



# O Ideário Patrimonial О идеарио

*QUAL A CÔR  
DOS  
PATRIMÓNIOS?*



[www.cta.ipt.pt](http://www.cta.ipt.pt)

N. 14 // julho 2020 // Instituto Politécnico de Tomar

#### PROPRIETÁRIO

Instituto Politécnico de Tomar | Centro das Arqueologias

#### EDITORES

Ana Pinto da Cruz, Instituto Politécnico de Tomar  
Doutor José d' Encarnação, Universidade de Coimbra

#### EDIÇÃO E SEDE DE REDACÇÃO

Instituto Politécnico de Tomar | Centro das Arqueologias

#### DIVULGAÇÃO

Em Linha

#### DIRECTORES-ADJUNTOS

Professora Doutora Teresa Desterro, Instituto Politécnico de Tomar  
Professora Especialista Fernando Salvador Sanchez, Instituto Politécnico de Tomar  
Doutor Gustavo Portocarrero, Faculdade de Belas-Artes, da Universidade de Lisboa (CIEBA)

#### CONSELHO CIENTÍFICO

Professor Catedrático Carlos Costa, Universidade de Aveiro  
Professor Doutor Carlos Cupeto, Universidade de Évora  
Professor Doutor André Luis Ramos Soares, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
Professor Doutor Fabio Negrino, Università degli Studi di Genova  
Professora Doutora Hália Santos, Instituto Politécnico de Tomar e Directora do ESTAJornal  
Professora Doutora Maria João Bom, Instituto Politécnico de Tomar

#### DESIGN GRÁFICO

Gabinete de Comunicação e Imagem© | Instituto Politécnico de Tomar

#### PERIODICIDADE

Semestral

ISSN 2183-1394

LATINDEX folio n° 23591

ANOTADA DA ERC | REGISTADA NA INPI

© Os textos são da inteira responsabilidade dos autores.





## Índice

EDITORIAL - SALVAGUARDA DOS PATRIMÓNIOS: SABOR AMARGO Ana Cruz .....	06
ALFONSUS LUSITANUS Thomas Gehring .....	17
A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO INTERCULTURAL EM CONTEXTOS INDÍGENAS NA AMAZÔNIA LEGAL, BRASIL Síria Emerenciana Nepomuceno Borges, Maires Souza dos Anjos .....	26
OS CAMINHOS PORTUGUESES A SANTIAGO DE COMPOSTELA: ORIGENS E TRANSFORMAÇÕES DA ROTA PORTUGUESA Leandro Gomes .....	50
GOUVERNANCE TOURISTIQUE AU MAROC, DESTINATION MARRAKECH Fadwa Chbani Idrissi .....	75
QUEL PROCESSUS DE PATRIMONIALISATION POUR LA VALORISATION TOURISTIQUE DES ZONES DE MONTAGNE AU MAROC Wahiba Moubchir, Fatima Ez-zahra Benkhallouq .....	99
ELEMENTO PATRIMONIAL PRECIOSO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS ANGOLANAS: O LIVRO DIDÁTICO Teresa Almeida Patatas .....	119
HISTÓRIAS DO ENGENHO DO MURUTUCU: UM PATRIMÔNIO ARRUINADO NA AMAZÔNIA BRASILEIRA Diogo Menezes Costa .....	132
PATRIMOINE ET PATRIMONIALISATION: PROCESSUS ET NOUVEL ENJEU DE VALORISATION TERRITORIALE Hicham Saddou .....	182
PATRIMÔNIO CULTURAL: DA IMPOSIÇÃO A INVISIBILIDADE! Marcos Canetta Rufino, Roberto Michetti Moreira .....	221

MEMÓRIA DO TRABALHO DAS MULHERES NA CATAÇÃO DO CAFÉ NA ZONA PORTUÁRIA DE SANTOS-SP Kathelyn Kristinne Garcia da Silva .....	242
MUSEU, TURISMO E EDUCAÇÃO PATRIMONIAL: UM ESTUDO DE CASO Eunice R. Lopes, Mónica Cardoso .....	256
MUSEUS E ROTAS CULTURAIS. FERRAMENTAS DE DIVULGAÇÃO DO PATRIMÓNIO ARQUEOLÓGICO SUBAQUÁTICO DOS AÇORES José Luís Neto .....	269
O ESTADO DO LUGAR DE MEMÓRIA DE JÚLIO DE CASTILHO Vera Maria da Silva .....	301

**GOUVERNANCE TOURISTIQUE AU MAROC,  
DESTINATION MARRAKECH**

**TOURISTIC MANAGMENT AT MOROCCO,  
DESTINATION MARRAKECH**

Recebido a 01 de abril de 2020  
Revisto a 12 de maio de 2020  
Aceite a 01 de junho de 2020

**Fadwa Chbani Idrissi**

FLSH, Université Cadi Ayyad, Marrakech  
[hbanifadwa@gmail.com](mailto:hbanifadwa@gmail.com)



## Resumé

Cet article a pour objectif de comprendre le mode de gouvernance touristique au Maroc au niveau national et régional pour analyser les limites de la gouvernance touristique actuelle afin de viser une efficacité dans les schémas de gouvernance touristique future. Le cadre théorique s'appuie sur la théorie des acteurs et de la proximité géographique et organisationnelle. Puis, l'analyse documentaire ainsi que les entretiens effectués examinent la gouvernance touristique au Maroc et au niveau du territoire d'étude «Marrakech et son arrière-pays». Cette analyse a conduit à deux résultats: d'une part, la relation d'organisation entre les acteurs au niveau national a montré que les relations actuelles ne peuvent résoudre seules le devenir du tourisme sur toutes ses échelles ; et d'autre part, l'absence des Agences de Développement Touristique prévues dans le cadre de la «vision 2020» a entraîné une multitude d'acteurs intervenants avec une diversité d'action.

*Mots-clés:* Gouvernance Touristique, Marrakech, Maroc

## Abstract

This article aims to understand the mode of tourism governance in Morocco at national and regional level to analyze the limits of current tourism governance to aim for efficiency in future tourism governance schemes. The theoretical framework is based on the theory of stakeholders and geographic and organizational proximity. Then, the documentary analysis as well as the interviews carried out focus on tourism governance in Morocco and in the study area "Marrakech and its hinterland". This analysis leads to two conclusions: First, the organizational relationship between the actors at the national level showed that current relationships cannot solve the fate of tourism alone on all its scales; Second, the absence of



the Tourist Development Agencies planned as part of the "vision 2020" has led to a multitude of intervening actors with a diversity of action.

*Keywords:* Tourism Management, Marrakech, Morocco

### Resumo

Este artigo tem como objetivo entender o modo de gestão turística em Marrocos em nível nacional e regional para analisar os limites da atual governança do turismo, a fim de buscar eficiência nos futuros esquemas de governança do turismo. O referencial teórico é baseado na teoria dos actores e na proximidade geográfica e organizacional. Em seguida, a análise documental e as entrevistas realizadas examinam a governança do turismo em Marrocos e no nível da área de estudo "Marrakech e o seu interior". Essa análise levou a dois resultados: por um lado, a relação organizacional entre os atores no nível nacional mostrou que as relações atuais não podem resolver o destino do turismo isoladamente em todas as suas escalas; e por outro lado, a ausência das Agências de Desenvolvimento Turístico planejadas como parte da "visão 2020" levou a uma multidão de partes interessadas com uma variedade de ações.

*Palavras-Chave:* Gestão Turística, Marraqueche, Marrocos

## 1. Introduction

De par sa transversalité et ses nombreux effets d'entraînement, l'industrie du tourisme joue un rôle indéniable de locomotive de développement économique et social au Maroc.

En effet, le développement touristique national réalisé au cours de la dernière décennie a permis de poser les premiers jalons d'une nouvelle gouvernance du secteur dans le cadre de



la concertation et du partenariat public-privé définit comme principes fondateurs par la Vision 2010, même si certains résultats obtenus en la matière restent assez éloignés des attentes initiales et n'ont pas dans l'ensemble donné entière satisfaction aux différentes parties.

La gouvernance du secteur touristique est présente aussi au Message adressé par SM le Roi Mohammed VI aux participants à la 7<sup>ème</sup> édition des Assises du Tourisme, à Fès en avril 2007: «(...) Nous appelons, ensuite, et au-delà des aspects quantitatifs de notre ambition, à une vigilance permanente quant à la qualité de l'offre et de l'environnement touristiques. Il ne faut pas se faire d'illusion: il ne suffit pas de mettre en place des infrastructures, aussi modernes soient-elles, pour réussir le pari du développement touristique. Ce développement passe, indubitablement, par l'engagement et le professionnalisme des femmes et des hommes qui y œuvrent au quotidien, par la qualité de leur formation et par la bonne gestion des ressources humaines du secteur. Il passe aussi par la qualité de la gouvernance du tourisme national, tout comme par la vigilance dont il faut faire preuve afin de répondre aux attentes des touristes qui choisissent notre pays comme destination (...)» (Smit, 2011, p. 4).

Or, pour garantir la mise en œuvre de la Vision 2020 et renforcer la légitimité institutionnelle d'un secteur aussi transverse que le tourisme, la vision 2020 a prévu la mise en place d'une instance nationale de pilotage, réunissant dans un partenariat renouvelé l'Etat, les régions et le secteur privé: «La Haute Autorité du Tourisme».

La Haute Autorité du Tourisme, dont le Secrétariat Général sera assuré par le Ministère du Tourisme, comprendra des représentants des secteurs public et privé pour une implication des professionnels dans les instances de décision et d'orientation et une évaluation de l'état d'avancement de la stratégie nationale et des feuilles de route régionales, et autant que nécessaire (Smit, 2011, p. 62).

Et afin d'assurer la réussite de la régionalisation de la politique touristique, et garantir la mise en œuvre des stratégies territoriales, des «Agences de Développement Touristique» (ADT) seront progressivement créées dans les 8 territoires.

Ces agences auront pour principales missions de garantir la bonne exécution des feuilles de route régionales de leur territoire respectif, de développer l'attractivité globale des territoires, de développer la compétitivité des territoires, d'assurer une orientation des professionnels locaux du secteur en fonction des tendances du marché mondial ainsi qu'une diffusion des meilleures pratiques et des démarches novatrices. (Smit, 2011, p. 64).

Ainsi, cette notion de gouvernance basée sur un partenariat public-privé, largement médiatisés, se révèle toujours présente dans les différentes stratégies touristiques du royaume au niveau national et régional.

L'objectif de cet article est d'analyser le mode de gouvernance touristique au Maroc au niveau national et régional. Pour ce faire, et quant à la méthode utilisée, on a commencé par une revue littérature des principaux modèles théoriques qui traitent la notion de la gouvernance touristique ainsi de la relation entre les différents acteurs, ceci nous a permis de définir le cadre d'analyse, ensuite, on a utilisé toute la documentation disponible et on a effectué les entretiens nécessaires pour comprendre le mode de gouvernance actuel au niveau national et territorial (cas de la destination de Marrakech).

L'objectif de cette recherche est de proposer les limites du schéma de gouvernance actuel pour viser une efficacité dans les schémas de gouvernance touristique future.

## 2. Cadre théorique et conceptuel

Le Dictionnaire Oxford définit la gouvernance comme étant «(...) l'acte ou la manière de gouverner, d'exercer le contrôle ou l'autorité sur les actions des sujets ; un système de règlements (...)».

Ainsi, je rejoins la définition de la gouvernance proposée par (Le Galès, 1995, p. 81), comme un «ensemble des arrangements formels et informels entre acteurs privés et publics, à partir desquels sont prises et mises en œuvre des décisions».

Le cadre théorique dominant la recherche en gouvernance est fortement inspiré de l'analyse sociologique des organisations, ainsi, et de la définition précédente, on retient que la notion des acteurs et d'organisation sont les deux faces indissociable pour un même problème comme le souligne (Crozier & Friedberg, 2014, p. 20): «Action collective et organisationnelle sont donc complémentaires».

Avec la transversalité des intervenants du secteur du tourisme, la notion d'acteurs, largement utilisée par les géographes, repose sur le classement des acteurs par catégories socioprofessionnelles (acteurs institutionnels, associatifs, économiques et politiques) et ne concerne que les groupes qui sont visibles (Gumuchian et al., 2003, p. 29).

Le mode d'organisation des acteurs publics qui agissent sur la dimension touristique est souvent géré par des instances institutionnelles qui ne sont pas liées par un mode de coordination. Plusieurs pays ont pris en considération cette limite remarquée, et en France, depuis 2017, une instance de coordination a été créé pour assumer la cohérence des travaux de tous les départements concernés: le Conseil interministériel du Tourisme (CIT).

Le mode d'organisation des acteurs privés qu'à lui est géré soit par des acteurs privés dominants (Gouvernance privée) ou bien par des acteurs privés institutionnalisés souvent par des organismes collectifs porteurs (Gouvernance privée collective), (Colletis et al., 1999).



La différence des échelles de réflexion se traduit par une différence des modes d'organisation et d'intervention des acteurs publics et privés, et (Gumuchianet et al., 2003, p. 53) a pris en considération dans son analyse les différentes échelles où se placent les acteurs: «parles des relations entre le global et le local revient implicitement à questionner le couple centre- périphérie».

Cette relation entre deux type d'espace a montré que le développement du centre se fait en dépens de la périphérie, et c'est dans ce contexte qu'au Maroc, la nouvelle constitution a été promulguée en date du 29 Juillet 2011 pour tracer de nouvelles perspectives de la régionalisation avancée, ces nouvelles perspectives sont basées sur l'appui de l'autonomie des collectivités territoriales administrativement et financièrement, et l'exercice de leurs compétences dans le cadre de la libre administration avec le renforcement des règles de gouvernance locale.

Cette nouvelle loi nous impose dans cette analyse de questionner la notion des territoires et la gouvernance territoriale.

Plusieurs définitions ont été données à la gouvernance territoriale et nous retenons la définition fournie par (Colletis et al., 1999, p. 10) «Processus institutionnel et organisationnel et construction d'une mise en compatibilité de différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches», et celle de (Gilly & Wallet, 2005, p. 701) «Processus d'articulation dynamique de l'ensemble des pratiques et des dispositifs institutionnels entre des acteurs géographiquement proches en vue de résoudre un problème productif ou de réaliser un projet de développement».

Toutes ces définitions abordent la question de la proximité géographique qui intègre la dimension spatiale souvent oubliée dans la science sociale, cette proximité peut être, à un instant t, considérée comme une contrainte pour que les acteurs puissent développer leurs actions.

Aussi, (Torre, 2009) rappelle que la proximité géographique n'est pas réduite uniquement à la distance entre les personnes mais également elle est influencée par des facteurs économiques et sociaux «elle est impactée de manière fondamentale par le développement des moyens de communication et des Nouvelles Technologies d'Information et de la Communication, qui génèrent des phénomènes de mobilité et d'ubiquité».

L'économie de la proximité permet de relever un enjeu important qui a toujours préoccupé les chercheurs, il s'agit de la question de la coordination entre les acteurs (Bouba-O et al., 2008).

Dans l'économie de la proximité, on ne considère pas que la proximité géographique toute seule est suffisante pour mettre en place une gouvernance territoriale, mais il faut également analyser comment les acteurs coordonnent entre eux.

Plusieurs chercheurs dans l'économie de la proximité ont travaillé sur la notion de la proximité et toutes ses catégories, et pour bien résumer le travail fait par ces chercheurs comme (Pecqueur & Zimmermann, 2004) qui définissent la proximité organisationnelle comme un échange entre acteurs au sein d'une organisation.

Afin d'assurer une meilleure opérationnalisation de toutes les notions de la proximité des chercheurs, (Bouba O et al., 2008) a proposé une nouvelle décomposition de la proximité socio-économiques en apportant des ajustements aux typologies précitées:

Ajustement: Décomposition de la proximité socio-économique en deux sous-catégories: proximité de ressources et proximité de coordination.

Ajustement 2: décomposition de la proximité de ressources en deux types distincts: matérielle et cognitive.

Ajustement 3: décomposition de la proximité de coordination en deux sous-catégories: la proximité relationnelle et la proximité de médiation.

Dans notre recherche, on va se limiter à ce niveau de recherche de la notion de la proximité géographique et organisationnelle, et on va chercher le cadre global nécessaire qui doit lier les proximités géographiques et organisationnelles pour assurer une gouvernance territoriale d'une destination touristique dans un cadre de coordination commun.

Jusqu'ici, l'essentiel de l'analyse que j'ai faite, a porté sur la notion d'action interne de l'organisation, sans prendre en considération les facteurs externes qui peuvent impactés l'opérationnalisation de la gouvernance territoriale d'une destination touristique. En effet, le tourisme est un secteur très sensible aux différents événements et incidents négatifs qui peuvent survenir et qui ne sont pas programmés dans les différentes organisations qu'elles soient formelles ou informelles, je cite comme exemple d'incidents les actes terrorismes, la crise économique (...), et tous ces incidents ont toujours engendré un manque de confiance à une destination, ce manque est exprimé par des acteurs qui représentent le secteur privé (investisseur, compagnie aérienne, ...), ou bien par le touriste lui-même qui reste l'acteur le plus important dans la chaîne de valeur touristique qui a un rôle dans le développement économiques des destinations et la création de la richesse qui constitue l'objectif commun de tous les acteurs.

D'où la nécessité d'adopter une gouvernance territoriale évolutive dans le temps pour atteindre l'objectif commun, de tous les acteurs, fixé pour une période bien définie. Ce nouveau concept proposé peut représenter ma contribution à la littérature scientifique qui questionne la notion de la gouvernance touristique territoriale.

### 3. Quel mode de gouvernance touristique au Maroc?

Pour illustrer notre analyse en termes de la gouvernance touristique à Marrakech, nous allons analyser les choix des différents acteurs ayant conduit à la forme de gouvernance touristique actuelle et de cerner les évolutions potentielles pour la gestion future.

Pour faire cette analyse, j'ai exploité plusieurs documents officiels au sein du Ministère du tourisme (Vision, CPR, statistiques, publications officielles, lois ...), j'ai également effectué aussi des entretiens directs auprès d'acteurs du secteur public et privé, et j'ai assisté aussi à diverses réunions, séminaires publics et privés organisés par les acteurs au niveau national et régional.

Pour définir le mode de gouvernance actuelle, l'analyse impose de définir tous les acteurs au niveau des deux échelles d'analyse (nationale et régionale), et d'analyser également le cadre global d'interaction et d'organisation.

Aujourd'hui au Maroc, la gouvernance du secteur public de la dimension touristique est confiée à trois instances nationales telles que le Ministère du tourisme, l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT), et la Société marocaine d'ingénierie touristique (SMIT).

En effet, La mission dévolue au Ministère du Tourisme est définie par l'article 1er du Décret n°2.08.651 du 15 Juin 2009, relatif à l'organisation et aux attributions du Ministère du Tourisme, qui stipule que : «l'Autorité gouvernementale chargée du Tourisme a pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre la politique gouvernementale en matière de Tourisme».

A cet effet, Il est chargé notamment, en coordination avec les administrations concernées, de:

- a) Elaborer, mettre en œuvre et évaluer la stratégie du développement touristique;
- b) Mener les études et enquêtes nécessaires au développement du tourisme aussi bien au niveau national que régional;

- c) Elaborer les projets de lois et les textes d'organisation relatifs aux activités touristiques et veiller à leur application;
- d) Encadrer et assurer l'appui aux professions et aux activités touristiques conformément à la réglementation en vigueur;
- e) Orienter, contrôler les services déconcentrés et évaluer les moyens nécessaires à leur gestion;
- f) Participer à l'élaboration et au pilotage de la stratégie de formation hôtelière et touristique;
- g) Encadrer les établissements de formation relevant du Ministère du Tourisme;
- h) Veiller à l'établissement et au renforcement des relations dans le cadre de la coopération bilatérale ainsi qu'avec les organisations spécialisées;
- i) Assurer la tutelle des établissements relevant du Ministère du Tourisme.

La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique – SMIT est une institution publique créée en Décembre 2007 par l'Etat Marocain dans le but de mettre en œuvre la stratégie de développement du produit touristique au Maroc. La SMIT a pour principale mission, de réaliser ou faire réaliser, pour le compte de l'Etat ou des personnes morales de droit public, des études concourant au développement du produit touristique ainsi que la promotion des investissements touristiques.

L'Office National Marocain du Tourisme est un organisme créé en 1918. Il a connu une évolution très importante et des transformations majeures depuis sa création. Le Dahir portant loi du 12 Avril 1976, dahir actuellement en vigueur, donne à l'Office son caractère d'Etablissement Public Industriel et Commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière sous la tutelle administrative du Ministre du Tourisme. A cet effet, il est notamment chargé de: L'établissement et l'exécution de programmes de publicité en faveur du tourisme marocain, l'édition et la diffusion d'instruments publicitaires tels que photographies, films, brochures;

- a)** La création et la gestion de centres d'accueil au Maroc;
- b)** L'organisation de voyages, réceptions et manifestations dans un but de publicité touristique;
- c)** La réalisation, l'aménagement et la gestion de tous équipements concourant au développement du tourisme, notamment dans les domaines de l'hébergement, de la restauration, de l'animation et des transports;
- d)** L'octroi de subventions aux associations ou entreprises ayant une activité touristique d'intérêt national;
- e)** La prise de participations financières dans les entreprises ou sociétés en relation avec l'activité touristique.

Face au secteur public, se trouve les acteurs privés qui sont constitués aujourd'hui dans le cadre de la confédération nationale du tourisme (CNT) et de l'observatoire du tourisme (OT).

La Confédération Nationale du Tourisme (CNT, 2019), a été créée le 15 Septembre 1995. Externalisée depuis fin Septembre 2007 de sa fédération mère, la CGEM (la confédération générale des entreprises du Maroc), à laquelle elle reste statutairement rattachée, la CNT se dote d'une nouvelle structure ambitieuse tournée vers ses membres. Elle s'engage ainsi à œuvrer pour regrouper en son sein l'ensemble des professions touristiques et s'engage également à œuvrer pour le renforcement des structures des différentes professions.

La CNT a pour principale mission:

- a)** Jouer le rôle d'un véritable interlocuteur privilégié, légitime et une force de propositions face aux autorités du tourisme dans le dialogue public/privé, national et régional;
- b)** Accompagner le déploiement de la vision 2020 en mettant en place une feuille de route claire et précise qui définit les priorités stratégiques et qui assure un partage équitable et durable des richesses entre les régions;

c) Fournir de véritables services aux adhérents en fournissant des outils sur les métiers, en organisant des formations et des workshops de transfert d'expérience pour les associations, les fédérations et les entreprises; En mettant en place un service de veille et de benchmarking; En effectuant des études de mise à niveau spécifique au secteur et à chaque métier; En facilitant la mutualisation des ressources et en accompagnant les PME touristiques dans leurs efforts de Mise à Niveau.

L'Observatoire du Tourisme, (OT, 2019), quant à lui est considéré comme étant un espace de concertation mais aussi en tant qu'outil de co-pilotage, neutre, ayant pour mission de fournir à la fois des éléments de suivi et de pilotage de la stratégie et d'éclairer les opérateurs sur l'information touristique, les résultats d'études stratégiques et l'évolution des indicateurs statistiques.

Un pilotage fin et coordonné de cette nouvelle politique touristique constitue le rôle principal de l'Observatoire du Tourisme qui se doit d'apporter une visibilité au secteur touristique et une réelle expertise en matière de diffusion d'information spécifique au tourisme.

Les principales missions de l'observatoire s'articulent sur 4 principaux axes, une source d'information fiable, un outil de pilotage et plateforme d'échange, un outil d'analyse et de veille, et un outil de prévision et guide de prise de décision.

Dans ce contexte, après avoir défini tous les acteurs publics et privés, une analyse de la relation entre tous ces acteurs a été effectuée à travers des entretiens individuelles avec ces différents acteurs, ces entretiens ont montré que depuis la signature de la visions «2020», la relation de coordination a toujours été limitée (échanges sur l'amendement de quelques lois, séminaire de sensibilisation, dispositifs d'accompagnement aux entreprises touristiques (...), et que sur le plan opérationnel, elle est marquée par des relations non formalisées.

Ces résultats des entretiens sont confirmés par l'absence d'existence de documents officiels qui tracent la nature de la coordination entre ces acteurs, à l'exception des contrats progrès signés en 2018 (MTTAAES, 2018).

En effet, et afin de relever le challenge de la structuration des acteurs qui seront capables de porter une stratégie, de relever des défis qualitatifs importants que le Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale a poursuivi ses efforts dans l'opérationnalisation du programme de renforcement de la compétitivité des acteurs, notamment en œuvrant, dans un contexte de régionalisation avancée, pour le développement d'une industrie du tourisme caractérisée par une maturité des acteurs (professionnels, fédérations, associations régionales et autres parties prenantes), d'où l'impératif de s'appuyer sur un réseau de groupements professionnels structuré et performant.

Toutefois, cette maturité ne peut être atteinte qu'à travers un accompagnement de proximité de la part du Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale, et ce dans le cadre d'un partenariat public-privé mutuellement avantageux, offrant une visibilité à l'ensemble des parties sur les bénéfices escomptés et les engagements requis. De ce fait, le renforcement des capacités de la CNT, à même de favoriser l'instauration d'un dialogue national et régional axé sur les résultats à forte valeur ajoutée, est de mise.

Dans une logique d'instauration d'un cadre de collaboration institutionnel et pérenne organisé et offrant une visibilité fixant le rôle de chaque partie (Ministère et CNT), qu'un contrat progrès entre les deux parties a été signé en 2018, et a pour objectif de développer les compétences de l'instance représentative des professionnels du secteur touristique à savoir la CNT, de viabiliser le financement de la CNT, et de définir un schéma de collaboration entre la CNT et le Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale, ainsi qu'entre la CNT et les fédérations Métiers.

Dans le cadre de ce contrat, Le Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale s'engage à participer au financement des actions menées par la CNT, par une subvention totale de 9.000.000 DH (neuf millions de dirhams) débloquée sur une période de 3 ans (2018-2020) et La CNT s'engage à participer au financement des actions qu'elle s'engage à lancer par une mobilisation d'un montant total de 2.000.000 DH (deux millions de dirhams) débloqués sur une période de 3 ans pour lancer les actions de la gouvernance et renforcement des capacités de gestion, de mise en place d'une structure d'animation, le développement de services et de prestations aux membres et le renforcement des partenariats.

L'analyse de la relation d'organisation entre les acteurs a montré que les relations actuelles ne peuvent résoudre seules le devenir du tourisme sur tous ses échelles (Ressources humaine et formation, activités touristiques, développement du produit, promotion, aérien, etc.).

Les limites de ces relations entre les acteurs nationaux nous imposent d'élargir le regard pour déplacer l'analyse vers le mode de gouvernance et d'organisation du territoire.

#### **4. Quel mode de gouvernance de la destination de Marrakech?**

Le cas de la recherche étudié est le cas de la destination de Marrakech qui constitue notre délimitation géographique. Le choix de la destination de Marrakech pour ce cas d'étude vient de la place qu'elle occupe au niveau national en tant que première destination touristique, en termes de capacité litière, de nuitées réalisées, de nombre d'entreprises et de visibilité au niveau international. Tous ces facteurs ont créé une dynamique touristique transversale et ont nécessité une implication de tous les acteurs publics et privés pour

accompagner cette dynamique de cette destination qui se considère comme un modèle et un laboratoire au niveau national.

De plus, et dans le contexte des définitions de la gouvernance territoriale qui considère le territoire comme un espace approprié pour une action, le Maroc et dans le cadre de la vision 2020 s'est inscrit dans une approche intégrée et volontariste d'aménagement du territoire en créant huit territoires touristiques dont le territoire Marrakech Atlantique qui est objet de notre étude.

Ce territoire s'appuie sur trois pôles complémentaires comme le représente la Figure 1, chaque pôle dispose d'une offre produit très diversifiée:

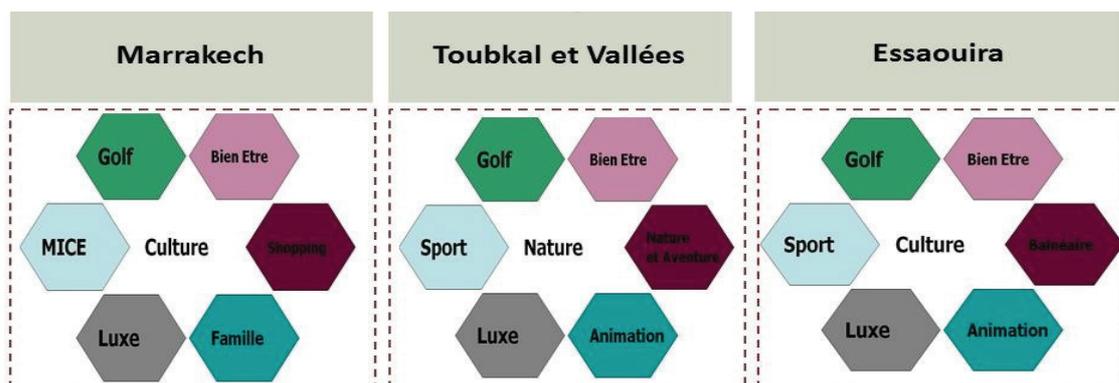


Figure 1. Positionnement du territoire Marrakech Atlantique. Source: L'Auteur

En adoptant la même démarche, une analyse des acteurs au niveau territorial est nécessaire ainsi la relation entre tous ces acteurs selon de la notion de la proximité géographique et organisationnelle. Plusieurs entretiens ont été effectués auprès des acteurs publics et privés qui ont permis de compléter la phase de lecture (Campenhoudt & Quivy, 2011, p. 58), ces entretiens ont permis aussi de donner une idée sur les pratiques des acteurs et leurs organisations dans une proximité géographique, ils ont aussi servi à mieux schématiser le processus d'action de tous les acteurs publics et privés qui interviennent à la gestion de la dimension touristique au niveau du territoire Marrakech-Atlantique, et ce, comme le présente le schéma suivant:

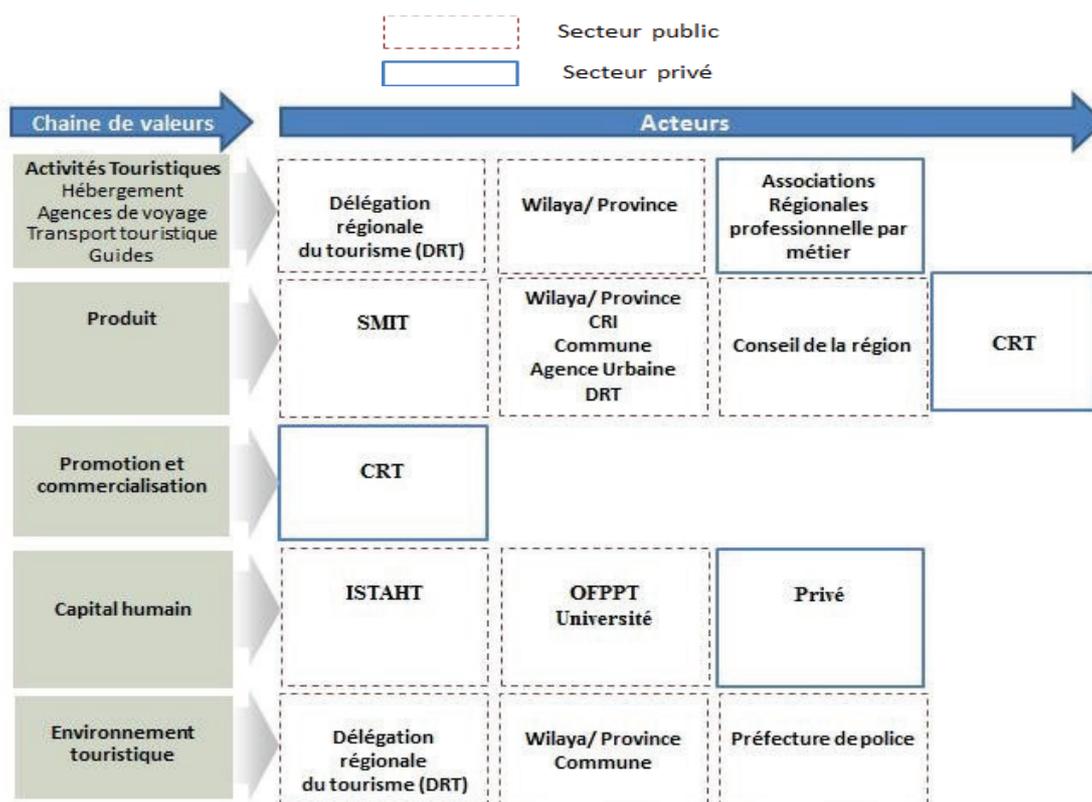


Figure 2. Acteurs publics et privés au niveau du territoire Marrakech Atlantique. Source: L'Auteur

On constate que la gestion de la stratégie touristique au niveau du territoire est opérée par des acteurs publics et privés. Les acteurs du secteur public représentent plusieurs départements (Ministère du tourisme, Ministère de l'intérieur, Ministère de la formation, Ministère de l'urbanisme), et chaque acteurs a une mission dans la stratégie touristique territoriale:

a) La Délégation régionale du tourisme (MTTAAES, 2019): Selon l'arrêté du ministre du tourisme n° 2768-94 du 12 juillet 1994, portant organisation et attributions des services extérieurs du département du tourisme, les délégations ont pour mission la coordination et le suivi de toutes les activités relatives aux aménagements, aux investissements et à la programmation dans le domaine du tourisme et la coordination, de la vulgarisation et du contrôle de toutes les activités concourant à l'accueil, à la promotion, à l'animation;

**b)** Les Centres Régionaux d'Investissement (CRI) ont été créés depuis 2002, c'est une administration publique, placée sous l'autorité du wali, été créer pour faciliter et s'simplifier les démarches liées aux investissements jusqu'à leurs concrétisations, c'est l'interlocuteur principal des promoteurs de développement, il fait le guichet unique au niveau de chaque région pour promouvoir l'investissement comme outil privilégié de croissance;

Ses principales missions liées au secteur touristique sont la promotion de l'investissement et la présidence des commissions de débit de boissons alcoolisés.

**a)** La Région est une collectivité territoriale de droit public, dotée de la personnalité morale, de l'autonomie administrative et de l'autonomie financière. Elle constitue l'un des niveaux de l'organisation territoriale décentralisée du Royaume, fondée sur une régionalisation avancée. Le plan de développement régional (PDR, 2018) de la région de Marrakech-Safi prévoit la réalisation de grands projets touristiques structurants (Palais de Congrès et d'Expositions, Parc d'Attraction, Circuits Touristiques Thématiques, Port de Plaisance, Produit du Tourisme Rural ...); et à date de rédaction de ce document, tous ces projets sont toujours en phase d'étude.

**b)** La commune constitue l'un des niveaux de l'organisation territoriale du Royaume. C'est une collectivité territoriale de droit public, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière;

**c)** La commune exerce dans le cadre de ses compétences plusieurs missions liés au tourisme dont la gestion du transport urbain, de la propreté, des espaces verts et la délivrance des permis de construire des projets touristiques. Le plan de développement communal (PCD, 2018) de la commune de Marrakech prévoit également plusieurs projets liés au secteur touristique notamment la participation à la mise à niveau des circuits touristiques;

**d)** L'institut spécialisé de technologie appliqué et hôtelière de Marrakech (ISTAH) est un institut qui relève du Ministère du Tourisme et qui forment dans les niveaux de techniciens et techniciens spécialisés;

**e)** L'offre de formation dans le secteur du tourisme est aussi portée par les établissements relevant de l'OFPPT et des universités, ces établissements forment dans plusieurs domaines et sur plusieurs niveaux (initial et supérieur);

**f)** La wilaya ou bien la province assure la coordination entre tous ces acteurs pour assurer la mise en en place de la politique touristique.

Quant au secteur privé au niveau régional, il est regroupé en conseil régional du tourisme (CRT, 2018) qui est constitué de trois collègues : les professionnels, les élus et les autorités, ces acteurs travaillent ensemble et coordonnent sur une réflexion globale, une résolution créative pour construire des plans de développement touristique dans la région de Marrakech- Safi.

La mission principale du CRT est de promouvoir la destination Marrakech au niveau international et de jouer le rôle d'intermédiaire entre les professionnels du tourisme et le pouvoir décisionnel.

On remarque bien que tous ces acteurs exercent les compétences qui lui sont attribuées sans coordination entre eux et dans cadre qui n'est pas formalisé, cette coordination souhaitée n'a jamais existé, à une exception près, lors de l'élaboration du contrat programme régional CPR (DRTMA, 2018) du territoire Marrakech Atlantique, où la concertation et la participation des acteurs et instances décentralisées était présentes et a connu plus d'alliances que de conflits.

Ce (CPR), signé en 2013, a pour objectif de définir une déclinaison du Contrat Programme National qui prévoit la déclinaison de la stratégie 2020 enfeuilles de route régionales et territoriales de développement touristique à horizon 2020. Le CPR a été signé

par le Ministre du tourisme, le Wali de la région, et les Présidents des Conseils élus des 5 provinces concernées par ce contrat-programme, dédié au développement du produit touristique au niveau de la région et la réalisation des objectifs de la Vision 2020.

Ce CPR vise à structurer et diversifier l'offre du «Territoire Touristique Marrakech Atlantique» avec un investissement global de l'ordre de 20,3 milliards DH, porté principalement par le secteur privé, et destiné à la réalisation de 102 projets de développement du produit touristique au niveau de ce territoire.

Aussi, les parties concernées devront mettre sur le marché 36.000 lits supplémentaires, portant la capacité totale à 96.000 lits afin d'accueillir 3,9 millions de touristes à l'horizon 2020, et de générer 14.400 nouveaux postes d'emplois.

Pour accompagner cette capacité additionnelle et remplir les objectifs en matière d'arrivées dans le Territoire «Marrakech Atlantique» à l'horizon 2020, la desserte aérienne devra atteindre 441 fréquences hebdomadaires, dont 399 à Marrakech et 42 à Essaouira.

L'adéquation entre les capacités additionnelles et les besoins en ressources humaines dans la région, estimés à environ 16.600 lauréats à l'horizon 2020, est également programmée dans le cadre du Contrat Programme Régional avec un système de formation moderne, apte à répondre aux exigences du secteur du tourisme, tant au niveau quantitatif que qualitatif.

Le CPR a également prévu dans sa nouvelle architecture institutionnelle de gouvernance, la mise en place d'une «Agence de Développement Touristique» (ADT), qui est instance régionale considérée comme le «bras armé» de la politique touristique Régionale et garante de la mise en œuvre de la stratégie territoriale. Ces instances n'ont pas vu le jour à cause des financements qu'elles entraînent.

A ce stade, et à moins d'une année de l'horizon 2020, et vu les grands retards enregistrés pour la mise en place d'une structure de gouvernance territoriale, des grands projets et du programme retenus dans le cadre du CPR, on a le droit de se poser la question

sur la validité des objectifs fixés et aussi de considérer que cette période comme une phase de compréhension de la gouvernance touristique territoriale permettant de bâtir un véritable cadre futur pour réussir la définition d'une stratégie touristique d'une destination comme Marrakech et qui s'inscrit dans les objectifs de la régionalisation avancée et qui prend en considération les nouveaux rôles des autres acteurs (Régions, communes, etc.).

## 5. Conclusion

En posant la problématique de la gouvernance touristique au niveau national et territorial, on a cherché à placer le modèle de gouvernance existant dans le référentiel théorique basé sur la théorie des acteurs et de la proximité géographique et organisationnelle, et ensuite, on a déterminé la typologie des acteurs impliqués dans la gouvernance touristique et on a clarifié les relations (l'organisation) entre eux.

De tout ce qui précède, le schéma institutionnel tracé dans le cadre de la vision 2020 semble respecter les fondamentaux d'une gouvernance touristique territoriale, mais son opérationnalisation sur le terrain a connu des contraintes et limites qui ont entraîné les acteurs à se placer dans une position qui assure des missions traditionnelles de régulation et de contrôle, qui répond à des sollicitations ponctuelles, qui gère des crises, et parfois qui porte conseils à d'autres acteurs régionaux.

Cette situation qui a duré longtemps a permis aux acteurs de mieux comprendre que, la définition des règles de prise de décision, le choix des priorités, la définition des responsabilités de chaque acteur dans une organisation formalisé ainsi que la définition des financements portés par l'Etat qui change de regard en tant qu'instance qui oriente les investissements sans être investisseur, est la solution idoine pour la réussite d'une

gouvernance territoriale. Ce modèle de gestion a été adopté dans le cadre des différents programmes de mise à niveau de la Médina de Marrakech où les projets avancent conformément aux délais contractuels.

Ajouté à cela, la sensibilité du secteur aux différents aléas qui peuvent survenir, est un élément important qu'il faut rajouter à la définition de la gouvernance touristique territoriale future pour qu'elle serait capable de rattraper les retards causés par ces aléas et atteindre les objectifs escomptés dans les délais fixés.

Finalement, il serait important de mettre en place une instance de gouvernance touristique territoriale forte en pouvoirs décisionnels, et capable de gérer la stratégie touristique du territoire sur tous les niveaux de la chaîne de valeur touristique et dotée des ressources humaines, logistiques et financières adaptées pour accompagner la dynamique touristique de la destination Marrakech.

## References

- Bouba, O. et al. (2008). Socio-économie de proximité. In *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*. n°3, 311-328.
- Campenhoudt, L. V. & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. 4<sup>ème</sup> Éd.), 58.
- Colletis, G. et al. (s/d). *Construction territoriales et dynamiques économiques, Sciences de la Société*. n°48, octobre, 25-47.
- Crozier, M & Friedberg, E. (2014). *L'acteur et le système-Les Contraintes de l'action collective*. Normandie: Seuil, p. 20.
- CRT (2018). *Conseil Régional du Tourisme- Statut*. Récupéré le 20 Décembre 2018.
- DRTMA (2013-2020). *Délégation Régionale du Tourisme de Marrakech, contrat-programme régional (CPR) 2013-2020*. Récupéré le 20 Décembre 2018.

Gilly, J. P. & Wallet, F. (2005). Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des Pays en France. In *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 5, 699–722.

Gumuchian, H. et al. (2003). *Les acteurs, ces oubliés du territoire*. Paris: Economica, 29, 53.

Le Gales, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. In *Revue française de science politique*, 57-95.

MTTAAES (2018). *Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale - Département du Tourisme - Direction de la réglementation, du développement et de la qualité*. Contrat-progrès, Accompagnement de la confédération du tourisme pour la mise en place d'une synergie des acteurs touristique.

MTTAAES (1994). *Ministère du Tourisme, du Transport Aérien, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale - Département du Tourisme - Direction des ressources et de la formation - Arrêté du ministre du tourisme n° 2768-94 du 2 safar 1415 (12 juillet 1994) portant organisation et attributions des services extérieurs du département du tourisme (B.O. n°4281 du 16 novembre 1994)*. [Consulté le 3 Janvier 2019].

PCD (2018). *Plan de développement de la commune de Marrakech*. [Consulté le 17 Novembre 2018 au niveau du conseil communal de Marrakech].

PDR (2018). *Plan de développement de la région de Marrakech-Safi*. [Consulté le 10 Novembre 2018 au niveau du conseil de la région].

Pecqueur, B. & Zimmermann, J. (2004). *Economie de Proximités*. Paris: Hermès, 89-111.

Torre, A. (2009). *Retour sur la notion de Proximité Géographique, Géographie, Économie, Société*. n°11, 63-75.

Colletis, G. et al. (1999). *Construction territoriale et dynamiques productives*, 10. Récupéré le [http://greqam.fr/sites/default/files/\\_dt/greqam/99a12.pdf](http://greqam.fr/sites/default/files/_dt/greqam/99a12.pdf). [Consulté le 15

Janvier 2019].



ONMT (1976). *Office national marocain du tourisme - Dahir portant loi n° 1-74-16 du 12.*

*II 1396 (12 avril 1976).* Récupéré le

<http://adala.justice.gov.ma/production/html/fr/114108.htm>. [Consulté le 13 Mars

2019].

CNT (2019). *Confédération Nationale du Tourisme – Statuts*. Récupéré le 10 Janvier 2019 de

<http://www.cnt.ma/cnt-2015-2017/statuts/>.

OT (2018). *Observatoire du Tourisme*. Récupéré le 20 Octobre 2018 de

<http://www.observatoiredu tourisme.ma/roles-et-missions/>.

SMIT (2011). *Société marocaine d'ingénierie touristique. Stratégie de développement touristique*.

