

Processus d'émergence d'une destination touristique rurale

Le Pays de Chefchaouen

Mohamed BERRIANE

Bernard MOIZO¹

Chronologiquement première destination du tourisme rural depuis que l'État a inscrit ce type de tourisme parmi ses choix stratégiques, Chefchaouen et son arrière-pays se sont installés sur le marché « informel » de ce créneau, bien avant les initiatives de L'État dans ce domaine à partir de la décennie 2000. Territoire géographique cohérent, doté d'une forte identité culturelle (pays Jbala) et de différentes potentialités propices à une offre diversifiée, la région, qui a commencé à recevoir ses premiers touristes il y a plus de trente ans, bénéficie en outre de la forte proximité de l'Europe. Elle a été le point de départ de la fièvre du tourisme qui s'est emparée des campagnes marocaines où, un peu partout, des espaces touristiques s'organisent et se structurent, en marge des stations balnéaires actuelles ou futures et des grandes villes touristiques (BERRIANE et NAKHLI, 2011). De ce fait, cette destination offre une étude de cas emblématique du processus de mise en tourisme du milieu rural marocain.

L'analyse du cas de Chefchaouen permet de suivre les interactions entre les initiatives ascendantes des individus et des groupes, d'un côté, et, de l'autre, les

1. Cet article est basé dans sa partie 3 sur les résultats d'un stage de fin d'étude inédit, réalisé en 2013-2014 dans le cadre du Master « Tourisme rural, gouvernance territoriale et développement local en zones rurales » de Rabat et du LMI MediTer, encadré par M. Berriane, et qui a fait l'objet d'un mémoire : Imane Errahla, *Les associations locales et le tourisme rural à Chefchaouen*.

actions, descendantes, de l'État. Plus que l'effet des politiques publiques à travers la stratégie définie en 2002 pour le tourisme rural (ministère du Tourisme-OMT-Pnud, 2002), c'est plutôt l'arrivée d'une demande imprévue et la mobilisation au niveau local du mouvement associatif de proximité qui expliquent ce développement. Le tissu associatif accompagne, voire suscite, les actions qui se mettent en place pour à la fois répondre à cette demande et attirer des touristes en leur offrant les services qu'ils attendent. L'implication de ces deux niveaux (étatique et local) pose la question de la gouvernance et des articulations à établir entre les deux (BERRIANE *et al.*, 2012 ; BERRIANE et MOIZO, 2014). Par ailleurs, la multiplicité d'intervenants appartenant à différents niveaux (local, régional, national et international) entraîne parfois des malentendus, des incohérences, voire des conflits, ce qui fragilise les efforts entrepris et limite les effets positifs (SIMMONEAUX, 1999).

Traitant d'une destination pionnière du tourisme rural au Maroc, ce chapitre ambitionne de suivre le processus de mise en tourisme des zones de moyenne montagne marocaines et de l'émergence d'une destination rurale en se focalisant sur les dynamiques, les réussites, mais aussi les blocages. Notre propos s'articule en trois temps qui correspondent aux principales phases ayant marqué ce processus : (1) une demande qui a précédé l'offre ; (2) des politiques publiques tentant de rattraper et d'accompagner ces initiatives locales, mais qui négligent l'essentiel ; et enfin (3) face à cet échec, des acteurs locaux qui tentent de se prendre en main, mais qui, livrés à eux-mêmes, ne réussissent pas à générer une mise en tourisme vertueuse.

1980-2000 : quand la demande précède l'offre organisée

Une demande spontanée et précoce

Le processus d'émergence de cette nouvelle destination touristique rurale est assez remarquable. En règle générale, le développement du tourisme au Maroc passe d'abord par l'organisation de l'offre à travers la définition d'un produit et sa promotion, de façon à susciter ou stimuler la demande. Les grands projets touristiques portés par les politiques publiques sont ainsi souvent précédés d'études débouchant sur le montage et la promotion du produit touristique, le tout constituant une offre supposée générer une demande. Or, l'installation progressive de la destination de Chefchaouen sur le marché du tourisme rural international a suivi un processus inverse. L'émergence de la destination ne doit rien à une quelconque politique de développement et de promotion. Elle est consécutive à une demande spontanée qui, en découvrant les attraits de la région, a généré une offre tout aussi spontanée. Ce processus rappelle, toutes proportions

gardées, les conditions dans lesquelles sont apparues les premières destinations touristiques du bassin méditerranéen lorsque l'aristocratie anglaise découvre dès la fin du XVIII^e siècle la Côte d'Azur et les bains de mer, et « invente » cette destination (BOYER, 2002). Cela évoque également l'importance du poids de la demande dans la transformation d'un potentiel en un produit touristique et le rôle du jeu des acteurs dans ce processus (VIOLIER, 1999 ; 2001).

Dans le cas de Chefchaouen, cette demande spontanée est relativement précoce, puisque l'on fait remonter les premiers clients hébergés chez l'habitant aux années 1970 (THOMPSON, 2011). Mais c'est surtout à partir du milieu des années 1990 que les touristes visitant la ville ont commencé à prolonger leurs séjours dans la région en effectuant des randonnées dans l'arrière-pays, avec parfois un hébergement improvisé chez l'habitant. Des Espagnols, des Français, arrivant au Maroc en voiture, ont pris l'habitude d'inclure dans leur itinéraire une étape de deux ou trois jours à Chefchaouen, en vue de faire quelques excursions, devenues depuis des « classiques ». Un deuxième type de flux correspond à des excursionnistes espagnols qui traversent le détroit ou la frontière depuis l'enclave de Sebta pour effectuer des randonnées autour de Chefchaouen, qui attire d'autant plus les Andalous qu'elle est en quelque sorte la réplique de Grenade. Un troisième et dernier flux émane des 3 villages du Club Med qui, durant les années 1990, étaient localisés respectivement à Tanger sur le détroit et à Mdiq et Restinga sur le littoral méditerranéen occidental, et organisaient des circuits pour faire découvrir l'arrière-pays à leur clientèle. Les randonnées étaient programmées en concertation avec de jeunes guides de la ville, officiels ou clandestins, avec des associations de développement local, des professionnels locaux de la restauration ou de l'hébergement. Selon les entretiens réalisés avec les professionnels, les guides et les acteurs des mouvements associatifs, environ 5 000 personnes par an passaient à cette époque par la région et y séjournaient². Bien qu'il soit difficile à vérifier, ce chiffre est loin d'être négligeable si on tient compte du fait que, à l'époque, un produit structuré et commercialisé de tourisme rural n'était pas encore opérationnel.

Cette première demande est indirectement liée aux formes de tourisme (tourisme balnéaire de masse et tourisme culturel dans les anciennes capitales) privilégiées par les pouvoirs publics durant les années 1970 à 1990 : de ces formes touristiques, balnéaires ou urbaines, vont émerger des touristes amateurs de randonnée et d'évasion à la recherche de cultures ou de paysages différents.

Un potentiel non négligeable

Si l'arrivée des premiers touristes à Chefchaouen n'est pas due à une offre structurée à travers un produit ayant fait l'objet d'un montage spécifique et de campagnes promotionnelles, elle répond néanmoins à une attractivité générée

2. Aujourd'hui, selon les données du Ministère, les hôtels de la ville de Chefchaouen ont enregistré un total de 16 000 nuitées internationales en 2014, dont 4 400 revenaient aux Espagnols et 2 600 aux Français, sans que l'on puisse préciser la part qui revient à la fréquentation de l'espace rural.

par un potentiel à la fois naturel et culturel. La petite ville historique de Chefchaouen, chef-lieu de la province, est au centre d'une région correspondant à une unité géomorphologique (la Dorsale calcaire) et recoupant plus ou moins les limites du territoire de la tribu des Rhomara. Il s'agit d'un territoire géographique cohérent, doté d'une forte identité culturelle et de spécificités locales pouvant servir de socle à des activités touristiques diversifiées (paysages, artisanat, petits métiers traditionnels, cuisine traditionnelle de moyenne montagne, produits locaux, etc.). Il est situé au cœur de la chaîne rifaine, à 600 m d'altitude en moyenne, et son intérêt tient en particulier à son caractère montagneux, avec plusieurs sommets culminant à 2 000 m (Jbel Lakraa, Jbel Tissouka, Jbel Kelti). Le réseau hydrographique entaille profondément la dorsale calcaire et les différents oueds se frayent leurs chemins vers la mer à travers d'impressionnantes gorges. Cascades, résurgences, marmites de géants, grottes et avens, criques constituent de puissants attraits pour les touristes. Avec sa richesse floristique et faunistique, le massif forestier de Talassemrane, l'une des zones les plus boisées du pays, avec des cèdres, des chênes liège, des chênes zen, des pins noirs et la présence d'un sapin endémique (*Abies maroccana*), unique sapinière naturelle d'Afrique (THOMPSON, 2011), a justifié la création d'un Parc en 2004, puis son classement par l'Unesco dans la « Réserve de la biosphère intercontinentale de la Méditerranée » en 2006. Il est associé au Parc naturel régional de Bouhachem, à cheval sur trois provinces (Larache, Chefchaouen et Tétouan), mais dont les trois quarts se situent dans la province de Chefchaouen.

Par ailleurs, la destination est située à proximité des stations balnéaires proches de Tanger et du littoral de Tétouan, centres émetteurs d'une clientèle à la recherche d'offres touristiques alternatives. Elle est facilement accessible depuis Rabat et Casablanca, et la rocade méditerranéenne l'ouvre encore davantage sur le nord et le littoral.

Ce riche potentiel, étayé par des éléments à forte attractivité comme le parc et la culture des Jbala en général et des Rhomara en particulier, et la proximité des grandes routes du tourisme international arrivant au Maroc par le nord expliquent donc l'émergence de la destination de Chefchaouen. Mais ces deux facteurs auraient été insuffisants sans la réactivité de la population locale, qui va s'organiser pour créer une offre.

L'organisation d'une offre informelle antérieure à l'offre structurée

La demande touristique ne va pas laisser indifférents les acteurs locaux (STEINER, 2009). Les populations, ayant identifié les opportunités qu'elles pouvaient tirer du tourisme rural pour diversifier et accroître leurs revenus, se montrent, dans leur majorité, assez réceptives à cette activité et vont y apporter une réponse originale. Une organisation informelle en réseau se met en place. Des jeunes guides officiels travaillant en ville, avec d'autres, plus ou moins clandestins, vont capter une partie de la demande en s'organisant pour gérer les réservations et l'organisation de circuits, grâce aux nouvelles techniques de

l'information de l'époque (fax, téléphone portable, site Internet). Des professionnels de la restauration ou de l'hébergement co-organisent avec ces guides des excursions pour les groupes. Des habitants des villages les plus fréquentés³ improvisent des hébergements de fortune pour que les touristes puissent passer la nuit ; cette improvisation laissait beaucoup à désirer, tant en termes d'hygiène que de standard touristique, ce qui pouvait à l'époque présenter une menace sérieuse pour le futur du produit. À Akchour, site remarquable de la vallée de Talembot, une société, *Nature et Découverte*, dirigée par un Français, construit quatre chalets fréquentés par des groupes venant des villages du Club Med. Enfin à Dardara, aux portes de Chefchaouen, un particulier crée une auberge assez moderne pour la restauration et l'hébergement, et organise des randonnées à pied ou à cheval dans les montagnes environnantes.

Les hébergements dans des gîtes nouvellement créés ou dans d'anciennes demeures rénovées sont organisés en partenariat avec les jeunes guides, et dans plusieurs villages des candidats à leur gestion saisissent cette opportunité. Ces « promoteurs touristiques » autoproclamés ne se contentent pas d'offrir l'hébergement et la restauration : ils se lancent en parallèle dans l'organisation d'activités permettant d'allonger les séjours des touristes en proposant des randonnées en moyenne montagne, des ateliers pour l'apprentissage de l'artisanat et de la cuisine du terroir, ou des circuits reliant les maisons d'hôte et les principaux centres d'intérêt de la région. Aidés par quelques associations locales, ces acteurs reconnaissent et balisent des sentiers.

Bien avant l'intervention du ministère du Tourisme dans la région, ces différentes initiatives spontanées esquissent déjà les contours non seulement d'un territoire touristique, mais aussi d'un territoire de projet.

2000-2010 : quand les politiques publiques négligent l'essentiel

Ce foisonnement d'idées et d'initiatives n'a pas laissé indifférents les décideurs, que ce soit au niveau des autorités et collectivités locales ou au niveau central au ministère du Tourisme. C'est ainsi que ce ministère va concevoir la stratégie nationale du tourisme rural et essayer de la mettre en application.

La stratégie nationale du tourisme rural

Dès le début des années 2000, on reconnaît qu'il existe au Maroc un potentiel considérable pour l'élaboration et la commercialisation de produits liés au

3. Les villages de Khizana et Azilane, mais aussi Bni Maala ou Imourassen.

tourisme rural. Il est également acquis que ce potentiel peut, s'il est valorisé, placer la destination, avec une forte capacité concurrentielle, sur le marché du tourisme culturel et de découverte. Qui plus est, une offre de tourisme rural peut contribuer à renouveler le produit balnéaire marocain vieillissant, en le rendant plus compétitif que ses concurrents méditerranéens, tout en diffusant davantage les retombées financières du tourisme dans les campagnes, participant ainsi au développement humain au niveau local. Cependant, malgré quelques tentatives plus ou moins réussies, cette idée peine à se concrétiser, le rural ne fait qu'exceptionnellement l'objet d'une valorisation touristique, et ce, toujours à travers des initiatives individuelles, sans concertation, ni montage raisonné, ni image de marque, ni canaux de commercialisation. Malgré un riche potentiel, l'offre restait entièrement à créer. Le ministère du Tourisme marocain lance alors avec l'aide de l'OMT* et du Pnud* ce que l'on a appelé au début de la décennie 2000 la « stratégie du tourisme rural » (ministère du Tourisme-OMT-Pnud, 2002).

Cette stratégie a comme objectif de réduire le décalage entre la demande, forte, et l'offre potentielle, extrêmement riche mais quasi inorganisée. Pour ce faire, elle va s'attacher à structurer et à valoriser un véritable produit touristique rural susceptible d'être mis en marché, et œuvrer pour sa promotion auprès de tous les acteurs du secteur touristique, ces deux démarches devant s'accompagner de mesures institutionnelles leur permettant de s'insérer dans un cadre humain, réglementaire et normé, propice à leur réussite. Sa principale innovation consiste en la proposition d'un outil véritablement conçu pour une approche au niveau local et susceptible d'enclencher le processus de structuration du tourisme rural. C'est ainsi qu'est proposée la démarche des « Pays d'accueil touristique » qui, au-delà de territoires touristiques, sont de véritables territoires de projet (BERRIANE, 2006).

Le concept de PAT : le cas de Chefchaouen

Théoriquement, l'idée du PAT part de la nécessité de mutualiser le potentiel et les compétences, et d'amener les acteurs locaux à s'approprier la structuration et la définition du produit, sa promotion, sa commercialisation et son fonctionnement. La démarche est territorialisée, et le PAT doit avoir une identité propre et être délimité sur la base d'éléments le distinguant de ses voisins : une unité physique et culturelle, mais aussi une diversification du produit. Il doit se situer à proximité d'une zone d'émission⁴ et être doté d'un label. Il émane surtout d'une forte volonté des acteurs locaux de valoriser leur espace par le tourisme. Le PAT nécessite un accompagnement et une organisation de développement et de gestion. Pour cela, le territoire doit être doté d'organes institutionnels et s'appuyer sur une animation spécifique : identification d'itinéraires, stages et ateliers ou découverte interactive de la culture locale, calendrier de manifestations

4. Dans un premier temps, la stratégie nationale du tourisme rural visait à mobiliser une demande internationale supposée déjà présente au Maroc, la clientèle des premières destinations devant venir de stations balnéaires ou de villes touristiques qui redistribuent une partie de leurs clientèles vers les intérieurs. D'où la nécessité que les premiers PAT soient à proximité de ces zones d'émission potentielles.

folkloriques, musées ethnographiques et écomusées, valorisation du petit patrimoine rural. Le PAT suppose aussi des équipements et des aménagements touristiques adaptés : une Maison du Pays, des structures d'hébergement et de restauration touristiques rurales, une signalétique, etc. Ce « Pays » a des limites territoriales, mais ce n'est ni une région, ni une province, ni une commune. Il peut être une partie d'une région ou d'une province, ou être à cheval sur plusieurs communes : mais il est avant tout un territoire de projet construit selon une dynamique ascendante (ADERGHAL *et al.*, 2013). Enfin, un PAT ne peut devenir effectif que s'il existe une volonté forte, émanant des acteurs locaux, de construire ensemble la destination à partir de ses atouts patrimoniaux, de l'asseoir sur un label de qualité, de l'organiser sur le plan de l'hébergement, de la restauration et de l'animation, et enfin de promouvoir cette destination à travers une politique de communication ciblée et de la vendre à travers les canaux déjà actifs.

L'application de ce concept à Chefchaouen, pris comme destination pilote, a fait l'objet d'une mission d'étude spécifique (ministère du Tourisme-OMT-Pnud, 2003). Sans s'arrêter sur tous les détails de cette étude, limitons-nous à deux volets qui nous semblent essentiels pour sa réussite : les dimensions territoriale et organisationnelle.

Les limites territoriales du Pays de Chefchaouen distinguent une zone centrale qui commence aux portes de la ville éponyme, axée essentiellement sur le parc national de Talassemtane avec une concentration de centres d'intérêt associant curiosités naturelles et spécificités culturelles, cette zone étant à l'époque la plus parcourue avec un maximum de porteurs de projets. Trois possibilités d'extension ont été proposées : la première vers le nord-est avec une ouverture sur le littoral, la deuxième vers le sud-ouest en direction du parc naturel régional de Bouhachem et la troisième vers l'est en direction de Jebha et de la province d'Al Hoceïma – zone alors encore peu connue, difficilement accessible par manque de pistes et de sentiers et qui constituait une réserve pour l'extension de circuits. Ce territoire de projet était conçu de manière à se libérer des limites administratives à la recherche d'un « pays réel » et non d'un pays légal.

La mise en place de ce premier PAT nécessitait un minimum d'instances et d'outils : une association du Pays, un agent développeur pour l'accompagnement, des sources de financement et un plan d'action, le bureau du Pays, domicilié au chef-lieu, restant l'organe essentiel. Pour Chefchaouen, il a été proposé que le directeur du Pays soit un cadre formé aux techniques de développement local et connaissant bien la triple problématique du tourisme rural, du développement local et de la région. Implantée dans la ville de Chefchaouen, la Maison du Pays, très bien localisée, est la principale vitrine du PAT. Elle est en charge de l'information, de la promotion, des réservations et de l'accompagnement des propriétaires de gîtes. Elle héberge un petit musée ethnographique, propose la vente de produits de l'artisanat local et de produits alimentaires (huile d'olive, fromage de chèvre, champignons, miel, etc.) et offre également un comptoir de vente de publications sur la région (cartes postales, livres) et de distribution de

cartes et de brochures. Ayant constaté que les autorités du parc de Talassemtane projetaient également à Chefchaouen une Maison du Parc, l'étude du ministère avait insisté sur le danger d'une dispersion des efforts et d'une confusion entre les images qu'allaient véhiculer ces deux maisons, en proposant donc d'ouvrir une seule et unique maison pour le Pays et le Parc.

Le PAT de Chefchaouen : entre concept et réalité

Le PAT de Chefchaouen, le premier à être mis en œuvre par le ministère du Tourisme en 2003, a impliqué plusieurs partenaires. Le montage de ce projet pilote devait intégrer et réunir toutes les initiatives déjà en cours et mutualiser des stratégies parfois divergentes. Mais aujourd'hui, après plus de dix années d'existence, le Pays touristique de Chefchaouen manque toujours de visibilité. Une analyse du triptyque stratégie initiale/stratégie actuelle/vérité terrain permet de comprendre les dysfonctionnements qui ont bloqué ce projet.

Le point fort de la démarche PAT est une approche territoriale partagée. Rappelons que si le *Pays d'accueil touristique* découle de la nécessité de mutualiser le potentiel et les compétences d'un territoire et des porteurs de projets, il résulte aussi d'une volonté émanant des acteurs locaux plutôt que d'une démarche initiée à l'extérieur et cherchant à imposer un plan de développement conçu ailleurs. Dans sa délimitation, on doit certes tenir compte des centres d'intérêt touristiques et des infrastructures, mais le critère essentiel demeure l'adhésion et l'implication des acteurs du tourisme, et leur volonté de construire ensemble un territoire de projet. Seul un processus collectif et partant de la base est à même de faire émerger et de porter un véritable territoire de projet adapté aux potentialités et aux attentes de tous, un territoire lui-même adaptatif, donc évolutif, dont les limites ne seront jamais figées. Dans le cas de Chefchaouen, cette construction collective et adaptative, issue des acteurs locaux, a été totalement évacuée du processus ; implicitement, pour les responsables du tourisme, le PAT de Chefchaouen correspond à la province dont cette ville est le chef-lieu et s'applique donc à une unité administrative aux limites figées. Cette absence de construction collective, qui se traduit par un manque d'appropriation par les acteurs locaux, associée à une forte bureaucratisation, va avoir d'importantes conséquences sur la concrétisation du projet.

La Maison du Pays, unique vitrine du territoire, mais aussi emblème de la destination touristique et clef de voûte du concept, manque aujourd'hui cruellement de visibilité et d'efficacité. Malgré les mises en garde de l'étude de faisabilité du PAT, l'administration des Eaux et Forêts a aussi créé « sa » maison (la Maison du Parc national) en ville. Chacune des maisons œuvre à promouvoir son propre projet, la première s'occupant plutôt de la destination dans sa globalité, la seconde, du Parc, qui est aussi une des destinations incontournables du PAT. Cette double image empêche de promouvoir de façon intégrée et forte l'image du « Pays de Chefchaouen ». Face à ce manque de coordination des actions de l'État, guides, gîteurs et autres agents du tourisme local sont impuissants.

Par ailleurs, l'efficacité potentielle du PAT est limitée par l'absence, jusqu'à ce jour, d'un directeur exerçant ses fonctions au sein de la Maison du Pays. Ce dernier devrait avoir le profil d'un agent de développement local plutôt que d'un cadre administratif. La délégation du tourisme, localisée à Tétouan, a décidé de désigner parmi son personnel, nouvellement recruté, un cadre devant animer le tourisme rural. Mais, outre le fait que son profil ne correspond pas au poste et qu'il est domicilié à Tétouan, ce cadre n'a pas le titre de directeur de la Maison du Pays. La raison en est, là aussi, une absence de coordination entre le ministère, la municipalité, la région, etc. sur l'instance qui va prendre en charge la rémunération de ce cadre.

Un autre problème est la multiplicité des acteurs en présence, une des principales caractéristiques du tourisme rural, qui entraîne parfois des incohérences, voire des conflits d'intérêts entre tous les intervenants, annihilant les efforts de synergie entrepris et limitant les effets positifs de la cohérence souhaitée (SIMMONEAUX, 1999 ; FROGER, 2010). Dans la région de Chefchaouen, la liste est extrêmement longue⁵. Cette multiplicité des acteurs et des intervenants appartenant à différents niveaux (local, régional, national et international) se double d'une multiplicité des enjeux et des stratégies (souvent divergentes) comme par exemple entre les Eaux et Forêts, le ministère du Tourisme et celui de l'Agriculture. Elle entraîne des problèmes liés à la superposition des différents territoires d'intervention, en particulier pour les acteurs des institutions de l'État. Elle suppose aussi une certaine redondance dans les actions entreprises (formation des ressources humaines ou balisage des circuits), particulièrement flagrante pour les ONG internationales qui tiennent rarement compte de ce qui a été fait avant. Elle suscite des concurrences (entre les associations locales, entre les gîteurs et les guides). Elle se traduit enfin par des problèmes de gouvernance et de légitimité institutionnelle, des incohérences, des conflits, qui annihilent les efforts des uns et des autres. Elle met surtout face à face une sphère « publique » (les différents ministères et leurs services externes, les autorités et les collectivités locales et régionales) et une sphère privée constituée d'entrepreneurs locaux et régionaux. Les interactions entre les initiatives prises par le bas et les actions menées par le haut peuvent déboucher sur des synergies, mais aussi sur des dysfonctionnements, voire des hiatus profonds.

En fin de compte, l'intervention de L'État ne semble pas dynamiser les processus en cours et les retombées des actions publiques restent minimes. Persuadé de l'importance du tourisme comme générateur de revenus en milieu rural, L'État semble être toujours à la recherche de la méthode la plus appropriée. En témoigne la succession de différents programmes en partenariat avec de grands organismes internationaux. Après l'étude de la stratégie du début de la décen-

5. Ministère du Tourisme (administration centrale, délégation et CRT), Eaux et Forêts (à travers le parc national de Talassemtane et le parc régional de Bouhachem), ministère de l'Agriculture (pilier II du Plan Vert et produits du terroir), Province, Municipalité, Agence de développement du Nord, Agence de développement social, UE à travers le projet Gefrif dans un premier temps, puis Meda II dans un deuxième temps, association Movimondo (Italie), association ACTLC (Catalogne) qui a initié à son tour l'association « Chaouen rural », associations locales de Rif El Andalou, Talassemtane, et de développement local de Chefchaouen (ADL), gîteurs, guides locaux, population directement concernée et marchands de séjours locaux et extra-régionaux.

nie 2000, un appel d'offres a été lancé en 2009 avec l'appui de l'Usaid* pour une « assistance technique à la mise en œuvre des Pays d'accueil touristiques » qui a donné peu de résultats. Aujourd'hui, la Banque mondiale a engagé un projet d'appui au développement du secteur touristique appelé *Qariati*⁶, et dont l'objectif est de diversifier et développer le tourisme dans les zones rurales. Une convention liant 6 ministères⁷ et la Société d'Ingénierie Touristique précise les détails d'un « programme de développement intégré du tourisme rural et de nature au Maroc » : on y parle désormais de « territoires de tourisme rural et de centres d'accueil touristique », et le terme de *Pays d'accueil touristique*, auparavant central, a disparu.

Aujourd'hui : quand les acteurs locaux se prennent en charge

Face à ces échecs et à ces hésitations, les acteurs locaux n'ont pas abandonné et ont réactivé les associations de proximité. À Chefchaouen, nous avons identifié deux types d'organisations associatives qui s'impliquent dans l'encadrement et le développement du tourisme : celles qui peuvent être qualifiées de généralistes, œuvrant pour le développement local, et d'autres spécialisées, qui regroupent uniquement des professionnels du tourisme rural.

Les associations de développement local (1990-2000)

L'une des particularités de Chefchaouen et de sa région est la densité d'un tissu associatif très diversifié qui essaie de trouver des réponses aux problèmes de la pauvreté. Très actives, les associations de développement local intègrent dans leurs actions le tourisme rural, même lorsque leur vocation première est autre. Elles considèrent que le développement passe par la diversification du tissu économique et la multiplication des activités génératrices de revenus, dont le tourisme fait partie. C'est le cas par exemple de l'association Rif El Andalous (créée en 1996), dont l'objectif principal est la sauvegarde du patrimoine bâti de la ville, mais qui ajoute à différentes actions de restauration urbaine l'aménagement de 6 aires de repos dans le parc naturel de Bouhachem. L'association de Talassemrane (créée également en 1996), bien qu'ayant comme vocation la protection de l'environnement et le développement, a fait du tourisme rural une de ses principales activités : aide pour la création ou la réhabilitation de plusieurs maisons d'hôte, organisation de formations pour les propriétaires de ces gîtes

6. « Mon village ».

7. Ministères de l'Intérieur, de l'Urbanisme et de l'Aménagement du territoire, de l'Agriculture et de la Pêche maritime, de la Jeunesse et Sport, du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire et de l'Environnement.

dans les domaines de l'accueil et de la gestion touristiques, identification et balisage de sentiers pour la randonnée, publication de brochures et de guides. L'association de Développement local (créée en 1997) est la troisième organisation locale qui accompagne le tourisme rural. Parmi ses diverses activités (apiculture, élevage de caprins, formations diverses, électrification, eau potable), l'ADL a réalisé et publié le premier inventaire des ressources et potentialités touristiques de la province de Chefchaouen (ADL, 2002) et a piloté un projet de construction de plusieurs gîtes. D'autres associations de moindre envergure existent aussi, auxquelles il faut ajouter plus d'une centaine d'associations villageoises, relais incontournables au niveau local des grandes associations.

Ces associations de proximité tirent leurs moyens de financements nationaux (Fondation Mohammed V, Agence de développement social, Agence de développement, INDH, etc.), mais surtout de ceux mis à disposition par les ONG internationales et les bailleurs de fonds qui expriment de l'intérêt pour accompagner ce développement. Les intervenants peuvent relever des États directement (Union européenne) comme d'ONG utilisant des fonds de ces mêmes États (Espagne, Italie). Des fonds espagnols transitent par l'Agence espagnole de coopération internationale et de développement, qui appuie les actions des associations locales par l'intermédiaire des ONG du même pays.

Pratiquement tous les projets de développement du tourisme sont conduits en partenariat avec ces différents bailleurs. C'est grâce à une aide obtenue de la Fondation espagnole Ipade et de la Junta de Castilla La Mancha que l'association ADL organise des formations de qualification professionnelle dans le domaine du tourisme rural. C'est également grâce à l'appui de l'Ipade et à la Coopération espagnole que la même association a pu réaliser et publier son inventaire des ressources touristiques de la province.

Le projet de « Développement participatif des zones forestières et péri-forestières de la province de Chefchaouen » financé par l'Union européenne dans le cadre de Meda II avait intégré dans ses priorités le balisage de plusieurs itinéraires de randonnée, qu'il a sous-traité à l'association Talassemrane ; il a également appuyé la mise en place du parc national éponyme.

L'un des outils privilégié de ces partenariats est la création d'associations destinées à organiser les néo-professionnels de l'hébergement rural.

Les associations dédiées à la gestion du tourisme : Chaouen Rural

L'Association catalane pour le temps libre et la culture (ACTLC), fortement impliquée à Chefchaouen, a initié la création d'une autre association dédiée exclusivement au tourisme rural, « Chaouen Rural ». Cette structure et son parcours illustrent les efforts accomplis par les acteurs locaux et leurs sponsors étrangers pour pallier le vide laissé par l'échec du PAT et l'absence de ses instances. Elle illustre aussi les problèmes qui se posent à ce type de structures (ERRAHLA, 2014).

L'origine de cette association est un projet initié par l'ACTLC et l'association Rif El Andalous en 2002 et co-financé par l'Agence espagnole de coopération internationale et l'Agence catalane de coopération au développement, le tout officialisé par une convention de coopération avec le ministère du Tourisme. Son principal objectif était d'aider des paysans de la région à transformer leurs logements en maisons d'hôte, lorsque le site offrait un intérêt paysager ou culturel et que le porteur du futur projet était en mesure d'avoir un apport de 20 % du coût du chantier. 14 maisons ont bénéficié de ce support, leurs porteurs ont suivi des formations en gestion touristique, et des circuits ont été balisés et ont fait l'objet d'une signalétique. Une fois la phase de mise en place terminée, les initiateurs du projet ont mis en place une équipe technique de soutien composée de sept jeunes originaires de la ville, qui, après une formation à Barcelone, avaient la tâche d'accompagner la gestion du réseau des gîtes. Cette équipe soutenait les gîteurs, développait et communiquait sur l'offre et prenait les réservations en jouant le rôle d'intermédiaire entre les structures d'hébergement et les touristes et agences de voyages. À la fin du projet, et pour assurer sa durabilité, l'équipe « Chaouen Rural » est transformée en une SARL qui continue d'assurer le développement, la commercialisation et la visibilité du projet à partir d'un local bien situé à l'entrée principale de la médina de Chefchaouen.

À partir de 2008, ce modèle de fonctionnement a très vite atteint ses limites, car outre le fait que les autres porteurs de projets n'appréciaient guère que l'accompagnement de Chaouen Rural se limite aux seules maisons d'hôte relevant de son réseau, la société s'est trouvée confrontée aux plaintes des agences de voyage locales qui ont engagé des poursuites pour concurrence déloyale, la société Chaouen Rural étant, selon eux, subventionnée par l'aide internationale. Les oppositions ont été telles que la SARL Chaouen Rural s'est transformée en association car ne réunissant pas les conditions nécessaires à l'exercice du métier de voyageur⁸.

Élargissant son champ d'action à d'autres gîtes que ceux de son réseau initial, l'association fonctionne désormais comme une centrale de réservation et une plate-forme de service et d'information dont bénéficient une quinzaine de maisons d'hôte, moyennant un prélèvement de 20 % sur les nuitées. Elle ajoute à ses activités de soutien aux gîteurs celles de la promotion des produits du terroir, qu'ils soient agricoles ou artisanaux, en nouant des partenariats avec 18 coopératives de producteurs. Les produits de ces coopératives sont promus et mis en vente dans le local de Chaouen Rural, qui prélève 10 % sur les ventes et les circuits qu'elle commercialise.

En résumé, la société/association Chaouen Rural, avec son local bien situé en plein centre-ville, ses partenariats, sa plate-forme de réservation, les différentes connexions qu'elle a nouées avec les paysans et artisans et l'image de la destination qu'elle véhicule sur la toile assume en fait le rôle que devaient jouer les instances de gouvernance que prévoyait le concept du PAT. On ne peut de ce

8. Au Maroc, seuls les diplômés d'un établissement de formation professionnelle ayant une expérience de deux ans peuvent ouvrir une agence de voyage.

fait qu'être étonné de ce que le ministère du Tourisme, partenaire du projet, n'ait pas œuvré à la réussite de ce dernier. Car si cette structure réunit tous les ingrédients pour gérer la destination, son statut de simple association qui ne bénéficie d'aucun appui officiel et qui ne regroupe pas tout le monde est un sérieux handicap.

Les difficultés de la société civile à gérer une activité économique

En dernière analyse, les difficultés auxquelles sont confrontées Chaouen Rural et les autres associations, et, au-delà, le développement du tourisme rural dans la région se situent à différents niveaux.

On relève tout d'abord un problème de gouvernance qui génère des rapports conflictuels entre les associations et les porteurs de projets d'hébergement, et concerne essentiellement le processus de mise en place des maisons d'hôte. Ce dernier, fortement bureaucratisé, débouche aujourd'hui sur une crise de confiance des porteurs de projets. Engagements des associations dans la conduite du chantier non tenus, chantiers restés inachevés, soupçons de clientélisme dans le choix des bénéficiaires, signalisation mal faite ou orientée pour détourner des clients, architecture fortement standardisée sont les reproches qui reviennent le plus souvent dans les entretiens. Réels ou fictifs, ces reproches s'expliquent essentiellement par le type de montage institutionnel de ces projets. Souvent le financement se fait en cascade, en transitant par divers partenaires : Fonds étatiques, européens ou nationaux, puis ONG internationales ou Fondation Mohammed V pour la solidarité, ensuite l'association régionale partenaire, le bureau d'architecture et l'entrepreneur de construction. Entre ces différents niveaux, le porteur de projet subit ce qu'on lui propose et se trouve exclu de tout le processus décisionnel, son avis étant rarement pris en compte. Les adhérents à Chaouen Rural se plaignent des prix des prestations fixés par l'association, qu'ils estiment trop bas, et du fait que celle-ci encaisse directement les règlements des clients, prélève son pourcentage et règle ensuite le reliquat au gîteur, qui doit se déplacer à Chefchaouen pour le percevoir.

Les opérateurs privés du tourisme ne voient pas d'un bon œil l'emprise des associations sur les prestations du tourisme rural et s'y opposent par de multiples moyens. Les agences de voyage continuent à contester aux associations le droit de vendre des circuits au profit de leurs adhérents en prélevant un pourcentage, car selon elles ces associations sont à but non lucratif. Aujourd'hui encore, plusieurs de nos interlocuteurs du secteur privé mettent en avant le rôle négatif de ces associations dans le développement du tourisme, car selon eux elles manqueraient de professionnalisme.

L'acceptation du tourisme par la population du Pays de Chefchaouen, sur laquelle nous avons insisté plus haut, doit être nuancée. Dans certains villages enclavés, on voit d'un mauvais œil l'arrivée de visiteurs étrangers, car la principale activité est la culture et/ou la transformation du cannabis, fortement

présente dans la région. Cette contradiction entre le tourisme et la culture du cannabis a poussé certaines associations villageoises à refuser les offres d'implantations de maisons d'hôte, préférant que leur village reste enclavé et peu visible⁹.

D'autres difficultés se situent à la rencontre des actions des ONG, des associations locales et du ministère du Tourisme. Tel est le cas des gîtes financés par la fondation Mohammed V qui reçoivent des attestations de classement du ministère, mais pas d'autorisation d'exercer par les autorités locales. Ou bien celui des jeunes guides formés par une ONG, mais qui ne peuvent pas accompagner les touristes dans le parc de Talassemrane, n'ayant pas l'autorisation des Eaux et Forêts. Ou encore des jeunes diplômés de l'université qui suivent des stages de qualification comme guides de la région, mais ne peuvent exercer légalement car n'ayant pas suivi la formation de guide de montagne du centre de Tabant dans le Haut Atlas, seul habilité à délivrer ce diplôme au Maroc.

De nombreux projets restent inachevés, comme le parc régional de Bouhachem dont le statut n'est toujours pas clair malgré un démarrage il y a plus de 15 ans, une coopération décentralisée avec un parc régional français (Mercantour), qui n'a pas porté ses fruits, et des investissements financiers nationaux et internationaux ou sous forme de programmes de développement et d'aide à la mise en place du tourisme rural. À tous ces freins s'ajoute la culture du cannabis, principale source de revenus très conséquents dans le secteur. Bouhachem attire pourtant beaucoup de touristes adeptes de randonnées et de découvertes, grâce notamment à des initiatives individuelles qui se sont graduellement structurées en réseau. Ces personnes ont pour la plupart d'entre elles été impliquées dans une ou plusieurs associations et sont actrices dans divers projets locaux, régionaux ou nationaux en lien avec le tourisme.

Une des originalités du tourisme rural dans la région est qu'il s'adresse autant aux étrangers qu'aux nationaux ; mais les besoins de ces deux « populations » de touristes diffèrent, ce qui n'est pas toujours identifié dans les offres proposées, que ce soit au niveau des activités, de la nourriture, des tarifs ou de la convivialité. Un réel effort doit être entrepris au niveau du savoir être et du savoir vivre ensemble dans un contexte de découverte de l'autre, et ce à plusieurs niveaux. On peut retrouver ces différences mais aussi cette volonté « pédagogique » dans un certain nombre de projets originaux, mais dont le taux de réussite pose question. Soit parce qu'ils ont été peu soutenus, comme l'initiative de circuits religieux – *zaouias*, tombeaux de saints – imaginée par un ancien directeur du parc de Talassemrane, qui n'a pas été reprise après son départ malgré une forte demande ; soit parce que ces projets impliquent toujours les mêmes personnes. Enfin, certains des projets sont voués à l'échec, car pensés de et par l'extérieur sans implication des populations locales en amont,

9. L'un des douars a refusé d'intégrer les circuits du PAT ainsi que l'offre de l'ADL de réhabiliter une maison de paysan pour le tourisme sous prétexte que « le tourisme créera des problèmes en apportant les gens chez nous ». Un autre répondant justifie le refus ainsi : « Ailleurs, certains font le gîte, juste pour la façade, tu comprends... » (Entretiens I. Errahla).

même si l'idée initiale semble porteuse. Avec la reconnaissance par l'Unesco du patrimoine représenté par la cuisine méditerranéenne et du fait de l'existence à Chefchaouen de certaines spécialités locales particulièrement prisées, une tentative de marché *beldi** à destination de la population touristique nationale et internationale a eu lieu. Même si l'initiative était louable, plusieurs paramètres liés à sa mise en place ont conduit assez rapidement à sa disparition. Emplacement inapproprié, mauvais jour, produits perçus comme *beldi* par les touristes mais pas par les locaux, producteurs et artisans qui se sont vite faits plus rares, absence de fréquentation par la population locale, indispensable à la rentabilité du marché, ont vite précipité l'abandon du projet.

En fin de compte, les hésitations et les tendances à atermoyer de la part des pouvoirs publics se traduisent par l'absence d'une stratégie claire, intelligente et qui se mette en place à partir du bas. Cela explique l'anarchie qui s'est installée dans une des destinations pionnières du tourisme rural au Maroc. En lieu et place d'un projet que s'approprient les populations locales de façon participative (BLANGY et LAURENT, 2007), nous assistons à un fonctionnement où s'installe une concurrence malsaine entre les différents prestataires de services d'hébergement et de restauration : enlèvement de panneaux de signalisation, corruption des guides pour qu'ils acheminent les touristes, accusations de trafic de drogue pour discréditer les concurrents, entre autres.

Conclusion

Intéressant à analyser en raison de son antériorité, le cas de la destination de Chefchaouen et sa région permet de mettre en évidence les points saillants du processus de mise en tourisme des arrière-pays. Il illustre la fièvre du tourisme rural qui s'est emparée des campagnes marocaines et le réel engouement des populations locales pour les diverses opportunités d'accueil des touristes en milieu rural. La diffusion rapide de cette activité, souvent spontanée, que ce soit au niveau de la demande ou de l'offre, se fait dans une véritable anarchie. Tout à fait normale il y a une ou deux décennies car nous étions en début de processus, cette situation ne se justifie plus aujourd'hui, et la demande, qui s'est confirmée et passe désormais par des canaux formels, devient exigeante.

Or, quand on aborde la situation du tourisme rural à Chefchaouen et sa région aujourd'hui, on ne peut que constater la faiblesse des retombées économiques locales par rapport au potentiel décrit plus haut et ressentir une certaine amertume face à des blocages récurrents et des problèmes qui semblent insolubles. Il ne s'agissait pas ici de pointer du doigt un organisme, un ministère, une ONG ou des groupes d'individus, mais d'identifier les causes de certains échecs, ce qui pourrait permettre de faire émerger des leviers qui, à défaut d'être des gages certains de réussite, pourraient minimiser le sentiment de gâchis et restaurer la confiance des acteurs locaux.

Le principal problème qui entrave le processus de mise en tourisme est celui de la gouvernance. L'analyse a montré que ce qui fait la spécificité du tourisme rural par rapport au tourisme classique, c'est la multiplicité des acteurs et des intervenants, aussi bien ceux du niveau local que les acteurs externes. Cette multitude de partenaires pose le problème de la coordination, en raison des chevauchements et des redondances, voire des conflits entre différentes actions engagées sans synergie par tous ces différents intervenants. D'où la double question de la nécessité d'une coordination et d'un coordonnateur unique et légitime. À travers le cas de Chefchaouen, il apparaît évident que le Maroc aurait tout intérêt à revoir la gouvernance de ces territoires touristiques ruraux par une meilleure répartition des compétences entre les intervenants, par une modification du leadership entre les partenaires et enfin par plus de reconnaissance des forces vives agissant au niveau local.

Le deuxième problème renvoie aux hésitations sur une méthode mieux appropriée pour monter des « produits territoriaux », les organiser et les faire fonctionner. Ces hésitations se traduisent par de fréquents changements de cap, comme l'abandon du concept du PAT. Elles se traduisent aussi par l'inachèvement des projets souligné plus haut.

Le troisième problème est relatif à la question des financements. Le choix officiel d'accompagner les dynamiques touristiques à l'œuvre au niveau local n'a pas été soutenu par une forte volonté de mobiliser le soutien financier nécessaire. Aujourd'hui, pour qu'un porteur de projet à Chefchaouen puisse réaliser son projet touristique, l'unique source de financement mobilisable réside chez les bailleurs de fonds internationaux et les ONG. Or, nous avons vu les dysfonctionnements dus aux chevauchements des actions de ces ONG et les nombreuses désillusions des porteurs de projets envers les bailleurs de fonds.

Reste la dimension territoriale qui se pose avec acuité. Il s'agit de savoir quel cadre spatial devrait être considéré comme support à l'élaboration, la concrétisation et l'intégration locale des projets touristiques. Nous avons vu que la tendance naturelle des décideurs est de considérer le maillage territorial officiel, alors que le territoire destiné à porter un projet de tourisme rural obéit à d'autres critères. En France, le pays d'accueil touristique, dont s'est inspirée l'étude commandée par le ministère du Tourisme marocain, ne correspond nullement à une unité administrative. Au Maroc, ce concept tend à épouser les limites de la province et s'éloigne ostensiblement du modèle initial – dans le cas de Chefchaouen, les écarts enregistrés par rapport au concept de PAT sont flagrants.

Telle est la dynamique d'ensemble présentée dans ce chapitre, avec son potentiel, ses contradictions, ses réussites et ses échecs. On retiendra surtout que cette histoire, certes récente et chaotique, est porteuse de promesses à partir du moment où les populations locales s'approprient le tourisme rural comme un des moyens du développement local et y jouent le rôle de courroie de transmission, voire d'élément moteur, entre les différents acteurs, c'est dans ce cas et dans ce cas seulement qu'il existe un potentiel de réussite durable.

Bibliographie

ADERGHAL M., BERRIANE M., IRAKI A., LAOUINA A., 2013

Projet de territoire, territoire de projet. Synthèse des travaux d'un colloque international. *GéoDév.ma*, revue en ligne, 1.

ADL, 2002

Inventaire des ressources et potentialités touristiques de la province de Chefchaouen.

BERRIANE M., 2006

« L'approche territoriale pour la mise en tourisme du milieu rural ». In Iraki A. (coord.) : *Développement rural, pertinence des territoires et gouvernance*, Rabat, Inau-Relor : 83-95.

BERRIANE M., MOIZO B., 2014

Local initiatives, public policies and the development of tourism in the rural Morocco: A 15 year perspective on development initiatives in rural tourism. *Frontiers in Science and Engineering (FSE)*, An International Journal Edited by Hassan II Academy of Science and Technology, 1 (1). <http://www.academie.hassan2.sciences.ma/fse/docpaper/55-32.pdf>

BERRIANE M., NAKHLI S., 2011

En marge des grands chantiers touristiques mondialisés, l'émergence de territoires touristiques « informels » et leur connexion directe avec le système monde. *Revue Méditerranée*, thème « Le Maghreb dans la mondialisation », 116, 1/2011 : 115-122.

BERRIANE M., ADERGHAL M. et al., 2012

Tourisme rural, gouvernance territoriale et développement local en zones de montagnes. Publications de l'ONDH, 110 p.

BLANGY S., LAURENT A., 2007

Le tourisme autochtone : un lieu d'expression privilégié pour des formes innovantes de solidarité. *Téoros*, 26 (3) : 38-45.

BOYER M., 2002

L'invention de la Côte d'Azur. L'hiver dans le Midi. La Tour d'Aigue, éditions de l'Aube, 380 p.

ERRAHLA I., 2014

Les associations locales et le tourisme rural à Chefchaouen. Mémoire de Master Tourisme rural, gouvernance territoriale et développement local en zones rurales, direct. Mohamed Berriane, université Mohammed V de Rabat.

FROGER G. (dir.), 2010

Tourisme durable dans les Suds ? Bruxelles, Peter Lang.

Ministère du tourisme, OMT, Pnud, 2002

Stratégie de développement du tourisme rural. Ministère du Tourisme, Secrétariat général, Bureau de développement du tourisme rural, 261 p.

Ministère du tourisme, OMT, Pnud, 2003

Stratégie de développement du tourisme rural. Finalisation de l'étude sur la formulation du projet pilote intégré de Chefchaouen et Al Hoceïma. Ministère du Tourisme, Secrétariat général, Bureau de développement du tourisme rural, 50 p.

SIMMONEAUX J., 1999

Acteurs, enjeux et régulations dans la dynamique du tourisme rural. Thèse de doctorat de géographie, université de Toulouse-Le Mirail.

STEINER C., 2009

Tourisme rural et développement territorial. Cas des Provinces de Chefchaouen et de Larache au Maroc. Mémoire de Master Sciences du territoire, université Pierre Mendès France, Grenoble.

THOMPSON E., 2011

Implementation of Ecotourism for the Conservation of Natural Resources in Protected Areas : A Case Study of Talassemtane National Park, Chefchaouen, Morocco. Mémoire de stage pour l'obtention du diplôme de Master en Foresterie tropicale durable, AgroParisTech-Engref, Montpellier.

VIOLIER Ph., 1999

« Les acteurs du système touristique et leurs logiques spatiales ». In Violier Ph. (dir.) :

L'espace local et les acteurs du tourisme,
Presses universitaires de Rennes : 57-67.

VIOLIER Ph., 2001

« La mise en tourisme vue par
les géographes ». *In* Sacareau I., Vacher L.

(éd.) : *La mise en tourisme des lieux
et des espaces, processus, périodisations
et variations régionales*, La Rochelle,
Éditions Letotelo : 15-22.

Berriane M., Moizo Bernard.

Processus d'émergence d'une destination touristique rurale : le Pays de Chefchaouen.

In : Berriane M. (dir.), Michon Geneviève (dir.). Les terroirs au Sud, vers un nouveau modèle ? : une expérience marocaine.

Marseille (FRA), Rabat : IRD, Faculté des Lettres et des Sciences humaines, 2016, p. 215-232. ISBN 978-2-7099-2243-2