif :

- a) De déterminer la typologie des acteurs impliqués dans la gouvernance de la destination et de clarifier les relations entre eux de manière à nourrir la dimension acteurs de l'espace fonctionnel ;
- b) D'évaluer si les relations entre acteurs dans un espace fonctionnel contribuent à une gouvernance efficace de la destination ainsi qu'à la réalisation des objectifs de la Vision 2020 ;
- c) De présenter un diagnostic des structures et des processus de gouvernance mis en place dans le cadre de la Vision 2020.

### **Méthodologie**

Avant de préciser la méthodologie que nous avons utilisée, nous veillons à souligner que la posture épistémologique est constructiviste et que le paradigme adopté est le paradigme interprétatif relativiste ; étant donné que l'instrument de recherche est nous en tant que chercheure et que nous nous sommes appuyée sur l'argumentation, sur la discussion et sur l'interaction avec les « recherchés » dans notre processus de production de connaissance (Goodson et Phillimore, 2004 : 36).

Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous avons tenté de respecter les trois étapes de toutes recherches scientifiques tel que le recommande Gaston Bachelard : le fait est « conquis », « construit » et « constaté » (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Nous avons opté pour une approche de recherche qualitative étant donné que nous tenions à comprendre le phénomène en profondeur. Nous avons adopté l'étude de cas en tant que méthode de recherche et non pas en tant qu'outil méthodologique, car l'étude de cas « *is not a methodological choice but a choice of what is to be studied. By whatever methods we choose to study a case* » explique Stake (2000 : 435).

Pour mener à bien notre recherche, nous avons commencé par une revue de littérature. Puis, nous avons construit notre cadre d'analyse pour, ensuite, élaborer nos outils de recherche en ayant recours à l'analyse documentaire et au guide d'entrevue semi-dirigée. Quant au traitement de données, nous avons utilisé Nvivo qui est un logiciel de traitement de données qualitatives.

### **Cadre disciplinaire**

Nous sommes consciente de la complexité du sujet. Toutefois, dans le cadre d'un mémoire, nous avons choisi consciemment de réduire notre modèle d'analyse. Notre étude s'inscrit dans une approche de sociologie politique et de géographie étant donné que nous nous intéressons au chevauchement des territoires et au jeu de pouvoir entre les différents acteurs qui s'y trouvent.

### **Organisation du mémoire**

Le présent mémoire se structure en quatre chapitres nommés, respectivement, problématique, cadre théorique, méthodologie et présentation et analyse des résultats.

Le premier chapitre de la problématique expose les enjeux liés au tourisme, aux politiques publiques et à la gouvernance, soit l'explication de la mise en contexte de notre objet de recherche. Ce chapitre présente la proposition de recherche où nous exposons la question de recherche qui nous intéresse et les objectifs de recherche. L'état de la connaissance est une recension d'écrits propres à notre sujet de recherche argumentant le choix de faire avancer la connaissance. Finalement, nous expliquerons la pertinence sociale et scientifique du présent mémoire.

Le deuxième chapitre présente, tout d'abord, les courants scientifiques dans lesquels s'inscrit notre recherche à travers les cadres disciplinaire et théorique, ensuite les principaux concepts à l'étude, où nous exposons nos choix théoriques et mettons en place notre propre définition. Tel est le cas du concept de la gouvernance politique

territoriale de la destination. En somme, nous mettons sur pied la conceptualisation comme tentative de réponse à nos trois objectifs de recherche en mettant en relation concepts, dimensions, sous-dimension et indicateurs.

Suit notre méthodologie, où nous présentons la posture épistémologique, le paradigme adopté et les différentes étapes de notre méthodologie, à savoir la réalisation de l'étude de cas. Cette dernière comprend la préparation du terrain de recherche, la collecte, le traitement et l'interprétation des données. Ce chapitre traite des limites de l'étude, sans oublier les considérations éthiques.

Notre dernier chapitre est une présentation et une analyse des résultats ainsi qu'une discussion. Enfin, nous terminons par une conclusion où nous relevons le but de la présente recherche, l'envergure et la nature du travail, les sujets traités, les problèmes à résoudre, les objectifs spécifiques, les méthodes utilisées, la démarche adoptée, les résultats les plus saillants, les forces et les limites ainsi que les conclusions et les recommandations comme pistes de recherche.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons la problématique de recherche en décortiquant différents aspects. Tout d'abord, nous spécifions les différents enjeux liés au tourisme, aux politiques publiques et à la gouvernance. Puis, nous mettons sur pied la proposition de recherche pour justifier nos choix. C'est ainsi que nous faisons une recherche dans la littérature pour présenter la revue de littérature. Finalement, nous montrons la pertinence sociale et scientifique du mémoire.

#### 1.1 Les enjeux : tourisme, politiques publiques et gouvernance

Le tourisme occupe une place importante dans l'économie mondiale. Il est devenu une industrie à part entière. Les indicateurs économiques le prouvent, à commencer par la contribution directe du tourisme au produit intérieur brut (PIB), qui s'élève à 5% à l'échelle mondiale et atteint 25% du PIB national dans certains pays en développement (OMT, 2012). En 2013, ses parts des participations directe, indirecte et induite combinées se situaient à 9% du PIB international (OMT, 2013). Le tourisme est si intégré à l'économie mondiale qu'il emploie une personne sur onze à travers le monde (OMT, 2013). Aussi, faut-il ajouter que les arrivées touristiques internationales ont dépassé les prévisions de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), avec une hausse de 52 millions en 2013 (OMT, 2014a). En 2014, le nombre des visiteurs qui ont passé la nuit dans le pays d'accueil (touristes internationaux)

s'est élevé à un milliard 138 millions en 2014, soit 51 millions de plus qu'en 2013 (OMT, 2015a). Cette augmentation de 4,7 % traduit, pour la cinquième année consécutive, une croissance supérieure à la moyenne depuis la crise financière de 2009 (OMT, 2015a). Ainsi, le tourisme génère aujourd'hui 45 fois plus de touristes qu'en 1950. Les recettes touristiques quant à elles, ont atteint 1245 milliards de dollars américains (OMT, 2015b). Une hausse a concerné toutes les régions touristiques :

L'Europe, qui représente 41 % des recettes du tourisme international à l'échelle mondiale, a enregistré une augmentation des recettes du tourisme en chiffres absolus de 17 milliards d'USD, pour atteindre 509 milliards d'USD (383 milliards d'EUR). L'Asie-Pacifique (30 % du total) a connu une hausse de 16 milliards d'USD, pour atteindre 377 milliards d'USD (284 milliards d'EUR). Dans les Amériques (22 % du total), les recettes ont augmenté de 10 milliards d'USD, pour un total de 274 milliards d'USD (206 milliards d'EUR). Au Moyen-Orient (4 % du total), les recettes du tourisme ont augmenté d'un montant estimé à 4 milliards d'USD pour atteindre 49 milliards d'USD (37 milliards d'EUR) et en Afrique (3 % du total), les recettes ont progressé d'1 milliard d'USD, à 36 milliards d'USD (27 milliards d'EUR) (OMT, 2015b).

En dépit de la baisse des prix des produits de base, les dépenses du tourisme international ont augmenté de manière considérable en 2014 (OMT, 2015b). Ce fait démontre la capacité du secteur à stimuler la croissance économique, à doper les exportations et à créer des emplois (OMT, 2015b).

Encore, dans les années soixante, des organisations internationales, comme la Banque mondiale et l'Organisation des Nations-Unies (ONU), ont signalé l'importance du tourisme comme secteur permettant la lutte contre la pauvreté tout en étant un moteur de développement socioéconomique dans les pays moins avancés (Boujrouf, 2005). Par son effet multiplicateur, le tourisme crée davantage de main d'œuvre, augmente le taux d'investissement, équilibre le déficit de la balance des paiements, constitue une source importante de devises étrangères et profite aux populations locales

(Lanquar, 1992). Dès lors, le tourisme est un catalyseur de développement et de croissance économique majeur. Toutefois, ce constat reste controversé, car les effets du tourisme constituent une matière à débat (Cazes et Courade, 2004 ; Cousin, 2008). À cet effet, il est important, ici, de définir ce que nous entendons par tourisme.

Selon l'Organisation mondiale du tourisme :

*Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors (which may be either tourists or excursionists; residents or non-residents) and tourism has to do with their activities, some of which involve tourism expenditure. (OMT, 2014b :1)*

Cette définition met l'accent sur deux éléments, qui sont l'environnement habituel et le motif du déplacement. Or, il reste un autre critère pour qualifier de touristique le déplacement d'une personne. Il s'agit de la durée du déplacement. Pour mieux définir le tourisme, nous nous référons à la définition du visiteur utilisée et recommandée par l'OMT. Est considérée comme visiteur une personne qui doit se déplacer pour une durée inférieure à une année. Tout visiteur est un voyageur qui voyage à une destination en dehors de son environnement habituel pour une durée inférieure à une année, pour tout motif touristique : affaires, visite de famille ou d'amis, loisir ou toute autre finalité personnelle, sauf dans le cas d'un voyage pour être employée par une entité résidente du pays d'accueil (OMT, 2010).

Majoritairement, les 156 pays membres de l'Organisation mondiale du tourisme appliquent les définitions suggérées par cette dernière. Cela a un impact sur le nombre déclaré des arrivées touristiques d'un pays donné. À titre d'exemple et en se basant sur le critère de l'environnement habituel, le Maroc considère les Marocains résidant à l'étranger en tant que touristes lorsqu'ils reviennent au Maroc étant donné que leurs environnements habituels sont leur pays d'accueil. On compte alors plus de

deux millions de Marocains résidant à l'étranger comme des touristes. Si le critère de l'environnement habituel n'était pas considéré, le Maroc aurait déclaré deux millions de touristes de moins. Par conséquent, il aurait déclaré moins de devises, moins de consommation touristique et ainsi de suite. Bref, nous aurions une sous-estimation des retombées positives du tourisme.

Ayant pris conscience des retombées positives socioéconomiques du tourisme, certains gouvernements ont choisi de coordonner cette activité pour gérer l'expérience touristique (Marques et Carpin, 2010). Cette décision d'intervenir se traduit par l'élaboration de politiques publiques, qui sont « l'expression d'une volonté gouvernementale d'action (ou d'inaction) », souligne Braud (2008 : 678). On peut définir ces politiques comme « des ensembles structurés, réputés cohérents, d'intentions, de décisions et de réalisations, imputables à une autorité publique locale, nationale ou supra nationale » (Braud, 2008 : 678). Elles sont la réponse des pouvoirs publics à un problème plus ou moins déterminé qui sert de contexte de l'action à mettre en œuvre. En conséquence, ces pays se penchent sur l'élaboration de politiques d'aménagement de territoire via le tourisme comme vecteur de développement.

Or, les chercheurs et les universitaires américains ont étudié les organisations touristiques, en général, ainsi que leurs liens avec les gouvernements et ont confirmé qu'il est opportun de mettre plus d'attention sur l'étude des politiques publiques du tourisme (Edgell Sr, 1990 ; Hall, 1994 ; Hall et Jenkin, 2003). Autrement dit, on a besoin de plus de débats sur l'élaboration de la politique du tourisme ainsi que sur l'étude des politiques publiques du tourisme. Le processus d'une politique publique touristique se divise en deux étapes : l'élaboration et la mise en œuvre. Nous nous intéressons à ces deux étapes. Il existe différents éléments sur lesquels un chercheur peut se pencher dans l'étude des politiques publiques du tourisme, tels que les arrangements institutionnels, les valeurs, l'évaluation et le pouvoir (Hall et Jenkin,

2003). En ce qui nous concerne, nous mettrons l'accent sur l'étude du partage du pouvoir dans les politiques publiques. Cela nous aidera à nourrir certains des objectifs de la présente recherche, notamment, l'étude du partage du pouvoir de prise de décision de la gouvernance de la destination dans le cadre des politiques publiques touristiques.

Pour que la planification et l'élaboration de la politique publique du tourisme, première étape du processus, soient performantes, la délimitation des frontières des destinations est cruciale (OCDE, 2013). Cette délimitation diffère d'un pays à l'autre en fonction de ses niveaux politico-administratifs, notamment, local, régional ou national. À cette différence d'échelles, s'ajoute une différence sur le plan de la nature du découpage. Il s'agit du découpage touristique. À vrai dire, un chevauchement des territoires administratif et touristique en découle. Cette situation présente alors des enjeux, en termes de gestion de la destination, que l'on peut observer dans la mise en œuvre d'une politique publique touristique, deuxième étape du processus.

Par exemple, le cas de la mise en place de projets touristiques dans un territoire touristique étant lui-même subdivisé en différentes parties administratives constitue un conflit d'usage en termes de ressources. En effet, chaque acteur (nous aborderons ce concept dans la section 2.3) de chaque territoire essaiera de défendre sa légitimité, ses compétences et, bien évidemment, ses ressources afin d'assurer le maintien de son système de fonctionnement et de s'approprier le projet en question, le cas échéant. Dans la même veine, c'est parce que chaque territoire a ses propres acteurs que la définition de leur rôle et de leurs responsabilités devient problématique. Tel est ainsi le cas de l'amélioration et de l'arrimage de leur rôle. Plus concrètement, le territoire touristique, à lui seul, connaît l'implication de plusieurs parties dont les intérêts, les objectifs et les moyens divergent (D'Angella *et al.*, 2010). De son côté, le territoire issu du découpage administratif connaît la présence de plusieurs parties prenantes (nous utilisons les termes acteurs et parties prenantes de façon interchangeable) dont

le pouvoir et les ressources divergent aussi. Dès lors, les acteurs sont multiples et disparates.

De plus, cette situation devient de plus en plus difficile dans le cas où chaque territoire est autonome en termes de prise de décision et sur le plan financier. Face à ce contexte, la mise en place d'un projet est difficile à accomplir. Autrement dit, le travail vers un objectif commun s'avère problématique. En conséquence, et compte tenu de l'importance des différentes parties prenantes (public, privé, société civile) dans le développement local de la destination, ces enjeux vont au-delà de la gestion de la destination, celle-ci n'impliquant que les acteurs touristiques. Ces enjeux s'insèrent dans un contexte de gouvernance de la destination, celle-ci impliquant tous les acteurs au sein de la destination (Zhang et Zhu, 2014). Cette gouvernance de la destination, comme nous la définirons plus loin, permet d'identifier les différentes parties prenantes - individus et organisation - concernées par la gestion de la destination.

Par ailleurs, il faut une prise en compte du contrôle des fonctions de cette gouvernance en examinant la typologie<sup>1</sup> et le nombre des acteurs inclus dans le processus de prise de décision de la gouvernance de la destination (D'Angella, *et al.* 2010). Ainsi, Boksberger *et al.* (2011) développent un modèle exposant la typologie des acteurs au sein de la destination dans un contexte de gouvernance de la destination comme suit :

*Any destination governance must therefore include at least the following stakeholders:*

- *Customer or guests ;*
- *Environmental protection organizations and other NGOs;*
- *Political organizations and parties ;*

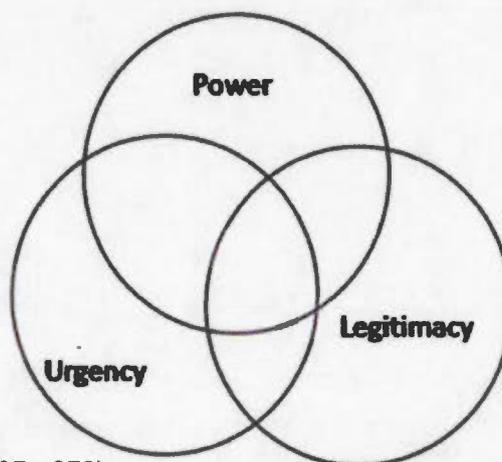
---

<sup>1</sup> Mitchell *et al.* (1997) utilisent le mot « Typologie » est pour désigner les différents types d'acteurs. C'est dans ce sens que nous reprenons ce terme d'eux.

- *Regulatory bodies ;*
- *Local communities ;*
- *Local service providers and other cooperation partner;*
- *External influencers such as journalists, etc. ; and*
- *Intermediaries.* (Boksberger *et al.*, 2011 :153)

Afin de mieux intégrer les parties prenantes qui ont un poids dans la gouvernance de la destination, il est important de les identifier pour ensuite les lister (Boksberger *et al.*, 2011 :153) comme nous le ferons dans la partie 2.4.1. Dans la même veine, Mitchell *et al.* (1997 : 872) rapportent qu'une meilleure identification de la typologie des parties prenantes est le résultat de la combinaison de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Et pour mieux évaluer lesdites parties prenantes, Boksberger *et al.* (2011 :154) proposent un modèle plus élaboré, comme nous le verrons dans la figure 2.4, en se basant sur le modèle de Mitchell *et al.* (1997). Ces derniers classifient les parties prenantes en fonction des attributs : le pouvoir des parties prenantes, la légitimité de leurs demandes ainsi que l'état d'urgence de ces derniers. (Figure 1.1).

**Figure 1.1** Classification des parties prenantes de la gouvernance de la destination



Source : Mitchell *et al.* (1997 : 872)

Donc, les parties qui n'ont pas ces attributs et qui, par conséquent, n'influencent pas l'atteinte des objectifs ne sont pas considérées comme parties prenantes à intégrer dans la gouvernance de la destination.

Effectivement, le processus de prise de décision au sein de la destination se caractérise par la complexité (Butler et Waldbrook, 1991). Pour mieux appréhender ce processus en lien avec les acteurs, nous pouvons considérer la destination comme un système dans lequel chaque acteur exerce une influence et est influencé par ledit système. Cette approche se nomme l'approche systémique. Cette dernière a été adoptée pour analyser la gouvernance de la destination (Laws *et al.* 2011 : 10). En effet, la gouvernance de la destination a fait l'objet de plusieurs théories telles que la théorie des réseaux, la théorie des parties prenantes et la théorie de l'agence (Bretilli *et al.*, 2007 et Laws *et al.* 2011). Cette multitude d'explications via différentes théories doit son existence à la diversité des champs de recherche des chercheurs et du contexte des études (Ruhanen *et al.*, 2010). Ces travaux montrent non seulement la complexité de la gouvernance de la destination en général, mais celle de son efficacité en particulier (nous expliquerons ce qu'est une gouvernance efficace plus loin).

Certes, comme nous l'exposerons dans la section 1.3, la gouvernance reste un terme vaste, appliqué le plus souvent aux sciences politiques (gouvernance politique) et au management des organisations (gouvernance de l'entreprise) (Deneault, 2013). Toutefois, appliqué à la destination, le concept de gouvernance désigne « *setting and developing rules and mechanisms for a policy, as well as business strategies, by involving all the institutions and individuals* » (Bretilli *et al.*, 2007: 96). La gouvernance de la destination exige alors l'implication de toutes les parties prenantes pour entériner des politiques et des stratégies qui seront en mesure d'assurer le développement de la destination. Dès lors, la gouvernance de la destination est

partagée entre le public, le privé et la communauté, d'où l'importance de l'aspect politique de la gouvernance.

Dans son acception politique, la gouvernance renvoie à la mise en place de nouveaux modes de pilotage ou de régulation (Vodoz *et al.*, 2013 : 6). Ces derniers dépassent le cadre du gouvernement en tant que tel et impliquent, dans la co-construction du processus et dans la prise de décision, plusieurs types d'acteurs, à diverses échelles. De cela découle l'importance de traiter les arrangements politico-institutionnels (cette notion sera développée plus loin, dans la section 2.3.2) en relation avec l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, de fait public ou public-privé (Vodoz *et al.*, 2013 : 6) dans l'objectif d'atteindre l'efficacité de la gouvernance de la destination.

Laws *et al.* (2011: 9) affirment que « *[b]ecause the core purpose of governance is the direction and regulation of complex, unpredictable social and economic processes [,] [t]he importance of Tourist destination governance effectiveness is highlighted .* » Une gouvernance efficace de la destination est synonyme de coordination, de collaboration, de transparence, de partage de pouvoir, d'imputabilité, de structure et d'efficacité (Ruhanen *et al.*, 2010). En effet, face au chevauchement des territoires, la coordination et la collaboration entre des acteurs ayant des compétences, des moyens et des objectifs différents est un enjeu de gouvernance au sein de la destination. Il en est de même de la gestion du pouvoir, car la détention des ressources, qui est, elle-même conflictuelle, détermine le partage du pouvoir. La transparence et la l'imputabilité sont essentielles au processus de régulation socioéconomique. Une gouvernance ne pourra être efficace que si les décisions sont prises dans la transparence. L'imputabilité, quant à elle, permet de bien déterminer les responsabilités et de rendre les comptes, eu égard auxdites responsabilités. Bref, une gouvernance efficace de la destination implique non seulement une efficacité des processus, mais elle implique aussi une efficacité de la structure. C'est cette dernière

qui assure la mise en place des processus de régulation. Dès lors, la juxtaposition des territoires au sein de la destination ramène les gestionnaires à réfléchir à l'approche à adopter. Une approche qui sera en mesure de les aider à mieux cerner les enjeux de la gouvernance de la destination dans l'efficacité.

Par ailleurs, la juxtaposition des territoires touristique et administratif au sein de la destination crée un espace au sein duquel se construisent des problèmes à résoudre, reconnus par les différents acteurs. Toutefois, cet espace ne correspond pas à une juxtaposition de plus, mais c'est une considération de la convergence entre deux systèmes préalables. Cet espace représente le périmètre social et géographique qui est reconnu par les acteurs comme pertinent pour gérer les problèmes en question (Nahrath *et al.*, 2009 : 7). Il s'agit alors de l'espace fonctionnel. En effet, il permettra l'identification des différents acteurs impliqués dans la gouvernance de la destination dans une perspective de collaboration et de coordination entre eux dans le but d'atteindre l'efficacité de ladite gouvernance.

Or, le passage au « gouverner ensemble » reste l'un des plus grands enjeux de la gouvernance de la destination, car la collaboration et la coordination ne vont pas de soi entre les acteurs. Il est donc pertinent de voir ce passage au « gouverner ensemble » dans une approche d'espace fonctionnel. Cette dernière aidera à canaliser les différents facteurs qui interviennent pour rendre la collaboration et la coordination possibles ou les freiner. Il s'agit de facteurs qui existent simultanément et qui peuvent avoir des effets contradictoires, les uns les facilitant, les autres les compliquant (ressources, limites de territoires) (Vodoz *et al.*, 2013, p. 130). Dès lors, les acteurs qui se trouveront dans une situation de concurrence et non de collaboration et de coordination, compte tenu des différences d'échelles et de nature du découpage dans une perspective d'espace fonctionnel et malgré la situation de concurrence, auront plus tendance à collaborer et à se coordonner (nous développerons les concepts de la

collaboration et de la coordination comme dimensions de la gouvernance dans la section 2.3).

Si nous voulons croiser l'approche de l'espace fonctionnel et la gouvernance de la destination, il est opportun de voir la gouvernance en fonction du contexte politico-administratif du pays en question (Vodoz *et al.*, 2013), car cela influence les facteurs qui facilitent ou freinent la collaboration et la coordination. En effet, s'il y a transfert des attributions de l'instance centrale aux instances périphériques (décentralisation), ou l'inverse (centralisation), ni les ressources à partager ni la gestion du partage du pouvoir ne seront les mêmes (Lemieux, 2001). Ainsi, les processus de gouvernance seront différents d'un cas à l'autre.

« Cette dynamique des relations entre pouvoirs publics et groupes d'intérêt constitue un aspect fondamental des processus réels de gouvernance » (Braud, 2008 : 28). Cet aspect tend à compliquer le processus de prise de décision au sein de l'espace fonctionnel d'autant plus qu'il est la pierre angulaire de la gouvernance politique.

Effectivement, compte tenu des aspects traités plus haut, de nombreux pays se penchent sur des réformes concernant la structure de la gouvernance, son processus ou les deux. À titre d'exemple, le Québec a engagé une commission sur la gouvernance de la destination. Le résultat de son travail est le Rapport Rozon intitulé *Faire des choix pour une industrie touristique performante* (Rozon 2011), déposé à l'occasion des assises du Ministère du tourisme du Québec. Ce rapport stipule que la condition de réussite pour la réalisation des priorités en termes de gouvernance reste le travail de collaboration de l'ensemble des acteurs de l'industrie (Rome, 2013). Aussi, la mise en œuvre d'une stratégie touristique est une meilleure façon pour mieux coordonner les différents acteurs et pour que l'État puisse faire preuve d'une « approche gouvernementale intégrée en matière de tourisme » (OCDE, 2013). De nombreux pays ont adopté cette approche. C'est le cas du Maroc.

En 2010, le Maroc a mis en place une politique touristique utilisant le tourisme comme vecteur de développement économique régional. C'est la régionalisation touristique dans le cadre de la Vision 2020. Cette initiative est le suivi de la Vision 2010, qui s'est achevée par l'affirmation du tourisme comme pilier de l'économie marocaine (DEPF, 2011). Ainsi, la mise en œuvre de la stratégie 2020 vise la réalisation d'un taux de croissance annuel moyen de 7,2% avec la création de 200 000 nouveaux lits, portant la capacité globale à près de 374 180 lits, soit un taux de croissance annuel moyen de 7,9%.

La régionalisation touristique du Maroc découpe le territoire en huit régions touristiques, autonomes financièrement et en matière de prise de décision. En parallèle, le Maroc connaît la régionalisation administrative avancée, qui découpe le territoire en 12 régions administratives bénéficiant d'une autonomie financière et décisionnelle. Dès lors la gestion des affaires de la région est conflictuelle. On assiste à un chevauchement des régions touristiques et des régions administratives. L'intersection des deux types de découpages correspond à un espace fonctionnel de gouvernance, tel que décrit plus haut, où les acteurs sont multiples et disparates en termes de rôles, d'objectifs, de moyens et de pouvoir. Ainsi, le Maroc se trouve face à tous les enjeux cités précédemment, d'autant plus que la Vision 2020 propose une restructuration du schéma institutionnel avec la Haute autorité du tourisme et des agences de développement touristique comme instances dédiées à cette fin. De plus, le Maroc mise sur une gouvernance efficace de la destination afin d'atteindre les objectifs de la Vision 2020.

## 1.2 Proposition de recherche :

La gouvernance est un concept qui a été appliqué dans différents domaines : entreprise, bonne gouvernance, management, sciences politiques (Leloup *et al.*, 2005 ; Ruhanen *et al.*, 2010 ; Dumont, 2012 ; Deneault, 2013 ; Vodoz *et al.*, 2013 ; Zhang et Zhu, 2014). Toutefois, nous optons pour la gouvernance comme mode de

régulation souple permettant de mettre en œuvre une politique publique touristique. Cette gouvernance dépasse les découpages, entre autres, administratif et touristique (Luc et *al.*, 2013), car au sein d'un même territoire, notamment, un territoire touristique, on assiste à un chevauchement de territoires avec différentes échelles : locale, régionale et nationale. Or, l'espace fonctionnel transcende le chevauchement des territoires et des échelles administratives. Il ne se réfère ni à la région touristique, ni à la région administrative. Il est plutôt la zone où le découpage administratif et le découpage touristique convergent. Il constitue l'intersection des deux. Autrement dit, nous adoptons la triangulation entre deux espaces, qui possèdent leurs fonctions propres et qui sont autonomes (découpage administratif et découpage touristique), à partir d'une approche analytique qui est l'espace fonctionnel. Les études qui abordent l'espace fonctionnel et son lien avec la gouvernance politique sont rares (Miossec, 2009 ; Zhang et Zhu, 2014) et celles qui abordent ce lien dans un contexte touristique n'existent pas encore. C'est à ce manque de connaissance que nous nous intéressons en tentant d'appliquer le concept d'espace fonctionnel pour atteindre une gouvernance touristique efficace où les acteurs reconnaissent leur interdépendance.

La reconnaissance de l'interdépendance entre les différents acteurs permet de travailler ensemble vers un objectif commun en termes de planification et de mise en œuvre.

En mettant l'accent sur le processus de prise de décision entre les différents acteurs au sein de l'espace fonctionnel, nous comptons comprendre comment atteindre une gouvernance efficace de la destination dans le cadre de la Vision 2020. En effet, le diagnostic de gouvernance de la destination auquel nous voulons aboutir est une gouvernance efficace en termes de structure et de processus, une gouvernance qui mobilise les acteurs impliqués dans le processus de planification ainsi que de celui de mise en œuvre des dispositions à impact sur la destination.

Ce mémoire repose sur le postulat que les régulations publiques se situent parfois au-delà des frontières des découpages : touristique, considéré comme « secteur constitué », et administratif, considéré en tant que « territoire institutionnalisé » (Nahrath *et al.*, 2009 : 2) et qu'une gouvernance efficace de la destination n'est atteinte que si les obstacles inhérents aux logiques des découpages administratif et touristique sont dépassés

Ce mémoire vise à comprendre dans quelle mesure l'utilisation de l'espace fonctionnel comme approche analytique dans l'analyse de la Vision 2020 du Maroc contribue à la mise en place d'une gouvernance efficace du tourisme. Pour ce faire, dans un premier lieu, cette étude vise à déterminer la typologie des acteurs impliqués dans la gouvernance de la destination et à clarifier les relations entre eux de manière à nourrir la dimension acteurs de l'espace fonctionnel. Puis, elle a comme objectif d'évaluer si les relations entre acteurs dans un espace fonctionnel contribuent à une gouvernance efficace de la destination ainsi qu'à la réalisation des objectifs de la Vision 2020. Finalement, cette étude cible la présentation d'un diagnostic des structures et des processus de gouvernance en place dans le cadre de la Vision 2020.

### 1.3 Revue de littérature

Le tourisme constitue un contexte intéressant dans l'étude de la gouvernance de la destination, car il lie différents acteurs tels que le service public, le secteur privé et la communauté (Ruhanen *et al.* 2010). Ces acteurs ont un rôle important. En effet, ils influencent le développement socioéconomique local de la destination (Zhang et Zhu, 2014). Dès lors, «... *the governance perspective is well suited for understanding the dynamics of a certain destination* » (Zhang et Zhu, 2014 :125).

Le concept de la gouvernance a évolué dans la littérature pour, aujourd'hui, devenir, entre autres, le concept de la gouvernance de la destination. Les chercheurs ont adopté plusieurs approches et développé plusieurs théories afin de redéfinir le concept de la gouvernance et en déterminer les caractéristiques. Il existe des textes clés qui

ont bien cerné cette notion, notamment, le texte de Berle et Means (1932) et celui de Rhodes (1996). De plus, les chercheurs ont accordé leur attention à l'étude des dimensions de la gouvernance ainsi qu'aux perspectives de recherches. Ces dernières constituent des pistes de recherches intéressantes au sujet de la gouvernance.

En effet, le concept de gouvernance est ancien (Stoker, 1998). Il a connu une évolution en termes des disciplines qui l'étudiaient, telles que les sciences politiques, le management des organisations (Ruhanen *et al.*, 2010) et la géographie (Leloup *et al.*, 2005).

En sciences politiques, la gouvernance connaît une montée en puissance dans les années 1980 suite aux réformes qu'a connues le secteur public aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ces pays décident d'appliquer les principes du management des organisations aux activités gouvernementales pour différentes raisons, entre autres, une taxation élevée et une bureaucratie inefficace (Rhodes, 1999, cité dans Ruhanen *et al.* 2010). Outre cela, les gouvernements ont adopté des politiques de partenariat public-privé dans la bureaucratie (Ruhanen *et al.* 2010 : 4). Dans le même sens, Newman (2001, cité dans Ruhanen *et al.* 2010 : 4) souligne qu'en instaurant la dérégulation, l'État veille à remplir ses fonctions via des réseaux sociaux, des partenariats, incluant ainsi le service public, le secteur privé et d'autres secteurs volontaires. En outre, les études basées sur une approche de sciences politiques ont reflété toutes les réformes susmentionnées et la littérature sur la gouvernance s'est développée (Ruhanen *et al.* 2010).

Bien que les études politiques sur la gouvernance ne se limitent pas aux États-Unis et au Royaume-Uni (Ruhanen *et al.* 2010 : 6), le catalyseur de la popularité de la gouvernance politique a été la Banque mondiale dans son rapport de 1989. Ce rapport propose aux gouvernements de réformer le secteur public afin d'être plus efficace et plus transparent (Ruhanen *et al.* 2010). Il dresse la gouvernance comme un mécanisme de lutte contre la corruption, le népotisme ainsi que les politiques inadéquates et

inefficientes qui entravent le développement et la croissance économique dans les pays en voie de développement. La gouvernance représente un moyen de contrôle et un outil impératif au développement économique (Banque mondiale, 1989, cité dans Ruhanen *et al.* 2010 :6).

En se référant au texte de Seal (2006) et à bien d'autres, Ruhanen *et al.* (2010 : 7) ajoutent que la gouvernance des organisations a été largement étudiée avant qu'elle soit appliquée en sciences politiques. Aussi, Rhodes (1997, cité dans Ruhanen *et al.*, 2010 :7) mentionne que la gouvernance des organisations a influencé la littérature en sciences politiques et en management des organisations :

*Indeed, corporate governance, with its long history and theoretical underpinnings, has influenced both the political sciences and organisational management literature. Political theorists agree that while the governance concept originated in the private sector, it was later adapted to the political sciences in response to government downsizing and the need for public organizations to develop commercial relationships with the private sector as discussed above.*

Nous pouvons comprendre que les gouvernements ont opté pour la gouvernance pour répondre à des besoins spécifiques, tels que tisser des liens avec le secteur privé. Cependant, qu'ils soient en sciences politiques ou en management des organisations, les chercheurs ont mis l'accent sur les relations et l'imputabilité (Seal, 2006, cité dans Ruhanen *et al.*, 2010 : 7). Ruhanen *et al.* (2010) suggèrent que deux articles clés ont fait pousser la recherche sur la gouvernance : Rhodes (1996) et Berle et Means (1932).

En sciences politiques, Rhodes (1996) écrit un article intitulé « *The new governance : governing without government* » où il identifie six applications de la gouvernance en société dans le but d'en proposer une nouvelle. Premièrement, Rhodes cite le « *minimal state* » qui peut être défini comme « *blanket term redefining the extent and form of public intervention and the use of markets and quasi-markets to deliver 'Public services'* » (Rhodes, 1996 : 653). Deuxièmement, il mentionne « *the*

*corporate management*», qu'il explique comme étant le système « *by which organizations are directed and controlled* » (Cadbury Report, 1992 : 15). Troisièmement, il ajoute « *the conceptualizing governance* » qui n'est autre que l'application du nouveau management public. Quatrièmement, il présente la bonne gouvernance, qui consiste en l'utilisation du pouvoir politique dans la gestion des affaires de la nation (Banque mondiale, 1992). Cinquièmement, cet auteur évoque la gouvernance comme étant un système sociocybernétique : « *[It] highlights the limit to governing by a central actor, claiming there is no longer a single sovereign authority. In its place, there is the multiplicity of actors specific to each policy area.] ... [Governance is the the result of interactive social-political forms of governing* » (Rhodes, 1996 : 658). Finalement, Rhodes (1996 : 658) met sur pied la gouvernance comme étant « *self-organizing networks* », selon laquelle le secteur public a moins de pouvoir et les parties prenantes sont interdépendantes.

Quant au management des organisations, en 1932, Berle et Means écrivent un livre intitulé *The Modern Corporation and Private Property*. Dans cet ouvrage ces auteurs séparent le contrôle de la propriété comme mesure d'opérations des affaires. Ils mettent sur pied les bases de la théorie de l'agence. Cette dernière est une forme d'explication de la gouvernance en management des organisations (Berle et Means, 1932, cité dans Ruhanen *et al.*, 2010). Cette théorie examine la relation entre les actionnaires et l'entreprise en ayant comme objectif de faire converger leurs intérêts, affirment Ruhanen *et al.* (2010 : 7), en se basant sur le texte de Jensen and Meckling (1976).

Par rapport à la géographie, nous parlons de la gouvernance territoriale. Cette dernière renvoie, tout d'abord, à la question du développement local et se situe dans le contexte historique de l'implication croissante des acteurs locaux - privés, publics, société civile- dans les dynamiques de développement, dans leur capacité à se prendre

en charge et à se mobiliser (Leloup *et al.*, 2005 : 322). Nous abordons plus en détail la gouvernance territoriale dans le point 2.3.1.

À vrai dire, malgré que la gouvernance de la destination soit un sujet récent, elle ne cesse de faire l'objet de plusieurs recherches. Plusieurs auteurs ont tenté de l'expliquer en s'appuyant sur différentes théories (Zhang et Zhu, 2014). À titre d'exemple, Beritelli *et al.* (2007 : 96) ont pensé à réunir l'approche des sciences politiques et l'approche du management des organisations en affirmant que « *the concept of governance applied to tourist destinations consists of setting and developing rules and mechanisms for a policy, as well as business strategies, by involving all the institutions and individuals* ». Cette définition rassemble le secteur privé, le secteur public et les individus. Elle met l'accent sur la théorie des réseaux sociaux et les relations entre les secteurs privé et public ; étant donné que le contexte de la destination est formé de regroupements d'organisations. De même, Nordin et Svenson (2007, cité dans Zhang et Zhu, 2014: 126) ont mené plusieurs études : « *These studies realize the interaction of vested interest groups, exploring the formation, features, evolution and connectivity of their relationship networks and the corresponding policy effect, and also discussing the roles and effects of various participants.* »

D'après cette multiplication d'approches, l'étude de la gouvernance de la destination présente de la confusion et des soucis de définitions, des confusions qui existent dans la littérature à échelle plus large (Ruhanen *et al.*, 2010). Beritelli *et al.* (2007) soulignent que cette confusion découle du fait que les recherches menées sont des études de cas qui ne tiennent compte que des dimensions appropriées au contexte de l'étude en question. Cependant, les littératures utilisées, abstraction faite du contexte de l'étude, s'entendent pour dire que la gouvernance a trois caractéristiques (Ruhanen *et al.*, 2010). En ce sens, en analysant plusieurs textes scientifiques, Ruhanen *et al.* (2010 : 5-6) expliquent que la gouvernance n'est pas synonyme de gouvernement,

qu'elle implique différentes parties prenantes qui ont des intérêts spécifiques et moins de contrôle et de prévisibilité.

Certes, via son article « *The new governance : governing without government* » de 1996, Rhodes présente quatre caractéristiques de la gouvernance. Cependant, il s'entend avec les auteurs Ruhanen *et al.*, (2010) sur deux caractéristiques. Il affirme que la gouvernance est un concept plus conséquent que le gouvernement. Ces deux termes ne sont pas interchangeable. Il ajoute aussi, comme deuxième caractéristique, les interactions continues entre les différents membres du réseau. Ces interactions sont causées par le besoin d'échanger les ressources et négocier des objectifs partagés. La troisième caractéristique, qui n'a pas été évoquée par Ruhanen *et al.* (2010), est l'interaction entre les parties prenantes du réseau. Rhodes (1996) identifie cette interaction comme un jeu basé sur la confiance et géré par des règles déjà négociées par les différentes parties du réseau. La dernière caractéristique est identifiée comme une autonomie significative vis-à-vis de l'État. Certes, les réseaux s'auto-organisent et ne sont pas imputables à l'État et ce dernier n'a pas une position privilégiée. Toutefois, l'État a la possibilité d'influencer lesdits réseaux.

Par ailleurs, Zhang et Zhu (2014 :125-126) affirment que la gouvernance de la destination se caractérise par la complexité. Les auteurs expliquent que cette dernière est due à l'interaction entre les secteurs public et privé, lesquels sont interdépendants en termes de ressources. Dès lors, complexité, interdépendance sur les ressources et relations entre le public et le privé sont trois aspects qui pourraient constituer les caractéristiques des acteurs de la gouvernance de la destination.

Afin d'identifier les dimensions de la gouvernance de la destination les plus utilisées, Ruhanen *et al.*, (2010) mènent une recherche sur 53 articles traitant de la gouvernance et trouvant leurs bases en sciences politiques et en management des organisations. Ruhanen *et al.*, (2010) dénombrent 40 dimensions dont 26 s'inscrivent dans les deux champs d'études. Ruhanen *et al.*, (2010) énumèrent les dimensions qui étaient citées au moins dix fois dans les articles étudiés. En conséquence, les dimensions identifiées incluent imputabilité, transparence, implication, structure, efficacité et pouvoir. Leur recherche conclut que, malgré l'existence d'un cadre théorique relativement construit, le concept de la gouvernance reste multidimensionnel. Cela dit, il existe des difficultés à établir une littérature critique sur le sujet (Ruhanen *et al.*, 2010 :11).

Notons que Ruhanen *et al.* (2010) n'expliquent pas en profondeur chaque dimension identifiée comme importante eu égard à la gouvernance de la destination. Leur article se contente de les énumérer. Or, Beritelli *et al.* (2007) identifient six dimensions de la gouvernance de la destination en se basant sur les meilleures micro-théories de la gouvernance des organisations. Ces dernières sont la théorie du « *transaction cost* », la théorie du « *property rights* », la théorie de « *principal agent* » et « la théorie du réseau ». Beritelli *et al.* (2007) en déduisent les dimensions suivantes : « *transaction cost* », « *power asymmetries* », « *interdependence* », « *trust/control* », « *knowledge* » et « *informal, personal connections* ». Quant à la méthodologie utilisée, et pour des soucis d'opérationnalisation, Beritelli *et al.* (2007 : 99) identifient d'autres éléments : « *history of the destination and its development* », « *size of the destination* », « *the performance of the destination* », « *dominance of larger firms* », « *role of municipality and DMO* », « *driving forces for development* », « *cooperative behavior* », « *mutual trust* » et « *internal mood* ».

En faisant une étude de cas de 12 destinations dans les Alpes suisses, Beritelli *et al.* (2010 :106) confirment que :

*The six selected dimensions of corporate governance and their operationalized*

*items help considerably in shaping patterns of destination governance. They can explain why some destinations with specific organizational forms and configurations have difficulties defining successful strategies and implementing them effectively.*

Quant à l'efficacité de la gouvernance de la destination, Ruhanen *et al.* (2010) affirment qu'elle est synonyme de bonne gouvernance. Par contre, les premiers à avoir exploré l'étude de l'efficacité de la gouvernance de la destination sont Beaumont et Dredge (2010, cité dans Zhang et Zhu 2014 :126). Ils identifient ce qu'est une gouvernance efficace en paramétrant ce qu'est une bonne gouvernance. Ainsi, ils examinent les caractéristiques suivantes :

- 1) *Positive cultures, constructive communication and engaged communities ;*
- 2) *Transparency and accountability ;*
- 3) *Vision and leadership ;*
- 4) *Acceptance of diversity and the pursuit of equity and inclusiveness;*
- 5) *Developing knowledge, learning and sharing expertise;*
- 6) *Clear roles and responsibilities of participants and clear operational structures and processes of the network.* (Beaumont et Dredge (2010, cité dans Zhang et Zhu 2014 :126))

Bien que toutes les études susmentionnées aient abordé la typologie de la gouvernance, son évolution, ses dimensions, son efficacité, etc, Zhang et Zhu (2014 :127) rapportent qu'un cadre théorique intégré n'a pas encore été développé. À cet effet, ils proposent un agenda de recherche avec une approche de l'économie institutionnelle en considérant l'étude de la gouvernance de la destination comme étant une institution.

En définitive, il existe un point commun entre les diverses approches. Cela consiste en la prise en compte de l'élargissement du champ des acteurs impliqués, de l'interdépendance des acteurs et des organisations tant privées que publiques dans le processus de prise de décision et de l'action et dans l'imbrication des divers niveaux

de pouvoir, tant infranational que transnational ou supranational (Leloup *et al.*, 2005 : 326).

Pour ce mémoire et tenant compte des spécificités du cas à l'étude (à traiter dans le point 4.1), nous avons choisi de mesurer les aspects de la gouvernance suivants : collaboration, coordination, transparence, implication, structure, efficacité et partage de pouvoir.

#### 1.4 Pertinence sociale et scientifique du mémoire

À ce jour, toutes les recherches qui ont abordé la gouvernance touristique ne l'ont pas traitée en relation avec la notion de l'espace fonctionnel. L'espace fonctionnel permet de transcender les chevauchements des territoires administratifs et des échelles administratives. L'un des objectifs de ce mémoire est de contribuer à l'avancement des connaissances au sujet de la gouvernance touristique, notamment, son efficacité par l'application de la triangulation à partir de l'approche d'espace fonctionnel en tourisme.

Par ailleurs, étant donné que le tourisme est un secteur transversal (Lanquar, 1996), la destination touristique se caractérise par la complexité. Cette dernière désigne le caractère de ce qui est compliqué, difficile à analyser et à comprendre (CNRTL, [s.d.]). Nous liions cette complexité à la nature même du tourisme en tant qu'industrie. Contrairement à toutes les autres industries de l'économie, le tourisme est abordé par le sujet (touriste – demande) et non pas par l'objet (offre). C'est pour cela que nous évaluons l'activité touristique en termes d'arrivées touristiques internationales (la demande) et non pas par le nombre de voyages organisées ou d'hôtel. Ceci dit, il est plus difficile d'arriver à une décision commune. Dès lors, nous nous concentrons sur le processus de concertation entre acteurs au sein de l'espace fonctionnel. Ce dernier facilitera la désignation des différents acteurs impliqués dans la planification et dans la mise en œuvre de la Vision 2020. D'autant plus, les recherches qui ont déjà étudié le cas de la gouvernance touristique au Maroc ne sont pas nombreuses. Dans ce sens,

ce mémoire permet d'avoir une compréhension opérationnelle du lien entre l'espace fonctionnel et l'efficacité de la gouvernance touristique. Aussi, cette étude dresse le diagnostic de la gouvernance touristique déjà mise en place en termes de processus et de structures au Maroc.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre disciplinaire, les différentes théories sur lesquelles nous avons basé notre recherche ainsi que les différents concepts à l'étude. Pour chaque concept, nous abordons les dimensions et les indicateurs. Puis nous nous consacrons à la conceptualisation. Cette dernière met en relation les différents concepts, dimensions et indicateurs dans le but de répondre aux objectifs du présent mémoire.

#### 2.1 Cadre disciplinaire

Nous entendons par cadre disciplinaire l'ensemble de disciplines qui permettent d'analyser le phénomène à étudier. Nous avons recours au cadre disciplinaire pour examiner les faits selon plusieurs perspectives, analyser minutieusement les aspects qui composent le phénomène pour, ensuite, contribuer à l'avancement de la connaissance existante (Grenier, 2014). Dans ce sens, plusieurs disciplines ont abordé les notions d'espace fonctionnel et de gouvernance touristique. Nous avons choisi la sociologie politique, la géographie et les politiques publiques. Ces dernières sont considérées comme discipline dans la littérature européenne (Knoepfel *et al.*, 2006) tandis qu'elles constituent un champ d'analyse des sciences politiques dans la littérature anglo-américaine.

### 2.1.1 Sociologie politique

La sociologie politique occupe une place particulière parmi les disciplines que les chercheurs regroupent sous la dénomination de « science politique » (Lagroye *et al.*, 2012). Cette discipline fait l'objet d'enseignements spécifiques dans les universités, sur le même pied que la philosophie politique, l'histoire des idées et bien d'autres disciplines. Aussi, faut-il ajouter qu'elle aborde méthodiquement des objets qui sont traités par des chercheurs et des enseignants de science politique comme les relations internationales, les régimes politiques, les actions des gouvernements et ainsi de suite (Lagroye *et al.*, 2012 :5). À la question « Qu'est-ce que la sociologie politique ? » Dormagen et Mouchard (2007 : 5) répondent : « [C'est] est une discipline universitaire dont le but est de comprendre, sur des bases scientifiques, le fonctionnement politique des sociétés ». Nous pouvons en déduire que c'est une branche des sciences sociales qui a pour objet les faits politiques (Dormagen et Mouchard, 2007 : 10), ou encore, d'aborder méthodiquement l'objet politique (Braud, 2011). De ce fait, se pose alors la question de ce qu'est la politique.

La politique reste un terme polysémique (Dormagen et Mouchard, 2007 ; Braud, 2011). Pour montrer les différentes significations que le mot politique comporte, les anglo-saxons font la différence entre les trois mots suivants : *polity*, *politics* et *policy* (Dormagen et Mouchard, 2007). La *polity* se définit comme la sphère politique. Autrement dit, c'est l'espace formé par les acteurs de la politique. Cette notion se voit proche du terme forgé par Bourdieu et que l'on utilise si souvent en sociologie politique : c'est le champ politique (Dormagen et Mouchard 2007 :10) Quant au mot *politics*, Dormagen et Mouchard (2007) le traduisent par l'activité politique, c'est à dire, l'engagement politique et la politique comme activité spécialisée (faire de la politique) (Braud, 2011 : 21). Finalement, le mot *policy* désigne l'action publique (Dormagen et Mouchard, 2007 :11). Cette dernière signifie l'activité politique délibérée appliquée à un objet en particulier (Braud, 2011 : 22). À titre d'exemple, la politique de santé, la politique touristique, et ainsi de suite.

Au-delà de toutes les différences déjà expliquées, certains auteurs ont donné une définition suffisamment large et suffisamment précise (Dormagen et Mouchard, 2007 :11). Dès lors, la politique peut être définie comme étant « ce qui se rapporte au gouvernement d'une société dans son ensemble » (Lagroye *et al.*, 2003 : 24).

La sociologie politique s'intéresse, entre autres, à l'étude du pouvoir (Braud, 2011). À cet effet, pour aborder notre objet de recherche étant la gouvernance dans un espace fonctionnel, nous avons adopté la sociologie politique comme discipline principale. Cette discipline nous a permis d'étudier le processus de concertation entre les acteurs dont les objectifs, les intérêts et les ressources diffèrent et d'exposer ses résultats dans une approche de partage de pouvoir.

Cette approche nous a aidée à déceler les relations d'interdépendance et d'interactions entre les différents acteurs (les relations de partage de pouvoir). Dès lors, toutes les définitions telles que la décentralisation, la déconcentration, politiques publiques sont présentées dans une approche de sociologie politique.

### 2.1.2 Géographie

La géographie occupe une place importante dans la société actuelle, notamment avec l'usage des GPS, et d'autres outils dont se servent les citoyens pour s'orienter lors de déplacements (Lamarre et Mukakayumba, 2012). Depuis une cinquantaine d'années, la géographie s'intéresse à la compréhension des logiques de l'espace, à l'offre de clés et d'instruments de lecture, tout en se rapprochant toujours davantage des grands enjeux qui traversent la société (Dumont, 2008). En pensant aux nouveaux rapports acteurs-acteurs et acteurs-territoire qui se font et se défont à des échelles géographiques différentes (Lamarre et Mukakayumba, 2012), dans un territoire donné, nous nous basons sur cette discipline pour utiliser certains de ses concepts, entre autres, le concept de territoire. Ce dernier présente un enjeu politique ; il n'est plus considéré comme un simple espace (Dumont, 2008). Une approche géographique nous permet de revoir le territoire comme une composante pertinente à

l'analyse du processus de concertation dans un espace fonctionnel. Ainsi nous pourrions définir ce qu'est un territoire et étudier sa relation avec les différentes échelles (la régionalisation avancée pour le cas du Maroc), éclaircir la territorialisation et aborder la gouvernance dans une approche territoriale ; d'où l'importance de présenter les sciences du territoire en tant que discipline englobante.

### 2.1.3 Les sciences du territoire

Dans un esprit de progrès théorique vers une science du territoire, le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec a sollicité des contributions scientifiques pour produire un ouvrage collectif<sup>2</sup> devant la nécessité de connaissances supplémentaires (Proulx, 2008 : 3).

Afin de reposer sur une base scientifique diversifiée et riche, l'analyse territoriale s'appuie sur différentes disciplines comme la géographie, l'économie, la sociologie, la démographie, la science politique, l'anthropologie et la science administrative. C'est ainsi que les sciences du territoire permettent de dépasser les « quadrillages officiels bien découpés » (Proulx, 2008 : 3), nous permettant ainsi d'outrepasser les logiques sectorielles et administratives. De plus, ces sciences s'intéressent aux relations du pouvoir. Dès lors, les sciences du territoire constituent l'orientation disciplinaire générale de notre recherche. Toutefois, nous nous sommes basée essentiellement sur la sociologie politique et sur la géographie dans notre réflexion étant donné que les sciences du territoire englobent une multitude de disciplines que nous n'avons pas choisies dans notre processus de conceptualisation et d'analyse de notre objet d'étude, telles que l'anthropologie ou la démographie.

---

<sup>2</sup> L'ouvrage s'intitule *Sciences du territoire, perspectives québécoises*.

## 2.2 Cadre théorique

Le cadre théorique de l'étude décrit la théorie ou l'ensemble des théories nécessaires à l'étude d'une question donnée. Il juxtapose ces théories, les fait discuter entre elles (les confronte) pour en extirper la connaissance (Altinay et Paraskevas, 2008 : 141). Toutes les théories qui seront présentées dans cette partie trouvent leurs origines, majoritairement, soit dans la sociologie politique soit dans la géographie.

### 2.2.1 Politiques publiques

Le terme de « politique publique » est un terme récent. Il a été introduit dans le langage des sciences politiques et administratives européennes dans les années 1970 comme la traduction littérale du terme « *public policy* » (Knoepfel *et al.*, 2006 :26). Comme susmentionné, ce dernier se distingue du terme « la politique » (« *politics* »), qui désigne les activités et les luttes des acteurs politiques traditionnels (notamment groupes d'intérêts, partis politiques, et ainsi de suite) ayant comme objectif la conquête du pouvoir législatif ou gouvernemental dans le respect des règles constitutionnelles et institutionnelles (des éléments recouverts par le mot de « *polity* ») » (Knoepfel *et al.*, 2006) ; Dormagen et Mouchard, 2007). Au Maroc, le terme de politiques publiques est apparu avec la nouvelle constitution de 2011 (Constitution, 2011, art. 13).

Certes, une multitude de définitions de la notion de politique publique existe. Mais nous retenons la définition suivante en se basant sur les travaux de Knoepfel *et al.* (2006 : 29) :

Une politique publique va se définir comme un enchaînement de décisions ou d'activités, intentionnellement cohérentes, prises par différents acteurs, publics et parfois privés, dont les ressources, les attaches institutionnelles et les intérêts varient, en vue de résoudre de manière ciblée un problème défini politiquement comme collectif. Cet ensemble de décisions et d'activités donne lieu à des actes formalisés, de nature plus ou moins contraignante, visant à modifier le comportement de groupes sociaux supposés à l'origine du problème collectif à résoudre (groupes cibles), dans l'intérêt de groupes sociaux qui subissent les

effets négatifs dudit problème (bénéficiaires finaux).

Cette définition s'avère opératoire étant donné qu'elle délimite le champ d'études des politiques publiques (Knoepfel *et al.*, 2006 : 29). De plus, Elle met l'accent sur le processus de prise de décisions prises par un ensemble d'acteurs disparates dont les intérêts, objectifs et ressources sont également disparates afin de résoudre un problème défini comme inacceptable par un type d'acteur.

En effet, l'objet essentiel de l'analyse de politiques publiques n'est pas le pouvoir politique en tant que tel, mais son utilisation dans le but de résoudre des problèmes collectifs. La notion de politique publique réfère donc aux jeux de pouvoir entre différents acteurs publics qui, en collaboration ou en opposition à des acteurs paraétatiques et privés, dans un cadre institutionnel particulier, tentent de résoudre un problème collectif de manière concertée (Knoepfel *et al.*, 2006 :26). Dès lors, dans le cas de la Vision 2020 du Maroc, qui vise à booster l'économie et à lutter contre la pauvreté où les acteurs se doivent de collaborer et de travailler de façon concertée (MTM, 2010), une approche de politiques publiques nous aide à étudier ces jeux de pouvoir entre les différents acteurs impliqués dans la réalisation de la Vision 2020.

Outre cela, le Maroc s'inscrit dans une approche de décentralisation et de régionalisation avancée, d'où le recours à la théorie des politiques publiques de décentralisation.

#### 2.2.1.1 Politique de décentralisation

Il existe différents types de décentralisation : la décentralisation administrative (ou déconcentration), la décentralisation politique (ou dévolution), la décentralisation fonctionnelle (ou délégation) et la décentralisation structurelle (ou privatisation) (Lemieux, 2001 : 45). Le tableau suivant présente chaque type de décentralisation et en donne les caractéristiques.

**Tableau 2.1** Différents types de décentralisation et caractéristiques de leurs attributions

Caractéristiques de l'organisation décentralisée	Décentralisation administrative (décentralisation)	Décentralisation fonctionnelle (délégation)	Décentralisation politique (dévolution)	Décentralisation structurelle (privatisation)
Statut	organisation très dépendante par rapport à une organisation centrale	organisation assez dépendante par rapport à une organisation centrale	Organisation assez peu dépendante par rapport à une organisation centrale	organisation plus ou moins dépendante par rapport à une organisation centrale
Compétences	généralement unisectorielles, pour plusieurs fonctions	généralement unisectorielles, pour des fonctions bien définies	multisectorielles, pour l'ensemble des fonctions	unisectorielles, pour l'ensemble des fonctions
Financement	les recettes viennent entièrement du centre	selon les cas, les recettes viennent surtout du centre ou surtout de la base	les recettes, généralement viennent surtout de la base	les recettes viennent du centre (sous-traitance) ou de la base
Autorité	désignation par le centre, et pouvoirs dans l'application (lois ou règlements)	désignation par le centre ou par la base, et pouvoirs dans l'adoption (résolutions) ainsi que dans l'application	désignation par la base, et pouvoirs dans l'adoption (lois ou règlements) ainsi que dans l'application	désignation par le sommet et pouvoirs dans l'adoption (résolutions) ainsi que dans l'application

Source : Lemieux (2001 : 49)

Étant donné que nous traitons la politique publique de décentralisation à la fois administrative et politique sous le terme de régionalisation avancée, ce mémoire s'inscrit dans une approche de décentralisation « multidimensionnelle » (Lemieux, 2001 : 45). Cela nous permet d'identifier les compétences, le financement ainsi que les ressources des acteurs impliqués dans la Vision 2020 au sein d'un espace fonctionnel. Outre cela, le Maroc opte pour ces politiques comme tentative de

réponse au problème de pauvreté. C'est une régulation par les politiques publiques de décentralisation multidimensionnelle.

### 2.2.2 Territoire

Les sciences du territoire présentent le territoire comme :

un espace structuré, occupé, régulé, développé et aménagé par une collectivité, et qui joue un rôle à la fois de cadre et d'acteur dans la reproduction de celle-ci. En tant que tel, le territoire est un objet de convoitise et de pouvoir, les modalités de structuration, de régulation, de développement, d'occupation et d'aménagement variant selon les acteurs en présence et leurs conflits. (Klein, 2008 : 317)

Cette définition demeure multidisciplinaire élargissant ainsi le champ du traitement du territoire et de ses caractéristiques. C'est une approche de sociologie et de sciences administratives, entre autres. Dans l'optique de cerner la définition du territoire, de cette définition, nous retenons, uniquement, l'aspect politique traitant du pouvoir.

Quant à l'aspect géographique du territoire. Frémont (2005 : 196) affirme que :

Le territoire est devenu un mot-clé des géographes contemporains. Une définition simple présente le territoire comme la combinaison d'un certain espace, d'un groupe humain vivant sur cet espace, associés à l'idée d'une appropriation de l'espace par les hommes, voire d'une identification de ceux-ci à l'espace de leur vie.

Le territoire transcende alors la dimension géographique. Il est plus politique. Il donne le contexte dans lequel nous abordons la gouvernance.

La majorité des écrits scientifiques se mettent d'accord que la gouvernance se caractérise par la complexité (Leloup *et al.*, 2005 ; Ruhanen *et al.*, 2010 ; Laws *et al.*, 2011; Denaults , 2013; Vodoz *et al.*, al, 2013; Zhang et Zhu, 2014). Certains auteurs, comme Laws *et al.* (2011), font référence à la théorie de la complexité.

### 2.2.3 La théorie de la complexité

La théorie de la complexité affirme que la gouvernance de la destination se caractérise fondamentalement par la complexité (Laws *et al.*, 2011 : 7). Nous expliquons cette caractéristique par la multiplicité des acteurs dans la destination et en dehors de la destination. De plus, amenés à travailler ensemble au sein de la destination, les acteurs se doivent de collaborer ensemble tout en ayant des objectifs, compétences, ressources et engagements différents (Laws *et al.*, 2011). Cette théorie nous a permis de traiter la gouvernance dans une approche globale et d'identifier les différents acteurs.

## 2.3 Les principaux concepts à l'étude

En nous basant sur nos cadres disciplinaire et théorique, nous avons déterminé trois concepts clés : la gouvernance politique territoriale, les acteurs et l'espace fonctionnel. Dans cette section, nous définissons chaque concept et nous en présentons les dimensions, et parfois la sous-dimension, ainsi que les indicateurs. Nous traitons la mise en relation entre les différents concepts, dimensions et indicateurs dans la section 2.4 consacrée à la conceptualisation. Pour une meilleure présentation des concepts et des dimensions et des indicateurs qui leur sont associés, nous résumons par un tableau récapitulatif à la fin de cette section.

### 2.3.1 Gouvernance

Tel que l'affirme Dumont (2012 : 69), le concept de gouvernance est polysémique et peut, ainsi, être appliqué tant aux entreprises, aux États, aux territoires qu'aux organisations internationales. Toutefois, l'élément commun des différentes approches reste l'élargissement du champ des acteurs impliqués, de l'interdépendance des acteurs et des organisations dans le processus de prise de décision ainsi que l'imbrication des divers niveaux de pouvoir (Leloup *et al.*, 2005). C'est dans ce sens que nous définissons la gouvernance comme étant politique et territoriale.

### 2.3.1.1 Essai de définition

De la définition la plus basique comme s'autogouverner à celle la plus complète en tant que gouvernance politique ou territoriale, la gouvernance reste essentiellement polysémique. À cet effet, en faire un choix s'avère une nécessité. Dès lors, nous avons décidé de traiter deux d'entre elles. Il s'agit, tout d'abord, de celle proposée par Dovož *et al.* (2013), qui s'inscrit dans une approche politique et territoriale, puis de celle proposée par Bretilli *et al.* (2007), qui se rattache à la destination. Nous justifions nos choix par la rigueur que nous voulions apporter à la nature du sujet traité, c'est-à-dire, la gouvernance. Nous voulions également cerner le champ d'application de cette gouvernance. Comme nous nous inscrivons dans la sociologie politique et la géographie comme disciplines, les aspects politique et géographique de la gouvernance à laquelle nous voulons aboutir sont à souligner. De plus, nous traitons la gouvernance au sein de la destination. Dès lors, nous voulions utiliser la définition la plus récente de la gouvernance de la destination qui s'appuie sur les principales disciplines dans lesquelles elle était traitée et qui sont les sciences politiques et le management des organisations, comme déjà démontré plus haut. Cela dit, nous pouvions faire progresser la connaissance pour ce qui a trait à la gouvernance de la destination.

Dovož *et al.* (2013 : 254) définissent la gouvernance comme suit :

La gouvernance est un mode d'action basé sur un dispositif organisationnel *ad hoc*. Elle constitue un processus dynamique, flexible, réactif, transparent, parfois flou. Elle consiste à intégrer et concilier les intérêts multiples voire divergents d'une pluralité de partenaires, publics et parfois aussi privés, afin de valoriser leur volonté commune de résoudre efficacement un problème bien identifié, en poursuivant des objectifs partagés. Elle implique la mise en commun de ressources et l'assemblage de logiques différentes, par la coordination, la coopération et la négociation. Elle suppose la définition de règles de prise de décision et le choix de priorités, ainsi que le partage de responsabilités, sous l'égide de l'état, garant de sa légitimation. Elle déploie son action sur un périmètre singulier, et combine approches tant multi-scalaires que multisectorielles.

D'après cette définition, nous pouvons conclure que la gouvernance constitue un dispositif flexible qu'il est possible d'adapter au contexte du pays. Nous pouvons l'utiliser en ayant comme objectif de pallier des contraintes organisationnelles, telles que la différence des échelles issue du découpage politico-administratif, la multiplicité des structures et des processus de gouvernance ainsi que la façon de gérer les priorités et de fixer les objectifs. De ce fait, la gouvernance redéfinit le processus de prise de décision en termes de pouvoir et de règles. Elle agit sur un périmètre bien déterminé, constitué de plusieurs niveaux et échelles. Autrement dit, elle allie approches multi-scalaires et multisectorielles.

Cette définition est basée essentiellement non seulement sur la géographie en tant que discipline, étant donné qu'elle tient compte de l'aspect territorial, mais elle s'appuie aussi sur la sociologie politique étant donné qu'elle s'intéresse au jeu des acteurs via, entre autres, le pouvoir de prise de décision.

Par contre, Bretilli *et al.* (2007 : 96) ont appliqué les principes des sciences politiques et ceux du management des organisations pour proposer une définition spécifique à la gouvernance de la destination : la gouvernance de la destination est « *setting and developing rules and mechanisms for a policy, as well as business strategies, by involving all the institutions and individuals* ».

Cette définition met l'accent uniquement sur le développement de règles et de mécanismes ainsi que de stratégies d'affaires pour une politique, impliquant toutes les institutions et tous individus. Elle traite la gouvernance de façon générale sans donner de spécificités à ces règles, à ces mécanismes et à ces stratégies d'affaires. Elle ne tient pas compte des approches multi-scalaires et multisectorielles.

Dans ce sens, afin de donner une définition plus globale du concept de la gouvernance dans un contexte d'imbrication de niveaux de pouvoir et de chevauchement des territoires institutionnels et sectoriels au sein de la destination,

nous croisons les deux définitions exposées plus haut, tout en nous basant sur les théories présentées dans la partie 2.2. À cet effet, nous prenons la gouvernance dans ses deux aspects politique territoriale et de la destination.

En somme, nous définissons la gouvernance politique territoriale de la destination comme un mode d'action basé sur le principe de développement de règles et de mécanismes ainsi que de stratégies d'affaires, et cela, en impliquant toutes les institutions et tous les individus au sein de la destination afin de valoriser leur volonté commune de résoudre efficacement un problème bien identifié, en poursuivant des objectifs partagés. Elle constitue un processus dynamique, flexible, réactif, transparent et parfois flou. Elle consiste à intégrer et à concilier les intérêts multiples voire divergents d'une pluralité de partenaires publics et parfois aussi privés. Elle implique la mise en commun de ressources et l'assemblage de logiques différentes, par la coordination, la coopération et la négociation. Elle suppose la définition de règles de prise de décision et le choix de priorités ainsi que le partage de responsabilités, sous l'égide de l'État, garant de sa légitimation. Elle déploie son action sur un périmètre singulier et combine approches tant multi-scalaires que multisectorielles.

Pour bien appréhender le concept de la gouvernance politique territoriale de la destination, nous faisons appel à plusieurs dimensions, sous-dimensions et indicateurs. Tout d'abord, il est important de voir ce concept dans son contexte politico-administratif. Puis, le processus de prise de décision constitue un élément clé pour mieux comprendre les différentes règles de la gouvernance, notamment les démarches de collaboration et de coordination, conditions sine qua non de la concertation. Cette dernière permet de mieux fixer les priorités et les objectifs partagés. Cela nous aide, finalement, à mieux cerner la gouvernance politique territoriale de la destination en tenant compte des approches tant multi-scalaires que multisectorielles.

### 2.3.1.2 La dimension du contexte politico-administratif

Les gouvernements s'interrogent sur la pertinence du périmètre à choisir afin de partager les attributions territoriales et de rationaliser la répartition des financements (Dumont, 2012 : 69). Ils se demandent aussi de quelle manière transférer le pouvoir entre eux et les régions. Dans ce sens, le contexte politico-administratif constitue une dimension importante dans l'analyse de la gouvernance politique territoriale de la destination.

Nous entendons par contexte politico-administratif le découpage politico-administratif du territoire national ainsi que les modes du transfert du pouvoir entre le centre et la périphérie. Pour mieux appréhender cette dimension, nous faisons appel à deux éléments qui sont l'échelle géographique et le mode de transfert de pouvoir. Ils constituent les deux éléments constitutifs du contexte politico-administratif. L'échelle géographique est un indicateur tandis que le mode de transfert de pouvoir est une sous-dimension qui a ses propres indicateurs.

### 2.3.1.3 L'échelle géographique comme indicateur

Il s'agit du périmètre de l'action publique territoriale, le périmètre de toutes les décisions étatiques. À titre d'exemple, la France est répartie en collectivités territoriales, régions, départements, intercommunalités ou communes. L'Italie est divisée en régions, en provinces et en communes. L'Espagne est constituée de communautés autonomes, provinces et communes (Dumont, 2012 : 69). Quant au Maroc, il est échelonné en collectivités territoriales, en régions, en provinces, en préfectures et en communes (Royaume du Maroc, 2015). À cet effet, la région est une échelle géographique, la commune est aussi une échelle géographique et ainsi de suite. Cela correspond également au niveau administratif du territoire.

#### 2.3.1.4 La sous-dimension du mode de transfert de pouvoir et ses indicateurs

En nous référant à notre cadre théorique, notamment les politiques publiques de décentralisation (voir la partie 2.2.1.1), nous retenons la décentralisation multidimensionnelle comme mode de transfert de pouvoir entre le centre et la périphérie. C'est une décentralisation à la fois politique et administrative. En effet, l'idée même de la décentralisation évoque celle « d'un réaménagement des attributions qui reviennent aux différents corps publics, réaménagement qui comporte la plupart du temps une dimension spatiale sous la forme d'une redéfinition des responsabilités entre les différents paliers territoriaux de l'administration » (Côté, 1996 : 21).

Il existe différents critères pour évaluer cette décentralisation (Rondinelli, 1981 ; Lemieux, 1997; De Vries, 2000; Lemieux, 2001). Cependant, notant qu'il existe des critères sans aucun fondement théorique, Lemieux (1997) propose six critères dans le but de pallier cette contrainte. Outre le statut, ces critères concernent les autres types d'attributions, tels que les compétences, le financement et l'autorité. Or, pour mieux cerner les critères d'évaluation de la décentralisation, Lemieux (2001 : 54) ajoute à cette typologie deux autres critères se rapportant aux instances décentralisées, ramenant ainsi le nombre des critères à huit.

Lemieux (2001 :54) divise les huit critères en quatre paires, chacune d'elle se réfère à l'un des quatre types d'attributions. L'auteur explique que les deux critères s'opposent plus ou moins à l'intérieur de chaque paire. Pour bien argumenter ses propos, cet auteur met sur pied un tableau présentant les quatre paires de critères, le type d'attributions auquel chaque paire renvoie et le caractère étroit ou large du critère en question :

**Tableau 2.2** Huit critères d'évaluation de la décentralisation, selon le type d'attributions auquel ils se rapportent principalement, et selon leur caractère relativement étroit ou large

Principale attribution concernée	Caractère relativement étroit	Caractère relativement large
Statut	imputabilité	responsabilité
Compétences	efficacité	coordination
Financement	efficience	équité
Autorité	participation	représentativité

Source : Lemieux (2001 : 55)

L'auteur conclut que ces critères sont utilisés de façon plus « polémique » que « scientifique » dans les débats qui concernent les politiques de décentralisation. « La valeur de ces critères varie selon les idées dominantes d'une époque et aussi selon les secteurs d'activités qui font l'objet de politiques publiques. Ce sont des atouts souvent indispensables dans les relations de pouvoir auxquelles donnent lieu les politiques de décentralisation » (Lemieux, 2001 : 56). En effet, nous ne nous intéressons pas à l'étude de la « reddition des comptes des instances décentralisés » ni aux relations de ces dernières avec la périphérie ou avec le centre. Cela dit, nous laissons tomber le critère du statut. Au contraire, nous mettons beaucoup plus l'accent sur les relations entre les instances décentralisées étant donné que nous étudions la gouvernance en tant que processus. De plus, notre étude de cas ne sert pas à étudier la façon de minimiser les coûts ou de les augmenter pour les biens et les services entre le centre et la périphérie, à l'instar de l'auteur Lemieux (2001). Dès lors, nous n'étudions pas le critère du financement. À cet effet, tenant compte du caractère multidimensionnel de la décentralisation ainsi que du contexte politico-administratif

de notre étude de cas, que nous présenterons dans la section 4.1, nous traitons uniquement les critères liés aux attributions des compétences et de l'autorité.

Dans l'acception étroite du critère, l'efficacité peut référer surtout à l'exercice des compétences en ayant comme finalité l'atteinte des objectifs dans un secteur en particulier (Lemieux, 2001 : 55). Il peut s'agir du développement de la capacité hôtelière, du renforcement de la sureté publique ou de la mise en place d'une stratégie sectorielle nationale. La Vision 2020 du Maroc en est un exemple. Généralement, l'efficacité invoque un exercice sectoriel. Elle renvoie alors à un exercice plus ou moins étroit des compétences, « ce qui laisse entière la question de la coordination » (Lemieux, 2001 : 56). Ceci dit, en tant qu'attribution, les compétences peuvent être pratiquées chacune efficacement sans pour autant être suffisamment coordonnées. C'est le cas de dédoublement ou « au contraire, [de] la négligence à traiter de problèmes intersectoriels que cela entraîne » (Lemieux, 2001 : 56). Quant à l'autorité des instances décentralisées, elle concerne la participation à toutes les actions où les instances décentralisées exercent leur autorité. Il peut s'agir du choix des dirigeants, des politiques publiques, ainsi de suite. Dès lors, dans l'acception étroite du critère, Lemieux (2001) parle de participation. Dans le cas inverse – dans l'acception large du critère - cet auteur invoque la représentativité.

Pour conclure, les compétences et l'autorité dans le cadre de la décentralisation constituent des indicateurs du mode de transfert de pouvoir.

#### 2.3.1.5 La dimension du processus de prise de décision

Le processus de prise de décision constitue la clé menant à l'efficacité de la gouvernance (Richins *et al.*, 2011 : 83). Tel que le confirment Laws *et al.* (2011), ce processus a été l'un des objets d'études de la recherche scientifique dans maintes disciplines telles que les sciences politiques, le management et la psychologie etc. C'est à partir de 1971 que les chercheurs étudient le processus de prise de décision en lien avec la gouvernance (Friend et Jessop, 1971, cité dans Laws *et al.*, 2011 : 83).

Les chercheurs s'intéressent à différents aspects du processus de prise de décision en rapport avec la gouvernance tels que sa nature formelle ou informelle (RAC, 1993), ceux qui y participent (Davis et Weinbaum, 1969, cité dans Laws *et al.*, 2011 : 83), les influences et les comportements dans la prise de décision (Wild, 1983, cité dans Laws *et al.*, 83), les facteurs majeurs qui influencent la compréhension de l'interaction des individus durant le processus de prise de décision (Davis, 1980, cité dans Laws *et al.*, 2011 : 83) etc.

Quant à la gouvernance de la destination, des chercheurs ont approfondi l'étude du processus de prise de décision au sein de la destination (Richins et Pearce, 2000). Richins (2000) a étudié la typologie des influences sur le processus de prise de décision au sein de la destination. En tenant compte de leur pertinence directe à la gouvernance de la destination, Richins (1999, cité dans Laws *et al.*, 2011 :84) identifie huit éléments majeurs de préoccupation pour la gouvernance de la destination et la prise de décision qui sont : « *image and perception interest* », « *remoteness and geography* », « *the lack of responsiveness and disjointed nature of services and responsibilities in destination governance* », « *challenges in the relationships with other governments* », « *procedural and structural concerns* », « *concerns involving community interactions* », « *responsibilities and functions of those involved in governance* » et « *focus and complexity in decision making* ». Ces éléments montrent que la complexité reste une caractéristique intrinsèque au processus de prise de décision en lien avec la gouvernance de la destination (Laws *et al.*, 2011). De notre côté, pour étudier le processus de prise de décision comme dimension de la gouvernance politique territoriale de la destination, nous nous intéressons à la transparence du processus, et à la concertation dans le processus de prise de décision comme sous-dimensions.

### 2.3.1.6 la transparence comme sous-dimension et ses indicateurs

Selon le Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie français (MEDDEF, 2015 : 24), la transparence est :

un « état » de l'Organisation, consistant à rendre publiques les informations qui lui sont relatives concernant sa stratégie, ses actions et les résultats obtenus. La transparence se distingue de la redevabilité qui, quant à elle, implique nécessairement une relation dynamique avec des parties prenantes extérieures et n'a de sens qu'en réponse à une demande. Elle ne peut donc se concevoir qu'à travers l'identification des parties prenantes de l'Organisation.

Cette définition met l'accent sur la transparence d'une organisation publique donnée. La transparence de cette dernière est conditionnée par l'accessibilité de ses informations à l'opinion publique. Elle n'est pas synonyme d'imputabilité.

En politique, il existe de la littérature scientifique qui étudie la transparence dans différentes institutions politiques (Mattozzi et Merlo, 2007 : 5). Cette littérature traite la transparence des élections, de la législation, des partis politiques et ainsi de suite (Prat, 2005). La transparence porte sur la connaissance des décisions et leurs motivations, sur la façon dont elles sont prises, sur les coûts réels des projets, sur les questions de sécurité du fait d'une activité ou d'un projet, etc. Elle concerne l'accessibilité de l'information dans le but d'établir la confiance (Ball, 2009 : 293 ; Finel et Lord, 1999 : 31).

Dans le cadre de l'évaluation de la transparence, des auteurs tels que Vodoz *et al.* (2013) proposent la mise en place d'un comité de pilotage et d'accompagnement. Par contre, le MEDDEF (2013) propose une fiche d'évaluation de la transparence comme indicateur de la gouvernance de l'organisation publique. Cette fiche désigne, entre autres, « la structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant de plus hauts organes de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques telles que la définition ou la supervision de l'organisation » (MEDDEF, 2013 : 24), le statut du directeur général et ses

prérogatives, la transparence financière et environnementale, la structure du conseil d'administration et sa composition, liste des groupes pris en considération par l'organisation, indication sur le statut du président du conseil d'administration, etc. Certes, cette lecture ne s'applique pas à notre cas, car nous traitons le processus de prise de décision en lien avec la gouvernance politique territoriale au sein de la destination, mais l'exemple du MEDDEF nous est utile au sens où il nous permet de voir ce qui est fait afin d'évaluer la transparence et de cerner au mieux les aspects qui sont à évaluer dans un processus d'évaluation de la transparence.

Si par exemple, le MEDDEF recommande d'évaluer la structure du conseil d'administration au sein de l'organisation publique, nous pouvons nous en inspirer pour vérifier, de prime à bord, l'existence d'un conseil de pilotage au sein de la destination et étudier sa structure. Dans la même veine, nous ne nous intéressons pas à l'étude de la transparence de ce processus au sein d'une organisation publique donnée, mais plutôt au sein de la destination, car nous étudions le processus de prise de décision interorganisationnelle et non pas intraorganisationnelle. Autrement dit, nous mettons l'accent sur l'étude de ce processus entre les différentes organisations impliquées dans la gouvernance politique territoriale de la destination et non pas au sein d'une seule organisation donnée. Finalement, afin d'évaluer la transparence du processus, nous traitons les diverses modalités retenues pour assurer ladite transparence. Cette dernière concerne également le processus de mise en œuvre de la décision en question. Pour conclure, l'existence d'un conseil de pilotage au sein de la destination est un indicateur. Des modalités retenues, telles que l'accès à l'information, représentent un indicateur aussi.

#### 2.3.1.7 La concertation comme sous-dimension et ses indicateurs

La concertation est un processus multiacteur et participatif (Thévoz, 2013 : 239). Un processus participatif est un processus « d'échange volontaire entre une organisation (en l'occurrence l'État) qui accorde un certain degré de pouvoir aux personnes

touchées par elle et ces personnes, qui acceptent en retour un certain degré de mobilisation en faveur de l'organisation » (Godbout, 1983 : 35, cité dans Vodoz *et al.*, 2013 : 174). Nous appliquons cette définition à la destination, ainsi, un processus participatif est un échange volontaire entre les différents acteurs au sein de la destination avec un certain degré de mobilisation en faveur de la destination. En lien avec la gouvernance politique territoriale de la destination, ce processus renvoie à des coopérations multiniveaux.

Or, il existe différentes échelles de participation (Vodoz, 2013 : 171). Plusieurs auteurs ont formalisé et classifié les degrés et les formes de participation. À cet effet, nous en retenons trois : l'information, la consultation et la concertation. Selon Vodoz (2013 :174), l'information consiste à faire connaître une position, une proposition, etc. La consultation, quant à elle, vise à prendre connaissance de l'avis de l'interlocuteur avec le choix d'en tenir compte ou non, et la concertation correspond à « la recherche conjointe d'un accord, entre partenaires égaux (accord qui peut encore devoir être soumis à validation par l'autorité politique compétente) ».

Ces différents niveaux de participation influencent la portée des résultats attendus de la concertation. Par conséquent, cette portée traite un élément central dans le processus de prise de décision. Il s'agit du partage de pouvoir (Thévoz, 2013 : 239). Dans quelle mesure les autorités publiques partagent-elles le pouvoir de prise de décision ? Comment se partage le pouvoir de prise de décision au sein de la destination par les différents détenteurs d'enjeux ? Dans ce contexte, les détenteurs d'enjeux doivent déterminer la nature du processus multiacteur et participatif auquel ils vont participer (Thévoz, 2013 : 239). Tenant compte du degré et de la forme de la participation, trois possibilités se présentent à eux : processus d'information, processus de consultation ou processus de concertation. Nous retenons la possibilité d'un processus de concertation. Ce dernier est appelé, également, processus de co-construction. Il s'agit d'un « engagement *contraignant* pour toutes les parties

impliquées, y compris pour les autorités publiques, lors de l'adoption et de la mise en œuvre de la solution concertée » (Thévoz, 2013 : 239). La concertation est, ainsi, considérée intrinsèquement une construction commune.

Outre cela, la concertation a des conditions qui sont la coordination et la collaboration. Jaeger (2010 : 14) distingue la coordination de la coopération. Cette dernière est un préalable à la coordination. La coordination est considérée comme une obligation fonctionnelle « liée à des enjeux de pouvoir ; elle résulte de l'obligation morale et politique de la coopération » (Jaeger, 2010 : 14). Cet auteur ajoute qu'elle a comme objectif la cohérence d'acteurs et de dispositifs en adoptant la formalisation des procédures comme condition *sine qua non*.

La collaboration, quant à elle, dépasse les frontières institutionnelles ou sectorielles (Matile, 2013 : 226). Elle facilite le développement de la destination et augmente sa compétitivité (Ritchie et Crouch, 2000). Différents acteurs de la destination se doivent de prendre ensemble des risques qui ont trait au développement de la stratégie ainsi qu'au processus de prise de décision (Spyriadis *et al.*, 2011 : 193), car la gouvernance de la destination affecte les relations entre le secteur public et le secteur privé, les réseaux formels et informels ainsi que la dépendance des ressources (Nordin et Svensson, 2007).

Finalement, la coordination et la collaboration peuvent être horizontales ou verticales ou les deux en fonction du contexte de la décision à prendre. Elles sont horizontales quand il s'agit d'organisation appartenant au même échelon administratif, par exemple, les organisations de la province. Cette dernière est considérée comme une échelle géographique. Elles sont verticales quand il s'agit de coordination et de collaboration entre des organisations appartenant à différentes échelles géographiques, par exemple, la région et la province. La coordination et la collaboration sont verticales et horizontales quand il s'agit de décision à prendre au niveau de la région et de la province, mais aussi au niveau de la région en tant que tel

et au niveau de la province. C'est notamment le cas de projet touristique de développement local quand région, province et collectivités locales sont impliquées dans le processus de prise de décision et de mise en œuvre du projet en question. Pour conclure, la collaboration et la coordination sont des indicateurs de la concertation.

### 2.3.2 Acteurs

Pour définir l'acteur dans le cadre d'une gouvernance politique territoriale de la destination, nous nous inspirons de la théorie des intéressés en management des organisations. Dans ce sens, nous considérons tout acteur comme étant un « *stakeholder* ». La théorie des intéressés a été introduite en management des organisations, pour la première fois, en 1984 par Freeman (Timur et Getz, 2008). Selon cet auteur, « *a stakeholder* » est tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation. Dans ce sens, l'organisation dépend du support ou de l'appui en provenance d'autres organisations ou groupes au sein de leur environnement. Cette dépendance est liée à la concentration des ressources, qui est une source de pouvoir. Les « *stakeholders* » n'ont pas la même importance dans les processus de gestion. Leur importance est liée à la légitimité de leur réclamation, à leur pouvoir d'influence sur l'organisation et à l'urgence de leur enjeu (Mitchell *et al.*, 1997).

Pour mieux appréhender le concept d'acteurs, nous faisons appel à deux dimensions qui sont la typologie et la conflictualité.

#### 2.3.2.1 La dimension de la typologie des acteurs

Par typologie, nous entendons l'existence de plusieurs acteurs au sein de la destination et la possibilité de les identifier en plusieurs catégories, comme déjà expliqué dans la partie 1.1. Pour cela, nous faisons appel à trois indicateurs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. La typologie permet d'anticiper les comportements des « *stakeholders* », tel que précisé par Mitchell *et al.* (1997 : 855).

Il est important de mentionner, ici, que les auteurs en management des organisations se réfèrent à Mitchell *et al* (1995) au sujet du développement de la théorie sur les acteurs (Kochan et Rubinstein, 2000 ; Polonsky, 2001 ; Bunn *et al.* 2002 ; Palmer et Quinn, 2005 ; Lawrence, 2010 ; Ruhanen *et al.* 2010 ; Boksberger *et al.* 2011 ; Mitchell *et al.* 2011 ; Laws *et al.* 2011 ; Zhang et Zhu, 2014). À cet effet, nous nous basons prioritairement sur les auteurs Mitchell *et al.* 1997. Toutefois, c'est seulement dans la typologie que nous allons présenter plus loin dans cette partie que nous nous basons sur le Boksberger *et al.* (2011 : 154), modèle adapté de l'illustration de Mitchell *et al.* (1997).

#### 2.3.2.2 Le pouvoir comme indicateur

Toutes les définitions du pouvoir trouvent leur origine dans la définition donnée par Weber, tel que l'indiquent Mitchell *et al.* (1997: 865) : « *the probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance* » (Weber, 1947 : 27). Pfeffer (1981: 3) définit le pouvoir comme « *a relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done* ». Simon (1957 : 500) précise que lorsqu'on parle de pouvoir, on parle de comparaison de pouvoir et on trouvera des affirmations, telles que « *the power of A is greater than the power of B,* ». Mais la question clé est : Comment s'exerce ce pouvoir et sur quelle base ? Dans ce sens, Mitchell *et al.* (1997 : 865) précisent qu'un « *stakeholder* » a du pouvoir dans la mesure où il peut accéder à des moyens coercitifs, utilitaristes ou normatifs afin d'imposer sa volonté dans la relation avec les autres « *stakeholders* ». Ils affirment également que cet accès est variable et non pas stable dans le temps. Dès lors, le « *stakeholder* » peut acquérir le pouvoir comme il peut le perdre.

#### 2.3.2.3 La légitimité comme indicateur

La légitimité s'appuie sur le principe « *of Who or What Really Counts* » tel que le confirme Mitchell *et el.* (1997 : 866). Ce dernier suggère que la légitimité est souvent

liée implicitement au pouvoir quand des personnes essaient d'évaluer la nature des relations dans la société et qu'un « *stakeholder* » légitime est un « *stakeholder* » qui a du pouvoir par défaut. Toutefois, il adopte la proposition de Weber (1947) selon laquelle la légitimité et le pouvoir sont deux attributs distincts qui peuvent exister de façon indépendante ou être combinés afin de créer l'autorité. Cette dernière est l'utilisation légitime du pouvoir (Weber, 1947, cité dans Mitchell *et al.*, 1997 : 866).

Or, pour mieux cerner les relations entre les « *stakeholders* », il est conseillé de traiter la légitimité et le pouvoir comme deux attributs distincts (Bunn *et al.*, 2002). Dans ce sens, nous définissons la légitimité tel que présentée par Suchman (1995 : 574) : « *a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* ». Certes, cette définition reste large et difficile à opérationnaliser. Toutefois, à l'instar de Mitchell *et al.* (1997 : 866), nous l'adoptons, car elle constitue une définition qui représente la légitimité avec une base sociopolitique et qui contient des descriptions qui nous aideront dans l'identification des « *stakeholders* ». Nous considérons, alors, le système social, dans lequel la légitimité est atteinte, comme un système permettant différents niveaux d'analyse : individuel, organisationnel et sociétal (Wood, 1991). Dans notre cas, nous utilisons la destination comme niveau d'analyse de la légitimité.

#### 2.3.2.4 L'urgence comme indicateur

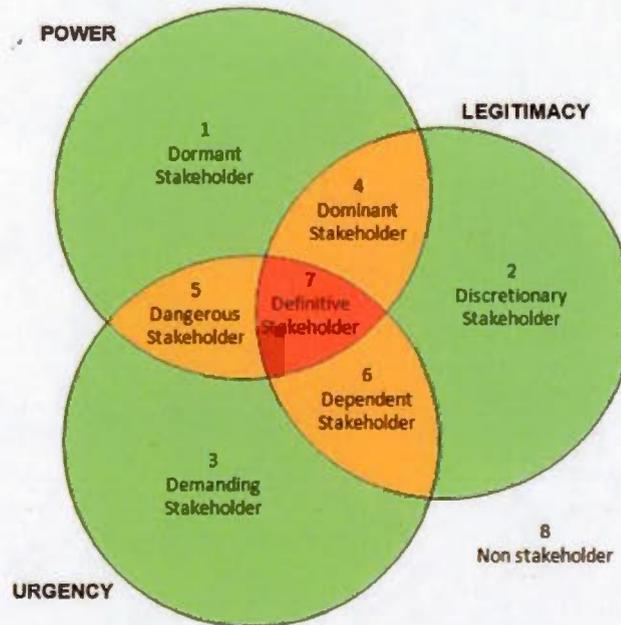
Ajouter l'attribut de l'urgence comme indicateur au pouvoir et à la légitimité permet de rendre le modèle de Mitchell *et al.* (1997) dynamique. Dans ce dernier, les auteurs définissent l'urgence comme « *calling for immediate attention* » ou « *pressing* ». Ils affirment qu'elle est basée sur deux éléments qui sont « *time sensitivity* » et « *criticality* ». Le premier élément repose sur le degré de la prise en compte du délai de traitement de la demande du « *stakeholder* » qui est qualifié comme inacceptable par le « *stakeholder* » en question. Le deuxième élément consiste en l'importance de

la demande en question. Autrement dit, les auteurs définissent l'urgence comme « *the degree to which stakeholder claims call for immediate attention* » (Mitchell *et al.*, 1997 : 867).

Ces auteurs ajoutent que malgré le fait que le premier élément (*time sensitivity*) est nécessaire, il n'est pas suffisant pour identifier la demande d'un « *stakeholder* » comme urgente. Ils affirment que leur théorie ne tente pas d'anticiper les circonstances dans lesquelles « *time will be of the essence* » (Mitchel *et al.*, 1997 : 868). Mais, ils insistent sur le fait que l'urgence combinée avec le pouvoir et la légitimité aide à rendre l'identification des « *stakeholders* » systématiques.

En combinant le pouvoir qu'ils possèdent, la légitimité de leur demande ainsi qu'une urgence élevée, nous assistons à huit types de « *stakeholder* », comme le montre la figure 2.1. Toutefois, il est important de mentionner, ici, qu'il existe d'autres caractéristiques auxquelles il faut prêter attention lors de l'identification des acteurs et que Mitchell *et al.* (1997 : 868) résumant à trois. Tout d'abord, les attributs des « *stakeholders* », que nous qualifions d'indicateurs dans ce mémoire, sont variables et non pas stables. Puis, ces indicateurs sont construits socialement et par conséquent, ils ne sont pas des données objectives. Finalement, leur exercice délibéré peut être présent ou non.

**Figure 2.1** Typologie des Acteurs de la GPTD



Source : Boksberger *et al.* (2011 : 154), modèle adapté de l'illustration de Mitchell *et al.* (1997).

En combinant les trois indicateurs, nous assistons à huit types de « stakeholder » comme le montre la figure 2.1.

### 2.3.2.5 La dimension de la conflictualité

Comme la complexité est une caractéristique de la gouvernance de la destination en général (Timur et Getz, 2008 ; Laws *et al.*, 2011 ; Ruhanen *et al.*, 2010) et celle de la gouvernance politique territoriale de la destination en particulier, la conflictualité parmi les acteurs augmente cette complexité. Nous entendons par conflictualité la divergence entre les rôles, les intérêts et les ressources entre les différents acteurs au sein de la destination (Timur et Getz, 2008). Dans ce sens, chaque acteur a un rôle qui lui est propre dans le développement de la destination. Par conséquent, il a un rôle

dans la gouvernance politique territoriale de la destination. Aussi faut-il ajouter qu'il a des objectifs qui conditionnent ses intérêts. De plus, afin d'atteindre ses objectifs, ledit acteur utilise ses ressources ou entre en conflit avec un autre pour l'usage de la ressource en question. À cet effet, les acteurs sont disparates et ainsi est le cas de leur objectif, intérêt et ressources.

Chaque acteur se doit de définir son rôle dans la planification ainsi que dans la mise en œuvre d'une politique publique touristique. Ainsi, nous assistons à l'arrimage des rôles et des responsabilités des acteurs au sein de la destination. Quant aux ressources, les acteurs mobilisent des ressources variées pour faire valoir leurs rôles et leurs intérêts. Ils vont échanger des ressources afin d'atteindre leurs objectifs. Il s'agit de ressources juridique (droit), humaine (personnel), monétaire (argent), cognitive (information), interactive (organisation), de confiance (consensus), temporelle (temps), patrimoniale (infrastructure), majoritaire (soutien politique) et de violence (force) (Knoepfel *et al.*, 2006 : 71).

Pour mieux appréhender cette conflictualité, nous proposons la reconnaissance de l'interdépendance comme indicateur de cette dimension.

#### 2.3.2.6 La reconnaissance de l'interdépendance comme indicateur

Il s'agit de la reconnaissance de tous les acteurs au sein de l'espace fonctionnel de leur interdépendance qui lie entre eux les différents objectifs à atteindre. C'est une interdépendance fonctionnelle (Vodoz *et al.*, 2013 : 257). Autrement dit, les acteurs reconnaissent la nécessité de traiter ensemble les différentes démarches à suivre afin d'atteindre les objectifs déjà fixés de manière à considérer leurs rôles, leurs intérêts et leurs ressources. À titre d'exemple, ils peuvent organiser des réunions et produire des documents pour décider ensemble. De plus, ils reconnaissent la nécessité d'une nouvelle gouvernance pour décider et mettre en œuvre ensemble les décisions prises avec collaboration et coordination. Ils passent au « gouverner ensemble » ; cela leur permet de « considérer les effets réciproques de leurs décisions et actions unilatérales,

tout en les incitant à renoncer à prendre des décisions chacun pour soi, de manière autonome et individuelle » (Vodoz *et al.*, 2013 : 257).

### 2.3.3 Espace fonctionnel

Plusieurs auteurs ont déjà utilisé l'espace fonctionnel comme outil analytique. C'est le cas de Nahrath *et al.* (2009). Ces auteurs ont proposé le concept d'*espace fonctionnel* comme « outil analytique permettant de rendre compte des phénomènes de formatages alternatifs de l'action publique d'une part, et comme référentiel qui pourrait sous-tendre un nouveau *pilotage politique* de l'action publique en faveur de la durabilité d'autre part » (Nahrath *et al.*, 2009 : 1). Ils proposent cela afin d'établir la pertinence de l'échelle administrative à adopter dans les processus de régulation politique. Ils remettent en question toutes les logiques de l'action publique qui existent déjà, notamment, le territoire institutionnel, les secteurs et les droits de propriété (Nahrath *et al.*, 2009).

De notre côté, avant d'aborder la définition de l'espace fonctionnel, il nous semble important de mentionner, ici, que nous utilisons ce concept comme démarche analytique permettant de mieux comprendre le jeu d'acteurs menant à une gouvernance efficace de la destination, une gouvernance ayant comme objectif la régulation publique. Ce mémoire repose sur le postulat que les régulations publiques transgressent, parfois, les frontières des découpages touristique, considéré comme « secteur constitué », et administratif, considéré en tant que « territoire institutionnalisé » (Nahrath *et al.*, 2009 : 2).

#### 2.3.3.1 Définition

Tout d'abord, le concept d'espace fonctionnel a été évoqué dans la littérature scientifique pour transcender les différences d'échelles administratives dans un territoire donné (Faure *et al.*, 2007). Par conséquent, le périmètre de l'intervention des pouvoirs publics, qui se traduit par l'élaboration et la mise en œuvre des

politiques publiques, entre autres, touristiques, transcende, lui aussi, les différences desdites échelles. À cet effet :

Par espace fonctionnel, nous entendons un espace social, plus ou moins clairement territorialisé, qui s'organise autour de rivalités – et donc de régulations publiques de ces dernières – pour l'accès, l'appropriation et la redistribution de biens et services, tant matériels qu'immatériels, nécessaires à la satisfaction de besoins ou à la réalisation d'activités, aussi bien individuelles que collectives [...] Un espace fonctionnel constitue donc un « champ » au sein duquel se construit un problème collectif à résoudre, reconnu politiquement comme tel (c'est-à-dire construit au travers de luttes politiques) par divers acteurs privés et publics. Il représente ainsi le périmètre social ou géographique qui est accepté comme pertinent pour gérer ledit problème. (Nahrath *et al.*, 2009 : 6)

Il est opportun de rappeler, ici, que nous appliquons ce concept à l'intersection entre deux découpages qui se chevauchent. De plus, cette définition montre qu'un espace fonctionnel est construit autour d'un problème reconnu par des acteurs. Ces derniers jouent un rôle important dans la définition du problème à résoudre. En conséquence, nous considérons les acteurs comme une dimension du concept de l'espace fonctionnel. Il importe aussi de relever que les auteurs remettent en question le territoire institutionnel, issu du découpage administratif, ainsi que le territoire sectoriel, issu du découpage touristique, dans notre cas. Ils remettent en cause les logiques de ces deux découpages. Nous pouvons en déduire l'importance qu'ils accordent au changement d'échelle territoriale. Ceci dit, ce dernier constitue un élément angulaire dans l'étude de l'espace fonctionnel. Il en constitue, ainsi, une dimension.

### 2.3.3.2 La dimension du changement d'échelle territoriale

Le changement d'échelle territoriale n'a pas été considéré par certains auteurs comme concept ou théorie (Beluga, 2005, cité dans Faure *et al.*, 2007 : 11). Cependant, il existe plusieurs contributions en la matière. Dans ce sens, différents auteurs

s'entendent pour dire que le changement d'échelle territoriale concerne un processus (Faure *et al.*, 20017 :12). Par changement d'échelle territoriale, nous entendons :

une modification dans la perception d'un problème comme relevant d'un rapport entre un territoire et l'institution qui l'incarne, passant par trois types de processus :

- la projection d'une nouvelle institution à la mesure de l'espace considéré comme pertinent;
- une redéfinition de l'envergure et de la substance de l'action publique;
- une recomposition des rapports entre niveaux de responsabilité (vers le haut ou vers le bas). (Faure et Muller, 2007 : 12)

Ce processus peut concerner des institutions, des territoires, des problèmes, des niveaux de relations ainsi que des contenus de l'action publique (Faure et Muller, 2007 : 12). Encore, le changement d'échelle territoriale ne fait pas seulement référence à des changements de niveaux, mais il concerne le changement du regard que le chercheur va porter sur le problème en question (Faure et Muller, 2007 : 12). À cet effet, nous considérons l'intersection entre les découpages administratif et touristique non pas comme un chevauchement de plus, mais comme un espace permettant de dépasser les logiques territoriales et sectorielles, de résorber les tensions qui pourraient exister entre elles (Faure et Muller, 2007 : 248) et de traiter le jeu des acteurs qui y sont impliqués de façon différente.

Concrètement, l'espace fonctionnel se distingue respectivement d'un territoire issu du découpage touristique et d'un territoire issu du découpage administratif. Dans le premier cas, les modalités de régulation dépassent les logiques proprement touristiques, « en impliquant un important travail de coordination voire de mise en cohérence de différentes politiques publiques. » (Nahrath *et al.*, 2009 : 7). Dans le deuxième cas, le processus de régulation « connaît un périmètre de validité qui s'affranchit des frontières physiques » (Nahrath *et al.*, 2009 : 7) du territoire administratif. En résumé, l'espace fonctionnel « est le « lieu » transterritorial et

intersectoriel où s'exerce le monopole légitime de la régulation de rivalités fonctionnellement interdépendantes. » (Nahrath *et al.*, 2009 : 7). En définitive, pour nourrir ce nouveau regard, nous faisons appel à deux indicateurs qui sont l'intersectorialité et la transterritorialité.

#### 2.3.3.3 L'intersectorialité comme indicateur

L'espace fonctionnel mobilise différentes dispositions issues de plusieurs politiques sectorielles. Ces dernières délimitent les interventions publiques qui habilitent ou restreignent les usages des ressources dans l'espace fonctionnel en question (Nahrath *et al.*, 2009 : 7). À cet effet, l'espace fonctionnel fait référence à un processus de réarticulation des relations intersectorielles, dans un périmètre spécifique (Nahrath *et al.*, 2009 : 7). Dans ce sens, l'intersectorialité implique une reconstitution des relations intersectorielles (Nahrath *et al.*, 2009 : 7). Ces auteurs remarquent cela à travers des transformations. Il s'agit de modifier ou de réaligner des objectifs desdites politiques sectorielles, de reformuler l'échelle de l'action, d'introduire ou de supprimer certaines mesures ou encore de réorganiser l'arrangement politico-administratif au sein du territoire administratif.

En effet, à la considération des enjeux du découpage touristique en tant que découpage sectoriel et de l'importance de reconfigurer les rapports intersectoriels, s'ajoute la contestation des frontières des territoires administratifs en tant que territoires institutionnels.

#### 2.3.3.4 La transterritorialité comme indicateur

Le périmètre de l'espace fonctionnel ne correspond ni au périmètre du territoire administratif ni à celui touristique. Une non-congruence existe entre les deux territoires (Nahrath *et al.*, 2009 : 8). Il s'agit d'un écart entre les deux. À cet effet, la transterritorialité permet de configurer l'espace sociopolitique imminent à la

résolution des rivalités, via la régulation du problème politique collectif construit. Nous pouvons qualifier cet espace d'espace d'une politique publique.

### **L'espace d'une politique publique**

Étant donné que l'espace fonctionnel correspond à un champ au sein duquel se construit un problème politique, reconnu en tant que tel par les acteurs, nous pouvons voir ce champ comme un espace adéquat à l'action publique (l'intervention des pouvoirs publics). Ce champ peut correspondre à un élément important dans l'étude des politiques publiques, en général, et dans l'étude des politiques publiques touristiques, en particulier. Il s'agit de l'espace d'une politique publique. Ce dernier nous aide à mieux identifier les acteurs impliqués dans l'espace fonctionnel.

Plus concrètement, nous pouvons présenter ainsi différents acteurs qui se trouvent à l'intérieur de l'espace d'une politique publique. C'est un espace dans lequel les interactions décisives se déroulent entre les acteurs d'une politique publique. Il ne peut pas se structurer de façon neutre ou sans effet sur le comportement des différents acteurs ainsi que sur les modalités d'action retenues pour l'intervention publique. Nous pouvons déterminer l'espace d'une politique publique par la logique de l'État de droit.

Depuis l'avènement de l'État providence, les acteurs publics du système politico-administratif gèrent la « chose publique ». (Knoepfel *et al.*, 2006 : 52). Toutefois, le principe de l'État de droit et celui de la démocratie nécessitent également l'implication des acteurs privés dont les intérêts et la finalité d'action se trouvent d'une manière ou d'une autre touchés par le problème collectif à résoudre au sein de l'espace fonctionnel. « Tout espace d'une politique publique constitue de fait un cadre plus ou moins structuré, plus ou moins formalisé, plus ou moins peuplé par des acteurs publics en interaction plus ou moins forte avec des acteurs privés, permettant des stratégies d'action alternatives » (Knoepfel *et al.*, 2006 :52). Cet espace constitue

pour nous une autre définition de l'espace fonctionnel, qui s'appuie sur la littérature scientifique traitant des politiques publiques.

En effet, en croisant la définition de l'espace fonctionnel à celle de l'espace d'une politique publique, nous remarquons que les acteurs constituent une composante centrale des deux. Encore, le changement d'échelle incarne le jeu d'acteurs (Faure *et al.*, 2007 : 13). Ce changement prend la forme d'une redistribution de pouvoir entre ces derniers, d'autant plus que retenir l'intersection comme espace fonctionnel permet de mieux gérer l'ensemble des rivalités ou des conflits opposant les différents acteurs. En conséquence, nous constatons que le concept d'acteur est transversal dans notre étude. Cela dit, nous considérons que ce dernier peut représenter une dimension de l'espace fonctionnel que nous nourrirons grâce à notre étude de cas.

Finalement, après avoir défini les différents concepts, présenté leurs dimensions et indicateurs, nous mettons sur pied un tableau récapitulatif de tous les concepts par dimension et indicateur (Tableau 2.3).

**Tableau 2.3** Tableau récapitulatif des concepts clés par dimension, sous-dimension et indicateur

Concept clé	Dimension	Sous-dimension	Indicateur
Gouvernance politique territoriale de la destination	Contexte politico-administratif	Non applicable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échelle géographique</li> </ul>
		Mode de transfert de pouvoir	Décentralisation (compétences, autorité)
	Processus de prise de décision	Transparence	Existence de conseil de pilotage, modalités retenues
		Concertation	Collaboration et coordination
Acteurs	Typologie	Non applicable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pouvoir</li> <li>Légitimité</li> <li>Urgence</li> </ul>
	Conflictualité dans les rôles, intérêts et ressources	Non applicable	Reconnaissance de l'interdépendance
Espace fonctionnel	Changement d'échelle territoriale	Non applicable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intersectorialité</li> <li>Transterritorialité</li> </ul>
	acteurs	Dimension à nourrir	

Source : Compilation de l'auteure

## 2.4 Conceptualisation

Après avoir présenté les différents concepts à l'étude avec les dimensions, les sous-dimensions et les indicateurs, cette section traitera des interactions et des interrelations entre eux dans le but de répondre à la question de recherche.

Dans notre conceptualisation, figure 2.2, nous tenterons de répondre aux différents objectifs de la présente recherche en mettant en relation les concepts pertinents à l'atteinte de l'objectif en question. De ce fait, il est possible que nous mettions en relation soit deux concepts clés, soit trois concepts clés en fonction de ce qu'exigerait chaque objectif de recherche. Dans le même sens, nous pouvons croiser deux mêmes concepts ou trois mêmes concepts afin de répondre à deux objectifs différents. Toutefois, nous mettons l'accent sur des dimensions ou sous-dimensions différentes

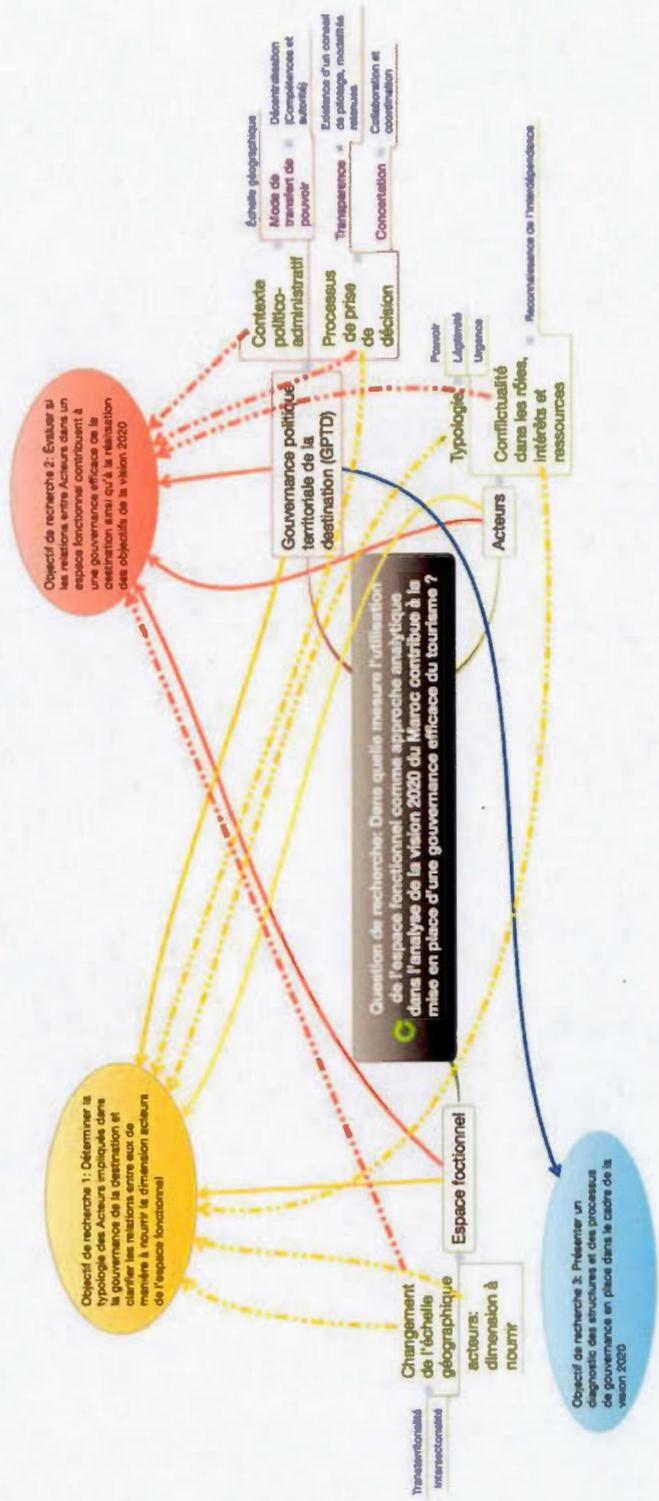
du même concept. À titre d'exemple, comme le montre la figure 2.2, pour répondre au premier objectif et au deuxième de notre recherche (en jaune et en rouge respectivement dans la figure 2.2), nous croisons les mêmes trois concepts clés à l'étude : gouvernance politique territoriale de la destination (GPTD), Acteurs<sup>3</sup> et espace fonctionnel. Toutefois, pour répondre au premier objectif, nous faisons appel uniquement à la dimension « processus de prise de décision » du concept clé GPTD, via la sous-dimension « concertation », tandis que pour répondre au deuxième objectif de notre recherche, nous avons recours aux deux dimensions du concept GPTD : « contexte politico-administratif » et « processus de prise de décision ».

Afin de donner une vue d'ensemble de notre conceptualisation, nous avons schématisé nos trois concepts clés avec les dimensions, les sous-dimensions et les indicateurs, les théories sur lesquelles nous nous sommes basée, les objectifs de recherche et la question principale de recherche. Ce schéma nous a aidée à préciser les relations entre tel concept et tel objectif de recherche, entre telle dimension dudit concept et tel objectif de recherche et ainsi de suite. La figure 2.2 constitue notre schéma de conceptualisation. Ce dernier est basé sur l'utilisation de l'espace fonctionnel comme outil analytique.

---

<sup>3</sup> Dans tout le texte sur la conceptualisation et sur la présentation et l'analyse des résultats, nous utilisons le terme Acteurs avec un grand A pour nous référer au concept clé à l'étude. Toutefois, le même terme est utilisé avec un petit A pour désigner la dimension acteurs à nourrir de l'espace fonctionnel.

Figure 2.2 Schéma de conceptualisation



Théorie de la complexité      Territoire      Théorie des politiques publiques de décentralisation      Théorie des intéressés

Source : compilation de l'auteur

Légende :

Code de couleur

- Dimension (Green bar)
- Sous-dimension (Purple bar)
- Indicateur (Blue bar)

Code de forme

- Souligné (Yellow oval)
- théorie (Blue oval)
- Objectif de recherche (Red oval)
- Concept (Blue rectangle)

Code de flèche

- Relation entre concept et objectif de recherche (Solid arrow)
- Relation entre dimension et objectif de recherche (Dotted arrow)

#### 2.4.1 La relation gouvernance politique territoriale de la destination-Acteurs-espace fonctionnel comme tentative de réponse au premier objectif de recherche

À titre de rappel, notre premier objectif de recherche, en jaune, vise à déterminer la typologie des Acteurs impliqués dans la gouvernance de la destination et de clarifier les relations entre eux de manière à nourrir la dimension acteurs de l'espace fonctionnel<sup>4</sup>. Pour ce faire et comme le montre la figure 2.3, nous croisons plusieurs dimensions. Pour le concept « gouvernance politique territoriale de la destination », nous utilisons la dimension « processus de prise de décision » à travers la sous-dimension « concertation » et son indicateur « collaboration et concertation ». Quant au concept « Acteurs », nous utilisons la dimension « conflictualité dans les rôles, dans les intérêts et dans les ressources » et son indicateur « reconnaissance de l'interdépendance » ainsi que la dimension « typologie des Acteurs » et ses indicateurs « pouvoir », « légitimité » et « urgence ». Pour le concept « espace fonctionnel », la dimension « changement d'échelle géographique » et ses indicateurs « transterritorialité » et « intersectorialité », sont notamment utilisés comme point culminant dans l'utilisation d'espace fonctionnel comme outil analytique. L'interaction entre ces différents éléments nous permet d'identifier les caractéristiques des acteurs impliqués dans l'espace fonctionnel et, ainsi, de nourrir la dimension acteurs de ce dernier.

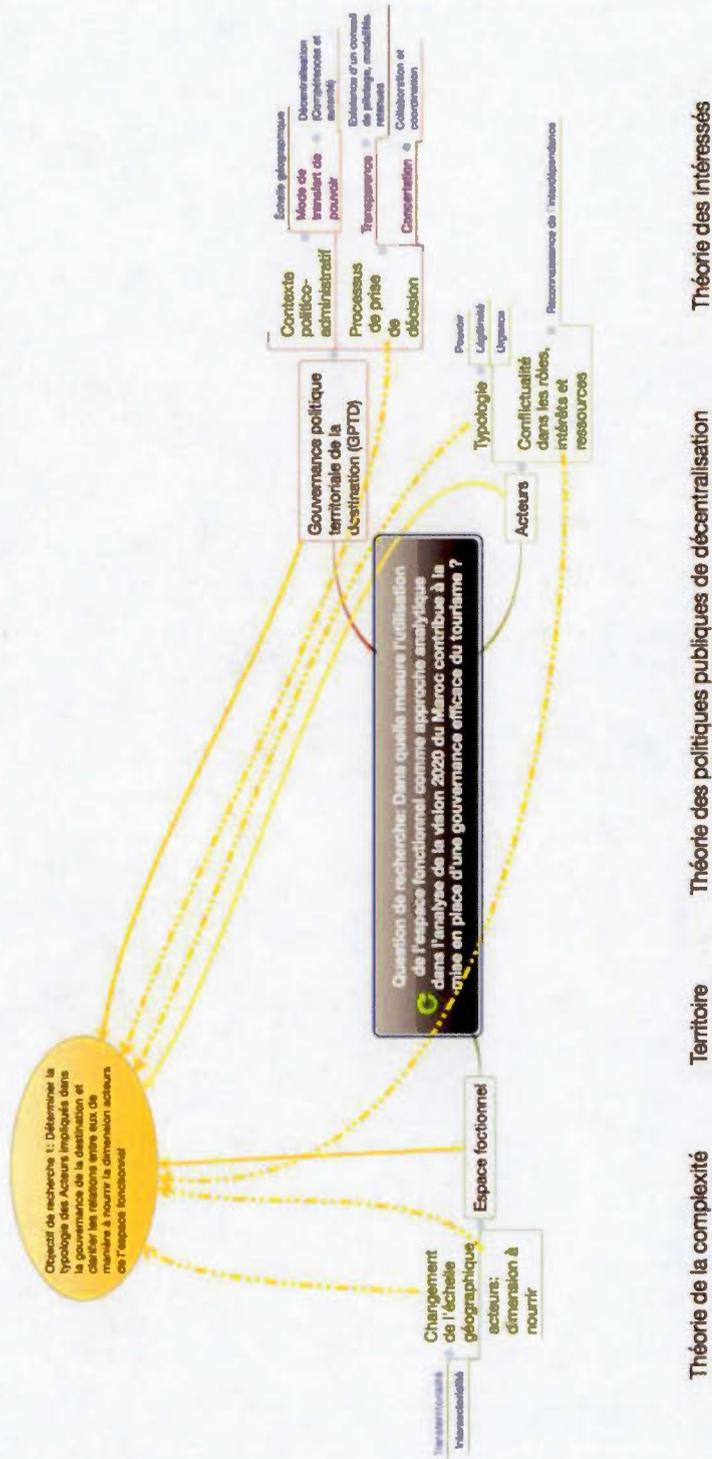
Cette section montre que les Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination agissent dans un espace fonctionnel en reconnaissant l'intersectorialité et la transterritorialité. Ils collaborent et se coordonnent tout au long du processus de prise de décision. Malgré la conflictualité dans les rôles, dans les intérêts et dans les ressources, ils reconnaissent leur interdépendance. En tenant compte de leurs pouvoirs, de la légitimité et de l'urgence de leurs demandes, ils sont des Acteurs qui

---

<sup>4</sup> Dans tout le texte sur la conceptualisation et sur la présentation et l'analyse des résultats, nous utilisons le terme Acteurs avec un grand A pour nous référer au concept clé à l'étude. Toutefois, le même terme est utilisé avec un petit A pour désigner la dimension acteurs à nourrir de l'espace fonctionnel.

allient ces trois attributs. Ces Acteurs vont trouver l'échelle géographique qui leur permettrait d'agir ensemble vers un objectif commun. Ces **Acteurs** de la gouvernance politique territoriale de la destination deviennent aussi les **acteurs** de l'espace fonctionnel.

Figure 2.3 Schéma de conceptualisation par objectif de recherche : premier objectif



Source : Compilation de l'auteur

Légende :

Code de couleur

- Dimension
- Sous-dimension
- Indicateur

Code de forme

- Souligné
- théorie
- Objectif de recherche
- Concept

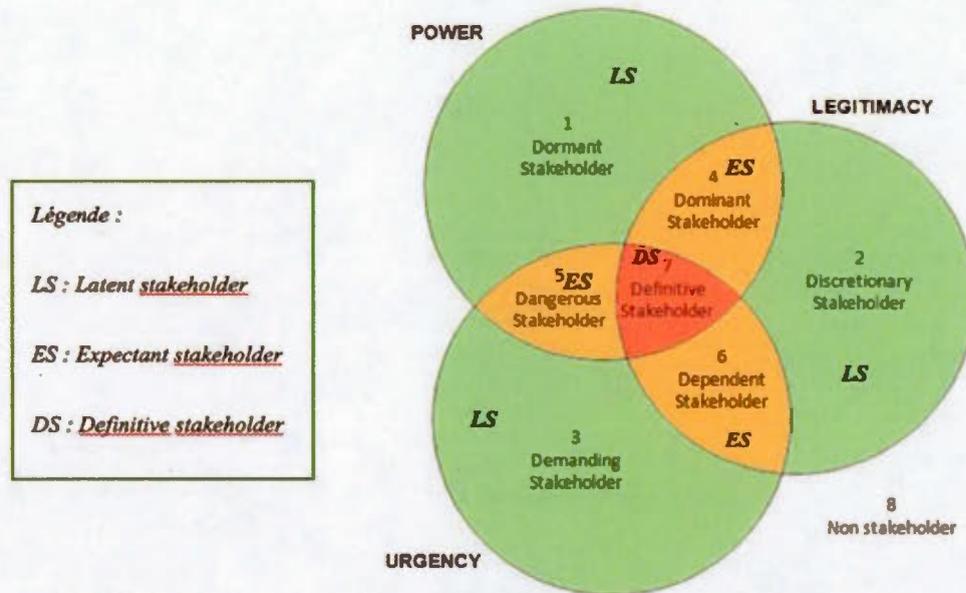
Code de flèche

- Relation entre concept et objectif de recherche
- Relation entre dimension et objectif de recherche

À l'instar de Bunn *et al.* (2002 : 182), tout d'abord, nous commençons par l'identification de la typologie des Acteurs. Puis, nous les classifions en fonction de leurs attributs pour, finalement, examiner la dynamique desdits Acteurs dans un espace fonctionnel.

Nous pouvons identifier les Acteurs impliqués dans la gouvernance politique territoriale de la destination en Acteurs public, privé, semi-public et de la société civile. Nous y trouvons les représentants du gouvernement, du secteur privé, du partenariat public-privé, les Organisations non gouvernementales, les partis politiques, les journalistes et la communauté locale. En nous basant sur la théorie des intéressés, développée par Freeman, comme expliqué dans la partie 2.3.2, chaque Acteur a ses attributs, notamment, le pouvoir, la légitimité et l'urgence de ses demandes. Chaque Acteur peut gagner ou perdre un attribut. C'est ainsi que nous assistons à sept types d'Acteurs, selon leurs attributs, comme le montre la figure 2.4, et qui peuvent être combinés en trois catégories de *stakeholder* : *latent stakeholder*, qui ne possède qu'un seul attribut, soit le pouvoir, ou la légitimité ou l'urgence, *expectant stakeholder*, qui possède deux attributs, soit le pouvoir et la légitimité ou le pouvoir et l'urgence ou la légitimité et l'urgence ; finalement *definitive stakeholder*, qui possède les trois attributs.

**Figure 2.4** Typologie des Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination



Source : Compilation de l'auteure, adapté de l'illustration de Mitchell *et al.* (1997).

Dans la catégorie *latent stakeholder*, nous trouvons trois types de *stakeholder* : *dormant stakeholder*, *discretionary stakeholder* et *demanding stakeholder* ; dans la catégorie de *expectant stakeholder*, également trois types de *stakeholder* : *depending stakeholder*, *dominant stakeholder* et *dangerous stakeholder* ; finalement, dans la dernière catégorie de *definitive stakeholder*, un seul *stakeholder*, qui détient les trois attributs, le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

À titre de rappel, le pouvoir reste un attribut difficile à définir, mais facile à reconnaître (Bunn *et al.*, 2002 : 194). À cet effet, nous retenons que le pouvoir est « *the ability to bring about the outcomes the stakeholder desires* » (Salancik et Pfeffer, 1974 : 3, cité dans Bunn *et al.* 2002 : 194). La légitimité détermine à quel point le *stakeholder* est accepté dans le réseau. Elle est atteinte dans un système social

qui est la destination dans notre cas. Quant à l'urgence, nous la définissons comme l'appel à une attention immédiate. En combinant ces trois attributs, nous identifions les Acteurs, comme le montre le tableau 2.4. C'est en nous basant sur la compilation de ce tableau que nous avons dénombré les participants à interviewer lors de notre terrain.

Tableau 2.4 Types et attributs des Acteurs

Type de « stakeholder »		Attributs des « stakeholders »			Groupe de « stakeholder »
		Pouvoir	Légitimité	Urgence	
<i>Latent</i> (un seul attribut)	<i>Dormant stakeholder</i>	Élevé	Faible	Faible	Compagnies d'assurance de voyage
	<i>Discretionary stakeholder</i>	Faible	Élevée	Faible	Agence de planification locale, police, sapeurs pompiers
	<i>Demanding stakeholder</i>	Faible	Faible	Élevée	Organisation non gouvernementale, associations à but non lucratif
<i>Expectant</i> (Deux attributs)	<i>Dominant stakeholder</i>	Élevé	Élevé	Faible	Compagnies de transport touristique,
	<i>Dependant stakeholder</i>	Faible	Élevée	Élevée	Écoles de formation en tourisme, bureaux de recherche, services de sécurité
	<i>Dangerous stakeholder</i>	Élevé	Faible	Élevée	Groupes privés (hôtels de 3 étoiles et moins, agences de voyage en ligne qui n'a pas de siège social physique)
<i>Definitive</i> (les trois attributs)	<i>Definitive stakeholder</i>	Élevé	Élevée	Élevée	Ministère du tourisme, conseils régionaux du tourisme, Organisation non gouvernementale, quelques groupes privés (hôtels de luxe, agences de voyages avec un siège social), Société marocaine d'ingénierie touristique, partis politiques, Conseil régional d'investissement, Fonds marocain de développement touristique, Délégation régionale du tourisme.

Source : Illustration de l'auteure, modèle adapté de (Bunn *et al.*, 2002 : 195)

Dans notre cas, dans une destination touristique, nous nous intéressons à la troisième catégorie qui inclut des Acteurs ayant les trois attributs, pouvoir : légitimité et

urgence. Ces Acteurs, comme le montre le tableau 2.4, comprennent les représentants du gouvernement, à savoir le Ministère du tourisme, les délégations régionales du tourisme et ainsi de suite. C'est à ces Acteurs que nous nous intéressons dans notre analyse de l'espace fonctionnel, car le degré de conflictualité sera élevé étant donné que le pouvoir de chaque Acteur est élevé, sa légitimité et l'urgence de ses demandes sont aussi élevées.

Comme nous l'avons présenté dans le point 2.3.2.6, la conflictualité concerne la divergence entre les rôles, les intérêts et les ressources mobilisées. À cet effet, chaque Acteur joue un rôle important dans la gouvernance politique territoriale de la destination, dans la planification ou dans la mise en œuvre de la politique publique touristique. Afin d'atteindre ses objectifs et ses intérêts, il échange des ressources variées, des ressources monétaires, cognitives, interactives, temporelles ou patrimoniales. Dès lors, que les Acteurs reconnaissent leur interdépendance, collaborent et se coordonnent dans chaque processus de prise de décision est une action primordiale à l'aboutissement des objectifs partagés au sein de la destination.

L'importance de la reconnaissance de l'interdépendance s'explique par la nature même du processus de prise de décision. Ce dernier représente un processus multiacteur et participatif. Nous parlons alors de la concertation, qui est une sous-dimension du processus de prise de décision. La concertation s'avère de plus en plus cruciale dans un espace fonctionnel, car les Acteurs reconnaissent l'intersectorialité et la transterritorialité. Nous pouvons qualifier l'intersectorialité par l'existence de plusieurs politiques sectorielles au sein de l'espace fonctionnel. Ces politiques sectorielles délimitent les interventions publiques au point de réorganiser l'arrangement politico-administratif au sein du territoire administratif. De ce fait, la transterritorialité permet de dépasser la non-congruence entre les territoires touristique et administratif. Que ce soit l'intersectorialité ou la transterritorialité, ces

deux indicateurs se réfèrent à la dimension de changement de l'échelle territoriale au sein de l'espace fonctionnel.

En effet, le changement de l'échelle territoriale incarne le jeu des Acteurs, Par définition (voir partie 2.3.3.2), nous adoptons cette dimension pour changer de regard sur la non-congruence entre les découpages administratif et touristique.

Pour conclure, les acteurs de l'espace fonctionnel sont des Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination qui reconnaissent leur interdépendance malgré la conflictualité dans les rôles, les intérêts et les ressources. Ils collaborent et se coordonnent lors de tout processus de prise de décision. Ils reconnaissent l'existence de l'intersectorialité et de la transterritorialité. Ils sont des *definitive stakeholders*. Ils possèdent trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence de leurs demandes. Lesdits attributs sont élevés. Dès lors, nous ne pouvons pas entreprendre un processus de gouvernance politique territoriale de la destination sans les inclure dans l'espace fonctionnel intersectoriel et transterritorial. Finalement, après avoir répondu au premier objectif de recherche, il est important, ici, de définir ce qu'est une gouvernance politique territoriale efficace de la destination.

#### 2.4.2 Efficacité de la gouvernance (GPTD)

Par efficacité de la gouvernance politique territoriale de la destination, nous entendons une gouvernance flexible, synonyme de concertation lors de tout processus de prise de décision. Cette concertation se décline via la collaboration et la coordination malgré la divergence dans les rôles, les intérêts et les ressources mobilisées. Ce processus de décision se caractérise par la transparence. Les Acteurs impliqués mettent en place des modalités afin d'assurer cette transparence. Nous pouvons assister à l'existence d'un comité de pilotage, à la détermination de moyens de communication des informations à tous les Acteurs ou à tout autre moyen servant à cette fin. C'est une gouvernance qui clarifie le jeu des acteurs, puisque chacun

d'entre eux sait quand et comment et avec quelle ressource contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par la politique publique touristique.

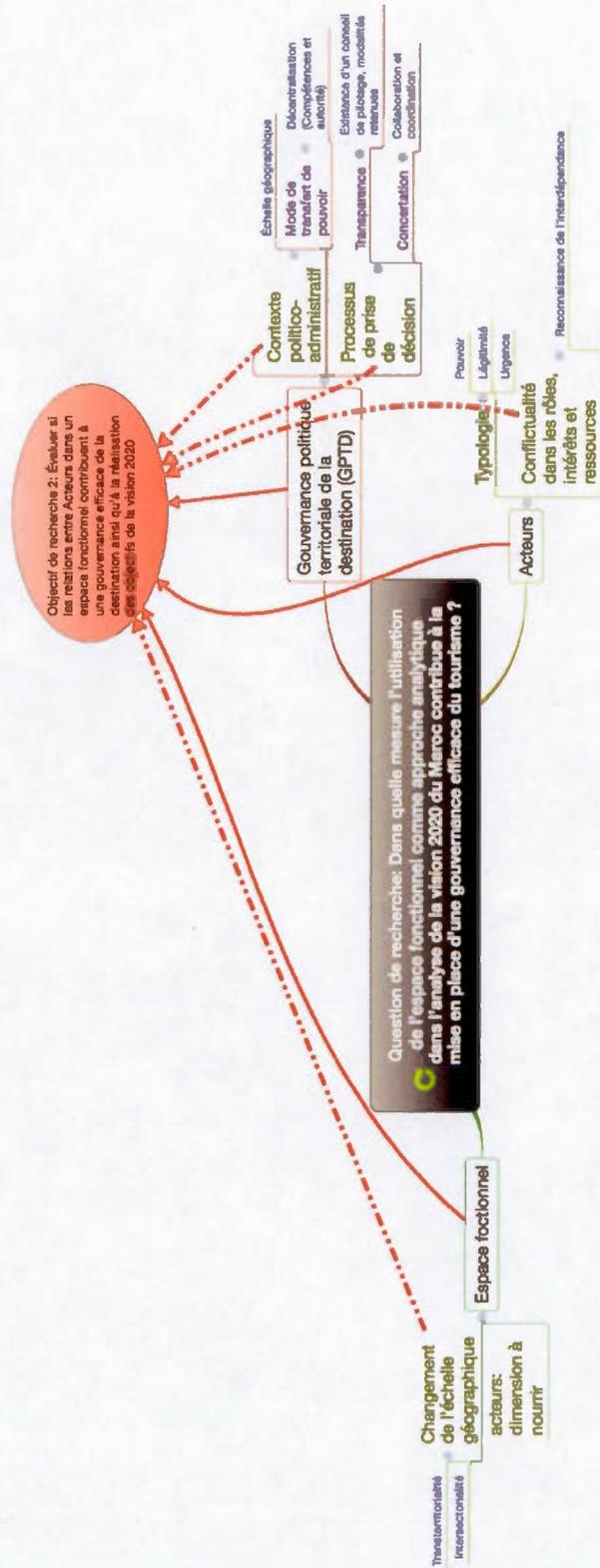
L'efficacité de la gouvernance (GPTD) peut être atteinte dans un espace fonctionnel, car ce dernier dépasse les logiques territoriales et sectorielles, comme nous l'avons déjà évoqué. Il facilite la gestion de la dynamique des relations des pouvoirs entre le public, le privé ou le semi-public, comme processus fondamental de la gouvernance (GPTD). Les Acteurs possèdent le pouvoir, la légitimité et l'urgence de leurs demandes. Cela dit, ils se trouvent dans une situation d'égalité ou d'inégalité d'autorité (pouvoir + légitimité), ce qui les oblige à négocier et c'est l'urgence de leurs demandes qui tranchera dans ce jeu d'acteurs et d'Acteurs. Or, la reconnaissance de l'interdépendance pallie cette situation de conflit entre les acteurs et les Acteurs. Dès lors, le processus de gouvernance (GPTD) peut être jugé comme étant dans la mesure où il débouchera sur l'atteinte des objectifs fixés. En définitive, l'efficacité de la gouvernance (GPTD) concerne la transparence et la concertation au sein du processus de prise de décision, le jeu des relations entre les acteurs et leur flexibilité ainsi que la contribution à l'atteinte des objectifs.

#### 2.4.3 La relation espace fonctionnel-Acteurs-gouvernance politique territoriale de la destination comme tentative de réponse au deuxième objectif de recherche

À titre de rappel, notre deuxième objectif de recherche (en rouge) vise à évaluer si les relations entre Acteurs dans un espace fonctionnel contribuent à une gouvernance efficace de la destination ainsi qu'à la réalisation des objectifs de la Vision 2020. Pour ce faire et comme le montre la figure 2.5, nous croisons les dimensions suivantes : pour le concept « gouvernance politique territoriale de la destination », nous utilisons la dimension « contexte politico-administratif » à travers l'indicateur « échelle géographique » et la sous-dimension « mode de transfert de pouvoir » via l'indicateur « décentralisation » ainsi que la dimension « processus de prise de décision » à travers les sous-dimensions « concertation » et « transparence » et leurs

indicateurs respectifs : « existence de conseil de pilotage et modalités retenues » et « collaboration et coordination ». Quant au concept « Acteurs », nous utilisons la dimension « conflictualité dans les rôles, dans les intérêts et dans les ressources » et son indicateur « reconnaissance de l'interdépendance ». Pour le concept « espace fonctionnel », la dimension « changement d'échelle géographique » et ses indicateurs « transterritorialité » et « intersectorialité » sont encore utilisés comme point essentiel dans l'utilisation d'espace fonctionnel comme outil analytique. L'interaction entre ces différents éléments nous permet de répondre à notre objectif de recherche en mettant l'accent sur l'efficacité de la destination.

Figure 2.5 Schéma de conceptualisation par objectif de recherche : deuxième objectif



Théorie de la complexité

Théorie des politiques publiques de décentralisation

Territoire

Théorie des intérêts

Source : Compilation de l'auteur

Légende :

Code de couleur

- Dimension
- Sous-dimension
- Indicateur

Code de forme

- Souligné
- théorie
- Objectif de recherche
- Concept

Code de flèche

- Relation entre concept et objectif de recherche
- Relation entre dimension et objectif de recherche

La gouvernance dépend du contexte politico-administratif du pays. Dans ce sens, il est important de connaître l'échelle géographique du pays en question. Autrement dit, nous identifions comment le pays est administrativement échelonné. Il se peut qu'il soit découpé en communautés autonomes, en provinces et en communes ou en collectivités territoriales, en régions, en provinces, en préfectures et en communes, comme le cas du Maroc. L'échelle géographique permettrait aux acteurs de collaborer et de coordonner ou de se mettre en situation de concurrence, car c'est l'échelle géographique qui détermine la distribution des financements alloués par le centre. Dans ce sens, les acteurs sont en concurrence en termes de ressources et, par extension, ils le sont en termes d'intérêts et de responsabilités. Cette situation est accentuée ou atténuée en fonction du mode de transfert de pouvoir.

Comme nous retenons la décentralisation multidimensionnelle comme mode de transfert de pouvoir, les responsabilités sont redéfinies entre les différents paliers territoriaux. Les différentes instances décentralisées voient leur compétence et leur autorité augmentées. Ces dernières déterminent les relations de pouvoir auxquelles donnent lieu les politiques de décentralisation, de façon générale. Les acteurs exercent leurs compétences en ayant comme finalité l'atteinte des objectifs fixés par la politique publique en question. Dans notre cas, il s'agit de la contribution à la réalisation d'une vision nationale, qui est la Vision 2020 du Maroc.

Or les acteurs peuvent exercer leur compétence sans pour autant coordonner leurs actions. C'est le cas lorsque les problèmes intersectoriels sont négligés. Toutefois, l'espace fonctionnel se caractérise par l'intersectorialité et la transterritorialité, permettant ainsi de pallier toute contrainte de ce genre. De plus, les acteurs participent aux décisions au sein de la destination tout en exerçant leur autorité. Il peut s'agir de choisir les partenaires de la politique publique touristique, de mettre les lignes stratégiques, ainsi de suite. Ceci dit, les acteurs exercent leur autorité en assurant leur participation ainsi que leur compétence en efficacité et en coordination.

Cette participation concerne le pouvoir que chaque acteur possède au cours du processus de prise de décision. De ce fait, nous pouvons assister à des alliances ou à des conflits entre les acteurs. Toutefois, le changement de l'échelle territoriale au sein de l'espace fonctionnel permet aux différents acteurs de changer de regard sur le problème à traiter et ainsi, se trouver dans une situation de concertation et de participation. De cette façon, les acteurs mettent en place des modalités pour assurer la transparence des processus et établissent les conditions de la concertation pour ainsi reconnaître leur interdépendance. Dès lors, ils contribuent à instaurer une gouvernance politique territoriale efficace de la destination.

#### 2.4.4 Tentative de réponse au troisième objectif de recherche

À titre de rappel, notre troisième objectif de recherche (en bleu) vise à présenter un diagnostic des structures et des processus de gouvernance en place dans le cadre de la Vision 2020. À cet effet, nous utilisons essentiellement l'analyse documentaire et les résultats du terrain de recherche pour répondre à cet objectif étant donné qu'il s'agit d'un diagnostic et non pas d'une proposition de modèle de gouvernance.

En définitive, dans ce chapitre nous avons exposé notre cadre disciplinaire, les différentes théories sur lesquelles nous avons basé notre recherche. Nous avons défini les différents concepts clés à l'étude via l'approche définition, dimension ou sous-dimension et indicateurs. Finalement, nous avons mis en place la conceptualisation en montrant comment nous répondons à nos différents objectifs de recherche. Le chapitre suivant, quant à lui, nous permettra de décrire le processus de collecte, d'analyse et d'interprétation des données sur notre terrain de recherche.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Après avoir expliqué les différents concepts clés nécessaires à la compréhension du phénomène étudié et établi les différentes relations de conceptualisation entre eux, nous retraçons dans ce chapitre la méthodologie que nous avons suivie du début de la recherche jusqu'à la discussion. Nous présentons la posture épistémologique et le paradigme adoptés. Puis, nous abordons l'approche méthodologique. Ensuite, nous exposons en détail la réalisation de l'étude de cas. Finalement, nous traitons les limites de l'étude ainsi que les considérations éthiques.

#### 3.1 Posture épistémologique et paradigme adoptés

Nous entendons par posture « l'ensemble d'ordre théorique (dans son sens large) entourant la situation d'enquête et mis à contribution à des degrés divers en vue de la délimitation, de l'examen et de la conceptualisation de l'objet d'analyse » (Paillé et Mucchielli, 2012 : 136) et par épistémologique « qu'est-ce que connaître le monde » (Paillé et Mucchielli, 2012 : 127). En conséquence, nous considérons le monde comme étant un construit social, un ensemble de représentations. La société dans laquelle nous vivons est contrainte par plusieurs standards sociaux que chacun interprète à sa façon selon son cadre de référence (Decrop, 2004 :157). À cet effet, la réalité est multiple et construite individuellement et collectivement. Elle est locale et spécifique (Rakić, 2012 : 23). Essayer de comprendre en ciblant les significations et

en essayant de toujours répondre à la question « Pourquoi ? » est ce qui nous permet d'approfondir notre vision et éclaircir les représentations. Ceci dit, nous pourrons, d'une part, justifier notre approche et, d'autre part, être transparente au sujet des méthodes utilisées pour la collecte des données ainsi que pour le processus d'analyse des résultats (Goodson et Phillimore, 2004 : 38). Dans ce sens, notre posture intellectuelle ou épistémologique s'inscrit dans le constructivisme.

Par ailleurs, le sujet de recherche étudie le cas d'un pays en voie de développement, notamment, le Maroc. Ce dernier a amorcé le développement touristique depuis un demi-siècle. Le Maroc « a fait l'expérience des plans triennaux et quinquennaux, des recherches et des avis des grands bureaux extérieurs, des programmes d'aide au développement patronnés par les grandes instances internationales et des investissements massifs de l'État » (Hillali, 2003). Dès lors, les contextes politique et économique sont loin d'être un fait, mais ils sont le résultat d'un construit social datant de l'époque du protectorat. Le plan de travail que nous avons adopté a été évolutif en fonction des éléments des réponses aux différentes questions. En tant que chercheuse, nous étions l'instrument de recherche. Outre cela, nous nous sommes basée sur l'argumentation, la discussion et l'interaction entre nous et ce que nous cherchions (Goodson et Phillimore, 2004 : 36). Ceci dit, la posture épistémologique de ce mémoire s'insère dans le paradigme interprétatif relativiste.

### 3.2 Approche méthodologique

Quant à l'approche méthodologique, nous avons tenu compte de la contrainte des délais et des ressources dont nous disposions. Autrement dit, nous avons pris en considération notre marge de manœuvre (Quivy et Campenhoudt, 1995). Nous avons veillé à montrer que le fait est « conquis », « construit » et « constaté », selon Gaston Bachelard (Quivy et Campenhoudt, 1995).

« Le fait est conquis » correspond à l'étape de la rupture. Durant cette étape, nous avons fait une rupture avec le sens commun de façon générale. Pour répondre à la

question de recherche, il a été opportun de commencer par une revue de littérature pour voir ce qui a été dit sur la gouvernance. Pour cela, nous avons consulté plusieurs articles scientifiques. La recherche dans la littérature a montré que des auteurs, tels que Ruhanen *et al* (2010) et Zhang et Zhu (2014), ont déjà recensé tout ce qui a été dit sur la gouvernance. Cette étape a servi de cadre aux entrevues d'exploration. Ces dernières ont éclairé la pertinence dudit cadre (Campenhoudt et Quivy, 2011 : 58). En effet, les lectures et les entretiens auprès d'experts et de chercheurs se complétaient mutuellement (Campenhoudt et Quivy, 2011 : 58). Elles ont abouti à la reformulation de la question de recherche, à l'élaboration du postulat et à la détermination de l'approche et de la stratégie de recherche.

Concrètement, nous avons élaboré la problématique, les cadres disciplinaire et théorique et avons défini les concepts pour, finalement, déterminer les catégorisations nécessaires. Ceci dit, nous avons pu construire un cadre conceptuel qui nous a permis d'observer le phénomène étudié. Avant de montrer que « le fait est constaté » (constatation), nous avons déterminé les instruments d'observation en relation avec les indicateurs que nous cherchions. Cette phase nous a permis de « construire l'instrument capable de recueillir ou de produire l'information prescrite par l'indicateur en question » (Quivy et Campenhoudt, 1995 :164). Dès lors, le fait est construit.

Quant à la constatation, elle est considérée comme l'étape de l'expérimentation. Nous sommes partie sur terrain pour recueillir les données nécessaires pour répondre à notre question de recherche. Nous avons opté pour une observation indirecte via un guide d'entretien (Annexe A). Ce dernier nous a permis de « produire ou d'enregistrer les informations » « prescrites par les indicateurs » (Quivy et Campenhoudt, 1995 :165). Lesdits entretiens ont eu l'avantage de donner une idée sur l'analyse des pratiques des acteurs face à ce nouveau contexte de régionalisation avancée dans un espace fonctionnel. Ils ont aidé à analyser la problématique de

manière bien précise : ses données, les points de vue en présence, ses enjeux, les systèmes de relation et le fonctionnement (Quivy et Campenhoudt, 1995). Ils ont servi à mieux informer sur la méthode de la reconstruction des processus d'actions des parties prenantes dans le cas traité.

L'approche de recherche choisie est qualitative, car nous cherchons à comprendre le phénomène en profondeur. La stratégie de recherche est l'étude de cas comme méthode de recherche et non pas comme outil méthodologique, car l'étude de cas « *is not a methodological choice but a choice of what is to be studied. By whatever methods we choose to study a case* » souligne Stake (2000 : 435).

L'étude de cas abordée dans ce mémoire permet de construire de la connaissance au sujet de la question de recherche (Otley et Berry, 1994). Pour ce faire, dans la réalisation de l'étude de cas, nous nous sommes inspirée des huit étapes suivantes :

- 1) Établir la pertinence ;
- 2) Assurer la véracité des résultats (fiabilité et validité) ;
- 3) Préparation ;
- 4) Recrutement des cas ;
- 5) Collecte des données ;
- 6) Traitement des données ;
- 7) Interprétation des données ;
- 8) Diffusion des résultats. (Gagnon, 2012)

### 3.3 Réalisation de l'étude de cas

Afin de collecter les données nécessaires avec rigueur et répondre à la question de recherche, nous avons respecté les exigences de chaque étape de l'étude de cas : préparation du terrain de recherche, collecte de données, traitement des données et interprétation des données.

### 3.3.1 Préparation du terrain de recherche

Lors de l'étape de préparation du terrain, nous avons établi la pertinence, assuré la véracité des résultats, c'est à dire, la conformité des connaissances produites à la réalité (Gagnon, 2012 : 21) et recruté les cas.

La posture constructiviste et la nature du problème aident à établir la pertinence de l'utilisation de l'étude de cas comme méthode de recherche (Gagnon, 2012 : 13). Ainsi, avec une posture constructiviste, nous nous sommes intéressée à la compréhension de l'intégration de l'espace fonctionnel dans la gouvernance de la destination. Nous avons également veillé à nous assurer que les résultats produits sont conformes à la réalité. Ce faisant, nous avons considéré rigoureusement la fiabilité et la validité des résultats, autrement dit, les deux éléments constitutifs de la véracité des résultats, dans la réalisation de l'étude de cas sur le Maroc (Gagnon, 2012 : 21).

En effet, la fiabilité se décompose en deux éléments : interne et externe (Gagnon, 2012 : 23). Pour l'aspect interne de la fiabilité des résultats, nous nous sommes assurée qu'en traitant et en interprétant les données collectées, d'autres chercheurs arriveraient sensiblement aux mêmes conclusions (Gagnon, 2012 :24). Quant à l'élément externe de la fiabilité, nous avons déterminé notre rôle d'observatrice lors de notre terrain au Maroc. Ceci dit, nous avons veillé à ce que d'autres chercheurs, adoptant la même démarche sur le cas du Maroc, découvrent les mêmes éléments s'ils souhaitaient étudier un cas qui lui était semblable (Gagnon, 2012 :26).

Quant à la validité des résultats, elle se divise en deux parties : interne et externe (Gagnons, 2012). La validité interne du cas sur le Maroc consistait à recueillir les données directement sur le terrain et sur une période de trois mois et demi, du 14 mai au 28 aout 2014. C'est la principale force de l'utilisation de l'étude de cas comme méthode de collecte de données (Gagnon, 2012 : 30). La validité externe a exigé de la vigilance de notre part, car elle constitue le point faible de cette méthode (Gagnon,

2012 : 33). Ceci dit, d'autres chercheurs pourraient, au moins, comparer les résultats sur le Maroc avec d'autres cas.

Pour ce faire, nous avons abordé la définition des concepts et établi le modèle d'analyse. Nous avons, également, choisi les partenaires qui ont collaboré à l'étude. Il est important de mentionner que nous avons effectué, conjointement, les étapes concernant la véracité des résultats, la préparation et le recrutement du cas.

### **Recrutement des participants :**

Nous avons choisi les participants en fonction de leur implication dans la gouvernance de la destination du Maroc dans le cadre de la Vision 2020. Au début, nous avons visé les signataires du contrat-programme de la Vision 2020, notamment, des représentants du gouvernement, du secteur privé et du partenariat public-privé, pour ensuite contacter des partis politiques, des organisations non gouvernementales (ONG), la communauté locale ainsi que des journalistes spécialisés en tourisme. Nous avons effectué le premier contact par courriel. Par la suite, nous avons bénéficié de l'effet boule de neige sur recommandation de la personne interviewée. En effet, les participants ont été informés de la nature de l'étude ainsi que de ses objectifs. Ayant pris connaissance des implications de leur participation à cette étude, certains acteurs contactés n'ont pas donné suite à notre demande. D'autres n'ont pas cessé de reporter la date de l'entrevue jusqu'à une date ultérieure<sup>5</sup>. Ceci dit, nous avons pu finalement avoir la collaboration de 14 acteurs sur 22, comme suit : huit participants du secteur public, trois participants du secteur privé et trois participants de la société civile (voir tableau 3.1).

---

<sup>5</sup> Nous taïrons le nom de chacune de personnes qui ont refusé ou se sont abstenues de répondre à notre demande ainsi que leurs motivations par souci de confidentialité comme l'exige le code éthique de l'UQAM lorsqu'il s'agit de recherche impliquant des personnes.

Tableau 3.1 Cartographie des participants

Participants							
Postes	Secteur public	Secteur privé	Semi-public	ONG	Journalistes indépendants	Partis politiques	Société civile*
Fonctionnaire-cadre	✓	✓					✓
Professionnel-cadre	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓
	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓
	✓						
	✓						
	✓						
	✓						
	✓						

Source : compilation de l'auteure

Légende :      ✓ L'entrevue a eu lieu      ✗ L'entrevue n'a pas eu lieu

\*Pour la société civile, nos répondants travaillent dans des conseils régionaux du tourisme<sup>6</sup>.

### 3.3.2 Collecte de données

Quant à l'étape de la collecte des données, étant donné que nous recueillions des informations qualitatives, nous avons été consciente de l'importance de la relation à

<sup>6</sup> Le Conseil régional du tourisme est la représentation des professionnels gérée dans le cadre de la loi 58 de la société.

entretenir avec les participants. C'est eux qui fournissaient l'information (Gagnon, 2012 : 57). Il est clair que la relation avec les participants est déterminante, eu égard à la qualité de l'information à avoir. Pour ce, avant d'aller sur terrain, nous avons veillé, entre autres, à obtenir la certification éthique de notre institution universitaire.

Pour avoir une étude de cas de qualité, nous avons utilisé différentes sources de données (Yin, 2009 dans Gagnon 2012 : 59). Différents outils de collecte de données ont également été nécessaires (voir Tableau 1.1)<sup>7</sup>, notamment, l'entrevue semi-dirigée, l'analyse documentaire (publications, communiqués de presse, article de journal spécialisé en tourisme, notes administratives des différents acteurs, listes d'acteurs).

Pour l'entrevue semi-dirigée, nous avons élaboré le guide d'entretien (voir annexe A) et de codification, en a déterminé les thèmes, les questions et une durée de 30 à 70 minutes. L'analyse documentaire a servi à corroborer les informations provenant d'autres sources (Yin, 2009 dans Gagnon, 2012 : 68).

Nous avons réalisé la collecte de données via des entrevues semi-dirigées auprès des principaux acteurs impliqués dans la gouvernance de la destination Maroc. Nous avons le rôle d'observatrice externe. Nous notons toutes réflexions et critiques dans un calepin le long de la collecte des données pour nous en servir lors du traitement des données.

---

<sup>7</sup> Dans ce tableau, les trois objectifs a), b) et c) représentent les sous-questions de la question principale de cette recherche énoncée dans la proposition de recherche du présent mémoire

Tableau 3.2 Méthodologie de l'étude

Objectif	Type d'approches	Outil nécessaire	Acteur visé	Méthode d'Analyse
a) Déterminer la typologie des acteurs impliqués dans la gouvernance et clarifier les relations entre eux de manière à nourrir la dimension acteurs de l'espace fonctionnel;	Qualitative	-Analyse documentaire -Entrevues semi-dirigées	-Représentants du gouvernement, du secteur privé, partis politiques, du partenariat public-privé, ONG, journalistes, communauté locale.	Analyse de contenu
b) Évaluer si les relations entre acteurs dans un espace fonctionnel contribuent à une gouvernance efficace de la destination ainsi qu'à la réalisation des objectifs de la Vision 2020;	Qualitative	Analyse documentaire -Entrevues semi-dirigées	-Représentants du gouvernement, du secteur privé, partis politiques ONG, journalistes, communauté locale.	Analyse de contenu
c) Présenter un diagnostic des structures et des processus de gouvernance en place dans le cadre de la Vision 2020.	Qualitative	Analyse documentaire Entrevues semi-dirigées	-Représentants du gouvernement, du secteur privé, partis politiques ONG, du partenariat public-privé, communauté locale	Analyse de contenu

Source : compilation de l'auteur

### 3.3.3 Traitement des données

Le traitement des données reste une étape à faire de manière « itérative » avec la collecte des données (Gagnon, 2012 : 71). Dès lors, nous, menions les entrevues semi-dirigées, faisons le traitement des données et retournions sur le terrain pour mettre les réajustements nécessaires. Cela nous a permis de mieux adapter l'outil de collecte de données. Nous avons traité les données qualitatives en faisant un va-et-vient entre trois phases : l'épuration, le codage et l'analyse (Weerd-Nederhof, 2001 : 529). Ainsi, nous avons transcrit les entrevues enregistrées, trouvé l'information pertinente, codifiée et fait parler les données.

Dans le codage des données, nous avons utilisé un code alphanumérique pour assurer la confidentialité des répondants. Nous avons classé les participants en trois groupes : secteur public, secteur privé et la société civile tout en utilisant des codes alphanumériques. Ainsi, la lettre X correspond au secteur public, la lettre Y au secteur privé et Z aux Acteurs de la société civile. Le chiffre, quant à lui correspond à l'institution. À titre d'exemple, une institution du privé sera codifiée en tant que Y-1 et ainsi de suite. Ceci dit, on ne pourrait identifier les propos des participants ni les organisations non plus.

À vrai dire, dans l'analyse, nous avons utilisé la méthode d'analyse de contenu en faisant appel au logiciel de traitement de données qualitatives Nvivo. Dans ce sens, l'élaboration de la grille d'analyse a été essentielle pour cette étape.

La grille d'analyse constitue l'ensemble ordonné des catégories d'analyse à tenir en compte. Afin d'élaborer les catégories, il existe trois types d'analyse : l'analyse thématique, l'analyse en attitude et l'analyse lexicologique (Frisch, 1999 : 107). Nous avons opté pour l'analyse thématique. Nous avons repéré les thèmes, un par un, et en avons déterminé la fréquence interlocuteur par interlocuteur.

Tenant compte de la nature de l'information à collecter auprès des représentants des différentes organisations qui participent à la gouvernance de la destination Maroc, nous avons considéré l'attitude des interviewés et le vocabulaire utilisé par ces derniers moins pertinents pour l'élaboration de la grille d'analyse. Ceci dit, nous n'avons pas adopté l'analyse en attitude ni celle lexicologique.

Certes, la définition des catégories représente la principale difficulté lors de l'élaboration de la grille d'analyse (Frisch, 1999 : 108). Toutefois, il existe des règles à respecter pour en faciliter l'élaboration (Frisch, 1999 : 109). À cet effet, nous avons veillé à ce que chaque catégorie soit pertinente, soit indépendante des autres catégories, couvre exhaustivement le contenu à analyser et qu'elle soit définie de manière claire et précise (Frisch, 1999). Ainsi, à l'aide de Nvivo, nous avons élaboré un arbre thématique en fonction des questions du guide d'entrevue (Annexe B), un arbre thématique en fonction de la conceptualisation (Annexe C) et avons adopté la création de thèmes libres (Annexe D) comme méthode complémentaire à notre analyse. Dès lors, nous avons pu extraire l'information pertinente à l'analyse de données et déduire des résultats pour ensuite les interpréter. Concrètement, nous avons traité les données du guide d'entretien et utilisé les données documentaires pour répondre aux trois objectifs de recherche, comme le montre la figure 3.1.

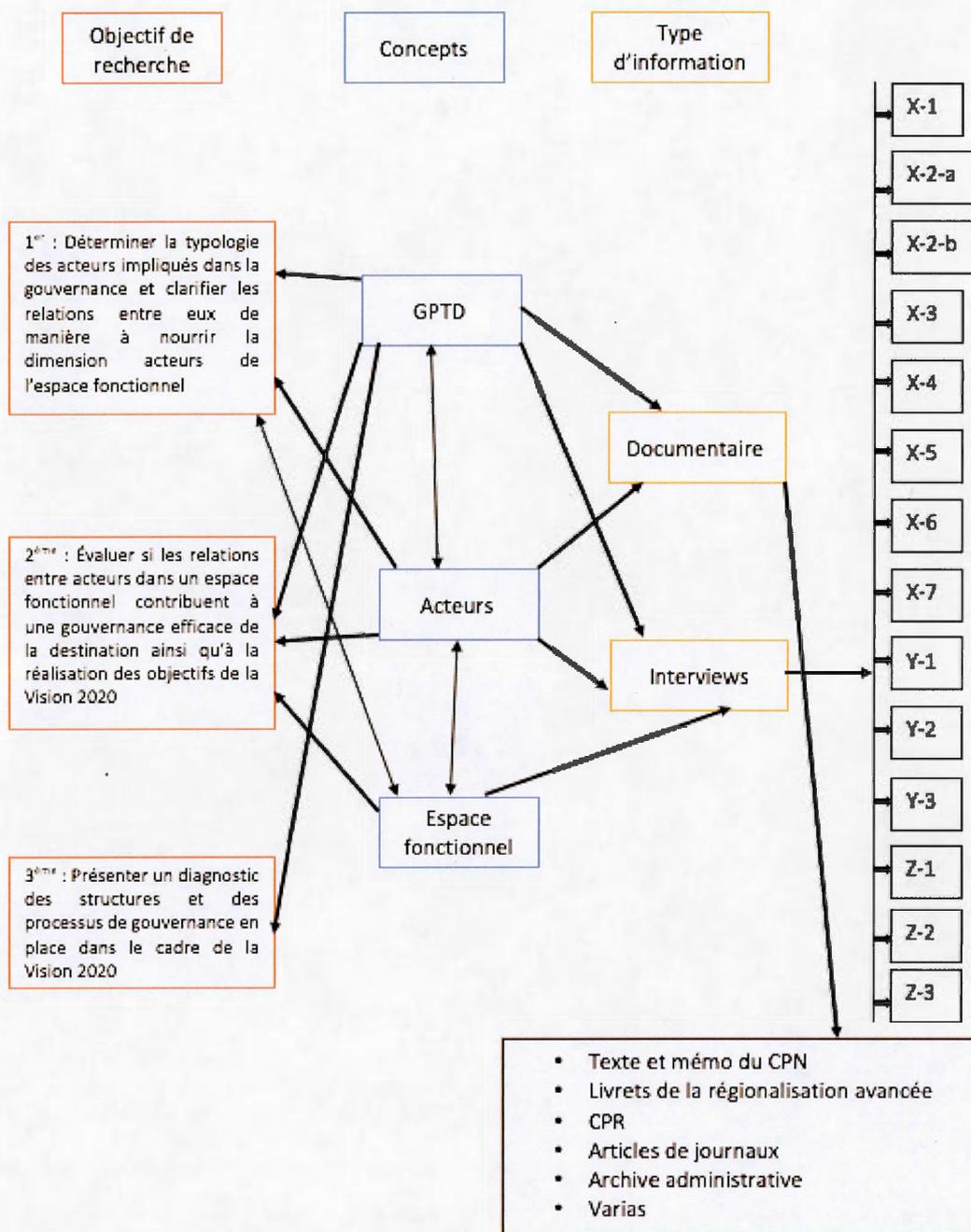
#### 3.3.4 Interprétation des données

L'interprétation a été la plus difficile de toutes les étapes de la réalisation de l'étude de cas. Elle demandait beaucoup de créativité (Gagnon, 2012 : 85). Nous avons opté pour une analyse qualitative. Cette dernière est définie comme « une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes » (Paillé et Mucchielli, 2012 : 11). Nous avons tenté d'expliquer les tendances remarquées d'après l'analyse des données. Nous avons ensuite comparé les nouvelles théories avec les données pour arriver à expliquer le cas du Maroc dans son contexte (Yin, 2009 dans Gagnon, 2012 : 85). Nous avons

également vérifié la concordance des propositions explicatives avec les données (tous les propos non appuyés par les données ont été rejetés) (Gagnon, 2012 : 86). Finalement, nous avons comparé les propositions qui concordaient avec la littérature existante (Gagnon, 2012 :87).

Quant à la rédaction, qui reste le point culminant du processus de recherche (Deslauriers, 1991 : 106), nous avons tenu compte de la problématique, de la question de recherche, du cadre théorique ainsi que du terrain de recherche. C'est ainsi que nous avons présenté et analysé les résultats par objectif de recherche.

**Figure 3.1** Relation entre les objectifs, le cadre d'analyse et la méthodologie



Source : Compilation de l'auteur

### 3.4 Les limites de l'étude

Dans la recherche présente, nous avons choisi l'étude de cas comme méthodologie de recherche. Nous avons eu alors un rôle décisif dans la collecte, le traitement et l'interprétation des données. Autrement dit, notre parcours a un impact sur tout le processus de recherche. Nos « caractéristiques peuvent avoir un effet direct sur la véracité des résultats » (Gagnon, 2012 : 22). Cela constitue, entre autres, une limite de l'étude, comme dans toute autre étude qualitative.

À vrai dire, plusieurs facteurs peuvent biaiser le processus de recherche (Gagnon, 2012 : 22) à commencer par l'âge, l'orientation théorique, la posture intellectuelle ou épistémologique, l'expérience scientifique et le rapport avec l'objet d'étude. Certes, nous sommes nouvelle dans le champ de la recherche scientifique. Cependant, nous avons veillé à bien connaître notre posture intellectuelle ou épistémologique en passant un test<sup>8</sup> de personnalité et pour atténuer les biais.

Outre cela, nos variables psychologiques sont à prendre en considération (Gagnon, 2012 : 22), notamment, la confiance en soi, le niveau d'anxiété et la facilité à échanger avec l'autre.

En effet, le défi à relever, pour nous, consistait à identifier les différents biais et à essayer de les gérer. À cet effet, quand nous intervenions sur le terrain de recherche, nous étions consciente des trois types de biais que nous devons confronter : l'illusion holistique, le biais d'élite et la surassimilation (Gagnon, 2012 : 22). Le premier biais consistait à accorder plus de convergence et de cohérence aux événements par rapport à la réalité. Cela pouvait se concrétiser par l'élimination de certaines informations qui ne s'alignaient pas dans le même sens. Pour cela, nous notions toute remarque ou autre commentaire dans un calepin sans rien manquer. Le deuxième biais se

---

<sup>8</sup> Le développement de ce point est une inspiration du questionnaire sur la posture intellectuelle vu dans le cours MDT8001 Approche et méthode, le 01 novembre 2012, acétate n°11 (Kadri et Éthier, 2012).

concrétisait par la surestimation des données qui venaient des informateurs qui annonçaient clairement leurs points de vue au détriment de ceux qui étaient moins clairs dans leurs propos. Nous n'avons pas opté pour l'analyse en attitude et avons favorisé l'analyse thématique. Quant à la surassimilation, nous essayions de rester le plus neutre possible pour ne pas nous voir emprisonner par les informations et les perceptions qui venaient de nos interviewés. Nous avons gardé notre distance pour assurer une approche critique vis-à-vis des informations collectées. Par conséquent, nous avons utilisé des méthodes complémentaires, telles que l'analyse documentaire des archives, des articles de journaux critiques et des textes gouvernementaux.

Par ailleurs, la principale faiblesse de l'utilisation de l'étude de cas comme méthode de recherche reste la possibilité de généraliser ses résultats (la validité externe de l'étude de cas) (Gagnon, 2012 : 33). Si Laperrière (1997) affirme que la nature des résultats des études qualitatives n'en permet pas du tout la généralisation, Gagnon (2012 : 33) assume qu'« il ne faut pas trop s'en faire ». Pour remédier à cela, « la vigilance s'impose tout de même pour en arriver à des résultats qui peuvent au moins être comparés et contrastés avec d'autres cas » (Gagnon, 2012 : 33).

Nous avons pris des mesures pour faire preuve de vigilance et de rigueur. Nous avons, tout d'abord, choisi le Maroc comme étude de cas. Ce cas ne présentait pas de particularités qui pouvaient donner des résultats à ne pas généraliser (Gagnon, 2012). À cet effet, un autre chercheur aura la possibilité de choisir un autre pays en voie de développement et qui a une vision touristique, entre autres, la Tunisie avec la Vision 3+1. Aussi, faut-il ajouter que, lors de la collecte de données, nous avons enregistré les interviews au complet à l'aide d'un appareil approprié et avec l'autorisation des interviewés. Nous en avons ensuite fait la transcription, mot par mot, codé et classé l'information en fonction des catégories de nos arbres thématiques. Afin de nous assurer de ne manquer aucun élément et d'allier rigueur et efficacité lors de

l'analyse, nous avons eu recours au logiciel de traitement de données qualitatives Nvivo.

Outre cela, nous avons, certes, eu recours à la triangulation en utilisant plusieurs types de données. Toutefois, la triangulation méthodologique fait défaut. Cette dernière consiste à considérer, au moins, deux types de ressources : une ressource qualitative et une ressource quantitative (Morse, 1991 : 120). Nous n'avons fait appel ni à la triangulation simultanée ni à la triangulation séquentielle. Si la première repose sur l'utilisation d'une méthode qualitative et d'une méthode quantitative en même temps, la deuxième est utilisée quand les résultats d'une méthode (qualitative ou quantitative) sont essentiels à la planification d'une deuxième méthode (qualitative ou quantitative) (Morse, 1991 : 120).

En définitive, dans le but d'assurer le transfert des résultats et grâce aux différentes lectures sur la méthodologie de recherche de façon générale et sur l'étude de cas comme méthode de recherche en particulier, nous avons essayé d'identifier les biais possibles, faire en sorte de les éliminer ou de les atténuer, le cas échéant, et de respecter rigueur et vigilance.

### 3.5 Les considérations éthiques

Nous avons veillé à suivre les règles de l'éthique : « ne pas empiéter sur les droits des personnes participant aux recherches et ne pas affecter leur bien-être » (Gauthier, 2003 : 244), d'autant plus que la nature de notre recherche est descriptive et non expérimentale. À cet effet, nous avons acquis une formation pratique dans le cadre de la Maîtrise en Développement du tourisme, profil mémoire à l'école des sciences de la gestion de l'UQAM.

La formation portant, tout d'abord, au neuvième cours du cours de projet de mémoire (MDT8921) sur « L'éthique en recherche ». Ce cours avait comme objectif d'évaluer les enjeux éthiques de la recherche, en général, et ceux de notre projet de recherche

sur le Maroc, en particulier, ainsi que d'acquérir des connaissances sur le processus de planification et de contrôle qui régit le cadre éthique de la recherche et de la façon de préparer la demande d'approbation éthique à soumettre à l'UQAM. Le contenu de ladite formation a concerné les dimensions éthiques et le certificat d'éthique en recherche ainsi que l'information aux participants.

Aussi faut-il mentionner que nous avons suivi une formation en éthique de la recherche en ligne du Groupe en éthique de la recherche proposée par Le didacticiel de l'énoncé de politique des trois conseils EPCT2 (CRSH, 2010) à l'adresse :

(<http://ethique.gc.ca/fra/education/tutorial-didacticiel/>).

Tenant compte de la distance géographique, nous avons contacté les premiers participants aux entrevues par courriel. Nous avons décrit le projet, nos objectifs de recherche et les implications de leur participation audit projet. Nous avons mentionné qu'il n'existait pas de rémunération financière et qu'au contraire, ils contribueraient à l'avancement de la recherche scientifique sur la gouvernance et bénéficieraient d'un diagnostic du processus de gouvernance mis en place. Nous avons précisé que le résumé de recherche serait communiqué individuellement par courriel aux participants aux entrevues.

Afin d'assurer le bien-être des participants, nous avons anticipé des précautions particulières. Nous avons choisi le lieu de travail comme environnement de la tenue de l'entrevue pour permettre aux participants de se sentir confortables durant l'entretien. Outre cela, les participants ont été libres de mettre fin à leur participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements qui les concernaient seraient détruits.

Quant au profil des participants, ils sont des cadres supérieurs dans les organisations ciblées. Dans chaque organisation nous avons interviewé un seul participant. Ceci dit, d'une part, nous avons bénéficié de l'effet boule de neige sans pour autant causer un

risque de pression hiérarchique sur la personne interviewée. D'autre part, la liberté des personnes à participer ou non est garantie, comme déjà expliqué au préalable.

Nous avons également mis en place des procédures pour assurer l'anonymat des participants et le caractère confidentiel des données lors de leur traitement et de leur diffusion. À cet effet, nous avons conservé l'enregistrement numérique ainsi que le formulaire de consentement séparément, sous clé et dans des fichiers sur l'ordinateur, protégés par des mots de passe pour la durée totale du projet. Dans la même veine, nous avons codé et gardé séparément toutes les informations fournies par les participants. Après avoir terminé les entrevues, nous avons procédé à une transcription codée et avons détruit les enregistrements audio.

En définitive, avant d'aller sur le terrain, nous avons eu l'approbation éthique de notre institution. Nous avons effectué les entrevues après avoir obtenu le consentement des participants. Par souci de transparence, nous avons décrit en détail la méthodologie de recherche que nous avons adoptée. Outre cela, après avoir retracé notre méthodologie, nous nous consacrons à la présentation et à l'analyse des résultats.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre nous présentons, tout d'abord, l'étude de cas, celui du Maroc. Il s'agit d'une présentation des spécificités du Maroc et de ce qui fait de lui un exemple approprié à notre objet de recherche. Ensuite, nous exposons les résultats de l'enquête sur terrain. Puis, nous les discutons.

#### 4.1 L'étude de cas : le Maroc

##### 4.1.1 Conditions : cadres historique, structurel et culturel du Maroc

Chaque pays a son histoire, ses cadres structurel et culturel qui lui sont propres. Cela influence non seulement son caractère, mais cela définit même l'organisation de ses institutions politiques et l'éventualité de les réformer (Ladner, 2011 : 66).

##### 4.1.1.1 Cadre historique et priorisation du tourisme

Pour comprendre l'organisation territoriale actuelle du Maroc, il est opportun de tenir compte de son histoire. Or, il s'avère crucial de faire la distinction, ici, entre gouvernabilité et gouvernance pour mieux comprendre le contexte marocain.

Dans le contexte marocain, la gouvernabilité est un autre regard sur ce qu'est un bon gouvernement, et est née face à la crise du gouvernement classique. Toutefois, gouvernabilité et gouvernance ont les mêmes objectifs, mais renvoient à des méthodes différentes, comme l'explique Moujahid (2009 : 293-294) :

- ✓ la gouvernance cherche à transformer l'ordre des choses. La gouvernabilité tente d'améliorer l'existant,
- ✓ la gouvernance désigne la manière de gouverner, tandis que la gouvernabilité renvoie aux institutions et aux dirigeants, bref au gouvernement,
- ✓ la gouvernance est synonyme de réforme profonde de l'État, voire de sa remise en cause. Elle traite de la redéfinition du rapport entre pouvoir public et le citoyen. La gouvernabilité considère le citoyen comme administrés [sic], voir un simple usager-consommateur de ses services publics,
- ✓ la gouvernance repose sur le triptyque secteur public/secteur privé/tiers secteur. Elle cultive une troisième voie située entre la coordination des échanges par le marché (secteur privé) et coordination de l'action publique (secteur public). La gouvernabilité confie ce rôle aux pouvoirs publics. Elle repose sur le binôme secteur public/secteur privé. La société civile, même si elle existe, elle marginalisée ou instrumentalisée,
- ✓ la gouvernance introduit le principe de la participation de toutes les composantes de la société à l'œuvre de développement. La gouvernabilité n'autorise la participation que dans un cadre institutionnel clair et bien balisé,
- ✓ la gouvernance cherche la souplesse et l'adaptabilité aux situations nouvelles. La gouvernabilité n'agit que dans un cadre légal, rigoureux et parfois rigide.

Nous constatons que la définition que l'auteur donne de la gouvernance se situe dans l'acception politique de cette dernière. Cela n'est qu'un seul aspect de la définition de la gouvernance que nous retenons dans la présente recherche, car nous nous intéressons également à son aspect territorial dans un contexte de destination. Toutefois, la définition de ce concept dans sa seule acception politique nous est utile, car elle nous permet d'éclairer le contexte politique marocain avant de parler de toute politique touristique. De plus, elle nous aide à bien comprendre le cadre historique marocain, comme il sera développé dans le paragraphe suivant.

« La participation de la société civile à la gestion des affaires locales est une tradition au Maroc » (Moujahid, 2009 : 295). Avant l'avènement du protectorat<sup>9</sup>, les

---

<sup>9</sup>En 1912, le 30 mars, le ministre de France au Maroc signe à Fez avec le sultan Moulay Hafid le traité mettant le Maroc sous le protectorat de la France. La France comme protecteur place sous tutelle son

populations locales géraient leurs affaires sans l'intervention du pouvoir central. Nous assistions à une articulation harmonieuse, entre le pouvoir central et la société civile, qui reposait sur une organisation administrative. Cette dernière permettait une autonomie de gestion locale et une présence du pouvoir central via l'institution dans les différentes composantes de la société, telles que le Mekhzen (pouvoir central), les médiateurs et la communauté (Mlih, 1990). Il s'agissait bel et bien d'une forme de gouvernance locale, basée sur deux modes de gestion qui coexistaient : un mode vertical, qui est la gouvernabilité, et un mode horizontal qui est la gouvernance. Or sans l'interruption incitée par le protectorat, le Maroc aurait pu s'ancrer dans une gouvernance locale comme mode de gestion et ainsi en instaurer une qui aurait été adaptée à la réalité quotidienne (Moujahid, 2009 : 296).

À partir de 1912, l'État marocain est sous le protectorat français. Ses affaires publiques sont gérées par un seul centre de décision qui est la France (Mlih, 1990 : 133). Comme résultat, les mécanismes traditionnels de gestion sont déstructurés, les rapports entre les différentes composantes de la société et l'État sont désarticulés et les économies locales sont déstabilisées. C'est ainsi que la « gestion *horizontale*, vecteur de gouvernance, a été sacrifiée au profit d'une gouvernabilité poussée largement maîtrisée par l'élément étranger » (Moujahid, 2009 : 296).

Cette nouvelle forme de gouvernance a favorisé l'apparition d'un Maroc divisé en deux parties ; une partie utile avec des ressources abondantes et une partie inutile et aride (Baudouï, 1999). Les énormes disparités régionales qui ont existé depuis cette époque et qui persistent encore sont la résultante directe de cette forme de gouvernance (Moujahid, 2009 : 296). Depuis la reconnaissance de l'indépendance du

---

protégé le Maroc. Par décret du 26 avril 1912, le général Lyautey est nommé commissaire résident général du Maroc. Son mandat dure 13 ans. (Baudouï, 1999 : 86). Le protectorat prend fin avec la reconnaissance de la France de l'indépendance du Maroc en 1956 (Labari, 2002 : 144).

Maroc par la France, le 3 mars 1956 (Labari, 2002 :144), le Maroc ne cesse de mettre en place des plans de restructuration afin de pallier ces disparités.

Pour ce faire, à l'instar des pays en voie de développement qui appliquent les recommandations de la Banque mondiale, l'État marocain a fait du secteur touristique une priorité depuis les années 1960 (Bélanger, 1994 : 87). C'est entre 1960 et 1964 que l'ONU est favorable au développement du tourisme. C'est ainsi qu'en 1964, dans le cadre d'une mission économique ayant eu lieu au Maroc, la Banque mondiale (BM) insiste sur l'importance du développement touristique. Elle a soutenu financièrement et techniquement plusieurs projets touristiques, tels que celui de la baie d'Agadir (Stafford *et al.*, 1996 : 52). C'est de 1965 à 1967 que le tourisme international enregistre une croissance rapide (Stafford *et al.*, 1996 : 86). Parallèlement, le Maroc a utilisé le tourisme comme vecteur de développement et de lutte contre la pauvreté. Ainsi, le tourisme a une importance socioéconomique et politique pour le pays. Concrètement, le Maroc s'inscrit dans une approche de développement local via le tourisme depuis le plan triennal touristique de 1965-1967 (Stafford *et al.*, 1996 : 41). De 1968 à 1972, malgré le fait que le Maroc ait connu deux coups d'État, le tourisme constitue toujours une priorité avec l'aide internationale de la part de la BIRD, avec dix millions de dollars en 1970 et 15 millions de dollars en 1972. (Stafford *et al.*, 1996 : 86-87). C'est comme cela qu'il y a eu un parallèle entre la politique internationale supportée par l'ONU et la BM et la politique touristique marocaine. De manière concomitante, l'État marocain restructure son organisation territoriale, comme nous l'aborderons dans le point 4.1.1.2. Nous assistions, alors, aux prémices d'une politique touristique.

#### **Le tourisme comme priorité nationale**

De 1965 à 2010, le tourisme a fait l'objet de plusieurs formes de planification, en passant par des plans triennaux et quinquennaux et des visions s'étalant sur 10 ans. C'est en 1965 que l'État marocain met sur pied le Ministère du tourisme comme

structure dédiée à la planification ou à la mise en œuvre de politique publique touristique et confirmant ainsi le tourisme comme priorité nationale (Stafford *et al.*, 1996 : 43).

Certes, ce mémoire s'intéresse à la gouvernance touristique dans le cadre de la Vision 2020 du Maroc. Cependant, il est important d'avoir un aperçu historique de la politique touristique marocaine. Cela nous permet d'avoir une vision plus globale de l'instauration du tourisme comme vecteur de développement.

De 1965 à 1972, le tourisme constitue le « fer de lance de la politique économique libérale » marocaine (Bélanger, 1994 : 27). En effet, la politique touristique a été lancée via le plan triennal 1965-1967, marqué par une forte intervention de l'État. Ensuite, le plan quinquennal 1968-1972 continue le précédent et impose davantage le tourisme comme secteur prioritaire où l'État témoigne son leadership. L'État maintient la priorité qu'il a accordée au tourisme dans les plans précédents et intervient massivement en lançant le plan quinquennal 1973-1977 (Stafford *et al.*, 1996 : 68). Or, à partir de 1978 et jusqu'à 1990, face à un contexte de crise, l'État se désengage de jouer le rôle de leader en tourisme. Il lance le plan triennal 1978-1980 (Bélanger, 1994 : 55). C'est un plan de stabilisation (Stafford *et al.*, 1996 : 73). Dans l'objectif de relancer l'économie et le tourisme, entre autres, l'État lance le plan quinquennal 1981-1985 (Bélanger, 1994 : 55). Les deux années 1986 et 1987 sont marquées par l'absence de tout plan (Stafford *et al.*, 1996 : 80). Ainsi, en 1988, l'État met en place le cinquième plan quinquennal 1988-1992 qui affirme l'attachement de l'État au libéralisme (Bélanger, 1994 : 60). Ce plan marque une nouvelle orientation de l'économie, généralement, et du développement du produit touristique, particulièrement :

la confection de nouveaux produits touristiques correspondants à de nouveaux pôles de développement touristique et à des types de tourisme jusqu'à présent marginalisés : il s'agit tout particulièrement de la clientèle des jeunes, du

tourisme familial, du tourisme résidentiel, du tourisme de montagne et de sports d'hiver, du tourisme rural et de la nature, etc. (MTM, 1987 : 4).

Nous remarquons que l'État marocain lance uniquement les grandes orientations sans pour autant être investisseur. C'est le secteur privé qui assure ce rôle. De ce fait, l'État veut instaurer un équilibre interrégional « en désenclavant des zones déshéritées, en particulier en milieu rural, où on procèdera à des travaux publics (eau, électricité, télécommunications, réseau routier), nécessaires au développement de ces régions. » (Stafford *et al.*, 1996 : 81).

Dans la même veine, toute la décennie 1990 a été consacrée aux privatisations « tous azimuts » (Hilali, 2007 : 9). Avec la mort du roi Hassan II, en 1999, le règne de Mohamed VI considère le Maroc comme un grand chantier de développement en lançant plusieurs réformes et projets structurants (CEI, 2009 : 5), tout en gardant le tourisme comme secteur prioritaire.

En 2001, durant les premières assises du tourisme, le roi Mohamed VI lance la nouvelle politique touristique via une nouvelle stratégie du tourisme, étalée sur dix ans, sous le nom de « La Vision 2010 » (Normandin, 2010). L'un des objectifs principaux de ladite vision consiste à attirer dix millions de touristes à l'horizon 2010. Malgré le contexte de la crise internationale de 2008, l'État marocain a pu attirer plus de neuf millions de touristes, réalisant alors l'objectif à 94%<sup>10</sup>. Ainsi, ajouté aux transferts des Marocains résidents à l'étranger et aux revenus du phosphate, le tourisme constitue le troisième pilier de l'économie marocaine comme source de devises (Di Bartolomeo *et al.*, 2009 : 2). Dès lors, l'État marocain reconnaît que le tourisme a une contribution décisive aux grands équilibres macro-économiques. Le

---

<sup>10</sup> L'État marocain est affilié à l'Organisation mondiale du tourisme. Dès lors, il applique les recommandations et adopte les définitions proposées par cette organisation. Ainsi, dans le mode de calcul des arrivées touristiques internationales, l'État marocain prend en considération le critère de l'environnement habituel du touriste ; ce qui l'oblige à inclure les Marocains résidents à l'étranger comme touristes.

tourisme est le premier contributeur à la balance des paiements. En 2010, ses recettes cumulées ont atteint 91% de l'objectif programmé en 2001 pour la Vision 2010 (RM-MT, 2015a). Aussi faut-il préciser que ce secteur constitue le deuxième contributeur au PIB national et le deuxième créateur d'emplois (RM-MT, 2015a). En définitive, étant satisfait des réalisations de la Vision 2010, l'État marocain lance une deuxième vision, étalée sur dix ans, sous le nom de « la Vision 2020 », dont l'objectif consiste, entre autres, à attirer 20 millions de touristes à l'horizon 2020.

### **La Vision 2020**

Lors des dixièmes assises du tourisme, tenues à Marrakech le 30 novembre 2010, l'État marocain dresse le bilan de la Vision 2010 devant les principaux acteurs publics, privés, régionaux et internationaux (SMIT, 2011a). Il lance les grandes orientations de la nouvelle politique touristique via la Vision 2020 (Normandin, 2010). « En 2020, le Maroc fera partie des 20 plus grandes destinations mondiales » (RM-MT, 2015b). Il s'engage à « continuer à faire du tourisme l'un des moteurs du développement économique, social et culturel du Maroc » (RM-MT, 2015b).

La Vision 2020 s'inscrit dans la même approche de diminuer les disparités régionales. Dans ce sens, elle implique l'État et le secteur privé. Dans le texte de la Vision 2020 (MTM, 2010a), le secteur public est représenté par dix ministères du gouvernement marocain (Normandin, 2010) :

- ✓ Le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat ;
- ✓ Le Ministère de l'Economie et des Finances ;
- ✓ Le Ministère de l'Intérieur;
- ✓ Le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération ;
- ✓ Le Ministère de l'Équipement et des Transports ;
- ✓ Le Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement ;
- ✓ Le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies ;
- ✓ Le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique ;
- ✓ Le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ;

- ✓ Le Ministère de la Jeunesse et des Sports et
- ✓ Le Ministère de la Culture (MTM, 2010a : 2).

Le secteur privé est représenté par :

- ✓ La Confédération Générale des Entreprises du Maroc ;
- ✓ La Fédération Nationale du Tourisme<sup>11</sup> et
- ✓ Le Groupement Professionnel des Banques du Maroc (MTM, 2010a : 2).

Tous les signataires de la Vision 2020 s'engagent à déployer tous les moyens nécessaires et se mettent d'accord sur un plan d'action traitant différents aspects. Ce plan d'action concerne le développement touristique territorial et régional, le développement du produit touristique via différents programmes (MTM, 2010a : 14-17), l'investissement et le financement, la promotion et la commercialisation des destinations, le développement durable, le capital humain et la compétitivité du tissu d'acteurs (MTM, 2010). De plus, les signataires conviennent de l'importance de la gouvernance et du pilotage (MTM, 2010a). Ainsi, ils prévoient un nouveau schéma institutionnel et une nouvelle structure de gouvernance (MTM, 2010b : 22). L'État marocain se dote d'une politique publique touristique favorisant l'aménagement et le développement de tous ses territoires (MTM, 2010b : 22).

Dans la présente recherche, nous nous intéressons au développement touristique et territorial ainsi qu'à la gouvernance dans le cadre de la Vision 2020. Cela nous permet de voir le découpage touristique comme partie de l'espace fonctionnel et d'étudier l'efficacité de la gouvernance en place.

Après avoir expliqué l'importance du cadre historique derrière la priorisation du secteur du tourisme et présenté les différentes politiques publiques touristiques, il est

---

<sup>11</sup> Elle est appelée actuellement la Confédération nationale du tourisme.

important, ici, de se consacrer au contexte politico-administratif du Maroc, car comme nous l'avons exprimé plus haut, le Maroc a connu le développement de politiques touristiques et la restructuration de l'organisation territoriale.

#### 4.1.1.2 Cadres structurel et culturel : le contexte politico-administratif marocain

Depuis la réforme de la constitution adoptée par référendum le 1<sup>er</sup> juillet 2011, l'État marocain s'affiche comme « une monarchie constitutionnelle, démocratique, *parlementaire* et sociale » (article 1) (Boutin, 2013 :71). Il se déclare comme État de droit (Kajjou, 2011 : 76). Cette nouvelle constitution met en valeur la bonne gouvernance et la régulation (partie XII). Elle signale l'importance de la régionalisation avancée et de son rôle à lutter contre la pauvreté.

Historiquement, l'environnement politico-administratif marocain est passé par quatre grandes étapes. De 1912 à 1956, le Maroc se caractérise par une régionalisation de crise liée au système du protectorat. De 1971 à 1996, le roi Hassan II instaure la régionalisation économique via le dahir du 16 juin 1971. En 1997, le Maroc connaît la régionalisation administrative et en 2011, il fait l'objet de la régionalisation avancée, qui n'est rentrée en vigueur qu'en 2015, lors de la session parlementaire de l'automne 2014.

Notons que l'administration territoriale marocaine se base sur la combinaison de deux éléments : il s'agit du nombre d'échelons administratifs choisis et de la répartition des pouvoirs entre les organes établis dans le territoire (Harsi, 2009a : 143). « Du premier élément résulte la division administrative, du second est déduit le mode d'administration adopté : déconcentration ou décentralisation » (Harsi, 2009a : 143). Or, la période 1912-1956 est marquée par la mise en place d'un appareil politico-administratif colonial (Mlih, 1990 : 274). Le Maroc est, alors, réparti en « Maroc utile » et en « Maroc inutile » sous le protectorat (Planel, 2009 : 12). Ainsi, un déséquilibre économique est créé entre les régions et même à l'intérieur des mêmes régions (Belbachir, 1986 : 145).

Le Maroc colonial est hiérarchisé en régions et en municipalités (Mlih, 1990 : 275), avec une forte présence du pouvoir colonial central. Toutefois, après l'indépendance de 1956, le roi Hassan II promulgue le dahir du 2 décembre 1959 pour donner naissance aux politiques de décentralisation au Maroc (Basri, 1986 : 118).

Graduellement, la décentralisation est considérée comme principe de « gestion du fait local » (Moujahid, 2009 : 297). Dès lors, les collectivités locales occupent une place importante dans le paysage politique marocain. Leur statut se renforce avec l'apparition de la loi fondamentale de 1976 portant sur l'organisation des collectivités locales. C'est grâce à la charte de 1976 que la décentralisation prend son essor en donnant à la commune des prérogatives plus larges (Basri, 1986 : 118) en ayant comme objectif le développement économique de leur territoire. Cela confirme la finalité de la création des régions économiques lancée par Hassan II en 1971. Cette décentralisation s'avère un moyen de promotion économique et sociale à l'échelle nationale (Belbachir, 1986 : 139). Le Maroc est, ainsi, organisé en Wilayas, en régions, en préfectures, en provinces, en municipalités et en communes (Moujahid, 2009 : 305-306).

Signalons que seule la commune a le statut de collectivité locale. En 1997, l'État marocain connaît la régionalisation administrative et passe de 7 régions économiques à 16 régions administratives (Harsi, 2009a : 143). Il est organisé en régions, provinces et préfectures et communes. Les trois premières ont le double statut de circonscriptions administratives et de collectivités locales décentralisées. « Les finalités recherchées dans ces découpages étaient de mettre en place une couverture élaborée et efficace au service des pouvoirs publics afin d'appliquer leurs politiques de développement socioéconomique du pays. » (Boujrouf et Hassani, 2008 : 5).

Afin de consolider la décentralisation comme principe de gestion du fait local, en 2002, l'État marocain adopte un nouveau code d'investissement relatif à la gestion déconcentrée de l'investissement (Moujahid, 2009 : 306). Chaque région

administrative est dotée d'un Conseil régional d'investissement. C'est un premier pas vers la régionalisation avancée. Cette dernière découpe le Maroc, désormais, en 12 régions au lieu de 16. Chaque région est autonome en termes de prise de décision et de financement. Cette régionalisation inscrit le Maroc dans une politique publique de décentralisation multidimensionnelle, comme nous l'expliquerons dans le point 4.1.2. Le Maroc est échelonné en régions, en préfectures ou en provinces<sup>12</sup> et en collectivités locales.

En définitive, nous comprenons que le Maroc est doté d'une régionalisation touristique dans le cadre de la Vision 2020 et d'une régionalisation dite avancée. Toutefois, le découpage touristique comprend huit régions alors que le découpage administratif organise le Maroc en 12 régions, d'où le problème de chevauchement et de non-congruence. Cela présente le cadre idéal à l'application du concept d'espace fonctionnel, comme nous le verrons dans la partie qui suit.

#### 4.1.2 Le Maroc comme exemple d'application du concept d'espace fonctionnel

Afin de mieux appréhender le concept d'espace fonctionnel en pratique, nous allons présenter les deux découpages touristique et administratif dont bénéficie l'État marocain. Il s'agit de la régionalisation touristique dans le cadre de la Vision 2020 et de la régionalisation avancée.

##### 4.1.2.1 La régionalisation touristique au service du développement touristique territorial

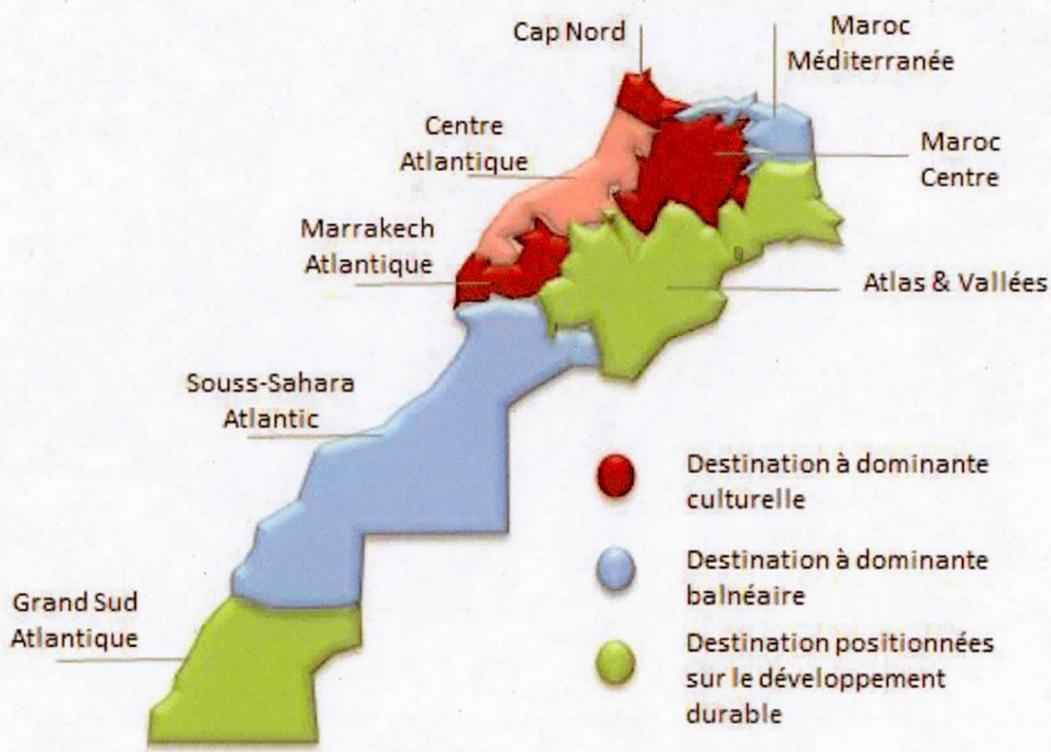
Le tourisme au Maroc connaît une concentration sur deux destinations, Marrakech et Agadir. Cette large concentration géographique ne permet pas de mettre en avant toutes les potentialités du territoire marocain. De plus, « afin de permettre au secteur de jouer pleinement son rôle de locomotive de développement économique, la Vision

---

<sup>12</sup> La préfecture est constituée de milieu urbain uniquement alors que la province comprend les milieux urbain et rural.

2020 s'inscrit dans une approche intégrée et volontariste d'aménagement du territoire national » (RM-MT, 2015c). C'est dans ce sens qu'ont été créés huit territoires touristiques sous l'axe de la régionalisation touristique du plan d'action de la Vision 2020. Chaque territoire bénéficie d'un positionnement spécifique (MTM, 2010 : 11). Tel que l'annonce le Ministère du tourisme marocain dans le texte de la Vision 2020 (MTM, 2010) et sur son site officiel (RM-MT, 2015c), les huit territoires touristiques sont organisés comme les représente la figure 4.1. Des explications détaillées sur la composition de ces territoires sont disponibles à l'annexe E.

**Figure 4.1** La carte des huit régions touristiques de la régionalisation touristique de la Vision 2020



Source : SMIT (2011b)

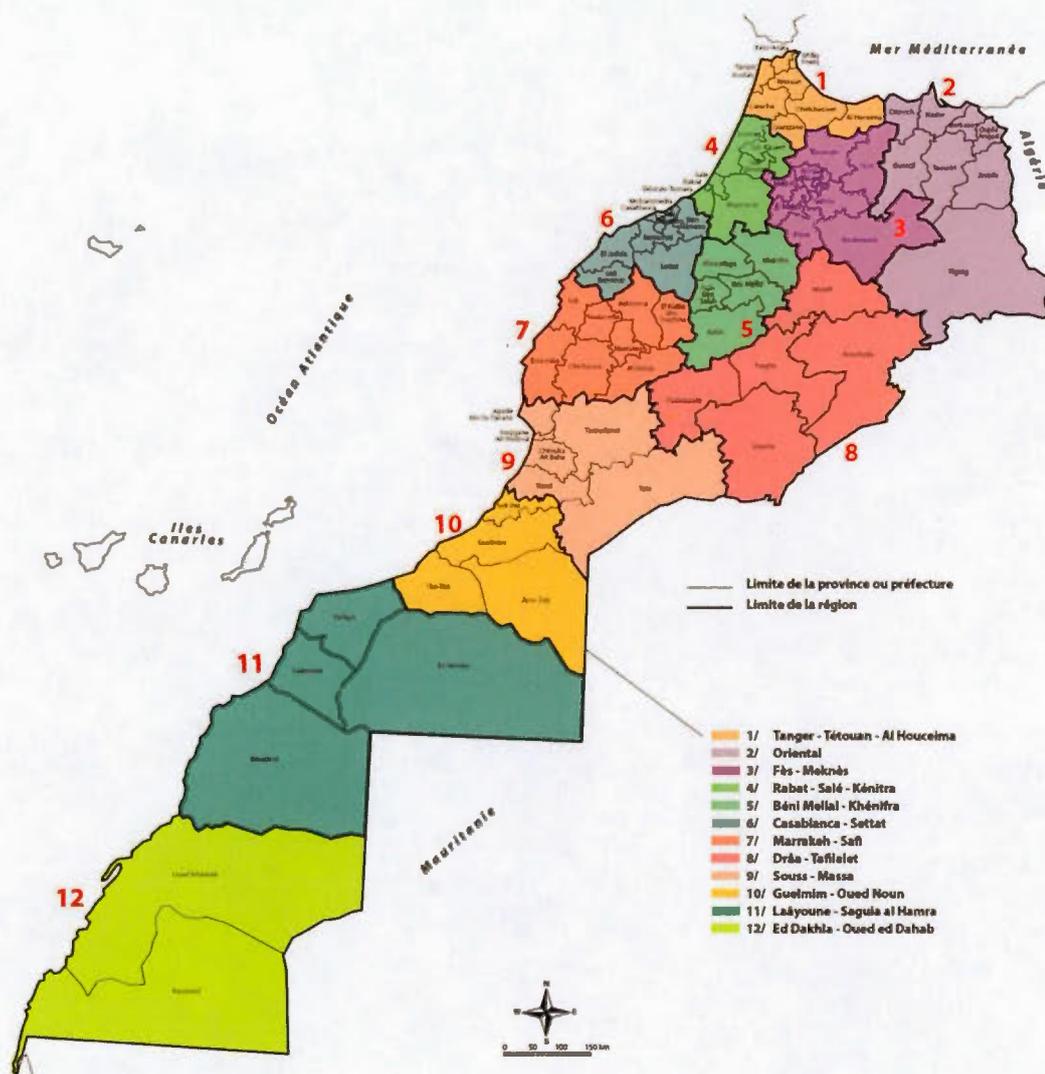
Chaque région touristique sera dotée d'une agence de développement régional qui, simultanément, est interlocuteur entre les différents acteurs et se chargera de la régionalisation de la politique publique touristique.

#### 4.1.2.2 La régionalisation avancée au service du développement économique et social

À l'ère du roi Mohamed VI, nous assistons à l'instauration d'un État de droit dans lequel la déconcentration et la décentralisation prennent des avancées substantielles (Harsi, 2009a : 145). La déconcentration a comme objectif de rapprocher l'administration de l'État des administrés. La décentralisation, quant à elle, vise à faire participer les habitants à la gestion des affaires locales via leurs élus. Toutefois, il est crucial de préciser que la décentralisation veille à assurer une meilleure distribution du pouvoir entre le centre et la périphérie (Harsi, 2009a : 144).

La régionalisation avancée dote la région administrative de l'autonomie en termes de prises de décision et de financement. Elle redéfinit les conditions de l'utilisation du pouvoir à l'échelle régionale (Mellouni, 2013 :2). Elle découpe le territoire marocain en 12 régions, comme le représente la figure 4.2.

Figure 4.2 La régionalisation avancée : la nouvelle carte du Maroc



Source : Zaireg, 2015

Le découpage du Maroc en 12 régions a été proposé par la Commission consultative de la régionalisation (CCR)<sup>13</sup> et approuvé par le parlement et le conseil gouvernemental. Les régions s'organisent comme le montre le tableau 4.1 :

**Tableau 4.1** Découpage territorial par région, par préfecture et par province

Région	Préfecture	Province
1- Tanger-Tétouan-Al Hoceima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanger-Asilah</li> <li>• M'diq-Fnidq</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefchaouen</li> <li>• Fahs-Anjra</li> <li>• Larache</li> <li>• Tétouan</li> <li>• Ouzzane</li> <li>• Al Hoceima</li> </ul>
2- Oriental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oujda Angad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berkane</li> <li>• Jrada</li> <li>• Nador</li> <li>• Taourirt</li> <li>• Driouch</li> <li>• Guercif</li> <li>• Figuigg</li> </ul>

<sup>13</sup> « La Commission Consultative de la Régionalisation (CCR) mise en place par Sa Majesté le Roi le 3 janvier 2010, a été chargée d'élaborer un modèle de régionalisation avancée capable d'accompagner le vaste programme de réformes initié par le Souverain.

L'initiative vise à promouvoir la participation citoyenne et mise sur la démocratie et la décentralisation pour promouvoir le développement économique social et culturel. Elle tend aussi à moderniser les structures de l'Etat [sic] et à améliorer la gouvernance territoriale » (CCR, 2015).

La (CCR) a proposé trois livres sur la régionalisation avancée au service du développement économique et social : « Le livre premier présente la conception générale de la régionalisation avancée. Il est introduit par un prologue suivi d'une série de propositions organisées autour de plusieurs axes exprimant l'articulation d'ensemble du projet.

Le livre II est un recueil de rapports thématiques ayant servi de base aux propositions constitutives de la conception générale présentée dans le livre premier. Ces rapports dressent l'état actuel des lieux, incluant des éléments de diagnostic, argumentent, précisent ou complètent ces propositions.

Le livre III comporte une étude sur la régionalisation au service du développement économique et social et un atlas sur le nouveau découpage régional.

En annexes figurent la liste détaillée et la chronologie des consultations et auditions de la Commission Consultative de la Régionalisation (CCR) et les visions et avis des différents acteurs consultés ou auditionnés. » (CCR, [s.d.]a : 2)

3- Fès-Meknes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meknès</li> <li>• Fès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boumane</li> <li>• El Hajeb</li> <li>• Ifrane</li> <li>• Sefrou</li> <li>• Taounate</li> <li>• Taza</li> <li>• Moulay Yacoub</li> </ul>
4- Rabat-Salé-Kénitra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rabat</li> <li>• Salé</li> <li>• Skhirat-Temara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kénitra</li> <li>• Khmissat</li> <li>• Sidi Kacem</li> <li>• Sidi Slimane</li> </ul>
5-Béni Mellal-Khénifra		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azilal</li> <li>• Béni Mellal</li> <li>• Khénifra</li> <li>• Khouribga</li> <li>• Fqih Ben Salah</li> </ul>
6-Casablanca-Settat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casablanca</li> <li>• Mohammedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ben Slimane</li> <li>• El Jadida</li> <li>• Mediouna</li> <li>• Nouacer</li> <li>• Settat</li> <li>• Berrechid</li> <li>• Sidi Bennour</li> </ul>
7-Marrakech-Safi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marrakech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al Haouz</li> <li>• Chichaoua</li> <li>• El Kelaa Sraghna</li> <li>• Essaouira</li> <li>• Safi</li> <li>• Rehamna</li> <li>• Youssoufia</li> </ul>
8-Drâa-Tafilalt		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errachidia</li> <li>• Ouarzazate</li> <li>• Zagora</li> <li>• Tinghir</li> <li>• Midelt</li> </ul>
9-Sous-Messa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agadir Ida Ou Tanane</li> <li>• Inzegane Ait Melloul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chtouka Ait Baha</li> <li>• Taroudant</li> <li>• Tata</li> <li>• Tiznit</li> </ul>
10-Guelmim-Oued Noun		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guelmim</li> <li>• Tan-Tan</li> <li>• Sidi Ifni</li> <li>• Ass-Zag</li> </ul>
11-Laâyoune-Saguia al Hamra		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es Smara</li> <li>• Boujdour</li> <li>• Laâyoune</li> <li>• Tarfaya</li> </ul>

12-Ed Dakhla-Oued ed Dahab		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aousserd</li> <li>• Oued Eddahab</li> </ul>
-------------------------------	--	--

Source : Compilation de l'auteur

À travers ce découpage, l'État marocain s'inscrit dans une politique publique de décentralisation visant à lutter contre la pauvreté et à instaurer un équilibre économique entre les différentes régions. L'État marocain applique à la fois la décentralisation administrative via la déconcentration et la décentralisation politique via l'autonomie. Cette dernière se définit comme la possibilité reconnue à une collectivité régionale de gérer ses propres affaires (Harsi, 2009b : 279) en donnant plus de pouvoir à la région. C'est ainsi que ce pays pratique la régulation par les politiques publiques de décentralisation multidimensionnelle.

#### 4.1.2.3 Maroc et émergence d'un espace fonctionnel

Dans le cadre de la Vision 2020, l'État marocain connaît la régionalisation touristique découpant le territoire en huit régions ayant comme interlocuteur principal des agences de développement touristique régional (ADT). Dans le cadre de la régionalisation avancée, il est découpé en 12 régions administratives, bénéficiant chacune de l'autonomie financière et décisionnelle. Les deux découpages sont le résultat de politiques publiques comme moyen de régulation étatique.

Géographiquement, le découpage touristique chevauche le découpage administratif et vice versa. Prenons l'exemple de la région touristique Cap Nord. Elle comprend les sites de Tanger, de Tétouan, de Chefchaouen, de Asilah et de Larache. Tandis que la région administrative du Nord comprend Tanger-Asilah, Chefchaouen, Fahs-Anjra, Larache, Tétouan, Ouzzane, Al Hoceima et M'diq-Fnidq, nous remarquons qu'une partie de la région administrative du Nord fait partie d'une autre région touristique ou de plusieurs régions touristiques. Ainsi, tel que décrit à la page 16 du présent mémoire :

l'intersection des deux types de découpages correspond à un espace fonctionnel de gouvernance [...] où les acteurs sont multiples et disparates en termes de rôles, d'objectifs, de moyens et de pouvoir. Ainsi, le Maroc se trouve face à tous les enjeux cités précédemment, d'autant plus que la Vision 2020 propose une restructuration du schéma institutionnel avec des agences de développement touristique comme instances dédiées à cette fin. De plus, le Maroc mise sur une gouvernance efficace de la destination afin d'atteindre les objectifs de la Vision 2020.

De plus, la mesure 10 du texte de la Vision 2020 stipule qu'il doit y avoir incitation des collectivités locales « à investir dans la mise à niveau et l'aménagement urbain des villes et destinations touristiques : propreté, gestion des espaces verts, gestion du transport urbain, signalétique » (MTM, 2010a :17), mesure sous la responsabilité du Ministère de l'intérieur et du Ministère du tourisme sur toute la durée de 2011 à 2020. Nous pouvons en déduire que la région administrative aura à travailler avec la région touristique pour ce qui a trait à la gestion des affaires locales. Or, la détermination de l'intérêt commun n'est pas une donnée naturelle. D'autant plus que la gestion des affaires locales passe par les acteurs des deux découpages. Dans ce sens, nous utilisons l'intersection entre les deux découpages afin de construire un espace permettant de gérer ensemble. Il s'agit de l'espace fonctionnel.

En effet, l'hétérogénéité des acteurs et des Acteurs<sup>14</sup> est la résultante du chevauchement des deux découpages. Dès lors, le passage au « gouverner ensemble » est conflictuel d'où la problématique de la gouvernance (GPTD).

#### 4.1.3 La problématique de la gouvernance (GPTD) et le jeu des acteurs/Acteurs

Dans un espace fonctionnel, nous avons affaire à un tissu d'acteurs et d'Acteurs qui sont disparates et en conflits en termes de rôles, d'intérêts et des ressources qu'ils mobilisent.

---

<sup>14</sup> À titre de rappel, « Acteurs » : désignent les acteurs de la gouvernance GPTD. Tandis que « acteurs » désignent ceux de l'espace fonctionnel

#### 4.1.3.1 Le nouveau schéma institutionnel et la nouvelle structure de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020

Chacune des huit régions touristiques est dotée d'un positionnement et d'une ambition spécifiques « accompagnés d'objectifs clairs, qui serviront de fil conducteur à leur développement et à leur compétitivité, et qui feront l'objet de feuilles de route régionales détaillées, portées par une gouvernance propre et des moyens dédiés » (MTM, 2010a : 11). À cet effet, dans le cadre de la Vision 2020, le schéma institutionnel est constitué de la Haute autorité du tourisme et des agences de développement touristique comme, le montre la figure 4.3.

**Figure 4.3** La nouvelle structure de gouvernance en ligne avec les objectifs de la Vision 2020



Source : ICAO, 2013 : 35

Dans chacune des huit régions touristiques, afin d'assurer la réussite de la régionalisation de la politique touristique et d'assurer la mise en œuvre des stratégies territoriales (MTM, 2010a : 31), les ADT seront créées progressivement. Dans le schéma actuel, au Maroc, il existe des conseils régionaux du tourisme et des conseils provinciaux du tourisme, qui se chargent de la gestion et du développement de l'activité touristique régionale. Ils comprennent les professionnels du tourisme, les

élus et les représentants du secteur public, tels que le Ministère du tourisme. Ce sont ces conseils qui sont responsables des feuilles de route régionales jusqu'à l'instauration de l'ADT. Pour ce qui est de l'accompagnement et de l'encadrement des acteurs locaux, les délégations régionales et provinciales du Ministère du tourisme seront fusionnées avec les ADT des territoires de rattachement (MTM, 2010b : 33).

Or, concrètement, nous pouvons distinguer les missions de la HAT de celles des ADT, comme le montre le tableau 4.2.

**Tableau 4.2** Le mode de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020

Entité	Haute autorité du tourisme (HAT)	Agence de développement touristique (ADT)
<b>Mission</b>	Garantir la mise en œuvre de la Vision 2020	répondre à l'enjeu de la régionalisation et assoir le leadership du tourisme à l'échelle régionale
<b>Principales actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir la cohérence de la Vision à long terme et assurer le suivi de l'exécution de la Vision ;</li> <li>• Proposer des mesures d'ajustements et d'arbitrage nécessaires à la mise en œuvre de la Vision 2020 ;</li> <li>• Coordonner et évaluer l'action des différents acteurs clés ;</li> <li>• Contrôler et suivre l'exécution des contrats-programmes régionaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécuter les contrats-programmes régionaux de leurs territoires respectifs via des contrats de performance annuels ;</li> <li>• Assurer la promotion et la commercialisation des territoires auprès des marchés ciblés ;</li> <li>• Développer l'attractivité des territoires vis-à-vis des investisseurs ;</li> <li>• Développer la compétitivité des territoires ;</li> <li>• Accompagner et orienter les professionnels locaux du secteur</li> </ul>

Source : Illustration de l'auteure, tableau adapté de celui de l'ICAO, 2013 : 36.

Nous concluons que la HAT se chargera du pilotage stratégique de la Vision 2020, tandis que les ADT s'occuperont beaucoup plus de la partie opérationnelle de cette Vision. Ainsi, la restructuration du schéma de gouvernance actuelle sera majeure, influençant, alors, les processus à suivre et les structures de cette gouvernance. Cette restructuration deviendra plus problématique dans le cadre de la régionalisation avancée étant donné que la région administrative aura plus de pouvoir.

#### 4.1.3.2 Le pouvoir de la région dans le cadre de la régionalisation avancée

Dans le cadre de la régionalisation avancée, la région a le statut de collectivité territoriale. Dans chaque collectivité territoriale, un conseil régional sera créé, avec des compétences décisionnelles telles que le stipule le livre II de la régionalisation avancée. Via son président, le conseil régional sera responsable de la planification et de l'élaboration d'une vision du développement régional.

La région joue un rôle important aux niveaux stratégique et opérationnel :

Au niveau stratégique, il apparaît nettement que la région est appelée à devenir un premier espace de consolidation des politiques de développement et qu'à ce titre, une vision intégrée du développement régional suppose un « intégrateur », qui ne peut être que le conseil régional, en réponse à la volonté de faire émerger « des conseils démocratiques pour prendre en charge le développement régional intégré ». Certes, le développement régional intégré ne peut être de la seule responsabilité ou du seul fait du conseil régional. Différents acteurs y contribuent, tant au niveau de l'État que des autres collectivités territoriales, des opérateurs économiques privés et des acteurs sociaux. (CCR, [s.d.]b : 32)

Au niveau opérationnel :

Le développement intégré couvrant de multiples domaines, il est nécessaire de circonscrire les compétences opérationnelles du conseil régional aux domaines pouvant constituer de véritables leviers pour le développement durable, pour ne point le dissiper par des compétences de première ou moyenne proximité pouvant être valablement prises en charge par les autres collectivités territoriales. (CCR, [s.d.]b : 33)

Nous comprenons que la région est le responsable principal du développement régional. Toutefois, il existe d'autres parties prenantes qui doivent collaborer vers un « gouverner ensemble ». Comme le mentionne la CCR, « si l'Etat [sic] est représenté au niveau régional par l'autorité qu'est le wali, son interlocuteur stratégique, mais non exclusif évidemment, en matière de développement intégré, sera le conseil régional » (CCR, [s.d.]b : 32).

Par ailleurs, le roi Mohamed VI définit la régionalisation avancée comme « la nouvelle révolution » (Huffpost Maroc, 2015). Concrètement, plusieurs lois organiques ont été votées dans le but d'opérer une décentralisation du pouvoir et de donner plus d'autonomie aux régions. Dans ce sens, Mohamed VI affirme que son vœu est de « la voir s'ériger en véritable pilier du Maroc de l'unité nationale, de l'intégrité territoriale, de la solidarité inter-catégorielle, de la complémentarité et de l'équilibre inter-régionaux » (Huffpost Maroc, 2015).

En définitive, nous remarquons que, dans ce contexte, un jeu existe sur le pouvoir de prise de décision entre les acteurs et les Acteurs de la région touristique et ceux de la région administrative.

#### 4.1.3.3 La problématique de la gouvernance (GPTD) et le jeu des acteurs et des Acteurs

D'après tout ce que nous avons développé plus haut au sujet de la régionalisation touristique et de la régionalisation avancée (décentralisation administrative et décentralisation politique), l'État marocain utilise les politiques publiques de décentralisation multidimensionnelle comme moyen de régulation. Ainsi, la gouvernance prend un aspect territorial, un aspect politique et un aspect touristique. Dans ce sens, nous parlons d'une gouvernance politique territoriale de la destination Maroc.

La gouvernance et son efficacité deviennent problématiques dans le sens où l'ADT deviendra l'interlocuteur principal au niveau de la région entre des acteurs et des Acteurs publics et privés pour toutes les questions liées au tourisme (MTM, 2010b : 32), tandis que la région administrative possède l'autonomie décisionnelle et financière. De plus, la région touristique chevauche plusieurs régions administratives. Outre cela, l'ADT « constituera une plateforme d'échange et de concertation entre tous les acteurs et partenaires » (MTM, 2010b : 32). Quant aux conseils régionaux du tourisme (CRT) et aux conseils provinciaux du tourisme (CPT) existants, ils seront remplacés progressivement par les ADT des régions touristiques concernées (MTM, 2010b : 32).

Dans ce contexte, le partage du pouvoir de prise de décision lors de tout processus de prise de décision devient problématique, car les acteurs et les Acteurs sont en concurrence en termes de ressources, d'intérêts et de rôles ; c'est ce qui les empêche de passer au « gouverner ensemble ». À cet effet, dans quelle mesure l'utilisation de l'espace fonctionnel comme approche analytique dans l'analyse de la Vision 2020 du Maroc contribue à la mise en place d'une gouvernance efficace du tourisme ? Pour répondre à cette question et après avoir démontré la pertinence du choix du Maroc comme étude de cas, nous présentons et analysons les résultats de notre terrain de recherche.

#### 4.2 Présentation et analyse des résultats

Avant de présenter et d'analyser nos résultats du terrain par objectif de recherche, il est opportun de rappeler que nous avons eu recours au logiciel de traitement de données qualitatives Nvivo. Cela nous a aidée à classifier nos données du terrain en fonction de nos arbres thématiques Nvivo. Dans la codification, nous avons choisi des codes alphanumériques. Ainsi, la lettre X correspond au secteur public, la lettre Y au secteur privé et Z aux Acteurs de la société civile. Le chiffre, quant à lui, correspond à l'institution. À titre d'exemple, une institution du secteur public sera codifiée en

tant que X-1 et ainsi de suite. Et si nous avons interviewé deux personnes dans la même institution du secteur public, les codes seront : X-1-a et X-1-b.

Notre premier objectif de recherche vise à déterminer la typologie des Acteurs impliqués dans la gouvernance de la destination et à clarifier les relations entre eux de manière à nourrir la dimension acteurs de l'espace fonctionnel.

#### 4.2.1 Typologie des Acteurs impliqués dans la gouvernance de la destination et clarification des relations entre eux afin de nourrir la dimension acteurs de l'espace fonctionnel

avant de présenter les résultats liés au premier objectif de recherche et dans le but de justifier l'importance d'adopter une approche d'espace fonctionnel par les décideurs, il est important, ici, de présenter l'avis des participants sur l'influence de la non-congruence qui existe entre le découpage touristique et le découpage administratif. Nous avons posé la question suivante :

*La régionalisation touristique découpe le Maroc en huit territoires alors que la régionalisation administrative le découpe en 12 régions. D'après vous, comment la non-correspondance entre les deux découpages facilitera ou bloquera la réalisation de la Vision 2020 ?*

Les réponses des interviewés sont dichotomiques. Certains pensent que cette non-congruence n'aura aucun impact sur la réalisation de la Vision 2020, tandis que d'autres répondants pensent que l'impact sera « catastrophique ». Ces derniers signalent l'importance d'un découpage administratif qui embrasse le découpage touristique, d'autant plus qu'il y a une divergence d'avis parmi les répondants appartenant au même secteur.

Dans le secteur privé, certains Acteurs pensent que la non-congruence entre les deux découpages n'aura aucune influence dans la réalisation de la Vision 2020. Ils affirment que chaque découpage émane d'un ministère différent : le découpage

touristique provient du Ministère du tourisme alors que le découpage administratif provient du Ministère de l'intérieur. Ils enchainent en affirmant que l'objectif du découpage diffère d'un cas à l'autre. Le découpage touristique du Maroc en huit territoires consiste à présenter des zones touristiques avec des spécificités différentes alors que le découpage administratif a la finalité de servir le citoyen. Finalement, « l'éventualité d'implanter un projet touristique dans une région touristique qui transcende plusieurs régions administratives est très minime » (Y-1).

Par contre, d'autres Acteurs pensent que cette non-congruence entre les deux découpages crée un climat favorable à l'émergence de conflit d'intérêts entre les différents Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination. Tenant compte des trois attributs des Acteurs, notamment le pouvoir, la légitimité et l'urgence, chacun défendra ses intérêts. Dès lors, arriver à une solution commune s'avère difficile. De plus, cela entraînera des retards dans les processus d'élaboration ou de mise en œuvre. Par conséquent, cela ralentira la réalisation de la Vision 2020.

Dans la même veine, un répondant du secteur privé pense que la non-congruence entre les deux découpages créera « une zone grise de conflit ». On insiste sur l'importance du rôle de la région touristique. Si la région touristique se développe, c'est dans l'intérêt des régions administratives étant donné que le tourisme a des retombées socioéconomiques considérables. C'est ainsi qu'il est important que les régions administratives doivent financer la région touristique. « Le touriste visite sans penser aux frontières administratives » (Y-3).

Dans cette situation de zone grise de conflit, un comité de surveillance doit être mis en place pour qu'il n'y ait pas de favoritisme pour une région administrative au détriment des autres. De plus, pour l'arbitrage entre les régions administratives appartenant à une seule région touristique, il est nécessaire d'avoir un interlocuteur à qui s'adresser dans la région touristique. C'est l'Agence de développement régional qui doit jouer ce rôle, car « les gens derrière le découpage touristique ne voulaient

pas à la base favoriser une région administrative à une autre, mais qu'il y ait une intégrité dans l'offre, autrement ce serait la corruption ! » (Y-3).

Nous avons remarqué la même dichotomie parmi les répondants du secteur public et ceux de la société civile.

Dans le secteur public, certains Acteurs pensent que le décalage entre les deux découpages ne constitue pas un problème en soi étant donné que chaque territoire doit offrir un produit intégré qui dépasse les logiques administratives. Ce sont les personnes qui gèrent les affaires de la région qui constituent la source du problème. « Une destination touristique est composée de trois éléments : une culture, une terre et des Hommes. Donc, ces Hommes doivent avoir le bon réflexe et agir favorablement et se coordonner » (X-2-a). C'est le développement socioéconomique des régions qui l'emporte sur la situation de non-congruence entre les deux découpages.

Le tourisme n'a pas de raison d'être s'il n'a pas d'effets positifs sur la population locale, ajoute un autre répondant du secteur public. Ce dernier affirme que les conflits d'intérêts existent toujours, ce qui reste c'est l'impact socioéconomique du projet. Cet impact concerne non seulement la région touristique, mais il s'étalera sur le reste des territoires. Et au cas où le problème de la coordination se pose, c'est à l'Agence de développement régional de s'en charger.

D'autres Acteurs pensent que le décalage entre les deux découpages permettrait une plus grande concertation entre les Acteurs et l'implication de plus d'Acteurs, qu'ils soient locaux, du secteur du tourisme ou hors secteur. C'est cette valeur de participation qui pourra ramener le projet au succès. Donc, « C'est au contraire, ce décalage entre les deux découpages est en faveur de la réalisation de la Vision 2020, car il y aura une base de participation plus grande », ajoute X-7.

Par contre, d'autres répondants du secteur public pensent que ce décalage est la source de conflits d'intérêts entre les décideurs de la gouvernance politique

territoriale de la destination Maroc. C'est une source de conflit de pouvoir décisionnel, qui décide quoi et avec qui. La concertation n'est pas une donnée naturelle, car chacun utilise son pouvoir pour imposer son point de vue, qui n'est rien d'autre que son objectif. Cela constitue le contexte parfait pour l'émergence de conflit de pouvoir décisionnel. Cette situation n'aide en aucun cas le développement du tourisme, de façon générale ni celui des projets touristiques phares, car chaque région administrative, à travers son interlocuteur qui est le Wali ou le président de la région, essaierait d'adopter le projet en question. Notons que s'il y a conflit de pouvoir décisionnel, il y a également conflit d'utilisation des ressources, qu'elles soient personnelle, cognitive ou monétaire. De plus, le problème du financement de la région touristique s'impose à son tour.

Dans la même veine, d'autres Acteurs expliquent que, plus il y a multitude des interlocuteurs, plus il est difficile d'arriver à une décision commune. De ce fait, il serait, alors, plus difficile de mettre en œuvre les projets de la Vision 2020. Cette dernière deviendrait dispersée et ingérable. Cette situation demanderait une gouvernance efficace, d'autant plus que le décalage entre les deux découpages n'aide en rien la mise en place d'une telle gouvernance. De plus, les collectivités locales ont plus de pouvoir dans le cadre de la nouvelle régionalisation avancée. Elles sont autonomes et ce sont elles qui gèrent leurs affaires locales. Elles disposent de l'autonomie financière. Elles ont alors un grand pouvoir décisionnel. Tout processus de prise de décision devient un vrai jeu de pouvoir, d'où l'importance de la concertation (X-6).

Quant aux répondants de la société civile, ils pensent qu'à la base, le décalage entre les deux découpages ne pose aucun problème et qu'il suffit de se concerter pour en dépasser les contraintes. Cette situation de décalage rend la Vision 2020 plus théorique. Dans ce sens, il faut que « le découpage administratif épouse le découpage touristique. Cela facilitera la vie à tous les Acteurs de la gouvernance politique

territoriale de la destination » (Z-1). Tenant compte de ce décalage, un répondant se demande quelle forme prendra la gouvernance dans le cadre de la Vision 2020. En réalité, c'est le découpage administratif qui existe, alors que le découpage touristique est adopté, mais sans aucun arsenal juridique. De ce fait, ce dernier découpage reste théorique. C'est ainsi que la Vision 2020 demeure théorique, d'autant plus que, « Si un investisseur souhaitait investir dans une région touristique qui chevauche plusieurs régions administratives, il s'adresserait à qui ! ? C'est du cafouillage » (Z-1).

Nous remarquons que les logiques administratives créent une vraie contrainte, car elles constituent un blocage à tout processus de prise de décision. Elles sont la source de conflits de pouvoir décisionnel. Elles compliquent la concertation et remettent en cause le processus et la structure de gouvernance en place. De ce fait, adopter une démarche d'espace fonctionnel dans la mise en place de toute forme de gouvernance politique territoriale de la destination s'avère opportun. Dès lors, la question des Acteurs de cette gouvernance s'impose, car cela nous aidera à identifier les acteurs de l'espace fonctionnel.

Après avoir analysé les résultats du terrain, nous avons identifié les Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc, leurs relations et leurs caractéristiques dans le but de nourrir la dimension acteurs de l'espace fonctionnel, comme le montre le tableau 4.3 :

**Tableau 4.3** Acteurs, caractéristiques et relations

Élément évalué chez les Acteurs		Caractéristique
Attributs	Pouvoir	Élevé
	Légitimité	Élevée
	Urgence	Élevée
Processus de prise de décision		Pouvoir décisionnel élevé ou faible, implication ou information
Rôle et intérêt		Conflictualité ou complémentarité
Ressources mobilisées		Absence de ressources, multitude de ressources (cognitive, monétaire, personnelle, interactive, etc.)
Interdépendance		Reconnaissance de l'interdépendance, absence de l'interdépendance
Relation		Alliance ou conflit
Concertation		Existence ou absence de collaboration et de coordination
Changement de l'échelle géographique		Reconnaissance ou déni de l'intersectorialité Reconnaissance ou déni de la transterritorialité

Source : Compilation de l'auteure

Dans notre analyse, nous nous sommes inspirée de Bunn *et al.* (2001 : 182). Après avoir identifié les Acteurs à interviewer à l'aide du tableau 2.4 du présent mémoire, nous avons évalué leurs attributs en nous intéressant à leur pouvoir, à leur légitimité ainsi qu'à leur urgence. Globalement, ces Acteurs ont un pouvoir élevé, une légitimité élevée et une urgence élevée. À titre d'exemple, l'Acteur Y-1 voit que son pouvoir est élevé. Il dit s'en « Servir pour défendre ses intérêts et déterminer son rôle ». D'autres Acteurs, du service public et du service privé, pensent que leur pouvoir ne peut être qu'élevé, sinon ils ne seraient pas impliqués dans tout processus de prise de décision, que cela concerne l'élaboration de la Vision 2020 ou sa mise en œuvre.

Quant à la légitimité et à l'urgence des demandes, les Acteurs X-1, Y-3, X-3, X-5, Z-1 et X-7 affirment que la légitimité et l'urgence sont deux facettes d'une seule pièce de monnaie. Or, ils confirment que c'est grâce à leur pouvoir élevé qu'ils peuvent augmenter la légitimité et l'urgence de leur demande. Ainsi, leur pouvoir, leur légitimité et leur urgence sont élevés.

Certes, cette évaluation des attributs de la part des Acteurs interviewés reste subjective. Toutefois, la constitution du Maroc proclame le Maroc comme étant un État de droit, qui garantit à toutes les parties prenantes la libre expression et la défense des droits et des obligations de tout un chacun. Notre point de vue analytique nous suggère que les trois attributs ne sont pas toujours élevés pour tous les Acteurs, car comme nous le verrons plus loin, certains Acteurs n'ont pas été impliqués dans le processus de l'élaboration ou de la mise en œuvre de la Vision 2020. Dans ce sens, nous pouvons conclure que le jugement subjectif des Acteurs interviewés nous ramène à les identifier comme des *definitive stakeholders*.

Par contre, les résultats des autres éléments évalués, tels que le processus de prise de décision, nous montrent qu'ils peuvent être considérés comme des *expectant stakeholders*, des *stakeholders* dont deux attributs sont élevés, soit pouvoir et légitimité ou pouvoir et urgence. Nous avons remarqué que cela varie entre les Acteurs des secteurs public, privé ou de la société civile. Cette dernière manque de pouvoir pour certains de ses membres. Certains conseils régionaux du tourisme n'ont pas été impliqués dans l'élaboration de la Vision 2020, ils étaient seulement informés et invités à s'impliquer dans sa mise en œuvre. Le pouvoir, la légitimité ou l'urgence élevés d'un Acteur donné doivent être reconnus explicitement par les autres Acteurs. À titre d'exemple, certains Acteurs de la société civile sont des parlementaires. Ainsi, ils disposent d'un pouvoir politique qu'ils pourraient utiliser en faveur du soutien de certaines décisions servant les intérêts de la société civile. Dès lors, les autres Acteurs

sont conscients du pouvoir que les Acteurs en question peuvent déployer de façon à servir leurs rôles et leurs intérêts.

Quant au processus de prise de décision, le répondant Y-1 confirme que le secteur privé est impliqué à travers les associations professionnelles, telles que l'AIH (Association de l'industrie hôtelière) et les CRT (Conseil régional du tourisme). Il confirme qu'il y a « des gens au CRT qui sont des parlementaires. Donc et de façon indirecte, tu trouveras au parlement des hôteliers ou des membres de l'AIH qui prennent les décisions », tandis qu'un autre répondant du secteur privé affirme que pour l'instant, il ne peut pas trop dire qu'il est activement impliqué dans ce processus. Il enchaîne qu'« On a été invité au début de cette année par le Ministère du tourisme pour un évènement d'information par rapport à la Vision 2020. On nous a présenté des projets en cours de développement, notamment Taghazout, Lexus, etc. Donc, c'était juste une information et non pas une implication ». Nous remarquons alors que des Acteurs appartenant au même secteur d'activité ne sont pas impliqués de la même façon, d'où le problème du pouvoir décisionnel.

Dans le même secteur, Y-3 réclame ne pas avoir été impliqué dans le processus d'élaboration ni dans celui de la mise en œuvre de la Vision 2020. Il attend toujours les régions touristiques de la régionalisation touristique de la part du Ministère du tourisme. Quant aux participants du secteur public, ils reçoivent les décisions de la tutelle. C'est notamment le cas de X-4, X-2-a, X-2-b, X-5, et de X-3, à l'exception de X-6, qui est une institution publique autonome. Celle-ci dispose d'un pouvoir décisionnel important. Elle décide des projets touristiques à implanter et des budgets à déboursier qui sont en lien avec lesdits projets.

Pour X-7, le pouvoir décisionnel appartient au président. C'est à lui qu'appartient le dernier mot, mais il se consulte avec ses membres. Ces derniers sont les membres du bureau exécutif. Lors de la réunion de ce dernier, « Il y a un ordre du jour, on a déjà préparé notre rapport et il y a certaines décisions qui devraient être prises avant la fin

de la réunion. Et lors de ces réunions, il n'y a pas de vote. S'il y a une divergence, on essaie de convaincre l'autre. Et à la fin, on décide ensemble. Il n'y a pas de vote ». Par contre, les participants de la société civile proclament ne pas avoir été impliqués dans l'élaboration de la Vision 2020, mais ils étaient informés. Ils avaient plus le rôle d'interlocuteur entre la tutelle et les collectivités locales dans certains cas. Outre cela, le partage de pouvoir de prise de décision reste une question délicate. Les répondants montraient un peu de réticence pour répondre à toute question liée au pouvoir décisionnel.

Le pouvoir décisionnel reste influencé par le rôle et l'intérêt des Acteurs ainsi que par les ressources qu'ils mobilisent. Les résultats du terrain montrent qu'il existe une conflictualité ou une complémentarité dans les rôles et dans les intérêts et une absence ou une variété des ressources mobilisées, comme le montre le tableau 4.4<sup>15</sup> :

---

<sup>15</sup> Pour des raisons de présentation, nous avons séparé les résultats en deux tableaux.

**Tableau 4.4** Rôle, intérêt et ressource mobilisée par les différents Acteurs

Secteur	Public						
Participant	X-1	X-2-a/X-2-b	X-3	X-4	X-5	X-6	X-7
Rôle	Participation au pilotage de la Vision 2020	-Promotion dans les foires et les salons à l'échelle internationale -Encadrement des opérations professionnelles à l'échelle régionale	-Intermédiation entre les professionnels du tourisme et la tutelle de la Vision 2020	-Décentralisation du service, -Veille à ce que le tout se passe au niveau de la région, -Traitement des dossiers d'investissement touristique -Classement des unités hôtelières et autorisation	-Développement du produit touristique -Partage d'expertise	Investissement touristique	-Arbitrage le dernier mot dans le pouvoir décisionnel au niveau régional - Financement des projets touristiques

Intérêt	Territorialisation de la Vision 2020	Rehausse de l'image de la région	Fédération entre les différentes parties prenantes	Attraction des investisseurs	Territorialisation de la Vision 2020 et garantie de son positionnement	Attraction de financement	Contribution au développement régional via le tourisme en le finançant
Ressources mobilisées	-Monétaire -Humaine -Interactive -Cognitive -Majoritaire (soutien politique)	-Monétaire -Interactive -Cognitive	-Interactive -Cognitive	-Humaine -Interactive -Cognitive	-Monétaire -Interactive -Cognitive	-Monétaire - Humaine -Cognitive	- Monétaire - Majoritaire (soutien politique)

Source : Compilation de l'auteur

**Tableau 4.4 (suite) Rôle, intérêt et ressource mobilisée par les différents Acteurs**

Secteur	Société civile			Secteur privé		
	Z-1	Z-2	Z-3	Y-1	Y-2	Y-3
Participant						
Rôle	Intermédiation entre les professionnels du tourisme et la tutelle de la Vision 2020	En train de revoir son rôle tenant compte du nouveau schéma organisationnel de gouvernance	-Interlocuteur de la Vision 2020 entre la tutelle et la région -Chargé du suivi des projets	Assurance de la qualité du service à toutes ses étapes	Satisfaction du client	Satisfaction du client
Intérêt	Fédération entre les professionnels et les représentations régionales du tourisme	Préserver sa place et ne pas disparaître dans le cadre de la nouvelle gouvernance	Rehausse de l'image de la région	Attraction de plus de touristes et leur fidélisation	Augmentation des arrivées	Satisfaction du client
Ressource mobilisée	-Monétaire -Interactive -Humaine	A revoir	Monétaire	-Monétaire -Interactive -Humaine -Cognitive -Patrimoniale -De confiance	Humaine	Humaine, De confiance

Source : Compilation de l'auteur

Les résultats dressés dans le tableau 4.4 reflètent la complexité comme caractéristique de la gouvernance politique territoriale de la destination. Nous assistons à une conflictualité ou à une complémentarité dans les rôles et les intérêts. Dans le secteur public, nous remarquons que chaque Acteur a un rôle qui lui est propre dans le développement de la destination Maroc. Si l'un s'occupe du pilotage de la Vision 2020, un autre d'occupe du partage de son expertise avec les Acteurs qui en ont besoin. Ces deux Acteurs partagent le même intérêt qui est la territorialisation de la Vision 2020. Généralement, nous observons une complémentarité dans les intérêts. Cependant, nous assistons à une conflictualité dans les rôles. C'est le cas où un Acteur dispose d'un intérêt qui est à l'encontre du pouvoir politique que possède un autre Acteur.

Quant aux ressources mobilisées, les différents Acteurs disposent d'au moins d'un type de ressource ; avec la forte présence de trois types de ressources : monétaire, interactive et cognitive. Ces trois ressources sont utilisées par plusieurs Acteurs pour assurer leur rôle et défendre leurs intérêts. X-1 quant à lui pourrait être en conflictualité avec X-7, étant donné que les deux disposent de la ressource politique.

Dans le secteur privé, nous remarquons que les Acteurs ont le même rôle. Cependant, ils sont en conflictualité. Chaque Acteur utilise des ressources différentes pour défendre son intérêt. Ces Acteurs partagent le même intérêt, d'où l'augmentation de ladite conflictualité.

Quant à la société civile, Z-3 et Z-1 partagent le même rôle en tant qu'intermédiaire de la Vision 2020 entre la tutelle et les professionnels du tourisme. Z-1 se charge également du suivi des projets. Toutefois, Z-1 et Z-3 ne possèdent pas le même type de ressource. C'est Z-1 qui a les ressources monétaire, interactive et humaine, tandis que Z-3 dispose seulement de la ressource monétaire. Nous pouvons déduire qu'ils ont pratiquement le même rôle, mais ils ne disposent pas des mêmes ressources. Nos interlocuteurs nous précisent qu'ils ne sont pas financés de la même façon. Z-1

affirme qu'il a un rôle important, mais un budget limité. C'est pour cela qu'il utilise d'autres types de ressource pour s'imposer en tant qu'Acteur important dans la gouvernance politique territoriale de la destination. Notons que Z-3 dispose de différentes sources de financement.

Le répondant Z-2, quant à lui, déclare ne plus connaître son rôle dans la réalisation de la Vision 2020, en général, et dans la gouvernance politique territoriale de la destination, en particulier. Son intérêt est alors de préserver sa place et de ne pas disparaître dans le cadre du nouveau schéma institutionnel de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020. Lors de l'entrevue, Z-2 confirme qu'il y avait une réunion de tous les présidents de son association et de ses pairs. « Tous les présidents se sont réunis justement pour voir comment trouver un compromis. Certains ont toujours été donnés en exemple de leadership. On est en phase avec les élus et les autorités. Ce serait vraiment catastrophique ». Cet Acteur est en train de définir son rôle dans la mise en œuvre de la politique publique touristique. C'est ainsi que nous pouvons assister à l'arrimage des rôles et des responsabilités des Acteurs au sein de la destination. Quant aux ressources mobilisées, aucun Acteur n'a eu recours à la ressource juridique (droit) ou à celle de violence (force).

Pour conclure, nous remarquons la complémentarité dans les rôles, les intérêts et les ressources mobilisées entre les Acteurs du secteur public, les Acteurs du secteur privé ainsi que ceux de la société civile. Cependant, la conflictualité se trouve, globalement, entre les Acteurs du même secteur.

Pour mieux appréhender cette conflictualité, nous avons interviewé les Acteurs sur la reconnaissance de leur interdépendance, sur la nature de leurs relations ainsi que sur l'existence ou l'absence d'une concertation commune.

Dans un contexte de gouvernance politique territoriale de la destination Maroc, que ce soit les Acteurs du secteur public ou les Acteurs de la société civile, ils

reconnaissent leur interdépendance. Cependant, les Acteurs du secteur privé ne reconnaissent pas tous leur interdépendance.

Dans le secteur public, les Acteurs sont obligés de reconnaître leur interdépendance, car « ils sont liés l'un avec l'autre » (X-2). La reconnaissance de l'interdépendance est dictée par la nature même du rôle de l'Acteur au cas où ce dernier se considérerait comme facilitateur de la Vision 2020. Il faut qu'il y ait cette interdépendance « chaque Acteur ne peut pas travailler tout seul. Nous sommes dans une approche 1) de continuité, 2) de transfert de compétences et 3) de synergie » (X-6). Les Acteurs de la société civile, quant à eux, pensent que la reconnaissance de l'interdépendance reflète un travail de synergie entre les différents Acteurs, qu'ils soient public, privé ou de la société civile. Dans le même sens, Z-3 ajoute qu'il travaille « toujours avec les autres avec synergie ». Dans la même veine, à l'exception d'Y-3, les Acteurs du secteur privé admettent la reconnaissance de l'interdépendance comme allant de soi, car « on ne peut absolument pas être seul et agir seul » (Y-2). Cependant, Y-3 confirme qu'il travaille tout seul. Il réclame l'absence de toute ressource juridique qui pourrait le protéger, lui et ses collègues. Il ne reconnaît aucune interdépendance entre lui et les autres Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination.

La question de la reconnaissance ou de l'absence de l'interdépendance nous ramène à voir les relations entre les différents Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc. Les résultats des entrevues montrent qu'il existe deux types de relation entre les Acteurs. Il s'agit de l'alliance ou du conflit.

Globalement, nous remarquons que l'alliance est le type de relation qui caractérise les relations des Acteurs publics, à une exception près, le répondant X-7, qui se déclare neutre dans la mesure qu'il ne se charge que du financement des projets touristiques. Les Acteurs de la société civile admettent que l'alliance est le type de relation qu'ils ont avec les autres Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc dans le cadre de la Vision 2020.

Quant aux Acteurs du secteur privé, ils ont des positions divergentes. Des conflits se trouvent entre les Acteurs de la même catégorie, entre les hôteliers, entre les agences : « Chacun propose un service et il veut un marché, il doit faire des efforts. Donc, il y a beaucoup plus de la concurrence on peut dire. C'est en général une bataille de prix » (Y-1). Cependant, Y-2 reconnaît que l'alliance est le type de relation qu'il a avec les autres Acteurs. Y-3 confirme qu'il est en situation de conflit avec ses concurrents et avec certains Acteurs du secteur public.

Qu'il y ait alliance ou conflit, la concertation s'avère un processus inévitable. À cet effet, la totalité des Acteurs interviewés affirme qu'ils collaborent et se coordonnent<sup>16</sup> pour arriver à contribuer à la mise en place de la Vision 2020.

Tous les Acteurs du secteur public sont conscients de l'importance de la concertation sous forme de collaboration et de coordination. Ils ajoutent qu'ils se concertent avec les Acteurs concernés sans évoquer le motif qui la ramène à se concerter, à l'exception de X-2-a et de X-2-b, qui disent que la concertation est conditionnée par le poids économique du tourisme dans la région en question. Ils expliquent que la collaboration et la coordination politiques sont liées à l'importance économique du tourisme.

Les Acteurs de la société civile sont amenés à se concerter avec les autres Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination, compte tenu de la nature de leur rôle même. Ils considèrent la fédération entre différents Acteurs comme leur rôle principal.

Par contre, les points de vue des Acteurs du secteur privé sont divergents. Tous les Acteurs « se doivent de se mettre la main dans la main pour bien jouer leur rôle dans la gouvernance de la Vision 2020 » (Y-1). Il existe « souvent des collaborations, mais

---

<sup>16</sup> Ils se coordonnent et collaborent comme le montreront les résultats sur la question des structures de collaboration et de coordination (tableau 4.6).

parfois, on doit se concerter pour mieux performer et contribuer à la réalisation des objectifs de la Vision 2020 » (Y-2). Cependant, il y a des Acteurs qui ne font partie d'aucun processus de concertation. Par conséquent, ils ne collaborent pas et ne se coordonnent pas non plus.

Compte tenu de la divergence des points de vue pour tout ce qui a trait à l'interdépendance, au type de relation et à la concertation, nous avons proposé aux Acteurs la possibilité d'adopter une approche d'espace fonctionnel en leur expliquant l'intersectorialité et transterritorialité. Les différents Acteurs ont convenu de l'importance de la reconnaissance de leur interdépendance. Ils admettent l'importance de traiter ensemble toute source de conflit, de définir les démarches à suivre individuellement et collectivement afin d'atteindre les objectifs déjà fixés de manière à considérer leurs rôles, leurs intérêts et leurs ressources.

Les Acteurs sont conscients de l'importance de changer d'échelle territoriale. Ainsi ils deviennent les acteurs de l'espace fonctionnel.

Suite à notre analyse, nous avons dressé le tableau 4.5 qui tient compte de l'approche d'espace fonctionnel. Les acteurs de l'espace fonctionnel ont les caractéristiques suivantes :

**Tableau 4.5** Caractéristiques des acteurs de l'espace fonctionnel

Élément évalué chez les Acteurs		Caractéristique	
Attributs	Pouvoir	Élevé	<i>Definitive stakeholder</i>
	Légitimité	Élevée	
	Urgence	Élevée	
Processus de prise de décision		Partage du pouvoir décisionnel, implication	
Rôle et intérêt		Conflictualité ou complémentarité	
Ressources mobilisées		Multitude de ressources (cognitive, monétaire, personnelle, interactive, etc.)	
Interdépendance		Reconnaissance de l'interdépendance,	
Relation		Alliance	
Concertation		Existence de collaboration et de coordination	
Changement de l'échelle géographique		Reconnaissance de l'intersectorialité Reconnaissance de la transterritorialité	

Source : compilation de l'auteure

Après avoir répondu à notre premier objectif de recherche, nous abordons l'analyse afin de répondre à notre deuxième objectif. Ce dernier vise à évaluer si les relations entre Acteurs dans un espace fonctionnel contribuent à une gouvernance efficace de la destination ainsi qu'à la réalisation des objectifs de la Vision 2020.

#### 4.2.2 Évaluation des relations entre les Acteurs dans l'Espace fonctionnel et leur contribution à une gouvernance efficace ainsi qu'à la réalisation de la Vision 2020.

Avant de commencer notre analyse, il est important de rappeler que les Acteurs de la Vision 2020 n'ont pas adopté une approche d'espace fonctionnel ni dans son

élaboration ni dans sa mise œuvre. Dans ce sens, les résultats de notre terrain sont à évaluer dans une approche qui ne tient pas compte du changement de l'échelle territoriale, élément crucial de l'utilisation de l'espace fonctionnel comme outil d'analyse. À cet effet, c'est grâce à notre rôle d'observatrice sur le terrain et à notre point de vue analytique que nous présentons l'évaluation des relations entre ces Acteurs et leur contribution à une gouvernance efficace ainsi qu'à la réalisation de la Vision 2020 dans une approche d'espace fonctionnel.

Les résultats du terrain quant à notre premier objectif de recherche montrent qu'en dehors d'une approche d'espace fonctionnel, les relations entre les Acteurs se caractérisent, parfois, par une reconnaissance de l'interdépendance ou par son absence, par des alliances ou par des conflits, par la présence ou par l'absence de collaboration et de coordination, indicateurs de la concertation. Pour évaluer ces relations, nous faisons appel aux structures de collaboration et de coordination mises en place par les différents Acteurs pour, ensuite, avoir recours aux modalités retenues pour assurer la transparence du processus de prise de décision. Finalement, nous étudions les conditions de la concertation telles que proposées par les participants.

Par ailleurs, comme le montre notre cadre théorique, la gouvernance dépend du contexte politico-administratif du pays. Ainsi, dans l'optique d'évaluer l'efficacité de la gouvernance de la destination Maroc, nous avons étudié les relations entre les différents paliers territoriaux, la région, la province/préfecture et la commune. Le Maroc alloue plus de pouvoir à la région dans le cadre de la régionalisation avancée - forme de décentralisation multidimensionnelle, mode de régulation étatique. Le centre alloue à chaque région un budget bien déterminé, qu'elle gèrera en plus d'autres formes de financement qu'elle administrera, elle-même, dans le cadre de l'autonomie financière dont elle dispose dorénavant. Dans ce contexte, les Acteurs d'une région touristique de la destination Maroc appartiennent à différentes régions administratives dont les instances ont vu leur compétence et leur autorité augmentées

dans le cadre de la régionalisation avancée. Ceci dit, ces Acteurs ne disposent pas des mêmes ressources, étant donné que leur financement dépend du budget alloué aux projets touristiques, lui-même influencé par le poids économique du tourisme dans ces régions administratives. Ainsi, les ressources que chaque Acteur possède déterminent son pouvoir. Les Acteurs que nous avons interviewés confirment exercer leur compétence, d'une façon directe ou indirecte, dans le but d'atteindre les objectifs de la politique publique touristique, déclinée sous la forme de la Vision 2020.

Certains Acteurs se sont concertés avec la région. C'est notamment le cas de la signature du contrat-programme régional<sup>17</sup>. Qu'ils soient des Acteurs du secteur public ou ceux du secteur privé, ils se sont concertés avec la province ou avec la commune en fonction des projets touristiques et des implications de la Vision 2020. Les concertations liées à l'élaboration des contrats-programmes régionaux (CPR) ont connu la participation de différents Acteurs et instances décentralisées. Les Acteurs ont négligé tout problème intersectoriel. Ce qui comptait était l'élaboration des différents CPR. Les Acteurs ont alors changé de regard sur le problème à traiter, adoptant ainsi, implicitement, une approche d'espace fonctionnel. Les résultats du terrain montrent que les différents Acteurs ont collaboré et se sont coordonnés, à une exception près, lors de la mise en œuvre de la Vision 2020. L'élaboration desdits CPR a connu plus d'alliances que de conflits. Dans ce sens, les Acteurs ont négocié leur pouvoir dans le but de faciliter cette élaboration. Nous pouvons relier cela au fait que le Maroc reste « Un chantier ouvert connaissant le lancement de plusieurs projets d'envergure, dont le tourisme, par Mohamed VI » (X-6). Nous assistons, alors, à un pilotage politique symbolique, celui de la personne du roi.

---

<sup>17</sup> Le contrat-programme régional est une déclinaison de la Vision 2020 par région. Nous aborderons ce point, plus en détail, dans la partie 4.2.3 dédiée au diagnostic de la gouvernance dans le cadre de la Vision 2020.

Sauf un, tous nos interviewés affirment avoir participé au processus de prise de décision de la destination Maroc, sous l'exemple de l'élaboration des CPR, en exerçant leur autorité. Dans un souci d'efficacité, lors des différentes concertations, les Acteurs ont utilisé des structures de collaboration et de coordination. Ils ont également mis sur pieds certaines modalités afin d'assurer la transparence du processus de prise de décision. Ainsi, les réponses des interviewés se déclinent comme suit : tableaux 4.6 et 4.7.

Nous remarquons que les démarches/structures de collaboration et de coordination mises en place par les différents Acteurs dépendent étroitement du rôle et de l'intérêt de chaque Acteur.

**Tableau 4.6** Structure/démarche de collaboration et de coordination par participant

Secteur	Participant	Structure/démarche de collaboration et de coordination
Public	X-1	-Réunions ponctuelles  -Séminaires
	X-2-a	-Un plan d'action qui est étudié et validé par la tutelle
	X-2-b	-Des commissions régionales ou locales en fonction du type de l'action à mettre en œuvre
	X-3	Des commissions en fonction du type de l'action à mettre en œuvre.
	X-4	« Actuellement, on fait des commissions régionales. Si on prend le cas du classement, ça se fait au niveau régional. Le contrôle se fait toujours au niveau local en collaboration avec la wilaya et la préfecture. »
	X-5	Mise en place des contrats-programmes par province pour opérationnaliser le produit pour faciliter les concertations, préparer les projets.
	X-6	Des outils très simples, comme un conseil d'administration, un comité de l'investissement. « On voit un conseil pour que justement il n'y ait pas de conflit 1) pour informer tout le monde et 2) pour avoir l'approbation de tout le monde avant même de faire l'initiative ».
X-7	-Première phase :  Existence de commissions spécialisées en la matière. Par exemple, la commission du tourisme et de l'artisanat.	

		<p>-Deuxième phase :</p> <p>-Présentation auprès du bureau du conseil de X-7.</p> <p>-Présence de tous les centres de prise de décision en plus de la presse</p> <p>-Débat</p> <p>-Vote.</p>
Société civile	Z-1	Institutionnalisée par des conventions et des accords-cadres annuels
	Z-2	<p>-Le statut oblige d'avoir un plan d'action annuel. Chaque année il y'a un plan d'action qui est discuté et validé en réunion du conseil d'administration.</p> <p>-Obligation de rendre des comptes chaque année lors d'une assemblée générale.</p> <p>-Existence d'un commissaire aux comptes</p> <p>-Dynamique flexible</p>
	Z-3	<p>-Envoi des dossiers en PDF à tous les membres par courriel d'abord.</p> <p>-Envoi des procès verbaux (PV), mais juste aux membres du bureau exécutif. Les personnes qui assistent à la réunion reçoivent un PV par courriel. « Par contre, on n'a pas recours au PV circulant. Les membres du bureau exécutif doivent être présents. C'est une obligation pour un membre de ne pas pouvoir s'absenter deux fois, sinon il sera remplacé par un autre membre. Et la personne absente ne peut pas être représentée. »</p>
Privé	Y-1	Des réunions avec les parties concernées à travers une association

	Y-2	C'est consensuel
	Y-3	Les structures de collaboration et de coordination qui existent ne le protègent pas.

Source : Compilation de l'auteur

Notons que les structures/démarches de collaboration et de coordination mises en place par les Acteurs sont variables dans leur concertation. Elles reflètent leurs rôles et leurs intérêts ainsi que la divergence de ces rôles et de ces intérêts.

Certains Acteurs du secteur public ont recours à des commissions régionales ou locales étant donné que leur rôle se limite au niveau de la région touristique. D'autres mettent en place des plans d'action annuels. Sur le plan de l'investissement, il y a la commission *ad hoc* qui traite de tous les projets touristiques qui vont voir le jour dans la région touristique. Il existe une collaboration avec le CRI, toujours dans le cadre des projets touristiques qui sont programmés. Dans l'exemple de la commission régionale d'investissement, ce sont les administrations publiques qui sont membres de cette commission : la commune du territoire, où le projet sera implanté, et l'agence urbaine, qui est un membre important. C'est cette dernière qui a en main les documents d'urbanisme pour étudier les plans d'aménagement, les schémas directeurs et les orientations qui s'y trouvent, pour voir si elles correspondent avec ce qui existe dans le projet en question. Ce sont les intervenants avec qui collaborer et se coordonner. De plus, que cela concerne la promotion ou l'intermédiation comme rôles respectifs de X-2-a/X-2-b et X-3, les démarches de collaboration utilisées corroborent ces rôles.

Par ailleurs, d'autres Acteurs ajoutent que « jusque-là, le rôle que nous avons est un rôle de leadership dans l'opérationnalisation de la Vision 2020 » (X-5). C'est ainsi qu'ils utilisent les contrats-programmes comme démarche garantissant la collaboration et la coordination des Acteurs concernés.

D'autres Acteurs soulignent l'obligation de la présence de structure/démarche de collaboration et de coordination entre les différents Acteurs. Ils affirment qu'il est facile de mettre cela en place, car tout le monde est dans la même optique de l'importance de se concerter. Ils ajoutent que, depuis son ascension au trône :

Sa Majesté Mohamed VI a mis en place une dynamique de proactivité qui est très importante. Tous les dossiers sont importants. Le Maroc est un chantier ouvert. Donc les agendas doivent se plier. On ne priorise pas un projet sur un autre, tout est important. C'est aux différents Acteurs de s'adapter. S'il n'est pas possible de se rencontrer physiquement, il y a d'autres possibilités, il y a les PV tournants. Un conseil d'administration en PV tournant : je vais décrire les différents points que j'aimerais discuter avec les différents membres du conseil d'administration sur un papier que je vais envoyer à tout le monde pour l'informer et chaque membre va donner son approbation sur ce papier. Il va dire « je suis d'accord, je ne suis pas d'accord, je préfère traiter plutôt de cette manière et il va mettre en copie tous les membres. ». (X-6)

Nous remarquons que plusieurs outils de flexibilité sont mis en place pour mener à bien les chantiers afin qu'il n'y ait pas de retard. Donc, ces Acteurs sont vraiment en mode projet pour être proactifs, c'est une équipe-projet, sans chef de projet. Ce sont des Acteurs qui travaillent sur un même projet, le cas échéant.

Il est important de rappeler que X-6 travaille dans une institution publique autonome. Ceci dit, toutes les structures/démarches de collaboration et de coordination sont mises en place dans l'objectif d'assurer une concertation facilitant son rôle de lever des fonds pour l'investissement touristique et, ainsi, répondre à son intérêt : l'attraction de financement.

Notre dernier Acteur du secteur public a, comme rôle, l'arbitrage, le financement des projets touristiques et il a le dernier mot dans le pouvoir décisionnel. C'est pour cela qu'il met en place des structures/démarches de collaboration et de coordination répondant à son intérêt, la contribution au développement régional via le tourisme en le finançant.

Les modalités de concertation sous forme de collaboration et de coordination se déclinent en deux phases. Lors de la première phase, il y a des commissions spécialisées en la matière, par exemple, la commission du tourisme et de l'artisanat. Elle se réunit de façon périodique. Elle comprend les professionnels du tourisme et les élus. Professionnels et élus discutent ensemble des projets et de leur financement. Le pour et le contre sont pesés. Puis ils font un bilan. Ce dernier est déposé auprès du bureau du conseil de l'institution, qui comprend à peu près 14 membres appartenant à différents partis politiques. Les membres du bureau discutent et prennent une décision pour, ensuite, la passer en plénière. Celle-ci est la session du conseil de l'institution à laquelle assistent 92 membres de la région (les parlementaires de la région en plus des présidents des conseils provinciaux et les gouverneurs et le wali de toute la région). Donc, tous les centres de prise de décision sont présents, en plus de la presse. Un débat a lieu et après, tous les Acteurs concernés votent. Toute cette procédure démontre le pouvoir décisionnel dont dispose X-7.

Quant aux Acteurs de la société civile, il est spécifié dans leur statut juridique « qu'il y a différents collèges d'adhérents. Notamment, le collège institutionnel où vous trouvez la délégation du tourisme au même titre que d'autres organismes officiels » (Z-1). Même si ces Acteurs sont gérés par le même statut, ils n'utilisent pas les mêmes structures/démarches de collaboration et de coordination. Si l'un affirme que ces dernières sont institutionnalisées par des accords-cadres annuels, un autre précise que ses membres sont tenus de rendre des comptes chaque année lors d'une assemblée générale, sans oublier le plan d'action à discuter et à valider en présence de tous les membres du bureau exécutif. Par contre, un dernier Acteur fait appel à une communication électronique afin de s'assurer de l'information et de la collaboration de tous les membres, surtout, de ceux du bureau exécutif et, ainsi, les ramener à se coordonner.

Les Acteurs du secteur privé sont disparates en termes de structures/démarches de

collaboration et de coordination. Y-1 affirme que la concertation passe par l'association. C'est cette dernière qui assure la collaboration et la coordination entre ses membres et les Acteurs concernés. C'est ainsi qu'il y a recours à des réunions en cas de besoin. Par contre, Y-2 explique que c'est une donnée consensuelle. Il n'y a pas une structure/démarche de collaboration et de coordination en tant que telle. Finalement, Y-3 souligne qu'il n'est pas protégé par les structures/démarches de collaboration et de coordination en place, car il se considère en conflictualité avec les autres Acteurs. Comme le montrent les résultats du terrain, cet Acteur ne se concerta pas en dépit du rôle qu'il joue dans la réalisation de la Vision 2020.

En définitive, nous remarquons que la majorité des Acteurs ont mis en place des structures/démarches de collaboration et de coordination afin de rendre le processus de concertation efficace. Concrètement, ces Acteurs ont contribué à l'élaboration et, en partie, à la mise en œuvre des CPR. C'est ainsi qu'ils contribuent à la réalisation de la Vision 2020. Quant aux modalités retenues pour assurer la transparence du processus de prise de décision, les résultats sont comme le montre le tableau 4.7

**Tableau 4.7** Modalités retenues pour assurer la transparence du processus de prise de décision

Secteur	Participant	Modalité retenue pour assurer la transparence du processus de prise de décision
Public	X-1	Comité de pilotage
	X-2-a	-Des mécanismes d'application via la réglementation et la pratique sur terrain.
	X-2-b	-Des commissions de suivi, des comités locaux : le cas du comité de constat et de valorisation pour les projets d'investissement.
	X-3	Idem que X-2-a
	X-4	Idem que X-2-a
	X-5	Élaboration de PV d'engagement
	X-6	-Un conseil d'administration  -PV où tout le monde est mis en copie ; personne n'est censé ignorer ce qu'il y a dans ce PV.  -Envoi avec accusé de réception et accusé de réponse
X-7	-Des commissions avec des feuilles de travail,  -Traitement en fonction de l'angle de vision de chacun des membres.  -Existence de charges politiques, l'appartenance à la région,  -Discussion et délibération ouverte	

		-Vote
Société civile	Z-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Des réunions</li> <li>-Des présentations</li> <li>-Du publipostage à tous les adhérents.</li> <li>-Communication interne.</li> <li>-Le directeur général assure le suivi.</li> <li>« Normalement, il y a un bureau qui est présidé par le président de Z-1 auquel on fait appel quand il y a une action spécifique »</li> <li>-Envoi de communiqués d'informations</li> <li>-Élaboration de comptes rendus de réunion</li> </ul>
	Z-2	Idem que Z-1
	Z-3	- Idem que Z-1
Privé	Y-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tout transite par l'AIH qui a des représentations dans les régions avec un bureau, un président. L'AIH informe ses membres via publipostage et réunion s'il le faut.</li> <li>-Il faut être membre (payer la cotisation) pour avoir accès à l'information.</li> </ul>
	Y-2	Absence de toute modalité assurant la transparence (Avec réserve).
	Y-3	Le publipostage pour rester informé

Source : Compilation de l'auteur

Globalement, les Acteurs mettent sur pieds des modalités afin d'assurer la transparence du processus de prise de décision en interne et avec les autres Acteurs impliqués dans le processus de la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc.

Les Acteurs du secteur public utilisent les moyens nécessaires afin d'assurer ladite transparence. Un des répondants confirme avoir recours à un comité de pilotage pour faire tout le suivi nécessaire et tenir informés tous les Acteurs impliqués. Il est, d'ailleurs, l'unique Acteur à disposer d'un comité de pilotage. Nous comprenons l'importance que cet Acteur accorde à la transparence du processus de prise de décision compte tenu de son rôle et de son implication dans la Vision 2020, qu'il s'agisse de son élaboration ou de sa mise en œuvre.

Les Acteurs X-2-a, X-2-b, X-3 et X-4 mettent en place les mêmes modalités. Le but est d'assurer une vision partagée dans le cadre d'une administration régionale homogène.

Certains Acteurs font appel à des procès verbaux (PV). Toutefois, il ne s'agit pas du même type de PV. Dans un cas, ce sont des PV d'engagement, c'est-à-dire que l'Acteur A s'engage à accomplir l'action B. C'est notamment le cas de la décision du financement partiel ou complet d'un projet touristique par la commune. Dans un autre cas, les PV sont électroniques avec accusé de réception et accusé de réponse. Les Acteurs concernés se doivent de répondre dans les délais impartis « Donc, une transparence sûre parce que tout est dit ouvertement » (X-6).

Quant à X-7, il est l'Acteur public qui fait le plus appel à différentes modalités dans l'optique d'assurer la transparence du processus de prise de décision au sein de la destination Maroc. Il dispose d'un pouvoir décisionnel élevé. Au sein des commissions, il y a des feuilles de travail. Il y a une copie du dossier de la décision à prendre et sa fiche technique à distribuer à tous les Acteurs concernés. Ces derniers se

tiennent informés au sujet de la décision. Ledit dossier est traité en fonction de l'angle de vision de chacun des Acteurs. Après discussion et délibération, si la majorité n'est pas d'accord, le vote est adopté. « Donc, on voit sur place qui est pour et qui est contre. Il n'y a pas plus transparent que ça. » (X-7). Après adoption de la décision au sein du conseil de X-7, il y a élaboration du rapport comprenant ce qui a été décidé et confirmé par les différents Acteurs.

Les Acteurs de la société civile retiennent les mêmes modalités afin d'assurer la transparence du processus de prise de décision. Ils font des réunions, des présentations et du publipostage à tous les adhérents. « On est en train de faire une page extranet pour que tous les adhérents puissent être au courant de tout ce que nous faisons. C'est surtout de la communication interne » (Z-2). Par contre, un autre Acteur confirme que son institution ne dispose pas d'un comité de pilotage pour assurer le suivi des actions prises. C'est le directeur général qui assure cette fonction. En fonction de la décision à prendre, il y a un bureau qui est présidé par le président « auquel on fait appel quand il y a une action spécifique. Sinon, c'est le directeur général qui aide le président à gérer selon le statut » (Z-1). Il y a des envois de communiqués d'information et des comptes rendus de réunion. « Le communiqué d'information concerne tout ce qu'on réalise, mais on l'envoie à tout le monde pas juste aux membres de l'institution » (Z-3).

Nous remarquons que tous les efforts déployés par les Acteurs de la société civile encouragent la mise en place d'un processus de prise de décision transparent. Les modalités qu'ils retiennent aident à assurer leur rôle : la fédération entre différents Acteurs.

Les Acteurs du secteur privé n'ont pas tous mis en place des modalités afin d'assurer la transparence du processus de prise de décision au sein de la destination Maroc. Certains confirment que toute décision doit transiter par l'association AIH. Cette dernière a des représentations dans les régions avec un bureau, un président. « L'AIH

informe ses membres, via publipostage et réunions, s'il le faut » (Y-1). Le publipostage est utilisé comme les communiqués de presse sauf qu'il n'est pas formel et pour avoir accès à toute information, il faut être membre en payant la cotisation d'adhésion.

Un autre Acteur du secteur privé s'exprime avec réserve. Il explique que l'affirmation de l'absence de toute modalité de transparence serait perçue négativement. Pour cela, il affirme que l'Acteur concerné n'a pas pensé à la manière d'assurer la transparence du processus de prise de décision dans la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc. De plus, il précise qu'ils n'ont pas pensé à une transparence. C'est pourquoi il sera nécessaire de faire une coordination continue.

Le dernier Acteur du secteur privé, quant à lui, annonce qu'il est informé par le publipostage, mais cela lui convient étant donné qu'il n'est pas vraiment impliqué dans le processus de concertation, comme expliqué plus haut.

En définitive, ce ne sont pas tous les Acteurs qui mettent en place des modalités afin d'assurer la transparence du processus de prise de décision au sein de la destination Maroc. Pour mieux appréhender le comment du pourquoi, nous avons posé une autre question à nos interviewés. Elle consiste à savoir à quelle condition la concertation faciliterait la réalisation de la Vision 2020. Le tableau 4.9 résume les résultats des entrevues comme suit :

**Tableau 4.8** Conditions de la concertation

Secteur	Participant	Condition de la concertation
Public	X-1	Échange volontaire entre les Acteurs et mobilisation de ressource afin d'arriver à une décision commune avec l'implication de la coopération multiniveaux
	X-2-a X-2-b	Concertation avec la population locale, son adhésion et son intégration dans le projet
	X-3	Recherche d'un accord conjoint et non pas juste être informé ou consulté
	X-4	Recherche d'un accord conjoint et non pas juste être informé ou consulté
	X-5	Il faut informer, consulter et après se concerter
	X-6	Être prédisposé à se concerter, Partager le même avis et passer à l'exécution
	X-7	-Présence de tous les Acteurs sans discrimination -Annonce d'avance les réunions -Distribution des dossiers contenant toutes informations utiles -Droit d'exprimer son avis sans contrainte
Société civile	Z-1	Collaboration et coordination horizontale et verticale
	Z-2	Concertation multiacteur
	Z-3	Concertation déjà dépassée
Privé	Y-1	Collaboration et coordination de tous les Acteurs avec connaissance des tâches à exécuter

	Y-2	Communication
	Y-3	Prédisposition à se concerter

Source : Compilation de l'auteure

Les Acteurs évoquent différentes conditions qui permettraient que la concertation facilite l'atteinte des objectifs. Cela nous aide à clarifier le jeu des Acteurs et ainsi à évaluer les relations qui existent entre eux.

Certains Acteurs du secteur public insistent sur l'importance d'un échange volontaire et non pas obligatoire entre les Acteurs, car l'aspect du volontariat incitera lesdits Acteurs à mobiliser les ressources nécessaires pour arriver à une décision commune. De plus, malgré le chevauchement des niveaux administratif et touristique, les Acteurs appartenant à ces différents niveaux travaillent conjointement pour donner place à une coopération multiniveau.

D'autres Acteurs insistent sur l'importance de l'implication de la population locale comme condition de la concertation. Ces Acteurs précisent qu'il faut que la population locale soit prédisposée à accepter le tourisme et à accueillir un touriste. « D'autant plus, est-ce qu'elle est formée et sensibilisée ? D'après moi, toute personne est considérée comme Acteur. Même le berger que tu vois dans la rue peut contribuer positivement ou négativement à la réussite d'un programme touristique » (X-2-b). Après, ce sont les professionnels et les fonctionnaires du tourisme qui veillent à l'exécution et à la mise en place de ladite politique touristique.

D'autres Acteurs du secteur public attirent notre attention sur l'importance de rechercher un accord conjoint et non pas juste d'informer ou de consulter les Acteurs. Dans la même veine, si un Acteur confirme qu'il faut informer, consulter pour, ensuite, se concerter, un autre Acteur ajoute qu'il faut être prédisposé à se concerter tout d'abord. Puis, il faut partager la même vision et passer à l'exécution.

D'après ces réponses, nous déduisons que tous les Acteurs appellent à la participation comme condition de la concertation. En effet, il existe trois niveaux de participation. Le premier consiste en l'information, le deuxième en la consultation et le troisième en la concertation. Dans cet ordre, l'information est un préalable à la consultation et cette dernière est un préalable à la concertation. Pour conclure, pour se concerter, il faut tout d'abord informer, puis consulter et finalement se concerter comme l'explique l'un des Acteurs du secteur public : les Acteurs connaissent le projet, ils sont consultés. Ils sont déjà engagés pour le mettre en place, c'est à dire que : « moi je m'engage avec vous et j'ai un rapport où c'est écrit : je soussigné, je m'engage à ...cela devient un engagement. Et ces gens se sont concertés pour approuver le projet. Donc, nous sommes arrivés à une décision commune grâce à l'information, la consultation et à la concertation » (X-5). Ces niveaux de participation ont un impact sur la portée des résultats attendus de la concertation. Par conséquent, cette portée traite un élément central dans le processus de prise de décision : le partage de pouvoir.

À cet effet, nous nous sommes demandé dans quelle mesure les autorités publiques partagent le pouvoir de prise de décision et comment se partage le pouvoir de prise de décision au sein de la destination par les Acteurs. Comme élément de réponse, certains répondants insistent sur l'importance de la présence de tous les Acteurs sans discrimination, de l'annonce préalable des réunions et de la distribution de dossiers contenant toutes informations utiles, sans oublier le droit d'exprimer son avis sans contrainte. Ainsi, les Acteurs sont dans une scène favorable à l'information, à la consultation et à la concertation. Ceci dit, chaque Acteur mobilisera les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif commun tout en servant son intérêt. Le processus que les Acteurs encouragent est un processus de concertation. C'est ainsi que les autres répondants évoquent un processus multiacteur impliquant tous les Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc. Ils co-construisent une décision concertée.

Comme condition de la concertation, un Acteur de la société civile ajoute la collaboration et la coordination horizontales et verticales. Si la collaboration dépasse les frontières institutionnelles ou sectorielles, la coordination concerne les enjeux de pouvoir. Cela implique une cohérence d'Acteurs et de dispositifs. Or, nous remarquons que les Acteurs sont disparates et divergent en termes de rôles, d'intérêts et de ressources qu'ils mobilisent. C'est pour cela que certains répondants jugent que de telles collaboration et coordination sont loin d'être facilement applicables dans la réalité du tissu d'Acteurs impliqués dans la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc. D'autant plus que la rentrée en vigueur de la régionalisation avancée amplifie la complexité du processus de prise de décision et la divergence desdits Acteurs en accordant de l'autonomie à la région administrative.

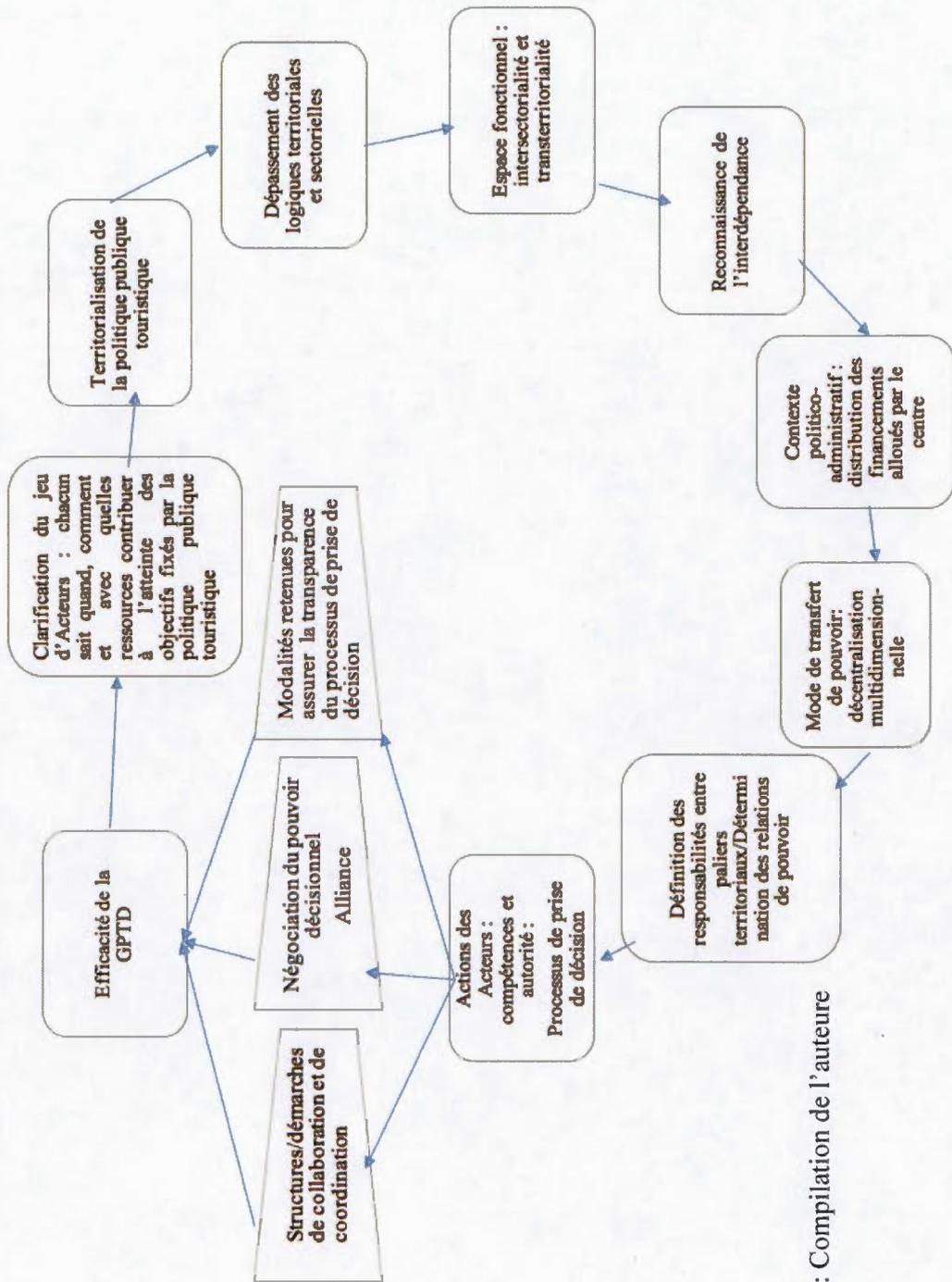
Par contre, d'autres répondants de la société civile affirment que la concertation est une étape qui est déjà dépassée quant à l'élaboration et à la mise en œuvre de la Vision 2020. « Je pense que la concertation est une étape que nous avons déjà dépassée. Maintenant, c'est la réalisation avec les Acteurs concernés directement. Il s'agit de pouvoir amener des investisseurs et de vérifier si le foncier permet la réalisation du projet » (Z-3). Or, nous pouvons conclure que la concertation est passée d'une échelle plus large à une échelle plus réduite. Le répondant confirme ces propos en citant l'exemple des CPR et celui de son rôle de fédérateur. Étant donné que la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc dans le cadre de la Vision 2020 affecte les relations entre les Acteurs du secteur public, ceux du secteur privé et ceux de la société civile, les réseaux formels et informels ainsi que la dépendance des ressources, ce répondant souligne que ces Acteurs de la destination se doivent de prendre ensemble des risques qui ont trait au développement de la stratégie ainsi qu'au processus de prise de décision dans un processus de concertation multiacteur.

Nous remarquons qu'implicitement, et sous le pilotage politique symbolique de la personne du roi, les Acteurs ont changé de regard pour collaborer et se concerter. Or,

les différentes structures/démarches de collaboration et de coordination demeurent liées au rôle que chaque Acteur essaie d'assurer et de défendre en utilisant différentes ressources. Nous notons, également, que les modalités retenues afin d'assurer la transparence du processus de prise de décision ne servent pas cette finalité pour certains Acteurs et sont absentes pour d'autres. Ainsi, en dehors d'une approche d'espace fonctionnel, la situation est positive en terme de concertation. De plus, en quelque sorte, les Acteurs travaillent ensemble afin de contribuer à la réalisation des objectifs de la Vision 2020. Toutefois, nous ne pouvons pas parler de relations capables d'assurer une gouvernance efficace de la destination étant donné que l'efficacité de la gouvernance (GPTD) est synonyme de transparence et de concertation au sein du processus de prise de décision, de relations flexibles entre les Acteurs et de contribution à l'atteinte des objectifs (Figure 4.4).

Tous ces résultats reflètent la réalité telle qu'expérimentée sur terrain. Par contre, dans une acception idéale de l'approche de l'espace fonctionnel, les Acteurs seraient tous amenés à mettre en œuvre des structures/démarches de collaboration et de coordination dépassant les logiques territoriales et sectorielles. Ils seraient en mesure de convenir à la mise en place de modalités assurant la transparence du processus de prise de décision, sans exclure aucun Acteur. Les Acteurs seraient les acteurs de l'espace fonctionnel avec toutes les caractéristiques, telles que dressées dans le tableau 4.6.

Figure 4.4 Schéma récapitulatif des relations entre Acteurs et efficacité de la gouvernance



Source : Compilation de l'auteur

Après avoir évalué les relations entre les différents acteurs, nous présenterons le diagnostic de la gouvernance dans le cadre de la Vision 2020.

#### 4.2.3 Diagnostic de la gouvernance dans le cadre de la vision 2020 : entre utopie et réalité

Avant de présenter et d'analyser le diagnostic de la gouvernance dans le cadre de la Vision 2020, en processus et structures, notre discipline de sociologie politique et notre théorie des politiques publiques nous mènent à mettre l'accent sur l'opérationnalisation pratique de la politique publique touristique dans le paysage sociopolitique marocain. C'est parce que cette politique influence les processus et les structures de la gouvernance à mettre en place, de façon générale.

##### 4.2.3.1 La politique publique touristique marocaine à partir des années 2000 et l'importance de la gouvernance

À partir de 2000, il y a eu un bouleversement en termes de conception et d'exécution de la politique publique touristique, de façon générale. C'est en 2000 que l'État marocain avait pensé, pour la première fois, à une politique dans un cadre de partenariat. Ce n'est plus l'État marocain, à lui seul, qui va élaborer la politique touristique et la mettre dans un plan quinquennal de développement économique et social du pays, mais il doit agir dans un cadre de partenariat public-privé. Tenant compte de la particularité du tourisme et de l'importance de l'implication du secteur privé via l'investissement, l'État est là pour encadrer, inciter, encourager et pour faciliter l'investissement dans le but d'exercer des missions régaliennes. Il s'agit de la régulation par les politiques publiques touristiques.

Comme déjà expliqué plus haut, l'État a renoncé à investir en tourisme et en hôtellerie depuis 1978. Or en 2000, nous assistons à un changement. Il s'agit de cette particularité de partenariat public-privé sur des périodes bien fixées. La première politique publique, qui s'étale de 2000 à 2010, a connu l'élaboration et la mise en

œuvre de la Vision 2010. Le 30 novembre 2010, il y a la signature du Contrat programme national (CPN) sous le nom de la Vision 2020 qui traduit la deuxième politique publique touristique portant sur la décennie 2011-2020. Ce contrat est nommé CPN, car c'est un contrat entre différentes instances du gouvernement - différents départements, différents ministères qui sont impliqués dans la Vision 2020 du tourisme – et le privé. Ce dernier est représenté par le Groupement professionnel des banques du Maroc, par la Confédération générale des entreprises marocaines (CGEM) et par la Fédération nationale du tourisme (FNT), dernièrement baptisée Confédération nationale du tourisme (CNT), qui coiffe, globalement, tous les métiers du tourisme et qui constitue une représentation au niveau national.

Ce qui a contribué également à relancer le tourisme en 2010, c'est l'implication des hautes autorités du Maroc. Donc, le roi Mohamed VI est aussi impliqué. Il a donné ses orientations et ses objectifs par rapport à ce CPN. Cela démontre que le tourisme est une priorité économique pour le pays. C'est aussi de cette manière que la Vision 2010 a été lancée en 2001.

Pour le CPN, il y a un certain nombre de chantiers stratégiques qui constituent les maillons de la chaîne de valeur touristique, à commencer par l'hébergement jusqu'au transport. Donc, pour tout cela, il fallait mettre en place une instance de gouvernance, « parce que la partie gouvernance est très importante » (X-1). Ce n'est pas uniquement un partenariat public privé, mais c'est aussi un pilotage mutuel entre le public et le privé. C'est ainsi qu'il a fallu mettre en place des instances de gouvernance pour accompagner la mise en œuvre et l'exécution de ce contrat, de cette Vision et de cette stratégie.

Alors, pour la Vision 2010, « la gouvernance était le parent pauvre de la Vision 2010 » (X-1), car l'État marocain voulait, avant tout, construire un produit. Donc, « On a donné plus d'importance à la construction de produit d'où le plan Azur, les programmes de développement régional du tourisme. C'est ça la Vision 2010 » (X-1).

Pourquoi ? Parce qu'on a mis beaucoup d'accent sur la construction d'une offre, une offre en hébergement. Donc « notre souci était de construire les stations balnéaires, mais également de développer le tourisme culturel » (X-2), parce que le balnéaire et le culturel sont les deux principaux produits touristiques que cela concerne la demande internationale ou l'offre nationale. Ces deux segments constituent approximativement 70% de la demande internationale. Grâce à la Vision 2010, l'État marocain a gagné en termes de mobilisation de l'investissement et des Acteurs et une sorte de dynamisme a été créée. Toutefois, l'aspect gouvernance demeure le maillon faible de la Vision 2010, d'où l'importance accordée à la gouvernance en tant que chantier de la Vision 2020.

#### 4.2.3.2 Processus et structures de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020

Comme information essentielle à la compréhension des processus et des structures mis en place dans le cadre de la Vision 2020, nous tenons à préciser qu'en 2009, les Acteurs concernés ont commencé à travailler pour élaborer les orientations stratégiques de cette Vision avec l'aide de bureau d'études de renommée internationale. L'élaboration de cette Vision a pris trois ans pour qu'elle soit présentée devant le roi Mohamed VI, le 30 novembre 2010. Dans ce sens, des tentatives d'implication des Acteurs de la destination Maroc ont eu lieu, mais cette participation a pris plus la forme d'information qu'autre chose. Elle n'a pas pris, respectivement, la forme d'information, de consultation et puis de concertation. Nous pouvons expliquer cette démarche par la contrainte du temps étant donné que cet Acteur devait présenter les principes du CPN dans le cadre des assises nationales du tourisme, sans pour autant avoir déjà eu en main les résultats de l'évaluation de la Vision 2010. Toutefois, Rial (2012a), en sa qualité d'ex-président général du Conseil du tourisme d'Agadir, écrit plusieurs articles de journaux tout en critiquant toute l'approche de gouvernance telle que présentée par la tutelle. Dans ce sens, il souligne qu'une bonne administration « doit être au service [des] opérateurs de terrain et ne pas dicter des décisions sans leur participation et sans leur implication. » (Rial,

2012a : [s.p.]). De notre côté, nous remarquons que le processus d'information des Acteurs ne constitue pas en soi un processus de gouvernance assurant l'implication effective des différents Acteurs, mais il demeure une tentative d'implication que nous pouvons considérer comme un processus de gouvernance *ad hoc* qui tient compte des contraintes conjoncturelles, telles que la contrainte du temps ou le manque de disponibilité d'information à l'immédiat.

Grâce à notre analyse à l'aide d'Nvivo sous le thème libre de diagnostic de gouvernance, nous concluons que toutes les concertations qui visaient l'élaboration des différents contrats-programmes régionaux (CPR) constituent les processus de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020. Quant aux structures de gouvernance, elles sont formalisées dans le CPN dans les mesures 37 et 38 comme le nouveau schéma institutionnel de gouvernance. Il s'agit de la HAT et des ADT, libellées, respectivement, Haute autorité du tourisme et Agence de développement touristique, sans oublier la mise en place d'une démarche interactive sous le nom de Comité de pilotage régional piloté par le wali de la région.

Pour mieux appréhender les processus et les structures de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020, nous discutons les résultats de l'analyse Nvivo, se déclinant aux axes suivants :

- Processus d'élaboration des CPR
- Scénario de secours dans l'attente des ADT : démarche interactive au niveau régional
- Structures de gouvernance : HAT et ADT : entre utopie et réalité

L'élaboration des CPR constitue la première étape de la mise en œuvre de la Vision 2020. C'est une étape qui a connu la collaboration et la coordination des différents Acteurs impliqués dans la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc.

Toutefois, l'élaboration des orientations stratégiques de la Vision 2020, CPN, n'a pas connu une participation sous forme de concertation des Acteurs concernés, entre autres, les professionnels. Ces derniers n'ont pas été consultés par la tutelle. Cette administration a travaillé sur le changement du schéma organisationnel des structures de gouvernance : la HAT et les ADT. Dans ce contexte, Rial (2012a : [s.p.]) explique que

le ministère du tourisme « travaille » sur la création des ADT, de la HAT et des nouveaux outils de gouvernance, sans prendre l'avis des professionnels, sans les consulter et encore moins les tenir au courant de ce qui se passe. Il prend juste la peine de les informer, en réunion restreinte pour leur demander d'approuver.

Dans la même veine, nous ajoutons que l'implication de tous les « *definitive stakeholders* » dans tout processus de prise de décision ayant trait à la gouvernance politique territoriale de la destination est une condition *sine quoi non* pour la mise en place d'une gouvernance efficace, comme expliqué plus haut.

Avant de discuter des structures de gouvernance, nous nous consacrons à l'analyse des processus. Il s'agit bel et bien des processus d'élaboration desdits CPR.

### **Élaboration des CPR comme processus de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020**

L'une des recommandations du CPN est d'avoir des feuilles de route régionales qui sont les contrats-programmes régionaux, CPR. À l'été 2014, lors de la collecte des données, le Maroc était encore constitué de 16 régions administratives. « L'objectif était, donc, d'avoir 16 CPR touristiques » (X-5). La question que nous nous sommes posée est la suivante : « Pourquoi devrait-on avoir des CPR liés à la régionalisation administrative tandis que le CPN, dans le cadre de la régionalisation touristique, stipule un découpage en huit régions touristiques ? ». Nos interviewés ont souligné l'idée que la régionalisation touristique est tributaire de la régionalisation avancée qui

n'était pas encore entrée en vigueur à l'été 2014. Dès lors, la mise en place des structures de gouvernance de la Vision 2020 est tributaire<sup>18</sup> de la mise en place de la régionalisation avancée. Ainsi les CPR sont une déclinaison régionale du CPN. Cela constitue une transition conjoncturelle en attendant la rentrée en vigueur de la régionalisation avancée et, en conséquence, la rentrée en vigueur de la régionalisation touristique, via la mise en place des structures de gouvernance.

Lorsque le CPN recommande d'avoir des feuilles de route pour chaque région administrative, l'idée est de laisser au local le soin de proposer les actions à entreprendre. « On voulait mettre en place une approche participative et une approche concertée » (X-1). Ainsi, les gens au niveau local s'approprient les projets. Tout d'abord, les Acteurs du central communiquent avec les Acteurs de chaque région et discutent des projets locaux. Puis, ils se mettent tous autour d'une table et échangent au sujet des orientations de la Vision. Ensuite, les Acteurs du central demandent aux locaux de proposer des projets qui peuvent développer le tourisme au niveau local, car les Acteurs locaux sont mieux placés que ceux du centre pour le faire.

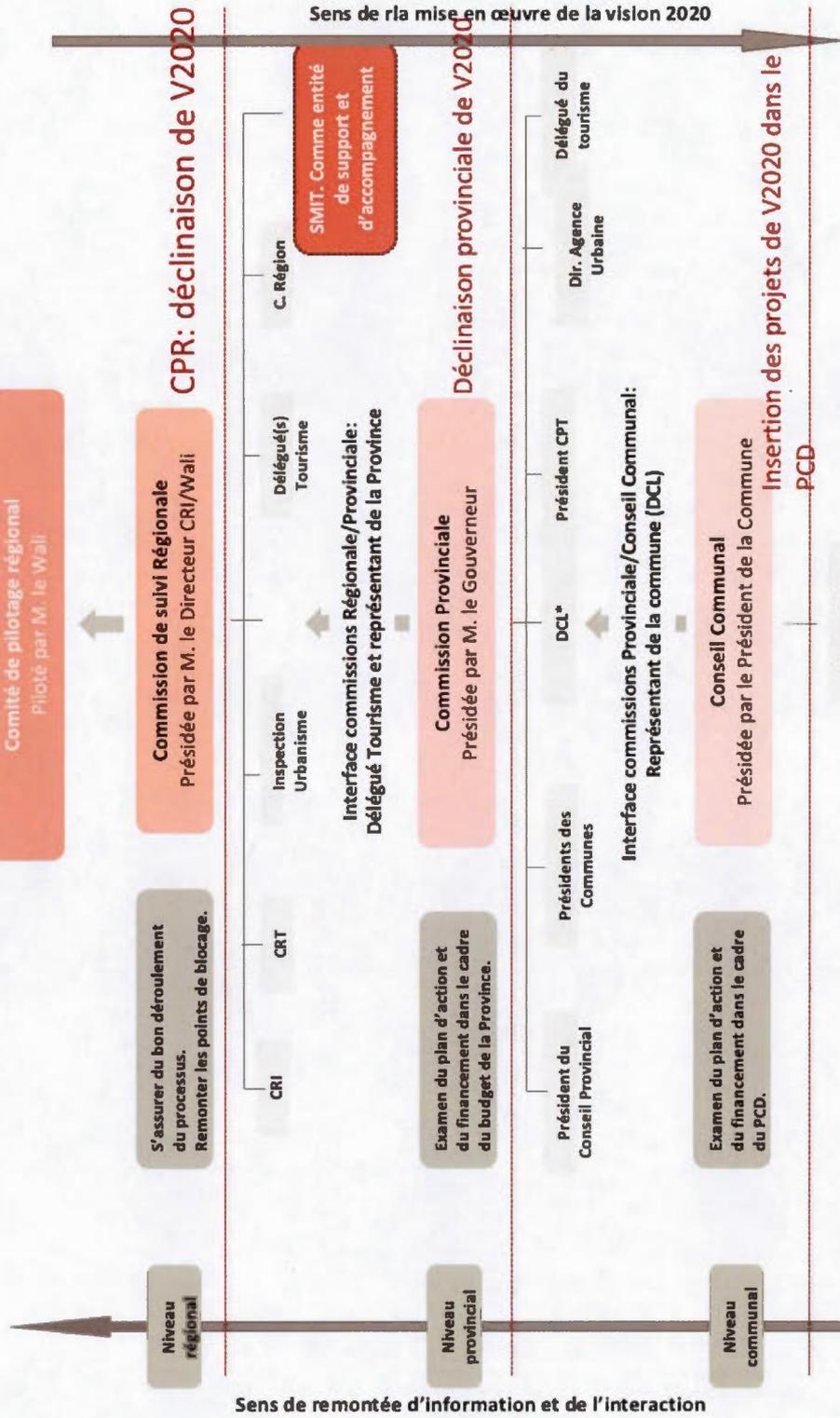
C'est un travail de concertation qui a caractérisé l'élaboration des CPR. Toutefois, un problème avec le local s'impose : le politique intervient et chacun veut se positionner. C'est le grand débat. Ainsi, il y'a eu recours à une démarche interactive, car les Acteurs se sont trouvés devant deux scénarios, soit s'arrêter en attendant la régionalisation avancée pour commencer, soit rester les mains croisées en attendant

---

<sup>18</sup> La région touristique chevauche plusieurs régions administratives. Pour la mise en place de l'ADT, les Acteurs touristiques ont besoin d'avoir des interlocuteurs par région administrative. Dans le cadre de la régionalisation administrative de 16 régions, il n'y a pas un interlocuteur par région. Cependant, dans le cadre de la régionalisation avancée qui donne l'autonomie financière et décisionnelle à chaque région administrative, il y aura une personne comme interlocuteur par région administrative. Ainsi, les ADT constitueront des instances territoriales responsables de la territorialisation de la politique publique touristique et de la mise en œuvre de la Vision 2020, étant donné que le nombre d'interlocuteurs de la Vision 2020 sera délimité : les élus, les autorités locales et les professionnels du tourisme, qui sont tous signataires du CPR. Par contre, que cela concerne la régionalisation administrative (16 régions) ou la régionalisation avancée (12 régions), le problème de la non-congruence entre les découpages administratif et touristique se pose toujours.

les ADT pour commencer la mise en œuvre de la Vision 2020. « Et là, la régionalisation avancée a commencé depuis 2011, et on n'a rien ! Les ADT, on a signé en 2010, on est en 2014, et on n'a rien et si on a attendu, au moins actuellement, on a les 16 CPR qui sont là, physiquement, ils sont là » (X-5). Pour remédier à cette situation, des sous-comités au niveau communal, au niveau provincial et au niveau régional ont été créés. Les Acteurs ont commencé les concertations, comme le montre la figure 4.5 :

Figure 4.5 Démarche interactive au niveau régional



Source : Illustration de l'auteur ; modèle adapté de MTM (2011 : 12-13)

\*: Division des collectivités locales de la Province

Il est important de rappeler que le Maroc compte 1503 communes. À cet effet, un scénario de secours pour la territorialisation de la Vision 2020 s'impose. Il s'agit de la démarche interactive. Cette dernière se décline en deux étapes : remontée de l'information et de l'interaction et mise en œuvre de la Vision 2020. La première phase consiste à voir pour chaque commune les projets présentés dans le plan communal de développement (PCD), puis à remonter le filtre au niveau de la province avec la présence du délégué du tourisme pour, ensuite, ce filtre au niveau de la province et, finalement, à remonter l'information au niveau régional. Une fois l'information validée au niveau régional, nous passons à la mise en œuvre, comme le montre la figure 4.5, pour, en fin, remonter au niveau national. Au niveau central, le filtre a été fait pour tous les projets, pour voir si chaque projet converge ou non avec le positionnement du territoire où il sera implanté.

Le processus d'élaboration des CPR a pris trois ans pour que les Acteurs des différents paliers territoriaux se mettent tous d'accord sur une liste de projets. Afin de s'assurer que les projets proposés dans les PCD s'alignent sur les orientations de la Vision 2020, les Acteurs concernés sont partis voir les communes avec 434 projets phares à la main en déclenchant les concertations. Cela a facilité aux communes de suggérer des projets respectant les lignes directrices de cette Vision. C'est ainsi que le nombre total des projets phares s'est élevé à 1500. Dès lors, pour chaque région administrative, il existe un CPR avec les engagements des partenaires, « avec la liste des projets, projet par projet, l'échéancier de ce projet, qui fait quoi, qui paie. » (X-5). Il s'agit d'une feuille de route très élaborée.

Une fois que tous les projets sont approuvés, les Acteurs commencent l'opérationnalisation. C'est en ce moment-là qu'intervient la question des structures de la gouvernance politique territoriale. Cependant, en tant que démarche interactive, tous les processus d'élaboration des CPR comme processus de la gouvernance

politique territoriale de la destination sont matière à débat, car cela touche la constitution de la région touristique en tant que territoire touristique.

Tout d'abord, le problème de chevauchement et de non-congruence entre les découpages touristique et administratif constitue une contrainte à la territorialisation de la politique publique touristique et à la mise en œuvre de la Vision 2020. Pour ce, les Acteurs du secteur public ont convenu de la nécessité de changer d'échelle géographique et territoriale. Certes, les CPR ont été élaborés par région administrative. Toutefois, ce n'est pas l'échelle de la région qui a été adoptée lors de l'élaboration de ces CPR. C'est l'échelle de la province qui a été favorisée. Certes, cette dernière a permis de dépasser les logiques territoriales et sectorielles, de résorber les tensions qui pourraient exister entre elles, sans oublier de traiter le jeu des Acteurs qui y sont impliqués de façon différente.

Toutefois, les Acteurs n'agissent pas dans un territoire touristique. Ils sont en train de collaborer et de se coordonner en se référant au découpage administratif. Ainsi, la région touristique n'est rien d'autre qu'un assemblage de contrats-programmes provinciaux. Dans ce contexte, elle N'EXISTE PAS EN TANT QUE TERRITOIRE. La régionalisation touristique n'est pas opérationnelle non plus, car les Acteurs ne se sont pas approprié le territoire touristique comme espace permettant la résolution de leurs problèmes identifiés comme communs. De plus, la démarche interactive donne le dernier mot au politique sous le Comité du pilotage régional, piloté par la personne du wali. D'autant plus que la région touristique n'aura de pouvoir « explicite » que si les ADT sont mises en place.

### **Structures de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020**

Pour mieux comprendre le contexte de création de nouvelles structures de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020, nous tenons à présenter brièvement comment s'organise le schéma institutionnel de gouvernance avant la Vision 2020.

Dans le secteur public, en tête, nous trouvons le Ministère du tourisme, qui a des représentations régionales sous le nom de délégation régionale du tourisme, au niveau de chaque région, et de délégation provinciale du tourisme, au niveau de chaque province. C'est une institution publique, gérée par un délégué, nommé par le ministre de tutelle et sous sa tutelle directe.

Rattachée au Ministère du tourisme et gérée par un directoire qui exerce ses attributions et ses fonctions sous le contrôle du Conseil de surveillance présidé par le chef du gouvernement, la Société marocaine d'ingénierie touristique (SMIT) s'occupe de la réalisation de la stratégie de développement et de la conception du produit touristique à l'échelle nationale, à travers la définition et le suivi des projets touristiques. La structure organisationnelle de la SMIT permet au Conseil de surveillance d'exercer un contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire. Chaque année, ce Directoire est appelé à présenter au Conseil de surveillance un rapport d'activités. Pour la vérification des rapports, le Comité d'audit émanant du Conseil de surveillance se charge du respect des règles de conformité des rapports.

Concernant les professionnels, selon les actions de mise en place de la Vision 2010, les conseils régionaux et provinciaux du tourisme ont pour mission de faire adhérer les professionnels au développement de l'industrie touristique dans le cadre de la vision globale du secteur, à travers le regroupement de trois collègues qui sont les élus, les professionnels et l'administration. Ces conseils s'occupent de la promotion de la région/province où ils se trouvent, en plus du rôle de fédérateur entre les Acteurs locaux et la tutelle, le cas échéant. Ces conseils travaillent en étroite collaboration avec l'Office national marocain du tourisme (ONMT). Étant donné que ce dernier se charge de la promotion touristique à l'étranger, les CPT et les CRT s'occupent de la promotion touristique régionale et provinciale.

Dans le cadre de la Vision 2020, le CPN stipule que les délégations du tourisme, les CRT et les CPT existants seront remplacés progressivement par les ADT des territoires concernés (MTM, 2010a : 31). De plus, il est précisé dans le CPN que ce remplacement prendra la forme de fusion entre CRT, CPT et délégation du tourisme. Ainsi, on mettra dans la même structure des fonctionnaires et des professionnels. Or la délégation du tourisme est une administration publique alors que le CRT est une association.

Les ADT sont une sorte d'établissement public. Tel qu'il est défini dans le droit administratif, un établissement public est un organisme qui est sous tutelle, c'est un office, c'est une organisation, une institution qui obéit à la réglementation de l'administration. Donc, l'établissement public est autonome. Il est régi par le droit administratif et par les finances publiques. Il est sous tutelle du Ministère du tourisme, dans le cas des ADT. Le directeur général et les responsables sont désignés fonctionnaires. Ainsi, « On s'est planté ! On est loin du processus, qui est déjà lancé en 1980, qui consiste à ce que les professionnels s'organisent sous forme d'Association provinciale des opérateurs de tourisme de Marrakech (APOTM) » (Z-2). À titre d'exemple, Marrakech était la première association professionnelle. Les professionnels se sont regroupés en association pour faire la promotion de la destination. Après les APOTM, il y a eu « le Groupement d'intérêt touristique (GRIT), lancé en 1997. Ensuite, il y a eu le Conseil régional du tourisme (CRT) en 2002 » (Z-1), comme résultat des orientations de la Vision 2010.

L'État a voulu la mise en place de toutes ces structures en ayant comme objectif de, doucement, pousser les Acteurs à s'organiser avec les élus en mettant en place une collaboration et une coordination entre les trois collèges : professionnels, élus et administration.

La mise en place de l'ADT est une invitation à tout oublier et à tout recommencer en termes de structures de gouvernance et de politique publique de décentralisation

multidimensionnelle. Les professionnels du tourisme et du secteur privé « ont dit de vive voix, dans les réunions à Rabat et à Agadir devant le ministre, qu'ils ne sont pas d'accord. Dans l'ADT, il y a peu de représentativité de ces Acteurs » (Z-3). Cela indique qu'il existe encore un peu de centralisation à Rabat. « C'est un pas en arrière en terme de régionalisation » (Z-2). Malgré le fait que le Maroc soit en processus de régionalisation avancée, dans la même veine, Rial (2012a : [s.p.]) précise que « le ministère [sic] du tourisme veut rester le seul interlocuteur central, l'unique décideur, celui qui fait tout avec un représentant direct du nom du secrétaire général de l'ADT, à la tête du Territoire [sic] Touristique [sic] ». De plus, le Maroc a choisi de précipiter un processus qui consiste à ce que les élus au niveau de chaque région prennent progressivement les choses en main et gouvernent leurs affaires eux-mêmes. Dans ce sens, les structures de gouvernance telles que conçues dans la Vision 2020 sont devenues caduques.

Par ailleurs, le CRT est une instance régionale qui existe sous forme d'une association avec un budget. Il est autonome. L'indépendance des CRT est un fruit qui a été construit depuis sa mise en place. Mais à la fin, tout cela risque d'être annulé, car le CPN stipule la fusion du CRT et de la délégation du tourisme de la région en question. Toutefois, on ne peut pas fusionner une association et une administration. Les membres du CRT ne sont pas des fonctionnaires. « On est déjà parti du mauvais pied » (B-1). De plus, l'ADT va appartenir à la tutelle. « Ça va être une super-délégation. On va lui ajouter le volet de l'investissement, le volet des plans régionaux, etc. C'est le travail que fait actuellement une délégation du tourisme en plus consistant » (Z-1). Dans la même veine, Rial (2012a) ajoute que l'ADT ne sera qu'une délégation régionale agrandie.

Certains Acteurs remettent en question catégoriquement que les fonctionnaires s'occupent de la gestion ou de la gouvernance politique territoriale de la destination. Un des Acteurs de la société civile affirme qu'il « ne voit pas comment des

fonctionnaires vont comprendre l'activité touristique. Eux, ils s'en foutent. Ils travaillent de 9h01 à 17h01 et rentrent chez eux. Il faut que les gens soient motivés, soient intéressés pour bien s'occuper de la gestion de l'activité touristique. » (Y-3).

Nous pouvons expliquer cette réticence par le facteur temps. L'administration et le secteur privé ne perçoivent pas le temps de la même façon. Ainsi, Rial (2012b) souligne que le facteur temps n'est pas conçu, malheureusement, au sein de l'administration, de la même manière que dans le secteur privé. Nous connaissons tous l'expression qui dit que le temps, c'est de l'argent. C'est ainsi que le temps est considéré dans le privé. « C'est ce qui fait la grande différence entre une gestion faite par des fonctionnaires et une gestion faite par des privés » (Rial, 2012b : [s.p.]). Ajoutons à cela la proactivité ou la réactivité. Tenant compte de leur expérience pratique, les professionnels du tourisme sont plus en mesure de décider en proactif ou en réactif, en fonction du scénario et du cas à traiter. Par contre, « L'autre tare de l'administration est la lenteur dans la prise de décision et la non-réactivité. » (Rial, 2012b : [s.p.]).

En plus de l'ADT, le CPN stipule la création de la HAT. Une structure qui sera en mesure de favoriser la concertation entre les différents Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc. Plus concrètement, elle opérera en faveur d'une concertation pratique avec le privé et la société civile (Rial, 2012b). Or, une implication effective des professionnels du tourisme est la pierre angulaire à une gestion efficace et à une gouvernance efficace, car le processus de prise de décision sera concerté et transparent. Toutefois, comme déjà expliqué plus haut, dans le cas de la Vision 2020, certains Acteurs se plaignent d'une participation sous forme d'une simple information et non pas d'une consultation et d'une concertation. Les professionnels implorent une concertation pratique « qui se caractérise par leur implication réelle et non uniquement la possibilité de donner un avis, qui ne sera pas pris en compte par l'Administration [sic] de tutelle » Rial (2012b : [s.p.]).

Après avoir analysé et discuté les processus et les structures de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020, les phases et les conclusions principales, quant à l'élaboration et à la mise en œuvre de la Vision 2020, à la régionalisation touristique et au nouveau schéma organisationnel de gouvernance, se présentent dans le tableau 4.9.

**Tableau 4.9** Processus et structures de gouvernance de la Vision 2020

Aspect	Caractéristique
L'élaboration et la mise en œuvre de la Vision 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase de diagnostic : étude + évaluation de la Vision 2010</li> <li>• Phase de signature du Contrat-programme national (CPN) (novembre 2010)</li> <li>• Phase de sensibilisation, présentation et interaction régionale/provinciale</li> <li>• Utilisation de la province comme échelle géographique et territoriale</li> <li>• Signature des CPR</li> <li>• Phase de suivi et interaction (Démarche interactive)</li> </ul>
La régionalisation touristique de la Vision 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les territoires sont à vocation touristique (balnéaire, nature, culture) et non pas administrative</li> <li>• C'est avec la mise en place de l'ADT que la région touristique aura un pouvoir décisionnel et une autonomie financière</li> </ul>
Les ADT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elles n'ont pas eu lieu à cause du jeu de pouvoir. Le problème de gestion de pouvoir décisionnel.</li> <li>• Chacun des interlocuteurs des régions administratives défend ses intérêts et négocie la contribution au financement en fonction de ses intérêts, objectifs de développements et ressources à mobiliser.</li> <li>• Besoin d'un cadre juridique stipulé par une loi</li> </ul>
La HAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle n'a pas eu lieu malgré le fait qu'il soit précisé dans le CPN que la date maximale pour sa mise en place est 2012.</li> </ul>

Source : Compilation de l'auteure

Malgré tout le débat que le nouveau schéma institutionnel de gouvernance a suscité, ni l'ADT, ni la HAT n'ont été mises en place. Nous pouvons expliquer cette situation

par le problème de partage de pouvoir décisionnel. Jusqu'à présent, les Acteurs impliqués dans la Vision 2020 se servent de la démarche interactive pour la territorialisation de la politique publique touristique dans une approche de régulation par les politiques publiques.

En guise de conclusion, les résultats du terrain nous montrent que les Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination ne seraient considérés comme acteurs de l'espace fonctionnel que s'ils sont des *definitive stakeholders*. Autrement dit, ils ont un pouvoir, une légitimité et une urgence élevés. Ce sont des Acteurs qui reconnaissent leur interdépendance et qui se concertent en mettant en place des structures de collaboration et de coordination. De plus, les relations entre les Acteurs contribuent à la réalisation de la Vision 2020, sans pour autant contribuer à la mise en place d'une gouvernance efficace. Finalement, le diagnostic des processus et des structures de gouvernance dans le cadre de la Vision 2020 se résume en l'existence d'une démarche interactive comme issue de secours à la non-congruence entre les découpages touristique et administratif et en l'absence du nouveau schéma institutionnel de gouvernance sous les formes de l'ADT et de la HAT.

## CONCLUSION

Nous nous sommes penchée sur l'étude de la gouvernance touristique sous le nom de « gouvernance de la destination ». Nous avons abordé ce concept sous un nouvel angle. Ainsi, le but du présent mémoire était de présenter une nouvelle approche à l'étude de la gouvernance de destination, une gouvernance qui permet la régulation via les politiques publiques touristiques. Nous avons abordé les aspects politique et territorial de cette gouvernance, d'où l'appellation « gouvernance politique territoriale de la destination ». De plus, nous avons proposé une nouvelle approche à l'étude de la gouvernance politique territoriale de la destination dans le but de viser une efficacité des processus et des structures d'une telle gouvernance. Il s'agit de l'utilisation de l'espace fonctionnel comme outil d'analyse. Cela a contribué à dépasser les logiques territoriales et sectorielles.

Dans notre cas, il s'agit de chevauchement de deux types de découpage : touristique, issu de la régionalisation touristique, et administratif, issu de la régionalisation avancée du Maroc. Ces deux types de régionalisation constituent le contexte de notre étude de cas. Ils présentent les critères permettant de tester l'utilisation du concept de l'espace fonctionnel dans le cadre de la gouvernance touristique, un concept qui permet de changer de regard et d'échelle sur le problème à traiter, d'où le titre du présent mémoire : « Pour une gouvernance touristique efficace : échelle et pertinence ».

Globalement, nous avons traité les sujets de la gouvernance, de l'espace fonctionnel et des Acteurs, en nous inscrivant dans une approche de sociologie politique et de

géographie, globalement. Ainsi, nous avons étudié le partage du pouvoir décisionnel entre des Acteurs de la gouvernance politique territoriale, qui deviennent les acteurs de l'espace fonctionnel. Ces Acteurs sont disparates et en conflit, ou en complémentarité, le cas échéant, en termes de rôles, d'intérêts et de ressources à mobiliser.

Nous avons basé le présent mémoire sur le postulat que les régulations publiques vont au-delà, parfois, des frontières des découpages : touristique, considéré comme « secteur constitué », et administratif, considéré comme « territoire institutionnalisé » (Nahrath *et al.*, 2009 : 2) et qu'on ne peut parvenir à une gouvernance efficace de la destination que si les obstacles inhérents aux logiques de ces découpages sont dépassés.

Pour cela, notre mémoire vise à comprendre dans quelle mesure l'utilisation de l'espace fonctionnel comme approche analytique dans l'analyse de la Vision 2020 du Maroc contribue à la mise en place d'une gouvernance efficace du tourisme. Comme objectifs spécifiques, nous avons, tout d'abord, déterminé la typologie des Acteurs impliqués dans la gouvernance de la destination. De plus, nous avons clarifié les relations entre eux de manière à nourrir la dimension acteurs de l'espace fonctionnel. Ensuite, nous avons évalué si les relations entre acteurs, dans un espace fonctionnel, contribuaient à une gouvernance efficace de la destination ainsi qu'à la réalisation des objectifs de la Vision 2020. Finalement, nous avons dressé le diagnostic des processus et des structures de la gouvernance dans le cadre de la Vision 2020 du Maroc.

Nos objectifs spécifiques ont été globalement atteints. Nous avons pu dresser les caractéristiques des acteurs de l'espace fonctionnel. Ils sont des *definitive stakeholders* et ils reconnaissent leur interdépendance, ils se concertent et partagent le pouvoir décisionnel grâce à la transterritorialité et à l'intersectorialité. Nous avons remarqué que les relations entre les Acteurs contribuent à la réalisation des objectifs

de la Vision 2020, mais ne contribuent pas à une gouvernance efficace. Finalement, nous avons retenu la démarche interactive comme principal processus de gouvernance et avons dressé les structures de la vision 2020.

Quant à la méthode que nous avons utilisée, nous avons veillé, en premier lieu, à montrer que le fait est « conquis », « construit » et « constaté », selon Gaston Bachelard (Quivy et Campenhoudt, 1995). Ainsi, nous avons commencé par une revue de littérature, fait quatre entrevues exploratoires, construit notre cadre d'analyse, baptisé nos outils de recherche en ayant recours à l'analyse documentaire et aux entrevues semi-dirigées. Finalement, nous avons utilisé Nvivo comme outil de traitement de données qualitatives.

Nous avons choisi une approche de recherche qualitative, car nous avons tenu à comprendre le phénomène en profondeur. Quant à la stratégie de recherche, nous avons adopté l'étude de cas en tant que méthode de recherche et non pas en tant qu'outil méthodologique, car l'étude de cas « *is not a methodological choice but a choice of what is to be studied. By whatever methods we choose to study a case* » explique Stake (2000 : 435). Quant au paradigme adopté, nous nous inscrivons dans le paradigme interprétatif relativiste.

Notre recherche a ses forces. Tout d'abord, il s'agit d'avoir réalisé une recension des écrits assez exhaustive, issue de diverses sources scientifiques traitant la gouvernance, en général, et la gouvernance de la destination, en particulier. Ensuite, nous avons proposé une nouvelle approche pour aborder la gouvernance. En adoptant l'étude de cas, notre étude s'ajoute aux différentes recherches scientifiques qui ont traité la gouvernance touristique avec l'avantage d'appliquer le concept de l'espace fonctionnel. La présente recherche est la première à proposer une telle démarche.

Quant aux limites, la principale réside dans notre capacité en tant que chercheure à relever les trois différents biais et à essayer de les gérer, comme expliquer dans le

point 3.4 du présent mémoire. À cet effet, nous avons dû confronter l'illusion holistique, le biais d'élite et la surassimilation (Gagnon, 2012 : 22).

La seconde faiblesse relevant de l'utilisation de l'étude de cas comme méthode de recherche demeure la possibilité de généraliser les résultats de l'étude de cas. C'est ce que Gagnon (2012 : 33) nomme la validité externe de l'étude de cas. Dès lors, le petit nombre de participants faisant partie de notre étude limite notre analyse et ses conclusions.

Par ailleurs, il n'existe pas de recherche ayant utilisé l'espace fonctionnel dans un contexte de destination. Ceci dit, nous n'avons pas pu appuyer ou réfuter nos résultats en ayant recours à d'autres études scientifiques.

Comme dans toute étude qualitative, notre parcours a un impact sur tout le processus de recherche en tant que chercheure. Nos « caractéristiques peuvent avoir un effet direct sur la véracité des résultats » (Gagnon, 2012 : 22). Cela a un impact sur notre jugement en tant que chercheure.

Finalement, les contraintes en termes de temps et de ressources financières nous ont permis de ne dresser qu'un diagnostic des processus et des structures de gouvernance en place dans le cadre de la Vision 2020. Autrement dit, si nous avions eu plus de temps et plus de ressources financières, nous aurions pu développer un modèle de gouvernance politique territoriale de la destination permettant de comparer les processus et les structures de gouvernance politique territoriale entre des pays présentant les mêmes caractéristiques économiques et sociopolitiques.

Par ailleurs, dans le présent mémoire, nous avons présenté notre propre définition de la gouvernance politique territoriale de la destination, qui représente une contribution à la littérature scientifique. À la lumière de cette définition, nous présentons la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc comme un mode d'action basé sur le développement de règles et de mécanismes ainsi que de stratégies

d'affaires. Concrètement, il s'agit du développement de la démarche interactive régionale avec des sous-comités au niveau de la commune, au niveau de la province et au niveau de la région. Cette démarche a permis au Comité de pilotage national de la Vision 2020 de rassembler les différents contrats-programmes régionaux et de s'assurer de leur cohésion avec les orientations de la stratégie nationale touristique. Ce mode d'action a impliqué différents Acteurs. Il s'agit des Acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile. L'implication des individus se fait à travers un tissu d'associations de communautés locales, tel que l'a montré le cas de Chaouen. Cette dernière fait partie de la région touristique de « Cap Nord » dans le cadre de la régionalisation touristique de la Vision 2020

La politique publique touristique vise à faire face aux inégalités régionales en termes de développement socioéconomique. C'est ainsi que les différents Acteurs manifestent la volonté de résoudre le problème tel qu'identifié par eux. Malgré leur divergence, ces Acteurs ont collaboré et se sont coordonnés, dans la plupart des cas. Ils ont tenté de résoudre efficacement ce problème en poursuivant les objectifs partagés dans le cadre de la Vision 2020. Toutefois, malgré les efforts consentis, les Acteurs se trouvent loin d'atteindre l'efficacité de la gouvernance, tel qu'expliqué dans le point 4.2.2. En somme, cette gouvernance consiste à intégrer et à concilier les intérêts multiples voire divergents, d'une pluralité desdits Acteurs.

Cette gouvernance a constitué un processus dynamique, plus ou moins flexible, réactif, parfois flou et plus ou moins transparent, étant donné que ce ne sont pas tous les Acteurs qui mettent en place des modalités afin d'assurer la transparence du processus de prise de décision au sein de la destination Maroc.

Par la coordination et la collaboration comme conditions de la concertation, elle-même constituant une forme de participation, les Acteurs ont pu partiellement mettre en commun leurs ressources. C'est le cas des Acteurs de la société civile en collaborant avec les Acteurs du secteur public.

La gouvernance politique territoriale de la destination suppose la définition de règles de prise de décision et le choix de priorités ainsi que le partage de responsabilités, sous l'égide de l'État, garant de sa légitimation. Dans le cas du Maroc, malgré l'implication du secteur privé dans la Vision 2020, dans le cadre des partenariats public-privé, l'État a été le garant de l'élaboration et de la mise en œuvre de la Vision 2020 et du choix des priorités. Toutefois, il existe peu d'ententes sur les règles de prise de décision tenant compte de la contrainte de temps et de l'indisponibilité de certaines informations quant à l'évaluation de la première Vision stratégique de 2010. C'est pour cela que, dans certains cas, la participation n'a pas été intégrée. Les Acteurs ont été seulement informés.

Outre cela, les agences de développement touristiques régionales et la Haute autorité du tourisme comme nouveau schéma institutionnel de gouvernance, qui a fait couler beaucoup d'encre, n'ont pas vu le jour à cause du pouvoir décisionnel et des implications de financement qu'il entraîne.

Finalement, la gouvernance politique territoriale de la destination déploie son action sur un périmètre singulier et combine les approches multi-scalaires et multisectorielles. Dans le cas du Maroc, les Acteurs ont changé de regard sur le problème à traiter, soit la territorialisation de la Vision 2020. Il y a eu une certaine reconnaissance de la transterritorialité et de l'intersectorialité d'où l'importance de parler du Maroc en tant qu'espace fonctionnel et de la question de la pertinence de l'échelle à adopter.

En résumé, en appliquant la définition, mot par mot, de l'espace fonctionnel au cas du Maroc tel que traité dans le présent mémoire, nous entendons par espace fonctionnel un espace social, plus ou moins clairement territorialisé. Il s'agit de l'intersection entre les découpages administratif et touristique. Cet espace s'organise autour de rivalités. Ces dernières sont le jeu de pouvoir entre les Acteurs de la gouvernance politique territoriale de la destination Maroc dans le cadre de la Vision 2020 et le

passage au « gouverner ensemble ». Le Maroc opte pour la régulation par les politiques publiques. C'est ainsi que s'était conçue la politique touristique marocaine en adoptant la stratégie de la Vision 2020.

Étant donné qu'un espace fonctionnel constitue donc un « champ » au sein duquel se construit un problème collectif à résoudre, reconnu politiquement comme tel (c'est-à-dire construit au travers de luttes politiques) par divers Acteurs, ces régulations concernent les inégalités interrégionales. Celles-ci sont reconnues politiquement comme un problème à résoudre, pour l'accès, l'appropriation et la redistribution de biens et de services, tant matériels qu'immatériels. Ces derniers sont nécessaires à la satisfaction de besoins ou à la réalisation d'activités engendrées par la Vision 2020, aussi bien individuels que collectifs. Cela concerne tout le processus de l'opérationnalisation de la vision 2020.

Outre cela, l'espace fonctionnel représente ainsi le périmètre social ou géographique qui « est accepté comme pertinent pour gérer ledit problème » (Nahrath et al., 2009 : 6). Dans ce sens, le choix de la province comme échelle servant à la territorialisation de la Vision 2020 s'avère pertinent. Toutefois, cela ne permet pas de comprendre la région touristique en tant que territoire, mais plutôt comme un assemblage de différents contrats-programmes régionaux dans le cas de ce pays. Dès lors, l'adoption d'une approche d'espace fonctionnel dans la première étape de toute politique publique touristique, étant l'élaboration, permettrait de choisir l'échelle du problème que la politique publique vise à résoudre avant même de passer à sa mise en œuvre. En adoptant la transterritorialité et l'intersectorialité et en assurant une transparence et une concertation dans tous processus de prise de décision, l'espace fonctionnel permettra non seulement d'atteindre les objectifs fixés par ladite politique, mais il contribuera aussi à la mise en place d'une gouvernance politique territoriale de la destination efficace.

À la lumière de ces limites et de ces conclusions, nous recommandons de poursuivre

les recherches auprès d'un plus grand nombre de répondants. Concrètement, il serait judicieux d'interviewer des Acteurs de la communauté locale, des partis politiques, des journalistes, les trois agences de développement (du Nord, du Sud et de l'Oriental), la Confédération nationale du tourisme et la CGEM. Ceci dit, la validité externe de l'étude de cas sera surmontée en tant que contrainte.

De plus, il serait pertinent de compléter cette démarche par une étude quantitative afin d'identifier les grandes tendances de réponses et, par la suite, d'opter pour une étude qualitative pour étudier le phénomène plus en profondeur en fonction des résultats de de l'étude quantitative. Outre cela, il serait opportun de faire ces études quantitative et qualitative par la méthode Delphi. Cette dernière sera menée auprès d'experts en gouvernance de la destination dans l'optique d'obtenir un avis consensuel sur la problématique de la gouvernance politique territoriale de la destination et l'adoption de l'espace fonctionnel comme approche analytique visant l'atteinte d'une gouvernance efficace.

Il serait, finalement, approprié de développer un modèle de gouvernance politique territoriale de la destination, un modèle permettant de comparer les processus et les structures de gouvernance politique territoriale entre des pays présentant les mêmes caractéristiques économiques et sociopolitiques. Cela donnerait à d'autres chercheurs la possibilité d'étudier plusieurs modèles de gouvernance des pays pionniers en tourisme et de les comparer et ainsi de mettre en place un tableau de bord avec des indicateurs de mesures de l'efficacité de la gouvernance politique territoriale de la destination.

## ANNEXE A

### GUIDE D'ENTRETIEN

Je suis étudiante à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal. Je fais actuellement des études supérieures en Développement du Tourisme. Je mène une recherche sur la gouvernance du tourisme dans le cadre de la Vision 2020 du Maroc. C'est en votre qualité de (signataire de la Vision 2020, ou autre...) que je vais m'entretenir avec vous aujourd'hui.

Afin de ne pas altérer la qualité et l'authenticité de vos propos, et si vous n'avez pas d'objection, cet entretien sera enregistré à l'aide d'un dictaphone. Vous pouvez être assuré que l'enregistrement sera détruit dès la fin de son traitement, sauf si vous souhaitez disposer de la bande. La durée de cet entretien sera d'environ 30 minutes.

Au cours de cet entretien, je serai amenée à vous poser des questions : vous pourrez répondre en toute liberté. C'est votre avis sur la question que je désire connaître. En somme, j'ai tout à apprendre de vous sur la situation de la gouvernance au Maroc dans le cadre de la Vision 2020. Je serai amenée à approfondir certains détails pour mieux comprendre. Toutefois, si je ne me fais bien comprendre, n'hésitez pas à me faire répéter. Si vous avez la moindre appréhension ou la moindre question sur l'objectif de cet entretien, n'hésitez pas à m'en faire part. Enfin, si vous en ressentez

le besoin au cours de l'entretien, n'hésitez pas à m'interrompre. Avez-vous des questions ?

**Liste des questions à aborder :**

Questions
Q1 : Comment vous voyez l'importance de la gouvernance dans la réalisation de la vision 2020 ?
Q2 : La régionalisation touristique découpe le Maroc en huit territoires alors que la régionalisation administrative le découpe en 12 régions. D'après vous, comment la non-correspondance entre les deux découpages facilitera-t-elle ou bloquera-t-elle la réalisation de la Vision 2020 ?
Q3 : Entant que (ministère de. / agence de développement) comment vous voyez votre rôle, intérêt et ressources mobilisées dans la réalisation de la vision 2020 ?  Savoir la contribution de chaque acteur
Q4 : Comment vous voyez l'interdépendance entre votre organisme et les autres acteurs dans la réalisation de la vision 2020 ? Existe-t-il des alliances ou des conflits avec certains acteurs ?
Q45 : Quelles sont les démarches de collaboration et de coordination appliquées jusqu'à présent et avec quels acteurs ?  Savoir quelles sont les structures de collaboration et de coordination
Q 6 : Quelles sont les diverses modalités retenues pour assurer la transparence du processus de décision et de mise en œuvre ?  Voir comment se partage le pouvoir décisionnel.

**Q7 : À quelles conditions la concertation facilitera la réalisation de la vision 2020 ?**

Savoir qui participe au processus de concertation, à quel titre, quand et comment, de manière à ce que chaque acteur puisse défendre ses intérêts tout en contribuant à un accord commun

## ANNEXE B

### ARBRE THÉMATIQUE SELON LE GUIDE D'ENTRETIEN

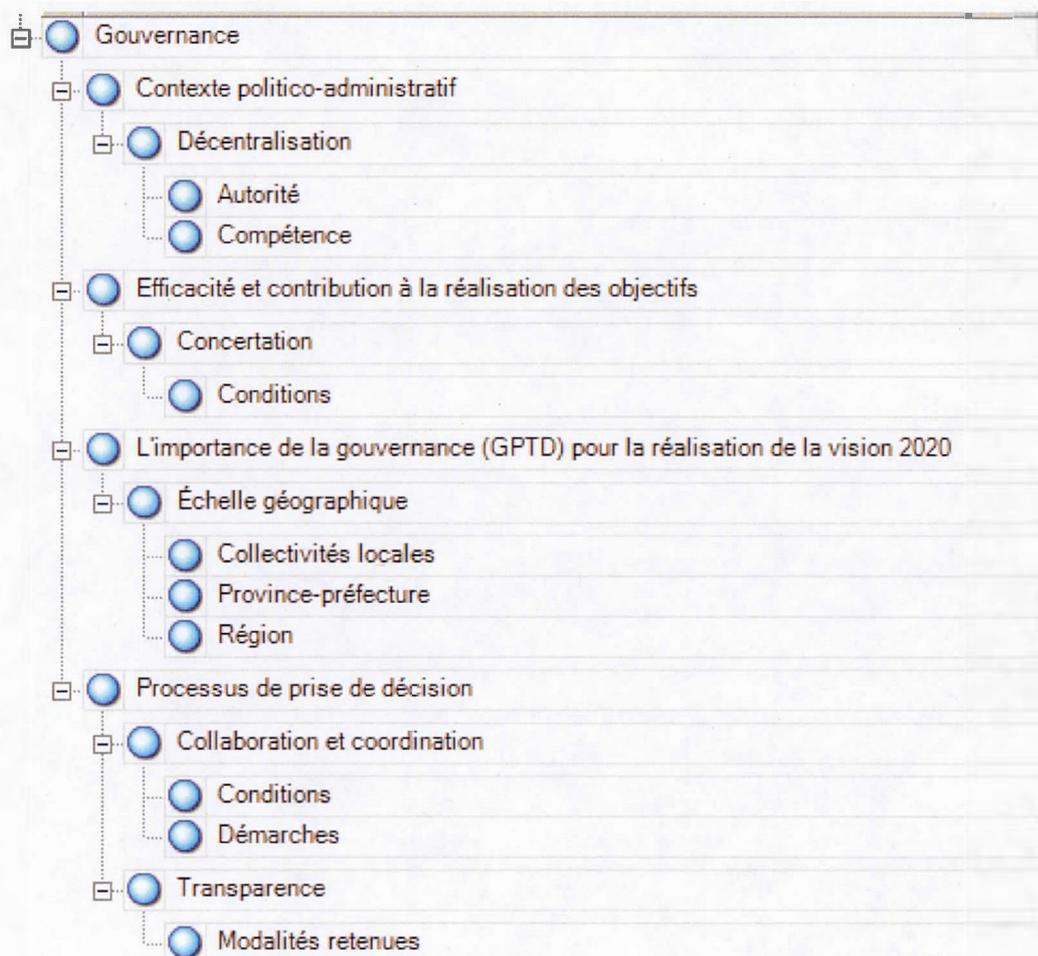
The screenshot displays the NVivo software interface. The top menu bar includes 'Fichier', 'Début', 'Créer', 'Données externes', 'Analyser', 'Requête', 'Explorer', 'Disposition', and 'Affichage'. The main window is titled 'EN Anglais (États-Unis) Aide' and shows the date '\_17 août 2015.nvp - NVivo'. The left sidebar contains a tree view under 'Nœuds' with the following items: 'Arbre thématique en date d', 'Arbre thématique selon gui', 'Arbre thématique selon tabl', 'Thèmes libres', 'Z les cas', 'Zorbeille', 'Relations', and 'Matrices de croisements'. The 'Arbre thématique selon gui' node is selected. Below the sidebar is a navigation pane with icons for 'Sources', 'Nœuds', 'Caractéristiques', 'Collections', 'Requêtes', 'Rapports', 'Modèles', and 'Dossiers'. The main area shows a search bar with 'Rechercher:' and 'Rechercher dans' set to 'Arbre thématique'. Below this is a table titled 'Arbre thématique selon guide dentretien' with the following data:

Nom	Sources	Référen	Créé le	Créé par	Modifié l	Modifié
Conditions de la conertation pour attei	9	17	2015-0	EFG	2015-0	EFG
Démarches de collaboration et de coo	9	12	2015-0	EFG	2015-0	EFG
Importance de la gouvernance dans l	9	12	2015-0	EFG	2015-0	EFG
Interdépendance entre acteurs Acteur	10	20	2015-0	EFG	2015-0	EFG
Modalités retenues pour assurer la tra	9	13	2015-0	EFG	2015-0	EFG
Non congruence entre découpes tq et	9	15	2015-0	EFG	2015-0	EFG
Rôles, intérêts et ressources mobilisé	9	16	2015-0	EFG	2015-0	EFG

Source : Compilation de l'auteure Nvivo10

## ANNEXE C

### ARBRE THÉMATIQUE EN FONCTION DE LA CONCEPTUALISATION





Source : Compilation de l'auteure Nvivo10

## ANNEXE D

### THÈMES LIBRES

EN Anglais (États-Unis) Aide \_17 aout 2015.nvp - NVivo

Fichier Début Créer Données externes Analyser Requête Explorer Disposition Affichage

Rechercher: Rechercher dans Thèmes libres Rechercher

**Nœuds**

- Nœuds
  - Arbre thématique en date d
  - Arbre thématique selon gui
  - Arbre thématique selon tabl
  - Thèmes libres
  - Z les cas
  - Zorbeille
  - Relations
  - Matrices de croisements

**Thèmes libres**

Nom	Sources	Référen	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié p
Compétences et attribution	1	1	2015-08-2	EFG	2015-08-27 13	EFG
diagnostic de gouvernance	8	23	2015-08-2	EFG	2015-08-28 12	EFG
échelle géographique	1	2	2015-08-2	EFG	2015-08-26 14	EFG
Gouvernance et contexte c	2	2	2015-08-2	EFG	2015-08-26 14	EFG
Implication ou information	1	3	2015-08-2	EFG	2015-08-27 13	EFG
Manque d encadrement	1	1	2015-08-2	EFG	2015-08-27 14	EFG
Politique touristique	1	2	2015-08-2	EFG	2015-08-27 13	EFG
Régionalisatin avancée	4	5	2015-08-2	EFG	2015-08-28 12	EFG
Régionalisation tq	0	0	2015-08-2	EFG	2015-08-28 12	EFG

Sources

**Nœuds**

Caractéristiques

Collections

Requêtes

Rapports

Modèles

Dossiers

Source : Compilation de l'auteur Nvivo10

## ANNEXE E

### RÉGIONALISATION TOURISTIQUE

« Deux territoires valorisent l'offre balnéaire Maroc au niveau des littoraux atlantique et méditerranéen. Cette offre sera significativement renforcée au cours de la décennie avec l'achèvement des projets du Programme Azur et le développement de nouveaux produits dans le Sud :

« Sous-Sahara Atlantique » rassemblera les sites d'Agadir, y compris son arrière-pays (Tafraoute, Imouzzer Ida Outanane), de Laâyoune et de Guelmim autour de l'alliance du désert, de l'Atlantique et d'un climat ensoleillé toute l'année

« Maroc Méditerranée », avec les 3 sites de Saïdia, Marchica et Cala Iris, valorise la dimension méditerranéenne du Maroc, combinant les loisirs et le développement durable.

Quatre territoires sont positionnés sur une offre culturelle riche, valorisant de manière spécifique les ressources matérielles et immatérielles du Maroc, à travers le renforcement des destinations établies et le développement de deux relais de croissance :

« Marrakech Atlantique », ancré sur les sites de Marrakech, du Toubkal et d'Essaouira, consolide son offre pour demeurer la porte d'entrée du Maroc, à la fois chic et authentique.

« Maroc Centre » est la destination du voyage aux sources de la culture et de l'histoire et du bien-être, grâce à une complémentarité forte entre les sites de Fès, Meknès et Ifrane.

« Cap Nord » ancré sur les sites de Tanger, Tétouan, Chefchaouen, Asilah et Larache, constitue une terre de rencontre culturelle, équilibrée d'une offre balnéaire exclusive.

« Centre Atlantique », réunit de manière cohérente Casablanca, Rabat et El Jadida pour constituer la côte des affaires et des loisirs.

Enfin, deux autres territoires s'imposent comme les vitrines du Maroc en matière de développement durable en mettant en valeur des sites naturels les plus exceptionnels du pays :

« Grand Sud Atlantique » centré autour du site exceptionnel de Dakhla, se base sur une offre exclusive combinant nature préservée et niches sportives.

« Atlas et Vallées » ancré sur Ouarzazate, les vallées et les oasis, ainsi que le Haut Atlas, se positionne comme la destination phare de l'écotourisme et du développement durable méditerranéen » (RM-MT, 2015c).

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ball, C. (2009). What is transparency? *Public Integrity*, 11(4), 293-308.  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PIN1099-9922110400>
- Banque Mondiale (1989). *Sub-Saharan Africa: from crisis to sustainable growth*. Washington DC : Banque Mondiale cité dans Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. et Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16.
- Basri, D. (1986). La politique de décentralisation au Maroc. Dans D. Basri, A. Belhaj, M.-J. Essaid, A. Laroui, et M. Rousset (dir.), *Édification d'un État moderne, Le Maroc de Hassan II (p. 117-138)*. Paris : Éditions Albin Michel.
- Baudouï, R. (1999). La prévention dans les politiques d'aménagement : le cas du protectorat français au Maroc. *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, 64(1), 83-89.
- Beaumont, B. et Dredge, D. (2010). Local tourism governance : a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7-28 cité dans Zhang H. et Zhu M. (2014), Tourism destination governance : a review and research agenda. *International Journal of e-Education, e-Management and e-Learning*, 4(2), 125-128.
- Bélanger, C.-É. (1994). *L'État marocain et sa politique touristique : le rôle des déterminants externes et internes, 1960-1990*. (Mémoire de maîtrise non publié). Université du Québec à Montréal.
- Belbachir, S. (1986). Décentralisation communale et développement économique et social. Dans D. Basri, A. Belhaj, M.-J. Essaid, A. Laroui, et M. Rousset (dir.), *Édification d'un État moderne, Le Maroc de Hassan II (p. 139-152)*. Paris: Albin Michel.
- Beluga, J.-F. (2005). *Contributions and limits of the analysing of the term of scaling*. Québec : Draft cité dans Faure, A., Leresche, J-F., Muller, P. et Nahrath, S. (dir.) (2007). *Action publique et changement d'échelles : les nouvelles focales du politique*. Paris : L'Harmattan.
- Beritelli, P., Bieger, T. et Laesser, C. (2007). Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46, 96-107.

- Berle, A. et Means, C. (1932). *The Modern corporation and private property*. New York: Macmillan NY cité dans Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. et Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16
- Boujrouf, S. (2005). Tourisme et aménagement du territoire au Maroc : quels agencements ? *Teoros*, 24(1), 12-19.
- Boujrouf, S., & Hassani, E. (2008). Toponymie et recomposition territoriale au Maroc : Figures, sens et logiques. *L'Espace politique. Revue en ligne de géographie politique et de géopolitique*, (5).
- Boutin, C. (2013). Les institutions. Dans C. Saint-Prot et F. Rouvillois (dir.), *L'exception MAROCAINE* (p. 69-85). Paris : Éditions ellipses.
- Braud, P. (2008). *Sociologie politique* (9<sup>e</sup> éd.). Paris : Lextenso éditions.
- Braud, P. (2011). *Sociologie politique* (10<sup>e</sup> éd.). Paris : Lextenso éditions.
- Bunn, M. D., Savage, G. T. et Holloway, B. B. (2002). Stakeholder analysis for multi-sector innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 181-203.
- Butler, R. W. et Waldbrook, L.A. (1991). A new planning tool: the tourism opportunity Spectrum. *The Journal of Tourism Studies*, 2(1), 2 -14.
- Cadbury Report (1992). *The report of the committee on the financial aspects of corporate Governance*. London : Gee & Co.
- Campenhoudt, L.V. et Quivy. R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod.
- CCR-Commission consultative de la régionalisation. (2015). *Mission*. Récupéré le 11 aout 2015 de <http://www.regionalisationavancee.ma/PageFR.aspx?id=5>
- CCR-Commission consultative de la régionalisation. ([s.d.]a). *Rapport sur la régionalisation avancé/Livre I : Conception générale*. Récupéré de [http://www.regionalisationavancee.ma/PDF/Rapport/Fr/L1\\_ConceptionGenerale.pdf](http://www.regionalisationavancee.ma/PDF/Rapport/Fr/L1_ConceptionGenerale.pdf)
- CCR-Commission consultative de la régionalisation. ([s.d.]b). *Rapport sur la régionalisation avancé/Livre II :* Récupéré [http://www.regionalisationavancee.ma/PDF/Rapport/Fr/L2\\_Rapports\\_thematiques.pdf](http://www.regionalisationavancee.ma/PDF/Rapport/Fr/L2_Rapports_thematiques.pdf)
- CEI-Centre d'études internationales (dir.). (2009). *Une décennie de réformes au Maroc*. Paris : Éditions Karthala.
- Constitution. (2011). Récupéré de [http://www.chambredesrepresentants.ma/sites/default/files/documents/constitution\\_2011\\_marocaine.pdf](http://www.chambredesrepresentants.ma/sites/default/files/documents/constitution_2011_marocaine.pdf)

- Côté, S. (1996). La question régionale, une question de pouvoirs ? Dans Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, Section Développement régional, Colloque, Côté, S., Klein, J.-L., Proulx, M.-U., Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales, Université du Québec à Rimouski et Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'est du Québec (dir.), *Action collective et décentralisation : actes du Colloque de la Section Développement régional de l'ACFAS 1996 tenu à l'Université McGill, du 14 au 16 mai 1996* (p. 21-31). Rimouski, Québec : GRIDEQ.
- Cousin, S. (2008). L'Unesco et la doctrine du tourisme culturel. Généalogie d'un « bon » tourisme. *Civilisations. Revue internationale d'anthropologie et de sciences humaines*, (57), 41-56.
- CNRTL\_ Centre national de ressources textuelles et lexicales. [s.d.]. *Complexité, définition*. Récupéré le 30 novembre 2015 de <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/complexite%C3%A9>
- CRSH\_ Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada. (2010). *EPTC2 Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*. Canada : Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada.
- Crotti, R. et Misrahi, T. (2015). The travel & tourism competitiveness report 2015. *The World Economic Forum*.
- D'Angella, F., De Carlo, M. et Sainaghi, R. (2010). Archetypes of destination governance : a comparaison of international destinations. *Tourism Review*, 65(4), 61-73.
- Davis, M. et Weinbaum, M.-G. (1969). Metropolitan Decision Processes : an analysis of case studies. Rand McNally, Chicago, Illinois cité dans Laws, E., Richins, H., Agrusa, J. et Scott, N. (dir.). (2011). *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. Wallingford: CABI.
- Decrop, A. (2004). Trustworthiness in qualitative tourism research. Dans J. Phillimore et L. Goodson (dir.), *Qualitative research in tourism. Ontologies, epistemologies and methodologies* (p. 156-167). New York : Éditions Routledge.
- DEPF- Direction des Études et des Prévisions Financières. (2011). *Secteur du tourisme : bilan d'étape et analyses prospectives*. Ministère de l'Économie des Finances du Royaume du Maroc. Récupéré de : [http://www.finances.gov.ma/Docs/2011/depf/1679\\_secteur\\_activitesavril\\_2011.pdf](http://www.finances.gov.ma/Docs/2011/depf/1679_secteur_activitesavril_2011.pdf)
- Deneault, A. (2013). *La gouvernance. Le management totalitaire*. Montréal : Lux éditeur.
- Deslauriers, J.-F. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill.

- De Vries, M. (2000). The Rise and fall of decentralization; a comparative analysis of arguments and practices en European countries. *European Journal of Political Research*, 38, 193-224.
- Di Bartolomeo, A., Fakhoury, T. et Perrin, D. (2009). *CARIM–Profil migratoire : Maroc*. Migration policy centre, European university institute. Récupéré de [http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/22441/MP\\_Morocco\\_FR%20final.pdf?sequence=2](http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/22441/MP_Morocco_FR%20final.pdf?sequence=2)
- Dormagen, J.-Y. et Mouchard, D. (2007). *Introduction à la sociologie politique*. Bruxelles : De Boeck.
- Dumont, G.-F. (2012). *Diagnostic et gouvernance des territoires, concepts, méthodes, application*. Paris : Armand Colin.
- Dumont, M. (2008). *La géographie : lire et comprendre les espaces habités*. Paris : Armand Colin.
- Edgell Sr, D. L. (1990). *International tourism policy*. Van Nostrand Reinhold.
- Faure, A., Leresche, J.-F., Muller, P. et Nahrath, S. (dir.). (2007). *Action publique et changement d'échelles : les nouvelles focales du politique*. Paris : L'Harmattan.
- Faure, A. et Muller, P. (2007). Introduction générale, objet classique, équations nouvelles. Dans A. Faure, J.-F. Leresche, P. Muller, et S. Nahrath (dir.), *Action publique et changement d'échelles : les nouvelles focales du politique* (p. 9-21). Paris : L'Harmattan.
- Finel, B.-I. et Lord, K.-M. (1999). The surprising logic of transparency. *International Studies Quarterly*, 43(2), 315-339.
- Frémont, A. (2005). *Géographie et action : l'aménagement du territoire*. Paris : Éditions ARGUMENTS.
- Friedmann, J. et Weaver, C. (1979). *Territory and function: the evolution of regional planning*. Californie : Univ of California Press.
- Friend, J. et Jessop, W. (1971). *Local government and strategic choice: an operational research approach to the processes of public planning*. Combridge : Combridge University Press cité dans Laws, E., Richins, H., Agrusa, J. et Scott, N. (dir.). (2011). *Tourist destination governance : practice, theory and issues*. Wallingford : CABI.
- Frisch, F. (1999). *Les études qualitatives*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2<sup>e</sup> éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale – de la problématique à la collecte des données* (4<sup>e</sup> éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cazes, G. et Courade, G. (2004). Les masques du tourisme. *Revue tiers monde*, 178(2), 247-268.
- Godbout, J. (1983). *La participation contre la démocratie*. Montréal : St-Martin cité dans Vodoz, L., Thévoz, L., Faure, P. et Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (Suisse) (dir.). (2013). *Les horizons de la gouvernance territoriale*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Goodson, L. et Phillimore, J. (2004). The Inquiry Paradigm. Dans J. Phillimore et L. Goodson, (dir.), *Qualitative research in tourism. Ontologies, epistemologies and methodologies* (p. 30-45). New York: Éditions Routledge.
- Hall, C. M. (1994). *Tourism and politics : policy, power and place*. John Wiley & Sons.
- Harsi, A. (2009a). Administration territoriale. Dans CEI-Centre d'études internationales (dir.), *Une décennie de réformes au Maroc* (p. 143-166). Paris : Éditions Karthala.
- Harsi, A. (2009b). Les principes fondamentaux du projet marocain d'autonomie. Dans CEI-Centre d'études internationales (dir.), *Une décennie de réformes au Maroc* (p. 277-292). Paris : Éditions Karthala.
- Hillali, M. (2003). *Le tourisme international vu du sud*. Saint-Foy : Presses de l'Université du Québec à Montréal.
- Hillali, M. (2007). *La politique du tourisme au Maroc*. Paris : Editions L'Harmattan.
- Huffpost Maroc, (2015, 21 aout). Ce qu'il faut retenir du discours de Mohamed VI sur les élections. Al Huffington Post Maghreb-Maroc. Récupéré de [http://www.huffpostmaghreb.com/2015/08/21/discours-mohammed-vi-elections\\_n\\_8019452.html](http://www.huffpostmaghreb.com/2015/08/21/discours-mohammed-vi-elections_n_8019452.html)
- ICAO-International civil aviation organization-Organisation internationale de l'aviation civile (2013, aout). *Stratégie du tourisme au Maroc : Vision 2020*. Rabat : Forum économique marocain. Récupéré le 7 aout 2015 de <http://www.icao.int/meetings/moroccan-economic-forum/documents/tourismmaroc.pdf>
- Jaeger, M. (2010). L'actualité et les enjeux de la coordination des actions et des dispositifs. *Vie sociale*, 1(1), 13-23.
- Jensen, M. et Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure, *The Journal of Financial Economics*, 3, 305-60. cité dans Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. et Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16.

- Kadri, B. et Éthier, G. (2012). *Épistémologie des études touristiques. Cours MDT8001*. Université du Québec à Montréal, École des Sciences de la Gestion, Département des Études Touristiques et Urbaines.
- Kajjou, N. (dir.). (2011). *La nouvelle constitution marocaine et la gestion du changement*. Salé : Éditions Marsam.
- Klein, J.-L. (2008). Territoire et développement : du local à la solidarité interterritoriale. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire, perspectives québécoises* (p. 315-334). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Knoepfel, P., Larue, C. et Varone, F. (2006). *Analyse et pilotage des politiques publiques* (2<sup>e</sup> éd.). Zürich: Verlag Rüegger.
- Kochan, T. A., et Rubinstein, S. A. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization science*, 11(4), 367-386.
- Labari, B. (2002). *Recettes islamiques et appétits politiques. Essai sur les fondements du pouvoir chérifien*. Paris : Éditions Syllepse.
- Ladner, A. (2013). La gouvernance. La solution pour une réorganisation territoriale de la Suisse. Dans L. Vodoz, L. Thévoz, P. Faure, et Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (Suisse) (dir.), *Les horizons de la gouvernance territoriale* (p.65-74). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Lagroye, J., François, B. et Sawicki, F. (2003). *Sociologie politique* (4<sup>e</sup> éd.). Paris : Presses de Sciences Po : Dalloz.
- Lagroye, J., François, B. et Sawicki, F. (2012). *Sociologie politique* (6<sup>e</sup> éd.). Paris : Presses de Sciences Po : Dalloz.
- Lamarre, J. et Mukakayumba, É. (dir.). (2012). *La géographie en question*. Paris : Armand Colin.
- Lanqur, Robert. (1992). *L'économie du tourisme* (3<sup>e</sup> éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 365-389). Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- Lawrence, A. T. (2010). Managing disputes with nonmarket stakeholders: wage a fight, wait, withdraw, or work it out?. *California Management Review*, 90.
- Laws, E., Richins, H., Agrusa, J. et Scott, N. (dir.). (2011). *Tourist destination governance : practice, theory and issues*. Wallingford : CABI.

- Lefebvre, H. (1974, éd. 1986). *La production de l'espace*. Paris: Anthropos.
- Lemieux, V. (1997). *La décentralisation*. Sainte-Foy (Québec) : IQRC
- Lemieux, V. (2001). *Décentralisation, politiques publiques et relations de pouvoir*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Leloup, F., Moyart, L. et Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? *Géographie, économie, société*, 7(4), 321- 331. <http://dx.doi.org/10.3166/ges.7.321-331>
- Lonely Planet. (2015). Les 10 pays à visiter en 2015. Dans Best of. Récupéré le 28 septembre 2015 de <http://www.lonelyplanet.fr/article/les-10-pays-visiter-en-2015>
- Tripadvisor. (2015). Top 25 des destinations-Monde. Récupéré le 28 septembre 2015 de <http://www.tripadvisor.fr/TravelersChoice-Destinations-cTop-gl>
- Marques, B. et Carpin, É. (2010). Partenariat public-privé, tourisme et développement : relecture et modélisation. *Mondes du tourisme, tourisme et mondialisation, Hors série* (Septembre), 131-141.
- Matile, L. (2013). Cas de gouvernance émergente (2) : la Métropole lémanique, aspects juridiques et institutionnels. Dans L. Vodoz, L. Thévoz, P. Faure, et Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (Suisse) (dir.), *Les horizons de la gouvernance territoriale* (p. 217-229). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Mattozzi, A. et Merlo, A. (2007, 7 février). The transparency of politics and the quality of politicians. *Social Science Research Network*. Récupéré de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=961843##](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=961843##)
- MEDDEF-Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie français. (2013, février). *Les indicateurs de gouvernance des organismes publics en réponses aux enjeux du développement durable*. Récupéré de [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Guide\\_2\\_-\\_Indicateurs.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_2_-_Indicateurs.pdf)
- Melloni, D. (2013). La Constitution marocaine de 2011 : une mutation des ordres politique et juridique marocains. *Pouvoirs*, 145(2), 5-17.
- Mitchell, R.-K., Agle, B. et Wood, D.-J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and what Really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Chrisman, J. J. et Spence, L. J. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(02), 235-255.
- Mlih, A.-B. (1990). *Structures politiques du Maroc colonial*. Paris : L'Harmattan.

- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing research*, 40(2), 120-123.
- Moujahid, A. (2009). Maroc : la gouvernabilité territoriale à l'épreuve de la gouvernance urbaine, Le wali, Pivot de la gouvernance, Mythe ou réalité ? Réflexion sur quelques aspects de la gouvernabilité urbaine au Maroc à travers quelques cas vécus. Dans J.-M. Miossec (dir.), *Terrains et échelons de la gouvernance : expériences en France et au Maghreb* (p. 277-323). Paris : L'Harmattan.
- MTM- Ministère du tourisme marocain. Division des études. (1987). *La Commission nationale du tourisme. Plan d'orientation 1988-1992*. Rabat : Ministère du tourisme marocain. Division des études.
- MTM-Ministère du tourisme marocain. (2010a, 10 novembre). *Vision stratégique de développement touristique : contrat-programme 2010-2020*. Récupéré de <http://www.cri-agadir.ma/files/Contrat%20Programme%20National%20Vision%202020%20du%20tourisme.pdf>
- MTM-Ministère du tourisme marocain. (2010b, novembre). *Une vision stratégique pour 2020 du développement touristique « Le Maroc fera partie des 20 plus grandes destinations mondiales et s'imposera comme une référence du pourtour méditerranéen en matière de développement durable »*. [Document non publié].
- MTM- Ministère du tourisme marocain. (2011, 15 avril). *Projet de contrat-programme régional (CPR) 2011-2020*. [Document non publié].
- Muller, P. (2000). L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique. *Revue française de science politique*, 50(2), 189-207. Doi : 10.3406/rfsp.2000.395464
- Nahrath, S., Varone, F. et Gerber, J.D. (2009). Les espaces fonctionnels : nouveau référentiel de la gestion durable des ressources ? *Vertigo, Revue Électronique en sciences de l'environnement*, 9(1), 1-14.
- Newman, J. (2001). *Modernising governance. New labour, policy and society*. London : Sage cité dans Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. et Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16.
- Nordin, S. et Svensson, B. (2007). Innovative destination governance : the Swedish ski resort of Are. *Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53-66.
- Normandin, S.-A. (2010, 06 décembre). Maroc : le tourisme, « une priorité nationale absolue ». *Tourisme plus*. Récupéré de <http://www.tourismeplus.com/html/article.php?idnouvelle=11126>

- OCDE - Organisation de coopération et de développement économiques. (2013). *Annuel - Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2012*, Editions OCDE. Récupéré de <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2012-fr>
- OMT-Organisation mondiale du tourisme (dir.). (2010). *International recommendations for tourism statistics 2008*. New York : United Nations.
- OMT-Organisation mondiale du tourisme. (2012). La contribution directe du tourisme au PIB mondial. OMT. Récupéré de <http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/omtfr.pdf>
- OMT-Organisation mondiale du tourisme. (2013). Faits saillants OMT du tourisme 2013. OMT. Récupéré de [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights13\\_fr\\_hr.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_fr_hr.pdf)
- OMT-Organisation mondiale du tourisme. (2014a, 20 janvier). *Le tourisme international surpasse les attentes avec des arrivées en hausse de 52 millions en 2013*. [Communiqué]. PR14004. Récupéré de <http://media.unwto.org/fr/press-release/2014-01-20/le-tourisme-international-surpasse-les-attentes-avec-des-arrivees-en-hausse>
- OMT-Organisation mondiale du tourisme. (2014b, février). *Glossary of tourism terms*. Récupéré de <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary+of+terms.pdf>
- OMT-Organisation mondiale du tourisme. (2015a, 27 janvier). *Plus de 1,1 milliard de touristes ont voyagé à l'étranger en 2014*. [Communiqué]. PR15006. Récupéré de <http://media.unwto.org/fr/press-release/2015-01-27/plus-de-11-milliard-de-touristes-ont-voyage-l-etranger-en-2014>.
- OMT-Organisation mondiale du tourisme. (2015b, 15 avril). *Les exportations du tourisme international grimpe à 1500 milliard d'USD en 2014*. [Communiqué]. PR15029. Récupéré de <http://media.unwto.org/fr/press-release/2015-04-15/les-exportations-du-tourisme-international-grimpe-1-500-milliards-d-usd-e>.
- Otley, D.T. et Berry, A.J. (1994). Case Study Research in Accounting and Control. *Management Accounting Research*, 5(1), 45-65.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3<sup>éd.</sup>). Paris: Armand Colin.
- Palmer, M., et Quinn, B. (2005). Stakeholder relationships in an international retailing context: an investment bank perspective. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1096-1117.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

- Planel, S. (2009). Transformations de l'Etat et politiques territoriales dans le Maroc contemporain. *L'Espace politique. Revue en ligne de géographie politique et de géopolitique*, (7).
- Polonsky, M. J. (2001). Strategic bridging within firm-environmental group alliances: opportunities and pitfalls. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 38-47.
- Prat, A. (2005). The wrong Kind of transparency. *American Economic Review*, 95(3), 862-877.
- Proulx, M.-U. (2008). Territoires de gestion et territoires d'émergence. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire, perspectives québécoises* (p. 1-24). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- RAC-Resource Assessment Commission. (1993). *Coastal zone inquiry : tasmanian case study, coastal management and decision-Making processes in the Huon/Channel Area*. Canberra: Commonwealth of Australia.
- Rakić, T. (2012). Philosophies of the visual method in tourism research. Dans T. Rakić et D. Chambers (dir.), *An introduction to visual research methods in tourism*. (p. 17-32). London ; New York : Routledge.
- Altinay, L. et Paraskevas, A. (2008). *Planning research in hospitality and tourism*. Amsterdam : Elsevier/Butterworth-Heinemann
- Rhodes, R.A.W. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*, XLIV, 652-67.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding governance. Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham: Open University Press cité dans Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. et Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16.
- Rhodes, R.A.W. (1999). *The New Management of British Local Level Governance*. London : Macmillan cité dans Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. et Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16.
- Rial, M. (2012a, 01 octobre). Tourisme, gouvernance : HAT & ADT : l'implication des professionnels est garante de la réussite du processus. Le Magazine du tourisme et du développement durable au Maroc. Récupéré de [http://www.thrmagazine.info/Tourisme-Gouvernance-HAT-ADT-L-implication-des-professionnels-est-garante-de-la-reussite-du-processus\\_a636.html](http://www.thrmagazine.info/Tourisme-Gouvernance-HAT-ADT-L-implication-des-professionnels-est-garante-de-la-reussite-du-processus_a636.html)
- Rial, M. (2012b, 04 octobre). Tourisme, gouvernance (3<sup>ème</sup> Partie) « De la Haute autorité du tourisme : des oublis à corriger... » Le Magazine du tourisme et du développement durable au Maroc. Récupéré de [http://www.thrmagazine.info/Tourisme-Gouvernance-3-eme-Partie-De-la-Haute-Autorite-du-Tourisme-des-oublis-a-corriger\\_a641.html](http://www.thrmagazine.info/Tourisme-Gouvernance-3-eme-Partie-De-la-Haute-Autorite-du-Tourisme-des-oublis-a-corriger_a641.html)

- Richins, H. (1999). Local Government and Tourism Decision Making Issues and Consideration. *Proceedings of the Asia Pacific Tourism Association*. Asia Pacific Tourism Association Cinquième conférence annuelle. Hong Kong cité dans Laws, E., Richins, H., Agrusa, J. et Scott, N. (dir.). (2011). *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. Wallingford: CABI
- Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: a sustainability perspective. *Tourism Management*, 21, 1-7.
- Richins, H. (2000). Perceived influences on local government decision making concerning tourism. *Journal of Tourism Studies*, 11(2), 2-14.
- Richins, H. et Pearce, P. (2000). Influences on tourism development decision making: coastal cocal government areas in eastern Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(3), 207-231.
- Richins, H., Agrusa, J., Scott, N. et Laws, E. (2011). Tourist destination governance decision making: complexity, dynamics and influences. Dans E. Laws, H. Richins J. Agrusa et N. Scott (dir.), *Tourist destination governance: practice, theory and issues* (p. 83-90). Wallingford: CABI.
- Miossec, J.-M. (2009). Quelle gouvernance pour gérer quels territoires ? La gouvernance à l'articulation des pouvoirs et des territoires. Dans Miossec, J.-M. (dir.), *Terrains et échelons de la gouvernance : expériences en France et au Maghreb*, (p 11-43). Paris : Éditions l'Harmattan.
- RM-MT-Royaume du Maroc, Ministère du tourisme. (2015a). *Vision 2010*. Récupéré le 7 aout 2015 de <http://www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/vision-2010>
- RM-MT-Royaume du Maroc, Ministère du tourisme. (2015b). *Vision 2020 en bref*. Récupéré le 7 aout 2015 de <http://www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/vision-2020-en-bref>
- RM-MT-Royaume du Maroc, Ministre du tourisme. (2015c). *Territoires touristiques*. Récupéré le 7 aout 2015 de <http://www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/territoires-touristiques>
- Rome, L. (2013, 12 novembre). Le yoyo de la gouvernance touristique au Québec. Louis Rome. Récupéré de <http://louisrome.com/yoyo-gouvernance-touristique-au-quebec/#more-418>
- Rondinelli, D.-A. (1981). Government decentralization in comparative perspective: theory and practice in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, 47, 133-145.
- Royaume du Maroc. (2015, 23 janvier). Régionalisation avancée : adoption de trois projets de lois organiques. MAP. Récupéré de <http://www.maroc.ma/fr/actualites/regionalisation-avancee-adoption-de-trois-projets-de-lois-organiques>

- Rozon, G. (2011. 20 mai). Comité de performance de l'industrie touristique. *Faire des choix pour une industrie touristique performante*. Récupéré de <http://www.aqit.ca/dynamique/files/version-finale-20-mai-2011-v2.pdf>
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. et Tkaczynski, A. (2010). *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. Wallingford: CABI
- Seal, W. (2006). Management accounting and corporate governance: an institutional interpretation of the agency problem. *Management Accounting Research*, 17, 389-408 cité dans Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. et Tkaczynski, A. (2010). *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. Wallingford: CABI.
- Simon, H. A. (1953). Notes on the observation and measurement of political power. *The Journal of Politics*, 15(04), 500-516.  
[http://doi.library.cmu.edu/10.1184/pmc/simon/box00063/flid04823/bdl0001/doc0001\\_](http://doi.library.cmu.edu/10.1184/pmc/simon/box00063/flid04823/bdl0001/doc0001_)
- SMIT-Société marocaine d'ingénierie touristique. (2011a). *La 10<sup>ème</sup> édition des assises du tourisme*. Récupéré le 7 aout 2015 de <http://www.smit.gov.ma/actualites/la-10eme-edition-des-assises-du-tourisme>
- SMIT-Société marocaine d'ingénierie touristique. (2011b). *Cadre de l'action stratégique*. Récupéré le 7 aout 2015 de <http://www.smit.gov.ma/le-maroc/cadre-de-l-action-strategique>
- Spyriadis, T., Buhalis, D. et A., Fyall, (2011). Dynamics of destination governance: governance and metagovernance in the composite industrial environment of destinations. Dans E. Laws, H. Richins J. Agrusa et N. Scott (dir.), *Tourist destination governance: practice, theory and issues* (p. 187-202). Wallingford: CABI
- Stafford, J., Bélanger, C.-E. et B. Sarrasin, (dir.). (1996). *Développement et tourisme au Maroc*. Montréal: L'Harmattan.
- Stake, R.-E. (2000). The case study method in social inquiry. Dans N.K. Denzin, et Y.S. Lincoln (2<sup>e</sup> éd.), *Handbook of qualitative research* (p. 435-454). Thousand Oaks, Californie: Sage.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *Governance-International Social Science Journal, Mars*, 17-29.
- Suchman, J.-K. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Thévos, L. (2013). Construire la gouvernance territoriale : les principales dimensions d'un processus de concertation, multiacteur et participatif. L. Vodoz, L. Thévoz, P. Faure, et Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (Suisse) (dir.), *Les horizons de la gouvernance territoriale* (p.231-242). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

- Timur, S. et Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445-461.
- Vodoz, L., Thévoz, L., Faure, P. et Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (Suisse) (dir.). (2013). *Les horizons de la gouvernance territoriale*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Vodoz, L. (2013). Gouvernance et participation. Dans L. Vodoz, L. Thévoz, P. Faure, et Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (Suisse) (dir.), *Les horizons de la gouvernance territoriale* (p. 171-183). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organisation*. New-York: Free Press cité dans Mitchell, R.-K., Agle, B. et Wood, D.-J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Weerd-Nederhof, P. C. (2001). Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems. *Management Decision*, 39(7), 513-538.
- Wild, R.-A. (1983). *Consensus, conflict and conciliation in councils: a case study*. [Department of Sociology], La Trobe University cité dans Laws, E., Richins, H., Agrusa, J. et Scott, N. (dir.). (2011). *Tourist destination governance: practice, theory and Issues*. Wallingford: CABI.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718
- Yin, R.K. (2009). *Case study reserarch, design and methods* (4<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks : Sage cité dans Gagnon, Y. C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2<sup>e</sup> éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Zhang, H. et Zhu, M. (2014). Tourism destination governance: a review and research agenda. *International Journal of e-Education, e-Management and e-Learning*, 4(2), 125-128.
- Zaireg, R. (2015, 21 janvier). Régionalisation : nouvelle carte du Maroc. Média 24. Récupéré de <http://www.medias24.com/NATION/POLITIQUE/152101-Decoupage-territorial-La-nouvelle-carte-du-Maroc-devoilee.html>