

«L'intégration territoriale du service touristique : Les enjeux pour un territoire du désert sud marocain »

“Territorial Integrating Tourism: challenges for a Southern Moroccan Desert Territory”

Mohamed ADRDOUR

Enseignant chercheur à l' École Nationale de Commerce et de Gestion
Laboratoire de recherche en Management de la Performance des Organisations Publiques,
Privées et de l'Economie Sociale
Université Ibn Zohr
-Agadir- Maroc
Adrdour99@hotmail.com

Abdelhamid AIT BIHI

Enseignant chercheur à l' École Nationale de Commerce et de Gestion
Laboratoire de recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit
Université Ibn Zohr
-Agadir- Maroc
Aaitbihi@gmail.com

Date de soumission : 19/02/2022

Date d'acceptation : 01/05/2022

Pour citer cet article :

ADRDOUR.M & AIT BIHI .A. (2022) ««L'intégration territoriale du service touristique : Les enjeux pour un territoire du désert sud marocain »», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 5» pp : 178-207.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



RESUME

Si le tourisme est considéré par les Nations Unies comme une activité louable (Medlik S., 2003), et que la communauté des praticiens admet qu'il réduit la pauvreté (Duhamel P., 2018), le lien entre le tourisme et le développement durable n'est pas cependant toujours établi. Pour atteindre le développement durable par le tourisme face aux limites d'un tourisme concentré ou « productiviste », des formes de tourisme alternatif ou « existentiel » ont vu le jour (Chazaud, 1994). Les recherches à ce niveau rappellent les conditions de complémentarité, de coprésence et de gouvernance. La question d'ancrage se situe au cœur de ces conditions.

Se référant à ces travaux, le présent article prend le cas de la Province de Tarfaya, territoire du sud marocain dans lequel la collectivité territoriale, a délibéré sur son intention de développer le tourisme. Notre objectif est de s'interroger sur la prise en compte de la demande citoyenne pour guider le choix de la nature du tourisme susceptible de s'intégrer dans le territoire d'accueil. Pour ce, et à l'aide d'une enquête d'ancrage par questionnaire, nous avons pu identifier dans la population locale des classes susceptibles de jouer le rôle des parties prenantes, et proposer par la suite une approche pour gérer leurs différentes attentes.

Mots clés : Tourisme ; Développement durable ; Territoire ; Ancrage ; Parties prenantes.

ABSTRACT

Though Tourism is considered by United Nations as a praiseworthy activity (Medlik, S., 2003), and most agree that tourism can reduce poverty (Duhamel, P., 2018), no formal connection between tourism and sustainable development in tourist zones doesn't yet be established. In terms of sustainable development, and against "productivist" tourism disadvantages, forms of alternative or "survival" tourism (Chazaud, P., 1994), have emerged. Researches at this level focus on tourism sector governance, complementarity forms, and the necessary involve of regional actors. The anchoring issue remains in the thick of all those conditions.

According to these works, the present paper examines the Tarfaya Province case. A southern Morocco Region where local competent authority, has deliberated on a tourism development intention. Our objective is to question whether policy maker have taken seriously citizen requirements, in order to guide the nature of tourism choice that can be seamlessly integrated. That's why, with using an anchoring survey, we have identified among local population, some homogeneous segments which can play the stakeholders role, and then proposed an approach to manage their different expectations and requirements.

Keywords: Tourism; Sustainable development; Territory; Anchorage; Stakeholders.

Introduction

A partir des années soixante-dix, les gouvernements ont commencé à voir dans le tourisme un moyen de développement économique et une stratégie de redistribution de la richesse entre le Nord et le Sud (Jafari, 1973). Dans les pays du Nord, le tourisme a été considéré comme une compensation au déclin industriel de certains territoires (Meyronin, 2009), et dans les pays du sud, le secteur a été encouragé par les gouvernements, sous les auspices de la Banque mondiale, pour attirer des devises étrangères et relancer le développement local (Ghimire, 1997).

Dans le Sud, le tourisme concentré sur des territoires balnéaires, a modifié la trajectoire de développement des quelques pays l'ayant encouragé (Maroc, Tunisie, Egypte, etc). Ce choix, ayant donné la priorité à l'économie et au profit et à la taylorisation des activités, pose aujourd'hui de nombreux problèmes d'atteinte à l'environnement écologique, d'inégale répartition de la richesse entre les territoires balnéaires et les territoires reculés (El Bahri et Pupion, 2014), de concurrence des secteurs traditionnels dans l'accès aux ressources naturelles, et pour certains cas de l'indignation morale des résidents vis à vis des comportements des touristes inapproprié à leur culture et à leurs valeurs (Harrison 2004).

Dès la fin des années quatre-vingt et surtout durant la décennie quatre-vingt-dix, le discours sur le développement durable trouve sa place dans le tourisme. Plusieurs indicateurs dénotent une prise de conscience sur la nécessité d'opter pour un tourisme plus responsable : une abondance sémantique concernant le concept (on parle de tourisme durable, d'écotourisme, de tourisme responsable, de tourisme vert, etc.) ; les offres nombreuses et variées de produits et de services touristiques reprenant ces concepts (gîtes d'étapes, bivouacs, randonnées, séjour chez l'habitant, etc.) ; et une demande de plus en plus forte par des touristes plus sensibles à la cause écologique (Guillon, 2004, Camus et *al.* , 2010 et Rakotomala-Ramandimbarison, 2019).

Cependant, le développement pérenne d'un territoire par le tourisme implique l'engagement de tous les acteurs : Gouvernements, collectivités, associations, citoyens et même les entreprises. Cet engagement n'est pas toujours évident pour certains acteurs, en particulier pour les petites entreprises (Spence., 2007) et pour la population autochtone dont l'agriculture et l'exploitation des ressources naturelles constituent la principale source de revenus (Ferraro et Hanauer, 2011 ; Adam et *al.*, 2004).

S'appuyant sur plusieurs travaux empiriques sur la gestion de ressources communes, Elnor Ostrom (1990)¹ conclut qu'avec le recul de l'Etat providence et de l'Etat Léviathan, ni l'Etat ni le marché ne permettent aujourd'hui aux individus une utilisation productive à long terme des

¹ Prix Nobel d'économie 2009

ressources naturelles, et que celles-ci sont mieux conservées lorsqu'elles sont exploitées par la population locale, plus soucieuse de l'avenir de ses descendants que ne le sont les agents externes. A défaut, elle pense que les exploitants peuvent s'organiser volontairement en groupes pour faire des choix plus appropriés en termes de gains collectifs. Les institutions du fonctionnement démocratique demeurent aussi une solution envisageable.

Le concept du « tourisme situé » de Hassan Zaoual rejoint les propos d'Ostrom. Il défend l'idée selon laquelle les transplants aveugles des modèles et des projets qui ignorent la diversité des lieux peuvent mener à des désastres qui se manifestent dans les territoires d'accueil par la perte de l'identité culturelle, le renforcement des inégalités et le déséquilibre des écosystèmes présents (Zaoual, 2007).

Les effets sociaux et culturels pervers de l'essor du tourisme sur les pays du tiers monde (De Kadt, 1979) nécessitent des planificateurs du tourisme une vision systémique pour prendre en compte les préoccupations « non économiques » à l'heure des décisions sur les plans de développement du tourisme.

Ces constats invitent tous à repenser le rapport entre l'activité touristique au territoire d'accueil. L'ancrage au territoire devient une source de création et de partage d'une valeur qui ne se confond pas avec la responsabilité sociétale.

Dans ce cas, quel serait l'apport des études d'ancrage lorsqu'il s'agit d'un projet de mise en tourisme d'un territoire et son accession au statut d'une destination touristique ? Comment une collectivité territoriale en tant qu'institution de représentation citoyenne et acteur désormais investi de la compétence touristique peut-elle s'en servir afin de fixer des choix à même de favoriser un ancrage du secteur face à la complexité et à la diversité des attentes des acteurs présents sur les territoires d'accueil ?

Pour ce, nous allons dans un premier temps exposer le cadre théorique de la recherche en identifiant les conditions d'intégration d'un tourisme durable, et qui incarnent l'ancrage territorial par la prise en compte des demandes citoyennes. Ensuite, nous essayerons à partir d'une enquête par questionnaire faite sur un territoire du sud du Maroc (en l'occurrence Tarfaya), de proposer une démarche opérationnelle susceptible de faire de l'ancrage de l'activité touristique un axe stratégique majeur qui va contribuer au développement durable de la destination.

Les résultats nous révèlent des parties prenantes aux attentes citoyennes concurrentes qui soulèvent pour les élus décideurs désirant voir « intégrée » dans le milieu la stratégie touristique ainsi décidée, des enjeux complexes d'arbitrage et d'inclusion. A ce titre, nous allons

nous reposer sur un modèle conceptuel d'une gestion différenciée de ces parties prenantes dans l'hypothèse sous-jacente de son influence positive pour maintenir ou accroître l'ancrage territorial.

1. Revue de littérature sur les conditions d'intégration territoriale d'un tourisme durable

Toute stratégie de développement durable par le tourisme vise comme objectifs la croissance économique, la promotion sociale de l'individu, la préservation des ressources et la protection de la culture (Union Européenne, 2007). Nous avons tenté de synthétiser dans ce qui suit les conditions qui concourent à la réalisation de ces objectifs, a priori antinomiques.

1.1 La complémentarité de l'offre touristique.

Depuis une dizaine d'années, de nombreux chercheurs (Sarrasin, 2007 ; Liu et *al.*, 2007 ; Scheyvens, 2011 ; Filatova et *al.*, 2013) reconnaissent que le développement durable n'est plus uniquement circonscrit au virage écologique pour le bénéfice des générations futures. Pour eux, la durabilité est assimilée à un « système socio-écologique » qui développe un niveau de résilience capable de s'adapter continuellement aux changements et aux perturbations d'une façon holistique. Dans cette vision systémique, la diversité et la complémentarité contribuent à la vitalité du système (Lew et *al.*, 2016).

L'instauration d'une activité touristique doit ainsi prendre en considération toutes les combinaisons de complémentarités possibles et envisageables à plusieurs niveaux :

1.1.1 La complémentarité intra-territoire

Le tourisme en tant qu'activité de service présente la particularité d'être étroitement liée à son lieu de production qui est également son lieu de consommation. Des enjeux de complémentarités sont ainsi présents et contribuent à l'intégration territoriale du modèle touristique, bien que le tourisme diffus, de par son caractère plus dispersé dans l'espace, est plus dépendant de la complémentarité que le tourisme concentré (Marsat et Boninot, 2011).

La complémentarité se manifeste soit à l'intérieur du secteur touristique lui-même (relations organisées ou non avec d'autres filières telles le transport, l'hébergement, les loisirs, etc.) soit avec d'autres secteurs productifs. L'agritourisme est une parfaite illustration de la complémentarité entre le secteur du tourisme et celui de l'agriculture lorsque certains agriculteurs offrent des produits terroir de qualité et des aménités² et que le tourisme en contrepartie capte sur le territoire une clientèle supplémentaire susceptible de consommer ces produits locaux.

² Les paysages naturels entretenus par les paysans et l'architecture du bâti dans les campagnes (OCDE, 1994)

Cependant, ces complémentarités peuvent être synonymes de synergies mais parfois de nuisances aussi. Cela se traduit dans le cas de l'agritourisme par des insuffisances dans la production agricole ou dans sa mise en marché pour toucher une demande touristique potentielle, ou par des impacts défavorables d'un tourisme qui peut dégrader, raréfier ou interdire l'accès au sol et aux ressources hydriques. Dans les deux situations, la classe des agriculteurs risque de se voir évincée au fur et à mesure que les jeunes actifs se détournent de l'activité agricole.

1.1.2 : La complémentarité inter- territoires

La complémentarité intra-territoires est souhaitable pour différencier l'offre touristique et éviter toute concurrence inutile en matière de captation des différents segments du marché touristique. Cette complémentarité oriente le positionnement touristique d'un territoire afin d'assurer le bon fonctionnement de la chaîne de valeur des filières touristiques et mutualiser les ressources (Deery et *al.*, 2012; Cui et Ryan, 2011; Pomeanu et *al.*, 2012). Pour y parvenir, les Etats recourent souvent à un découpage de leurs territoires respectifs en plusieurs sous-territoires « touristiques » avec pour chacun un positionnement défini sur la base des configurations historiques, naturelles et socio-économiques.

Toutefois, ces stratégies, souvent élaborées au niveau central, sont critiquées par le fait que des « réalités locales » telles que le pouvoir des élus, les singularités sociodémographiques des habitants et des touristes y sont rarement interprétées et appréhendées (Guibert, 2012 ; Cousin, 2008), raison semble-t-il qui explique les effets pervers de ces stratégies³.

1.2 La coprésence détendue

Les espaces touristiques demeurent des lieux de contact et de coprésence entre des présents temporaires (touristes, travailleurs habitant ailleurs, excursionnistes, guides, etc.) et des présents permanents (les résidents). L'échange, l'indifférence et le conflit sont des manifestations de cette coprésence. Recherchée ou subie, celle-ci est associée à la circulation touristique. Elle se joue directement ou indirectement à travers les échanges, les regards, la mise en scène du corps ainsi qu'à travers l'usage fait des sites et des ressources touristiques. Ainsi, un tourisme durable suppose une coprésence plus égalitaire et moins tendue entre les visiteurs et les visités afin de favoriser la coexistence et prévenir les tensions et les rivalités (Marsat et Boninot, *op.cit.*).

³ Voir dans ce cadre les travaux d' Eroux et Hmioui (2019) sur le cas du Maroc.

Cependant, le développement des stations balnéaires et des formules du tout inclus dans les pays du Sud a induit un processus de contention spatiale entre les espaces résidentiels des indigènes et les zones spécifiquement dédiées à la croissance touristique (Delaplace *et al.*, 2020). Le tourisme de masse concentré sur des espaces plus ou moins renfermés et non accessibles au nom de la sécurité et de la quiétude des clients, n'encourage pas une coprésence égalitaire, et peut même s'apparenter à une relation de domination.

De même, les territoires touristiques peuvent se transformer en lieux de tensions voire de confrontations et de rivalités lorsque les usages des ressources telles que l'eau, la terre, les infrastructures collectives, le logement, les espaces sportifs et de loisir se superposent ou entravent les pratiques locales. Par exemple, des touristes photographiant un lieu de recueillement peuvent gêner les fidèles au moment des prières.

Le risque de désapprobation est proportionnel à l'intensité de la coprésence, elle-même fonction des mentalités, des flux d'arrivée et de départ des résidents et des non-résidents, et des temporalités diverses (jour, heure, saison, lors d'une manifestation temporaire, etc.).

C'est pourquoi l'analyse de la coprésence et son évolution est utile pour anticiper, prévenir et régler les situations de tension et de conflit. Les nouvelles technologies numériques pour l'enregistrement des présences et des mobilités (GPS, Smartphone, caméras sophistiquées), leur stockage (Big Data) et leur manipulation (intelligence artificielle) sont venues enrichir les méthodes traditionnelles d'analyse de coprésence faisant appel à plusieurs disciplines (sociologie, géographie, anthropologie, économie, urbanisme-aménagement, etc.) et à des méthodes quantitatives et qualitatives appropriées (enquête de coprésence, modélisation de la trajectoire touristique, gestion des distances corporelles, négociation des regards, etc.) (Edwards et Greffin, 2013 et Pucci, 2013, cités par Delaplace *et al.*, *op.cit.*).

Les résultats de cette analyse sont si importants qu'ils interpellent les acteurs du développement touristique : les urbanistes-aménageurs dans leur responsabilité d'aménagement de l'espace et de l'organisation des déplacements ; les professionnels touristiques en situation d'intermédiaires entre les habitants et les touristes dans leur rôle d'acculturation touristique et de réduction des conflits ; ainsi que les organes de gouvernance dans leur indispensable mission de recherche de compromis.

1.3 Une gouvernance efficace

La destination touristique est un lieu de vie permanent où les ressources subissent une multiplicité d'usages par différentes catégories d'acteurs. Différents modes de gouvernance servent à gérer une demande sociale de régulation (Reynaud, 1997). La gouvernance concerne

donc « des acteurs, leurs relations et les processus de coordination » (Marsat et Boninot, *op.cit*) par la recherche des arrangements et des compromis et la résolution des conflits (Friedberg, 1993 et Chiasson et Simard, 2008).

Aujourd'hui, un mode de gouvernance efficace est reconnu comme facteur de performance d'une politique de tourisme durable (Farmaki, 2015 ; Guinaud et Jolly, 2013 ; Marcotte *et al.*, 2017 ; Nordin et Svenssen, 2007 ; Sarrasin *et al.*, *op.cit*).

Des études empiriques faites sur plusieurs destinations, ont révélé que la structure et le fonctionnement de la gouvernance d'une destination se trouvent influencés par plusieurs facteurs : il s'agit de l'histoire du développement de la destination, les relations personnelles entre les acteurs, la fluidité de l'information et de la connaissance (Beritell *et al.*, 2007) ; le niveau de coopération entre secteur public et secteur privé (Nordin et Svensson, *op.cit*) ; les cultures et les croyances (Pruitt et Rubin, 1986) ainsi que l'existence ou non d'une zone de protection comme les parcs protégés ou les sites culturels inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO (Eagle, 2009).

Pour autant, les modes de gouvernance des destinations ne sont pas statiques. Ils évoluent avec la densité des destinations (Pavlovich, 2003) et avec l'évolution des habitudes et des mentalités (Dinica, 2006).

Le problème d'implantation d'un tourisme durable à travers une bonne gouvernance réside principalement dans la pratique alors que le lobbying et les jeux de pouvoirs dans les relations entre les parties prenantes sont identifiées comme étant le principal obstacle pour passer du discours politique à l'acte (Farmaki *op.cit*; Marcotte *et al.*, *op.cit*; Sarrasin *et al.*, *op.cit*).

Les recherches en tourisme qui se sont focalisées récemment sur la gouvernance des destinations (Zhang et Zhu, 2014) reconnaissent que des parties prenantes exercent une grande influence sur les politiques locales que les actions publiques désolidarisées n'arrivent pas à réguler sans lacunes (Ruegg, 2012). La problématique de gestion des parties prenantes revêt dès lors son importance et les approches développées dans ce sens, pour la gestion des entreprises peuvent aussi servir pour le management des destinations touristiques.

2. L'intégration territoriale du tourisme par la gestion des parties prenantes : le modèle de Mitchel, Bradely et Wood

Face à la multiplicité des parties prenantes et à la complexité de leur interactions, l'approche par les parties prenantes a été explorée pour la première fois par Freeman dans le but de fournir au management des entreprises une méthodologie d'aide à l'élaboration des stratégies. L'approche de management des parties prenantes s'intéresse aux individus et aux groupes qui

peuvent influencer l'organisation, ainsi qu'au comportement managérial adopté par le gestionnaire en réponse à ces individus et à ses groupes (Freeman, 1984).

La littérature fait apparaître dans ce cadre plusieurs modèles notamment ceux de Clarkson, Frooman, Carroll et Näsi, et Mitchell et al. (Ezzrouali, 2008). Entre ces modèles, c'est le modèle de Mitchell, Bradely et Wood (1997) qui a retenu notre attention pour la pertinence des critères d'identification sur lesquels il repose.

2-1 :La gestion des parties prenantes par la typologie de Mitchel et al.

Le modèle de Mitchel, Bradely et Wood propose au décideur la classification des parties prenantes selon trois attributs: leurs pouvoirs (défini comme la capacité de chaque partie prenante à obtenir de l'organisation ce que celle-ci alla refuser en l'absence d'une relation (Pfeffer,1981)), leurs légitimités (qui signifie la désirabilité de la demande de chacune dans un construit de normes, de valeurs et de croyances (Suchman, 1995)) et l'urgence (si la demande de chacune réclame ou non une attention rapide (Chekhar et Onnée, 2010)).

Chaque partie prenante se voit attribuer un ou plusieurs de ces attributs selon la perception du dirigeant, ce qui permet de déterminer sa catégorie (tableau n°1).

Tableau n°1 : Typologie des parties prenantes selon les critères de Mitchell et al.

Catégorie de la partie prenante	Sous-Catégorie	Attribut		
		Pouvoir	Légitimité	Urgence
Définitive (3 attributs)	Définitive	x	x	x
En attente (2 attributs)	Dépendante		x	x
	Dangereuse	x		x
	Dominante	x	x	
Latente (1 seul attribut)	Dormante	x		
	Discrétionnaire		x	
	Demandeuse			x
Non partie prenante (aucun attribut)	-			

Source : Mitchel, et al, 1997

Le modèle de Mitchel et al a développé une approche d'aide à la décision face à la complexité du problème des parties prenantes vu qu'il permet de répondre à la double interrogation : quels sont les parties prenantes d'un projet ? quelles sont parmi elles celles à la quelles les managers sont censés porter attention ?

La réponse à ces questions est primordiale pour légitimer les attentes des parties prenantes et justifier les décisions managériales. Le postulat sous-jacent est que la réponse aux intérêts des différentes parties prenantes mène vers la performance et la durabilité.

Ainsi, et selon les auteurs, les parties prenantes dites « définitives » sont incontournables et doivent être impérativement incluses dans tout processus de consultation et de participation.

Tandis que les « Non partie prenante », dépourvues de tout attribut vont en être purement et simplement exclues. Entre ces deux extrémités, l'importance d'une partie prenante croît avec le nombre d'attributs qu'elle détient et corrélativement la probabilité de se voir être représentée dans tout mécanisme de gouvernance et de consultation augmente.

Plusieurs travaux ont utilisé le modèle de Mitchell et *al.* dans le domaine de gestion privée et publique (Godenhjelm et Johanson, 2018 ; Rochette et al, 2016 ; Mazouz, 2017 ; Brulhart et Gherra, 2013 ; Mullenbach, 2007). Son utilité a été aussi éprouvée dans le management des destinations touristiques grâce notamment aux travaux de Montargot et Borgs (2017).

Mais le modèle de Mitchell et *al.* ne fournit pas suffisamment de précisions quant à la stratégie à adopter vis à vis de chaque partie prenante ni la manière de gérer des parties prenantes à différents attributs et appartenant à une même classe (par exemple : entre les « dangereux » et les « dominants », entre les « dormants » et les « demandeurs », etc.). Aussi, le modèle n'a pas tenu compte de l'attitude de chaque partie prenante envers l'organisation et ses projets. Il n'a pas de ce fait distingué celles qui soutiennent de celles qui s'y opposent. Pourquoi, par exemple, exclure des « non parties prenantes » alors qu'ils sont solidaires avec l'organisation et qu'ainsi leur soutien peut toujours servir à la résolution des problèmes et des conflits.

Pour combler ces insuffisances, les travaux de Hester, Bradeley et Adams (2012) sont venus compléter le modèle de Mitchell et *al.* par la prise en compte des attitudes potentielles des différentes parties prenantes présentes.

2-2 : L'apport de Hester, Bradeley et Adams (2012)

Hester, Bradeley et Adams sont parvenus à une approche plus élargie qui combine la classification de Mitchell et *al.* avec la matrice des attitudes de Savage, et *al.* (1991). Cette dernière présente l'avantage de s'appuyer sur d'autres critères pour classer les parties prenantes: le potentiel de coopération et le potentiel de menace (Tableau n°2).

Tableau n°2 : Les attitudes des parties prenantes selon Savage et *al.* (1991)

		Menace potentielle de la partie prenante pour l'organisation	
		Forte	Faible
Coopération potentielle avec l'organisation	Forte	Partie prenante Mixte	Partie prenante Solidaire
	Faible	Partie prenante Non solidaire	Partie prenante Marginale

Source : Hester, Bradeley et Adams (2012)

Savage et *al.* ont recommandé une stratégie adaptée à chacune des quatre classes des attitudes fournies par la matrice . Il s'agit de :

- Impliquer les parties prenantes « solidaires » par l'attribution d'un rôle actif dans le processus décisionnel et de mise en œuvre ;
- Collaborer avec les parties prenantes « mixtes » dans le cadre d'alliances et partenariats, et de sensibilisation éventuellement ;
- Se défendre contre les parties prenantes « non solidaires » et veiller à réduire la dépendance avec elles ;
- Surveiller les parties prenantes « marginales » ;

Hester et *al.* admettent que la matrice de Savage et *al.* présente un intérêt dans l'efficacité et l'efficience de la gestion des parties prenantes dans la mesure où l'implication des parties prenantes « non solidaires » s'avèrerait une perte de ressources qu'il conviendrait d'utiliser pour engager des parties prenantes « solidaires ».

Pour cette raison, et en reconnaissant l'insuffisance, d'une gestion des parties prenantes axée uniquement sur les attitudes, la combinaison faite par Hester et *al.* présente l'avantage de permettre à toute organisation de s'assurer que les parties prenantes impliquées maintiennent un degré de solidarité avec ses projets. Cette combinaison a abouti à une matrice de décisions à double entrée « classe/attitude », qui prévoit cinq stratégies possibles (au lieu de quatre) de gestion des parties prenantes: impliquer, collaborer, se défendre, surveiller et « aucune action » (tableau n°3).

Tableau n°3 : Matrice classe/attitude de gestion des parties prenantes selon Hester et *al.*

		Classification des parties prenantes			
		Non partie prenante	Latente	En attente	Incontournable (définitive)
Attitude de la partie prenante	Solidaire	Aucune action	Impliquer	Impliquer	Impliquer
	Mixte	Aucune action	Se défendre	Collaborer	Collaborer
	Non solidaire	Aucune action	Se défendre	Se défendre	Collaborer
	Marginale	Aucune action	Surveiller	Surveiller	Se défendre

Source : Hester et *al.* (2012)

Ce sont les stratégies qui ciblent les parties prenantes définitives qui vont être les plus agressives. L'intérêt tout particulier accordée par l'organisation aux parties prenantes définitives est justifié par les trois attributs qu'ils possèdent. Néanmoins, leurs attitudes amènent à un traitement discriminatoire: Les parties prenantes définitives solidaires seront privilégiées dans le but de tirer un avantage certain de leur implication. Par ailleurs, il est tout aussi important d'impliquer les parties prenantes définitives qu'elles soient mixtes ou non solidaires car la menace qu'elles présentent engendre un risque associé qu'il va falloir prendre en compte et la meilleure stratégie serait de collaborer avec elles et non pas de les ignorer. De

même, les parties prenantes définitives marginales ne sont pas à écarter, l'idéal serait de se défendre contre elles au vu de leur importance.

L'intérêt du modèle de Mitchell et *al.* élargi par le modèle des attitudes de Savage et *al.* est qu'il propose, dans un système complexe de prise de décision, des stratégies et des solutions pratiques de gestion des parties prenantes utiles pour le choix des projets et leur aboutissement. l'ensemble de ces stratégies visent à veiller à ce que toutes les parties prenantes présentes et actives soient solidaires et impliquées.

Le modèle admet l'hypothèse que la gestion des parties prenantes est un effort qui requiert de toute organisation du temps, des ressources et une prise de risque. C'est pourquoi, et pour une gestion plus efficace, il conseille d'agir par priorité : en allant de la droite vers la gauche de la matrice classe/attitude, le décideur ne s'adressera pas aux parties prenantes en attente que lorsque les actions envers les parties prenantes définitives aient été accomplies. Les parties prenantes latentes viendront en troisième étape et ainsi de suite. Aussi, et dans le même souci de rationalisation des moyens, les parties prenantes marginales latentes et les parties prenantes marginales en attente peuvent être simplement observées tandis que les non parties prenantes ne nécessitent aucune action. Pour ce qui reste, il s'agit de les pousser et de les inciter, autant que faire se peut, à devenir solidaire avec l'organisation et ses projets.

La pertinence du modèle dans le contexte du management d'une destination touristique réside dans sa capacité à apporter des éléments de réponse face à la complexité de la problématique de gouvernance des destinations touristiques et aux tensions et rivalités entre les parties prenantes en présence. L'obstacle est de taille à partir du moment où la gestion touristique implique une multitude de parties prenantes dont les choix respectifs entre la protection des ressources communes et la rentabilité financière, entre la vision économique à court terme et la vision écologique à long terme, ne sont pas toujours consensuels, ce qui accroît les défis de la conciliation et de la gouvernance.

3. L'ancrage du tourisme dans le territoire de Tarfaya à travers l'approche par les parties prenantes.

Comme conséquence du désengagement progressif de l'Etat de la politique touristique à compter des années quatre-vingt, les collectivités territoriales se sont emparées de cette compétence depuis les réformes sur la décentralisation (Cousin et Réau, 2009). Le Maroc s'est engagé progressivement sur la voie de la décentralisation depuis la refonte de la charte communale de 1976. La réforme constitutionnelle de 2011 et les lois organiques des

collectivités l'ayant succédée ont institué un transfert aux collectivités territoriales de compétences plus élargies en matière de développement (OCDE, 2017).

S'agissant de la Province de Tarfaya, son Conseil a voté en 2017 un programme de développement sexennal qui a placé le tourisme parmi ses orientations stratégiques. Cette décision émane d'une prise de conscience du potentiel touristique qu'offre un cadre naturel et protégé, la dynamique de développement de l'infrastructure ainsi que les configurations historiques et géographiques du milieu. Nous soulignons l'importance de cet engagement qui a toutefois besoin d'une consultation citoyenne pour sa déclinaison.

3-1 : Présentation du territoire objet de recherche

La province de TARFAYA se situe sur le littoral marocain à 890 km de Rabat la capitale du Royaume. Elle compte environ 13.000 habitants, dont 61% sont urbains. L'activité économique est principalement axée sur l'élevage, la pêche, l'énergie éolienne et la production du sel. Le chef-lieu de la province, la ville Tarfaya est le point africain le plus proche des îles Canaries (à 68 kilomètres seulement).

Victime depuis plusieurs décennies des répercussions d'un choix politique de l'Etat de mettre en place des villes régions (Tan-Tan, Laayoune et Dakhla) autour de trois grands ports dans le but de structurer l'immense espace du désert autour d'espaces urbains attractifs et générateurs de la croissance, la ville de Tarfaya, ex-capitale politico administrative de l'occupation espagnole a souffert de son enclavement géographique entre la mer et le désert doublé de la déviation du principal axe routier reliant le nord et le sud (Ben Attou, 2019).

Depuis quelques années, le territoire retrouve les signes de l'amorce d'une nouvelle ère de développement. En effet, Tarfaya est promue administrativement en province. Le territoire voit arriver un gigantesque programme d'investissement public en infrastructures (aménagement du nouveau port, routes, réhabilitation des centres ruraux et des quartiers urbains) qui promet d'équilibrer le développement local par l'attraction des investissements en particulier en deux secteurs : les énergies renouvelables et le tourisme.

Le tourisme sur le territoire de Tarfaya n'est pas encore à la hauteur des potentialités de la province. Jusqu'à aujourd'hui, Tarfaya est absente dans les statistiques officielles du tourisme au Maroc étant donné que celle-ci ne dispose pas encore d'un établissement classé. L'hébergement touristique à Tarfaya est circonscrit à l'activité de quelques unités à faible capacité d'accueil. Le territoire de Tarfaya combine une variété de ressources naturelles : une façade maritime de plus de 700 km abritant des plages d'exception, et un arrière-pays renfermant plaines, oasis, désert et grottes et où est située l'aire protégée de *Khnefiss* qui s'étend

sur une superficie de 185000 hectares et qui abrite la lagune naturelle de *Naila*. Le climat tempéré toute l'année (ensoleillement moyen de 320 jours par an) avec des vents forts et quasi permanent lui procurent un autre atout naturel considérable.

A ce patrimoine naturel s'ajoute un important héritage culturel lié au passage des anglais depuis 1882 (site historique de Casa Del Mar) et à celui des espagnols ensuite entre 1916 et 1958 (Cap Juby). Et puis la piste aéropostale du Cap Juby qui devint à partir de 1927 une étape incontournable sur l'itinéraire de l'aéropostale France-Espagne-Maroc-Mauritanie-Sénégal et plus tard vers l'Amérique du sud. Sur cette aéroplace chargée d'histoire, le fameux auteur-écrivain Antoine Saint Exupéry fut désigné Chef entre 1927 et 1929⁴.

Néanmoins, le territoire fait face à plusieurs contraintes. Il s'agit notamment de la rareté des ressources en eau, la problématique de l'ensablement, l'insuffisance des investissements privés dans le tourisme et les ressources humaines à qualifier (Ben Attou, *op.cit*). Malgré ces contraintes, les élus de Tarfaya voient dans les atouts naturels et historiques de leur territoire des conditions suffisantes qui justifient le choix du tourisme comme une priorité stratégique. Ils misent sur le tourisme de niche (sport, bien-être et aventure), la valorisation du patrimoine et une complémentarité avec le territoire touristique des îles Canaries (13,82 millions de touristes étrangers en 2018⁵).

Toutefois, la stratégie décidée par les élus de Tarfaya reste un engagement politique qui ne peut faire l'économie d'une prise en compte de l'ensemble des forces en présence en particulier la population locale suivant une démarche qui n'est pas nécessairement juridico-administrative officielle mais qui va la compléter. L'étude d'ancrage que nous présentons permettra d'interroger les modalités d'acceptation par les habitants d'une décision publique prise suivant un mécanisme de participation qui a ses propres limites (Adrdour, 2017), d'identifier les groupes qui sont susceptibles de collaborer ou non à la mise en œuvre, et enfin d'émettre des propositions à l'aide desquelles la collectivité territoriale peut réguler les diverses attentes pour faire aboutir la stratégie ainsi décidée.

3-2 : démarche méthodologique

L'étude d'ancrage a été menée sur le territoire de la Province de Tarfaya durant le premier trimestre de l'année 2018, dans le but d'identifier des parties prenantes en présence dans les milieux de la population locale dans la perspective du développement d'une activité touristique.

⁴ Un musée de l'aviation aéropostale a ouvert ses portes à Tarfaya en 2004

⁵ Source : Enquête Frontur publiée par l'Institut national de la statistique (www.inec.es).

La collecte des données a été facilitée par le soutien particulier du Président du Conseil de la Province et de son Directeur Général des services administratifs. Elle a été d'abord réalisée par l'accès aux documents internes (monographie, plan de développement) et l'observation directe lors des différentes réunions du Président en marge de la préparation de la stratégie du Conseil, et ensuite par une enquête par questionnaire sur terrain.

L'enquête par questionnaire a touché un échantillon de 200 personnes (dont la répartition est fournie au tableau n°5) tirées au hasard sur une base de contacts téléphoniques détenus par le conseil, et interrogés via *Google forms* durant le premier trimestre de 2018. En plus de l'état matrimonial et des conditions de vie, les questions (formulées en langue arabe) ont porté sur la relation entre le tourisme et la population dans le sens des impacts attendus; et dans le sens d'une contribution potentielle. Les résultats de cette enquête ont permis, de décrire les fréquences dans les perceptions et les attentes, et de dégager des classes de similitudes.

La nature de ce travail est exploratoire. Son but n'est *in fine* ni de tester une théorie ni de générer une nouvelle, mais d'appliquer sur le cas observé, un modèle théorique de gestion des parties prenantes. Il s'agit donc de repérer celles-ci, les classer par ordre d'importance, connaître leurs attentes, et proposer des actions au service d'une bonne gouvernance de la destination.

Pour effectuer une segmentation par la méthode de la classification hiérarchique ascendante, les réponses à l'enquête ont été codifiées suivant un langage booléen pour les besoins de traitement avec le progiciel ANACONDA⁶. Grâce à cet outil informatique d'analyse des données, on a pu représenter les individus sur trois axes factoriels⁷ et faire ressortir des classes homogènes d'individus avec une description de leurs profils respectifs.

Enfin, et pour compléter le dispositif pour les besoins du modèle, un entretien semi-directif avec le président a permis de fournir des éléments d'appréciation quant à la perception des dirigeants sur les attributs des parties prenantes ainsi dégagées, et leur potentiel de coopération.

3.3 Présentation des résultats

Pour analyser les réponses, nous avons procédé en deux étapes : d'abord par la mesure des fréquences (tri à plat), et ensuite par l'identification des classes homogènes (segmentation).

3.3.1 : Analyse des réponses par le tri à plat⁸

Pour une large majorité des personnes interrogées, Tarfaya peut drainer une activité touristique soutenue en s'appuyant plus sur son patrimoine naturel (pour 75% des personnes interrogées)

⁶ Progiciel développé par le réseau de recherche international en intelligence territoriale INTI en partenariat avec l'Université Franche Comté et dans le cadre d'un programme de recherche financé par l'Union Européen.

⁷ La particularité d'ANACONDA par rapport aux autres logiciels d'analyse des données est qu'il permet de présenter sur un espace à trois dimensions la variance de trois axes factoriels au lieu de deux seulement.

⁸ Voir l'intégralité des résultats du tri à plat dans le tableau n°5 (en annexe)

que sur son héritage culturel (seulement 11% des répondants). L'étude a révélé aussi une large prise de conscience (pour 96% des personnes) des retombées potentielles positives voire très positives attendues du secteur pour améliorer les conditions de vie de la population.

S'agissant de la contribution à la promotion du secteur, on a identifié dans l'échantillon une proportion de plus de 80% de personnes qui espèrent tirer du tourisme un avantage économique certain et pour cela elles comptent investir dans l'exercice d'une activité professionnelle dédiée en fonction des moyens auxquels elles auront accès (restauration, hébergement, guide...). Parmi elles, 11% ciblent la vente des produits du terroir.

Ces formes d'adhésion citoyenne s'accompagnent toutefois de craintes sur l'environnement. En effet, 77% des interviewés désirent voir leur future destination se positionner sur le créneau culturel et écologique, et 88% espèrent du tourisme des externalités négatives de niveau faible (29% des répondants), voire insignifiants (pour 59%).

Les résultats du tri à plat rendent compte de l'attachement du citoyen de Tarfaya à son milieu et de son souci pour le préserver dans la projection d'une activité touristique dont elle désire tirer un avantage économique. L'analyse par le tri à plat est faite sur des réponses des individus pris séparément, alors que lorsqu'il s'agit de la manière de s'approprier un territoire, les comportements individuels ne peuvent être enfermés et pris séparément (Le Berre, 1992). Dès lors, la dimension sociale ou les comportements au sein des groupes est tellement intéressante à intégrer que malheureusement seul le tri à plat ne peut faire ressortir.

3.3.2 : Segmentation de la population et repérage des parties prenantes

L'intérêt de segmenter l'échantillon est d'une part de repérer dans les divergences individuelles, des groupes de profils homogènes, d'évaluer leurs tailles respectives, et de décrire les points en commun et le lien social qui va assurer l'inter-cohésion d'autre part.

La segmentation de l'échantillon à l'aide de la méthode de la classification hiérarchique ascendante a donné une typologie composée de quatre classes majeures (Figure 1 en annexe). Nous avons attribué à chaque classe un qualificatif propre qui résume les traits caractéristiques des individus qui lui appartiennent.

Classe 1 : les pros mais non engagés (23,6% des individus)

Cette classe est constituée d'individus qui sont pour une relance du tourisme à Tarfaya mais qui ne sont en revanche pas disposés à s'y investir. Font partie de ce segment des femmes urbaines de niveau d'enseignement secondaire, travaillant dans le secteur des services. Elles voient dans le secteur touristique culturel une opportunité pour améliorer les conditions de vie des citoyens sans pour autant dégrader l'environnement. Loin de s'impliquer dans le secteur, elles exhortent

les pouvoirs publics à veiller à l'ouverture d'une ligne maritime avec les Iles Canaries et à investir dans la formation de ressources humaines capables d'être insérées dans le secteur .

Classe 2 : les enthousiastes (19,7%)

Cette classe est composée de jeunes célibataires, sans emploi et de niveau d'enseignement primaire. Ils voient en Tarfaya un potentiel culturel capable de drainer un tourisme duquel on attend qu'il crée une dynamique locale. Ils ont déclaré être prêts à s'impliquer dans le secteur et ils sont disposés à investir dans les cafés et la restauration si et seulement s'ils parviennent à relever le défi de l'accès au financement qui serait leur principal obstacle. Ils sollicitent pour cela un soutien public. Nous les avons considérés comme étant des enthousiastes.

Classe 3 : les précautionneux (24,15%)

Ce segment est composé d'hommes de niveau technicien ou supérieur, ils travaillent dans l'agriculture ou dans la pêche et attendent du tourisme un impact moyen sur l'économie malgré le potentiel naturel disponible. Ils sont pour un tourisme écologique et de sport respectueux de l'environnement.

Classe 4 : les actifs conscients (19,6%)

Font partie de la classe que nous avons surnommée «les actifs conscients» des personnes mariées adultes qui sont fonctionnaires. Ces personnes mettent en garde contre l'impact négatif du tourisme sur l'environnement, et paradoxalement, elles seraient disponibles à investir dans l'hébergement touristique. Elles voient dans la faible liaison du territoire avec l'extérieur le principal obstacle à sa reconversion en une destination pour les touristes.

La segmentation, nous a permis de repérer dans des différences individuelles des similarités intra-segments et les divergences inter-segments. Plus encore, nous estimons que les segments majoritaires ainsi dégagés constituent des parties prenantes du moment où, par définition, elles peuvent affecter ou être affectés par l'activité touristique.

3-4 : Gestion des parties prenantes de la destination Tarfaya : approche par le modèle de Mitchel et al

Nous présenterons ci-après une approche de gestion des parties prenantes utile et moins coûteuse pour l'intégration du secteur touristique dans les milieux citoyens, censée permettre à l'exécutif du conseil de la province) d'orienter son attention sur les parties prenantes les plus importantes au vu de leurs attributs.

Interrogés sur la question des attributs, l'exécutif (en l'occurrence le président et le directeur des services) s'est construit ses propres perceptions sur la base de son expérience et de ses

connaissances du milieu, et à partir du profil sociodémographique décrit pour chaque segment et la nature des demandes soulevées.

A partir de ces perceptions, nous avons tout d'abord établi une classification selon les attributs de Mitchel et al. (tableau n°8) ; ensuite estimé le potentiel de coopération et de menace de chaque partie prenante, pour proposer en fin de compte des choix décisionnels pour une gestion optimale de la relation (tableau 9).

Tableau n°8 : Typologie des parties prenantes au secteur touristique à Tarfaya

Classe	Catégorie	Sous catégories	Attributs		
			Pouvoir	Légitimité	Urgence
Les pros non engagés	En attente	Dominante	√	√	
Les enthousiastes	Définitive	Définitive	√	√	√
Les précautionneux	En attente	Dominante	√	√	
Les actifs conscients	En attente	Dominante	√	√	

Source : Les auteurs

La tableau n°8 va permettre d'hiérarchiser les attentes et d'orienter les priorités dans la gestion de la destination. Ainsi, les priorités sont orientées vers la classe des « enthousiastes » qui possède les trois attributs qui font d'elle une partie prenante incontournable. La classe des enthousiastes est constituée essentiellement de jeunes marginalisés qui voient dans le tourisme une opportunité pour leur insertion. Cette classe est peu sensible à la clause environnementale et son souci majeur est d'accéder au financement pour investir dans le secteur et à ce niveau ils attendent un soutien de la part des pouvoirs publics. Il va sans dire que la performance de la gestion du secteur touristique à Tarfaya va dépendre de l'efficacité des réponses apportées aux attentes de cette classe.

En second lieu, viendront les trois autres classes à deux attributs et qui sont qualifiées de ce fait comme étant « dominantes ». Ce sont les pros non engagés, les précautionneux et les actifs conscients. Le fait que ces classes soient dépourvues de l'attribut de l'urgence ne diminue en rien leur importance et ne saurait justifier un détournement de l'attention du décideur. Loin s'en faut. Ces classes sont considérées « en attente » à des réponses à leurs revendications qui ne sauraient être ignorées. Or, le problème se pose quand on remarque que les attentes de ces trois classes sont variées et parfois incompatibles : les *pros* sont favorables au tourisme pour la richesse qu'il va créer tandis que les *conscients* sont méfiants quant à son danger sur l'environnement ; les *précautionneux* sont pour un tourisme écologique et de sport alors que les *pros* sont pour un tourisme culturel, etc.

La tâche du décideur se trouve alors compliquée pour concilier ces attentes divergentes. Le recours à la matrice des attitudes prend dès lors toute son importance. En effet, l'appréciation

du président sur le degré de coopération et le niveau de menace potentielles des quatre parties prenantes précédemment identifiées nous a mené à la construction de la matrice Classe/Attitude et de proposer des choix plus judicieux de gestion des parties prenantes (Tableau n°9).

Tableau n°9 : Matrice Classe/Attitude et stratégies recommandées de gestion des parties prenantes du secteur touristique à Tarfaya

Partie Prenante	Les attentes	Classifi- cation	Niveau de menace potentielle	Degré de coopération potentielle	Attitude	Stratégie
les pros mais non engagés	Tourisme de culture Respect de l'environnement Liaison maritime Formation des ressources humaines	En attente	Faible	faible	Marginale	Surveiller
les enthousiastes	Soutien public pour l'accès des jeunes investisseurs au financement	Définitive	Faible	fort	Solidaire	Impliquer
les précautionneux	Positionnement dans le segment du tourisme écologique et de sport	En attente	Faible	faible	Marginale	Surveiller
les actifs conscients	Protection de l'environnement Liaison maritime	En attente	Fort	fort	Mixte	Collaborer

Source : Les auteurs

On a remarqué que cette matrice conforte la position prioritaire de la classe des *enthousiastes*, grâce notamment à son attitude potentielle solidaire. Il est donc souhaitable qu'elle soit impliquée pour la co-construction des décisions. En revanche, les *pro non engagés* et les *précautionneux* demeureront, au vu de leur attitude marginale, sous surveillance. Pour ces derniers il y a lieu de mettre les moyens nécessaires pour s'informer de leurs mouvements, et toute autre action visant à les intégrer serait une perte d'effort et de ressources. Par contre, il y a un intérêt à collaborer avec les *actifs conscients* eu égard à leur attitude mixte. Aucun effort n'est à aménager pour veiller à répondre à leurs principales attentes principalement l'ouverture de la ligne maritime directe avec les Iles Canaries et la protection de l'environnement.

L'ensemble de ces orientations vont permettre, dans le cadre de la conception et de l'exécution d'un plan de développement du secteur du tourisme, l'alignement des intérêts des parties prenantes citoyennes. Le but étant d'obtenir leur coopération qui est une condition nécessaire à l'ancrage du secteur et sa pérennité. Ce faisant, nous postulons que dans la formulation de ces choix d'allocation des ressources, la collectivité territoriale de Tarfaya va contribuer à la création de la valeur en répondant aux attentes des parties prenantes.

3-5 : Discussion

D'une manière générale, les résultats de l'enquête d'ancrage dénotent d'une prise de conscience de la population locale des retombées économiques intéressantes que l'activité touristique va générer sur le territoire de Tarfaya. Cependant, cette vision est accompagnée chez certains de craintes d'effets pervers probables qui nécessitent un choix judicieux sur la nature du tourisme à développer.

les résultats du tri à plat ont révélé une population favorable car consciente de l'impact positif qu'aurait une activité touristique sur son niveau de vie, quoique son adhésion est soumise à certaines conditions. Nous estimons que le retard de développement de Tarfaya à l'échelon de la Région en comparaison aux autres villes-port du littoral marocain avec un taux de pauvreté de 6% contre une moyenne régionale de 2% (site officiel du Haut Commissariat au Plan, www.hcp.ma), explique le fait que la population voit dans le tourisme un secteur qui va l'aider à rattraper ce retard, ce qui va favoriser l'ancrage du secteur et par conséquent son développement.

Toutefois, cette prédisposition à accueillir les touristes reste, selon les personnes interrogées, tributaire du choix d'un tourisme respectueux de l'environnement et donc du modèle de tourisme plus dispersé. Les résultats du tri à plat ont fait apparaître des signes de présence de craintes sur l'environnement bien que l'activité et son impact ne sont pas encore lisibles et ressentis.

Le test de dépendance Khi Deux, effectué entre la nature de positionnement et l'impact potentiel sur l'environnement (tableau n°10) a montré un lien de dépendance qui peut être interprété de cette manière : Plus l'activité touristique projetée est positionnée dans les créneaux de la culture et du sport, moins les soucis de la population pour l'environnement sont criants ; plus l'activité désirée table sur l'exploitation des ressources naturelles (tourisme balnéaire, sites naturels, pêche, chasse) plus la crainte pour l'environnement est grande. Pour la population locale de Tarfaya, la solution pour prévenir les risques d'atteinte à l'environnement résiderait dans le positionnement de la destination dans le créneau culturel et écologique.

Tableau n°10: Test de dépendance du « Niveau d'Impact attendu sur l'environnement » avec le

positionnement choisi, l'âge, la catégorie professionnelle et le niveau d'instruction

	Variables croisées	Positionnement choisi	Age	Catégorie professionnelle	Niveau d'instruction
Valeur du Khi-Deux calculé	Niveau d'impact attendu sur l'environnement	13,14	6,95	2,97	8,97
Valeur du Khi-Deux critique		9,49	9,49	12,59	9,49
Lien entre les variables croisées		Dépendance	Indépendance	Indépendance	Indépendance

Source : Les auteurs

Ces informations sont dignes d'intérêt pour un choix de mise en tourisme qui est le reflet d'une société (la décision est portée par les élus). Le conseil de Tarfaya va, à un moment donné, opérer des aménagements de territoire et dont la mise en œuvre ressort de la compétence de son Président. Celui-ci ne peut ignorer l'existence, parmi la population, des groupes aux intérêts concurrents et qui sont des forces en présence pouvant influencer ses choix.

Dans une vision sociétale, la réponse que nous avons proposée pour expliquer la manière d'interagir avec les parties prenantes vise à aller au-delà d'une vision déterministe qui voit dans les parties prenantes une contrainte, pour se situer dans une approche volontariste d'intégration des parties prenantes et de recherche d'un équilibre entre leurs intérêts divergents. L'hypothèse sous-jacente est que le management des parties prenantes permet d'obtenir un niveau de performance supérieur (Jones, 1995), et que le refus d'intégrer celles-ci peuvent gravement nuire au développement de la destination (Wirick, 2009) .

Le modèle suggère un management différencié des parties prenantes fondé sur une priorité accordée à un nombre limité des parties prenantes. Cette approche a l'avantage d'optimiser les ressources et d'éviter les conflits d'intérêt issus des démarches antagonistes des parties prenantes (Mullenbach, *op.cit*) et le risque associé de paralysie (Goodpaster, 1991). Cependant, ce traitement contingent des parties prenantes est synonyme d'une attitude déséquilibrée dans le sens où il n'est pas favorable envers les parties prenantes non impliquées. Une telle attitude s'avère contradictoire avec la mission d'intérêt général qui incombe aux élus et qui est de nature à faire dégrader leur réputation auprès des citoyens et de provoquer une perte de confiance chez eux.

Sur le plan méthodologique, l'approche proposée est basée sur la description d'une situation statique de gestion des attentes des parties prenantes dont l'influence est mesurée en amont du

processus de gestion et des mises en œuvre de stratégies et dans des mises en situation prévisionnelle et non encore vécue. Mitchel *et al.* insistent sur le fait que les attributs sont variables dans le temps. L'évolution donc des interactions entre la collectivité territoriale Tarfaya et ses parties prenantes dépendra par la suite de la réponse qui va être apportée par celui-ci aux attentes pendant le processus de gestion et au moment où l'impact du tourisme se fera sentir. Une réponse promise non fournie ou une non réponse peut induire un changement d'attitude d'une partie prenante et donc du comportement du président vis à vis d'elle.

Le modèle nécessite donc des mises à jour systématiques pour être au diapason des changements possibles des mentalités et de l'évolution de la destination avec ses conséquences sur l'entrée en jeu d'autres personnes et d'autres acteurs.

L'autre limite de l'approche est qu'elle ignore les relations, les jeux de pouvoir, ainsi que les coalitions contractuelles et non contractuelles qui peuvent se nouer entre les parties prenantes. Certaines expériences ont démontré qu'une partie prenante dont une demande n'a pas été satisfaite peut faire une coalition temporaire avec une partie prenante plus influente pour faire pression sur le dirigeant et obtenir gain de cause (Ezzerouali, *op.cit*). Dans ce cas, la réponse à la demande d'une partie prenante ne dépendra plus seulement de ses attributs et de son attitude (logique du modèle) mais aussi du degré de convergence de cette demande avec les attentes des parties prenantes prioritaires ou du pouvoir de la partie prenante demandeuse sur celles-ci.

Par ailleurs, la classification ainsi que la hiérarchisation des parties prenantes est fondée d'après le modèle sur la perception du dirigeant. Elle correspond de ce fait à un processus cognitif, qui diffère d'une personne à une autre. Les attributs relèvent plus d'une réalité perçue que d'une situation objective. C'est finalement la personnalité du dirigeant qui sera déterminante dans les stratégies adoptées, et donc le management des parties prenantes d'une même destination peut différer d'une équipe dirigeante à une autre.

En dépit de ces critiques, les résultats sur l'ancrage tracent la trajectoire qui mène vers l'intégration de l'offre territoriale de Tarfaya dans le secteur touristique. L'approche a permis la remontée de diverses préoccupations (non nécessairement et seulement économiques). Elle est venue appuyer la représentation des jeunes, des femmes et d'autres groupes de la population qui peuvent se retrouver sous représentés dans la vie publique et dans les consultations citoyennes. Elle va permettre aux décideurs territoriaux de se procurer d'autres données et d'autres analyses pour fonder leurs décisions, gagner en efficience et s'assurer que les priorités définies correspondent aux besoins de la population.

Les conclusions peuvent aussi servir aux acteurs du secteur privé : malgré que ces derniers sont plus sensibles que n'importe quelle autre partie prenante à la rentabilité financière immédiate et au potentiel du marché que peuvent générer les ressources naturelles et historiques du territoire, les parties prenantes privées ont besoin de collaborer et d'entretenir des bonnes relations avec les parties prenantes citoyennes en présence pour atténuer ou éviter les conflits avec elles, et elles ont besoin pour cela de comprendre leurs intérêts et leurs préoccupations.

Finalement, l'approche est exploitable pour toute démarche de marketing territorial ou de développement territorial. Plus particulièrement pour les collectivités territoriales, c'est un outil d'aide à la prise de décision dans l'aménagement territorial, le choix des projets de développement, la construction d'une identité différentiante et compétitive.

CONCLUSION

Le prestataire d'un service touristique n'est pas unique. La particularité du service touristique est la multitude des acteurs qui contribuent chacun par son comportement et sa prestation à la satisfaction globale du client. Le client-touriste n'a pas à baser ses impressions sur la qualité de l'offre d'hébergement seulement, mais aussi et au-delà à la qualité des transports en commun, à la sécurité des parkings, etc. Entre ces différents acteurs, le citoyen lambda est au cœur du processus car il est le garant de l'atmosphère touristique, de la sérénité de la co-présence et de la durabilité des projets. D'où l'utilité de l'étude et du suivi de l'ancrage des dynamiques touristiques.

Dans le cas de Tarfaya, les résultats de l'étude d'ancrage ont montré que la confiance des citoyens dans les retombées économiques positives est altérée par des craintes des effets pervers du tourisme de masse. Ceci explique l'option pour un tourisme diffus et existentiel qui se base sur la préservation des richesses naturelles, culturelles et économiques; la complémentarité intra-territoire avec d'autres secteurs productifs ; et une complémentarité inter-territoire avec d'autres destinations touristiques.

Le modèle que nous avons proposé pour l'ancrage du secteur dans les milieux citoyens a permis d'identifier et d'hiérarchiser des parties prenantes aux différentes attentes. Il a abouti à une sélection de parties prenantes prioritaires pour parvenir à des propositions pour créer, dans une allocation optimale des ressources, suffisamment de valeur et de satisfaction à leurs attentes et gagner ainsi leur coopération.

Mais les mobilités touristiques finiront par générer des modifications des espaces existants dans le territoire d'accueil tant dans l'usage de ses ressources que par des interactions avec les propriétés sociodémographiques des habitants. Ce faisant, même avec son supposé impact

faible sur l'environnement, des effets pervers du tourisme diffus peuvent surgir à n'importe quel moment et s'aggraveront à terme au fur et à mesure que les prestataires se multiplieront en nombre et en volume d'investissement. La réflexion nécessite d'être engagée sur les mécanismes d'une gouvernance du secteur pour la gestion rationnelle des biens communs.

Autrement dit, cela consiste à chercher le moyen de passer d'une situation dans laquelle les prestataires (qui seront par l'exercice de leurs métiers des appropriateurs de ressources) agissent de manière indépendante à une situation dans laquelle ils adopteront des stratégies coordonnées afin d'obtenir des bénéfices communs et réduire les préjudices communs.

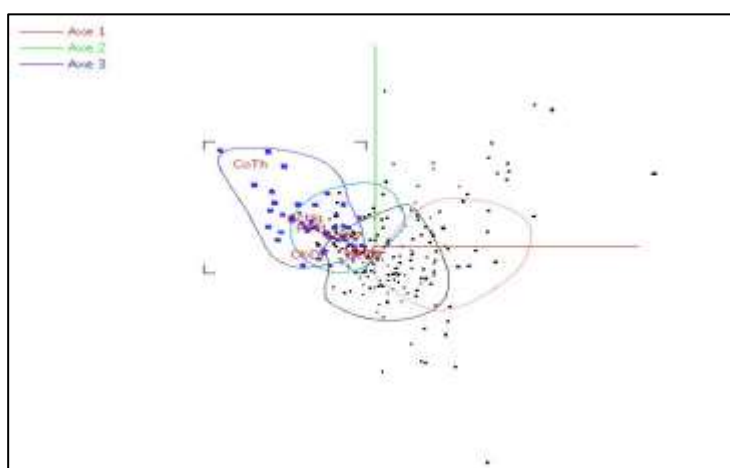
Il s'agit dès lors pour une collectivité territoriale veillante sur l'intérêt général et l'effet « réputation », de maintenir une écoute régulière de toutes les parties prenantes comme condition qui va encourager leur bonne inclusion au processus d'élaboration des politiques. Sachant que cette participation, si elle est continue et effective quoiqu'elle soit difficile et chronophage, est cruciale pour la prévention des conflits stériles et le développement durable de la destination.

Annexes

Tableau n°4 : Répartition de l'échantillon

Critère	Modalités du critère	Effectifs dans l'échantillon
Age	15 à 20 ans	27
	Entre 21 et 35 ans	91
	Entre 36 et 60 ans	82
Profession	Agriculture	17
	Administration	60
	Commerce et services	53
	Sans emploi	70
Niveau d'instruction	Supérieur	42
	Secondaire	83
	Primaire	75

Source : Les auteurs

Figure 1 : Les quatre segments dégagés par l'enquête d'ancrage

Source: Les auteurs

Tableau 5 : Résultats du tri plat de l'enquête par questionnaire.

Axe de l'enquête (Variables)	Réponses formulées (modalités de la variable)	Fréquences
Facteur(s) susceptible(s) de promouvoir le tourisme à Tarfaya	- Évènementiel	7%
	- Héritage culturel	11%
	- Patrimoine naturel	75%
	- Produits du terroir	4%
Impact sur le niveau de vie des citoyens	Faible	2%
	Positif	21%
	Très positif	75%
Positionnement de la destination	Tourisme culturel	27%
	Tourisme de sport	19%
	Tourisme écologique	50%
Externalités négatives sur l'environnement	Insignifiant	59%
	Faible	29%
	Important	11%
Activité contributive dans le secteur	Guide, conseil, orientation	19%
	Hébergement	20%
	Vente de produits terroir	11%
	Restauration	17%
	Transport touristique	11%
	Autres	21%
Intervention sollicitée de l'Etat et des collectivités territoriales	Formation des ressources humaines	4%
	marketing et promotion	2%
	Ouvrir une ligne maritime avec les îles canaries	77%
	avantages aux investisseurs	12%
	Soutien de l'évènementiel	5%

Source: Les auteurs

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Cousin S., Réau B., 2009, Sociologie du tourisme, La Découverte, coll. « Repères » ;

De Kadt E., 1979, Le tourisme passeport pour le développement, Economica ;

Duhamel P., 2018, Géographie du tourisme et des loisirs, Armand Colin ;

Friedberg E., 1993, Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'Action organisée, Seuil;

Ghimire, K.B., 1997, Emerging mass tourism in the South : reflections on the social opportunities and costs of national and regional tourism in developing countries, UN Research Institute for Social Development;

Harisson D., 2004, Tourism and the less developed world: Issues and case studies, Cabi;

Jafari, J., 1973, The Role of Tourism in the Socioeconomic Transformation of Developing Countries, Ithaca NY: Cornell University. M.S. Thesis ;

Mazouz B., 2017, Gestion de projets en contexte public, Presses de l'université de Québec ;

Medlik S., 2003, Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality, Butterworth-Heinemann;

Meyronin B, 2009, Le marketing territorial, Vuibert;

Ostrom E, 2010, *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De boeck ;

Pruitt D, Rubin J, 1986, Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement, Random House;

Reynaud J, 1997, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Armand Colin ;

Wirick D., 2009, Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results, John Wiley & Sons.

Articles de revues

Adams, W., Aveling, R., Brockington, D., Dickson, B., Elliott, J., Hutton, J., Roe, D., Vira, B. et Wolmer, W., 2004, Biodiversity conservation and the eradication of poverty. Science, 36, 1146-1148 ;

Adrdour M., 2017, La gouvernance dans l'attractivité des territoires pour un développement régional durable: Cas des plans de développement des collectivités territoriales au Maroc, Revue Economie, Gestion et Société, n°13 ;

Benattou.M., Stratégies territoriales, mode de régulation et gouvernance durable dans le Sahara Atlantique marocain: Cas de Dakhla et de Tarfaya, Revue Espace Géographique et Société Marocaine, n° 27, 51-83 ;

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; vol. 46, no. 1, 96-107 ;

Brulhart F., Gherra S., 2013, Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité, Varia n°16-2/2013 ;

Camus S., Hikkerova L., Sahut J-M, 2010 , Tourisme durable : une approche systémique, Management & Avenir 2010/4 (n° 34), 253- 269 ;

Chazaud P.,1994, Sociologie du tourisme culturel et stratégie marketing , cahiers espaces : tourisme et culture, juin 1994 ;

Chekhar R., Onnée S., 2010, Gestion de la relation avec les parties prenantes et communication financière dans un contexte de crise , HAL Archives de France ;

Chiasson G., Simard J.-F., 2008, La gouvernance territoriale : un nouveau regard sur le développement, Revue canadienne de sciences régionales, Volume: 31, N°3, 455-470 ;

Cousin S., 2008, L'Unesco et la doctrine du tourisme culturel : Généalogie d'un « bon » tourisme, Revue Civilisations, 57/2008, 41-56 ;

Cui X., Ryan C., 2011, Perceptions of place, modernity and the impacts of tourism- Differences among rural and urban residents of Ankang, China: A likelihood ratio analysis, Tourism Management 32, 604-615;

Deery M., Jago L., Fredline L., 2012, Rethinking social impacts of tourism research: A new research agenda, Tourism Management, 33, 64-73;

Delaplace M., Schut P-O et Baron N., 2020, Coprésence, conflits, complémentarités dans les usages des lieux par les touristes et les habitants, Téoros 1/39 ;

Dinica V., 2006, Implementing sustainable tourism measures in the Netherlands Antilles- successes and failures, CSTM-reeks; N°259, Center for Clean Technology and Environmental Policy;

Eagles PFJ, 2009, Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected areas, Journal of sustainable tourism, 2009, 45-56;

El Bahri A., Pupion P-C, 2014, Tourisme solidaire et parties prenantes : Le cas de la région de Mahrès, Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2014/1 (n° 10), 3-22 ;

Farmaki A., 2015, Regional Network Governance and Sustainable Tourism, Tourism Geographies , vol. 17, n° 3, 385-407;

Ferraro, P. et Hanauer, M. 2011, Protecting ecosystems and alleviating poverty with parks and reserves : Win-win or tradeoffs ? Environmental and Resource Economics, 48, 269-286;

Filatova T., Peter H. Verburg, Dawn C- P., Carol A-S, 2013, « Spatial Agent-Based Models for Socio-Ecological Systems: Challenges and Prospects », Environmental Modelling & Software, no 45, 1-7;

- Godenhjelm S., Johanson J-E, 2018, Les effets de l'inclusion des parties prenantes sur l'innovation dans les projets du secteur public, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2018/1 Vol.84, 47-67 ;
- Goodpaster KE (1991), « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, vol 1, 53-73;
- Guibert C., 2012, Actions politiques territorialisées et tourisme, *Monde du tourisme*, n°5, 8-11;
- Guillon B. (2004), « A propos de l'intégration de l'écologie dans la stratégie marketing d'une enseigne spécialisée dans le tourisme: le cas du groupe Accor », *Revue Française de Marketing*, 200, 5, 91-100;
- Guinaud S., et Jolly S., 2013, La gouvernance, condition de la performance touristique des territoires ? éléments de réponse par le biais d'une démarche empirique , *Tourisme & Territoires*, Volume 3, 39-66 ;
- Hester P.T, Bradley M.B, Adams K.MacG, 2012, Stakeholders in systems problems, *International Journal System of Systems Engineering*, Vol. 3, n°3/4;
- Hmioui A, Leroux E., Stratégie de développement touristique du Maroc à l'horizon 2020: analyse en termes d'apport à la lutte contre le déséquilibre régional, *Machrek* 2019/1, N° 239, 95-115 ;
- Jones T-M., 1995, Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2 (Apr., 1995), 404-437;
- Le Berre M., 1992, « Territoires », *Encyclopédie de Géographie*, Paris, Economica, 601-622.
- Lew, Alan A., Pin T. Ng, Chin-Cheng Ni, Tsung-Chiung Wu, 2016, Community Sustainability and Resilience. Similarities, Differences and Indicators , *Tourism Geographies*, vol. 18, no 1, 18-27;
- Liu, Jianguo, Dietz T., Carpenter S-R, Folke C., Alberti M., Charles L. R, Stephen H. Schneider, Oström E., Aline N. Pell, Lubchenco J., Taylor W.W., Zhiyun Ouyang, Deadman P., Kratz T., Provencher W., 2007, Coupled Human and Natural Systems , *Ambio*, vol. 36, no 8, 639-649;
- Marcotte P., , Bourdeau L., Sarrasin B., 2017, Tourisme et développement durable. Un exercice d'adaptation, d'intégration et de conciliation, *Revue TEOROS* 36 ;
- Marsat J-B, Bonniot A. 2011, « Penser l'évolution des modèles de tourisme : complémentarité, ancrage, gouvernance et "service touristique territorial" HAL Archives de France ;
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & 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 ;

Montargot N. et Borg X., « Gestion touristique de sites culturels et relations entre parties prenantes : Le cas du pont du Gard », Téoros, 36, 1 | 2017 ;

Mullenbach A., 2007, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale de l'entreprise, Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, 109-120

Nordin S., Svensson B., 2007, Innovative destination governance: the Swedish ski resort of Are, Entrepreneurship and Innovation, vol. 8, no. 1, 53-66;

Pavlovich K. , 2003, The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand, Tourism Management, vol. 24, Issue 2, April 2003, 203-216;

Pfeffer, J. (1981) Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organisational Paradigms, Research in Organizational Behavior, Vol. 3, 1-52;

Pomeanu E.E., Teodosiu C., 2012, Assessment of Tourism Development in Romania: Environmental Issues and Challenges in North of Moldova, Environmental Engineering and Management Journal, 11 (2), 439-447;

Rakotomalala-Ramandimbiasison L-M, 2019, Les déterminants dans l'adhésion à la Charte du Tourisme Durable, Revue des Sciences de Gestion, 2019/5-6, 99-113 ;

Rochette C., Zumbo-Lebrument C., Fénies P., 2016, Identification des enjeux pour les parties prenantes et les acteurs engagés dans la construction d'une marque région, Revue Gestion et Management Public, Volume 4/3, 91-108 ;

Ruegg JA, 2012, Challenge for land and risk managers: different stakeholders, different definitions of risks, EGU General Assembly, 04/2012;

Sarrasin B., 2007, Le projet minier de QIT Madagascar Mineral à Tolagnaro (Fort-Dauphin, Madagascar) : quels enjeux de développement ? Afrique contemporaine, N° 221, 205- 223 ;

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. 1991, Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 5(2), 61-75;

Spence, L.J. , 2007, CSR and small business in a European policy context: the five C's of CSR and small business research, agenda 2007, Business and society review, 112, 533-552;

Suchman M-C, 1995, Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, The Academy of Management Review Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), 571-610;

Zaoual H., 2007, Du tourisme de masse au tourisme situé : quelles transitions ? , Marché et organisations, n° 3, 155-182 ;

Zhang H., Zhu M., 2014, Tourism Destination Governance: A Review and Research Agenda, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 4, No. 2, April 2014, 125-128.

Rapports

OCDE, 2017, Le rôle des élus au sein des communes du Maroc: vers une gouvernance locale plus proche des citoyens, Éditions OCDE, Paris ;

Union Européenne, 2007, Rapport du groupe "Durabilité du tourisme" : Agir pour un tourisme européen plus durable, février 2007.

Webographie

Instituto Nacional de Estadística, 2019, Movimientos turísticos en fronteras. (Frontur), www.ine.es, Avril 2019, consulté le 05 Octobre 2019;

Haut Commissariat au plan, 2015, Pauvreté, vulnérabilité et inégalité, https://www.hcp.ma/Pauvrete-vulnerabilite-et-inegalite_r99.html, consulté le 10 juin 2020.

Travail non publié

Ezzerouali A., 2008, Hiérarchisation des attentes des parties prenantes : Le cas d'une unité de soins Alzheimer (EHPAD), Conférence à l'IAE Gustave Eiffel – Université Paris 12: Atelier de développement durable de l'AIMS.