African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Gouvernance territoriale et durabilité touristique : comprendre les dynamiques de coordination et de participation des acteurs dans un territoire à forte valeur

Territorial Governance and Tourism Sustainability:
Understanding the Dynamics of Stakeholder Coordination and Participation in a Territory of High Value.

Auteur 1 : Mariam KERROUCH.
Auteur 2 : Khalid HDIDOU.

Mariam KERROUCH
Docteur en sciences économiques et gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Meknès
Université Moulay Ismail
Laboratoire d'Etudes et de Recherches Economiques et Sociales
Maroc

Khalid HDIDOU
Docteur en Docteur en Business et administration
Université cote d'Azur
Groupe de recherche en management

Déclaration de divulgation : **L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.**

Conflit d'intérêts : **Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.**

Pour citer cet article : **BOULAHDID .Ch & EL KADIRI .K (2026) « Gouvernance territoriale et durabilité touristique : comprendre les dynamiques de coordination et de participation des acteurs dans un territoire à forte valeur », African Scientific Journal « Volume 03, Num 39 » pp: 001 – 037.**

DOI : 10.5281/zenodo.24631668.
Copyright © 2026 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Résumé :

Dans les territoires caractérisés par une forte valeur environnementale, le développement touristique suppose de concilier l'attractivité économique, la préservation des écosystèmes et la participation des populations locales. Cet article examine le rôle de la gouvernance participative dans la durabilité touristique de la région d'Ifrane, au Maroc. La recherche adopte une démarche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de six acteurs du secteur touristique et sur une analyse thématique assistée par NVivo. L'exploitation des résultats synthétisés et des deux visualisations NVivo — nuage de mots et carte arborescente — fait ressortir la centralité lexicale des acteurs et de la coordination ainsi que cinq ensembles de contenus : contraintes, durabilité, recommandations, atouts territoriaux et gouvernance participative. Les constats substantiels indiquent l'existence de partenariats entre opérateurs, institutions, guides et associations, mais aussi des limites liées à une coordination insuffisante, à la participation restreinte des communautés locales et au caractère irrégulier de la concertation. Quatre catégories de défis se dégagent : institutionnels, économiques, environnementaux et promotionnels. L'article soutient que la présence de partenariats ne suffit pas, à elle seule, à garantir une gouvernance inclusive : celle-ci exige des mécanismes de dialogue réguliers, une représentation effective des communautés et une articulation plus forte entre valorisation économique et protection des ressources. Compte tenu de la taille réduite de l'échantillon et du caractère exploratoire de l'étude, ces résultats doivent être interprétés comme des constats contextualisés et non comme des conclusions généralisables à l'ensemble des destinations marocaines.

Mots-clés : gouvernance participative ; tourisme durable ; développement territorial ; parties prenantes ; Ifrane ; étude qualitative.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Abstract :

Tourism development in environmentally sensitive territories requires the articulation of economic attractiveness, ecosystem conservation and local stakeholder participation. This study examines the role of participatory governance in tourism sustainability in the Ifrane region of Morocco, focusing on coordination mechanisms, stakeholder involvement and the institutional and territorial conditions shaping sustainable tourism development. An exploratory qualitative approach was adopted, based on six semi-structured interviews with tourism-related stakeholders and thematic analysis supported by NVivo. The analysis combines lexical exploration with thematic categorization to identify the main issues underlying local tourism governance. The findings highlight the coexistence of cooperation among public institutions, tourism professionals, guides and associations, alongside persistent coordination difficulties, limited community involvement and irregular consultation processes. They also reveal interconnected institutional, economic, environmental and promotional challenges. The study proposes an analytical framework encompassing institutional coordination, participatory inclusion, territorial economic anchoring and environmental integration. This framework highlights that partnerships alone do not ensure effective participatory governance, which depends on institutional arrangements, stakeholder representation and the articulation of economic development with resource conservation. Given the exploratory nature of the research and the limited sample, the findings provide contextual insights rather than generalizable conclusions.

Keywords: participatory governance; sustainable tourism; territorial development; stakeholder coordination; Ifrane; qualitative research.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

1. Introduction :

Le tourisme occupe une place importante dans les stratégies de développement territorial, en raison de sa capacité à valoriser les ressources naturelles et culturelles, à stimuler les activités de services, à renforcer l'attractivité des destinations et à générer des opportunités économiques pour les entreprises, les artisans et les producteurs locaux. Toutefois, les effets du développement touristique ne sont ni systématiquement inclusifs ni nécessairement compatibles avec la préservation des ressources qui fondent l'attractivité des territoires. L'intensification de la fréquentation peut accentuer les pressions sur les espaces naturels, accroître les besoins en infrastructures, favoriser la concentration des retombées économiques au profit de certains opérateurs ou renforcer la dépendance à des activités saisonnières. Dans cette perspective, la durabilité touristique ne relève pas uniquement de l'adoption de pratiques environnementales responsables, mais implique également une réflexion sur les modalités de décision, la coordination des politiques territoriales, la répartition des bénéfices et la place accordée aux acteurs locaux dans les processus de développement.

Ces enjeux prennent une dimension particulière dans les territoires à forte valeur environnementale, où les ressources naturelles et patrimoniales constituent à la fois des éléments d'identité, des supports d'activités économiques et des biens dont la préservation conditionne les possibilités de développement à long terme. La coexistence de ces fonctions suppose des interactions entre des acteurs aux responsabilités, aux ressources et aux intérêts parfois divergents. Les institutions publiques interviennent dans la planification, la réglementation et la gestion des ressources ; les opérateurs touristiques sont confrontés aux exigences de viabilité économique et de compétitivité ; les associations, les guides et les organisations locales contribuent à la valorisation patrimoniale, à la médiation et à la sensibilisation ; tandis que les populations locales sont directement concernées par les opportunités d'emploi, l'accès aux ressources, la préservation des pratiques culturelles et les transformations de leur environnement quotidien. Dans ce contexte, la gouvernance territoriale apparaît comme un cadre d'analyse permettant d'appréhender les modalités d'interaction, de coordination et d'arbitrage entre ces différentes catégories d'acteurs, au-delà des interventions institutionnelles ou professionnelles prises isolément.

La gouvernance participative est fréquemment mobilisée comme une approche susceptible de favoriser une gestion plus concertée des ressources territoriales et de rapprocher les processus décisionnels des acteurs concernés. Néanmoins, la présence de plusieurs parties prenantes dans un dispositif de coopération ne suffit pas à caractériser une participation effective. Celle-ci suppose notamment des possibilités d'accès à l'information, d'expression des intérêts, de

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

contribution à la définition des priorités et d'influence sur les décisions. Arnstein (1969) souligne, à travers son analyse des degrés de participation citoyenne, la distinction fondamentale entre les mécanismes de consultation et les formes de participation permettant une réelle influence sur les processus décisionnels. Cette distinction revêt une importance particulière dans le domaine touristique, où la participation des communautés locales peut être confrontée à des contraintes institutionnelles, organisationnelles, économiques et socioculturelles. Tosun (2000) met notamment en évidence les obstacles susceptibles de limiter la participation communautaire dans les contextes touristiques des pays en développement, invitant à considérer les conditions concrètes dans lesquelles les dispositifs participatifs sont instaurés et opérationnalisés. La gouvernance participative ne peut ainsi être appréhendée comme une condition automatiquement favorable à la durabilité, mais comme un processus dont l'efficacité dépend des modalités de représentation, de coordination, de partage des responsabilités et de prise en compte des intérêts locaux.

La région d'Ifrane constitue un terrain pertinent pour examiner ces dynamiques. Son attractivité touristique repose sur la diversité de ses ressources naturelles, notamment les espaces forestiers, les cédraies, les lacs, les zones humides et la biodiversité, ainsi que sur ses ressources culturelles, associées aux traditions amazighes, à l'artisanat et à la gastronomie locale. Le cadre montagnard, les caractéristiques paysagères et la diversité des activités susceptibles d'être développées offrent des possibilités de valorisation touristique, notamment à travers l'écotourisme, les activités de pleine nature et la découverte patrimoniale. Toutefois, cette attractivité s'accompagne d'enjeux relatifs à la conservation des écosystèmes, à la gestion des flux touristiques, à la saisonnalité de l'activité, à la coordination des initiatives et à l'ancrage territorial des retombées économiques. La valorisation touristique de ces ressources soulève ainsi la question des mécanismes de gouvernance permettant de concilier les impératifs économiques, les exigences de préservation environnementale et les attentes des acteurs locaux. L'intérêt de cette recherche réside dès lors dans l'examen des dynamiques de gouvernance qui accompagnent le développement touristique dans la région d'Ifrane, en dépassant une lecture fondée uniquement sur les potentialités touristiques du territoire ou sur l'existence de collaborations entre acteurs. Les éléments issus du matériau empirique mettent en évidence une coexistence entre des formes de partenariat impliquant des opérateurs, des institutions, des guides et des associations, et des difficultés associées à la coordination, à la régularité de la concertation et à l'implication des communautés locales. Cette coexistence constitue le point de départ de l'analyse, dans la mesure où elle interroge les conditions dans lesquelles des relations de coopération peuvent évoluer vers des mécanismes de gouvernance plus structurés, inclusifs

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

et orientés vers la durabilité. Elle conduit notamment à distinguer la coopération interorganisationnelle, qui peut favoriser les échanges et les initiatives ponctuelles, de la gouvernance participative, qui implique des modalités de concertation plus régulières et une capacité réelle des parties prenantes à contribuer aux orientations et aux décisions territoriales. À partir de ce constat, la problématique de recherche est formulée comme suit : **dans quelle mesure et par quels mécanismes la gouvernance participative peut-elle soutenir la durabilité touristique territoriale dans la région d'Ifrane, alors même que des formes de coopération existent mais que la coordination, la concertation et l'inclusion des communautés demeurent limitées ?** Cette interrogation invite à examiner les mécanismes de gouvernance, les interactions entre acteurs et les conditions institutionnelles qui structurent les dynamiques territoriales, sans présupposer que les dispositifs participatifs produisent nécessairement des effets positifs sur la durabilité.

Quatre questions de recherche orientent l'analyse : (1) quelles formes de coordination et de coopération entre acteurs caractérisent la gouvernance touristique dans la région d'Ifrane, et quelles limites leur sont associées ? (2) quelle place les communautés locales occupent-elles dans les mécanismes de concertation rapportés, et quels éléments permettent d'apprécier leur niveau d'implication dans les processus décisionnels ? (3) comment les contraintes institutionnelles, économiques, environnementales et promotionnelles s'articulent-elles et influencent-elles les conditions de développement touristique durable ? (4) quelles dimensions analytiques peuvent être dégagées de ces constats afin de proposer un cadre de lecture de la gouvernance touristique territoriale ? Ces interrogations s'inscrivent dans une démarche exploratoire visant à interpréter les perceptions et les expériences des acteurs interrogés, à identifier les principales dynamiques observées et à dégager des pistes de réflexion, sans prétendre établir des relations causales ou une généralisation statistique.

L'objectif général de cet article est d'analyser les dynamiques de gouvernance territoriale associées à la durabilité touristique dans la région d'Ifrane, en accordant une attention particulière aux mécanismes de coordination entre les acteurs, aux modalités de participation des parties prenantes et aux contraintes susceptibles d'affecter la construction d'une trajectoire touristique durable. Plus spécifiquement, la recherche vise à identifier les formes de coopération existantes, à examiner les conditions et les limites de l'implication des acteurs locaux, à analyser les principaux défis associés à la durabilité touristique et à dégager les dimensions susceptibles de renforcer l'articulation entre valorisation économique, inclusion territoriale et préservation environnementale. Sur le plan empirique, l'étude mobilise l'analyse des entretiens semi-directifs et les visualisations produites à l'aide du logiciel NVivo, en considérant ces dernières comme

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

des supports d'exploration et de structuration du corpus, et non comme des preuves autonomes. Sur le plan conceptuel, elle propose une grille d'analyse articulée autour de quatre dimensions interdépendantes : la coordination institutionnelle, l'inclusion participative, l'ancrage territorial des bénéfices et l'intégration environnementale. Cette proposition vise à structurer l'interprétation des dynamiques observées et à fournir un cadre de lecture contextualisé de la gouvernance touristique territoriale, sans prétendre à la validation d'un modèle causal.

L'article est structuré en plusieurs sections complémentaires. La deuxième section présente le cadre théorique et la revue de littérature consacrés à la gouvernance territoriale, à la participation des parties prenantes et à la durabilité touristique. La troisième section expose le dispositif méthodologique, en précisant le terrain d'étude, les modalités de collecte des données et les démarches mobilisées pour leur analyse. La quatrième section présente les résultats de l'analyse empirique, en articulant les éléments issus du traitement du corpus et leur interprétation. La cinquième section discute ces résultats au regard des approches théoriques mobilisées et met en évidence les enseignements relatifs aux dynamiques de gouvernance touristique dans le territoire étudié. La section suivante présente les implications de la recherche, ses limites méthodologiques et contextuelles ainsi que les perspectives de recherche. Enfin, la conclusion revient sur les principaux apports de l'étude.

2. Cadre théorique :

Le développement touristique durable constitue un processus qui dépasse largement la valorisation des ressources naturelles et culturelles d'un territoire. Il implique également des choix institutionnels, des relations de coopération et des mécanismes de décision qui déterminent la manière dont les ressources sont exploitées, protégées et partagées entre les acteurs concernés. Dans cette perspective, la gouvernance participative occupe une place importante, dans la mesure où elle permet d'interroger les conditions dans lesquelles les différentes parties prenantes peuvent contribuer à la définition des orientations touristiques et à leur mise en œuvre.

L'analyse de cette problématique nécessite de mobiliser plusieurs approches théoriques complémentaires. La gouvernance participative et collaborative permet d'appréhender les mécanismes de concertation et de coordination entre acteurs ; la théorie des parties prenantes met en évidence la diversité de leurs intérêts ainsi que les rapports d'influence qui structurent leurs relations ; l'approche du développement territorial éclaire les conditions de valorisation des ressources locales ; enfin, les travaux sur le tourisme durable permettent d'examiner les tensions entre performance économique, équité sociale et préservation environnementale. La

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

mise en relation de ces approches fournit ainsi un cadre d'interprétation adapté à l'étude des mécanismes de gouvernance touristique dans la région d'Ifrane.

2.1. Gouvernance participative et gestion collective des ressources :

La gouvernance participative repose sur l'idée que les décisions relatives à un territoire ne peuvent être durablement élaborées sans tenir compte des acteurs qui contribuent à son fonctionnement et qui subissent les conséquences des choix effectués. Dans le domaine touristique, cette conception suppose une implication qui ne se limite pas aux institutions publiques et aux opérateurs économiques. Elle concerne également les associations, les guides, les coopératives, les producteurs locaux et les populations résidentes, dont les connaissances et les intérêts sont directement liés à l'évolution de la destination.

La participation ne constitue cependant pas une réalité homogène. Arnstein (1969), dans son analyse des différents degrés de participation citoyenne, montre que les dispositifs participatifs peuvent recouvrir des pratiques très différentes, allant de la simple information à une véritable redistribution du pouvoir décisionnel. Cette distinction conserve toute sa pertinence pour l'analyse des territoires touristiques. Une population peut être consultée sans que ses propositions soient effectivement prises en considération. De la même manière, la présence d'associations ou de représentants locaux dans des réunions institutionnelles ne signifie pas nécessairement qu'ils disposent d'une capacité réelle à influencer les décisions. Il convient donc de distinguer la participation formelle de la participation effective, cette dernière supposant un accès à l'information, une représentation suffisamment diversifiée et une possibilité d'intervenir dans les arbitrages.

Cette question rejoint les travaux d'Ansell et Gash (2008) consacrés à la gouvernance collaborative. À partir de l'analyse de 137 cas, les auteurs montrent que la réussite des processus de collaboration dépend de plusieurs conditions, notamment les relations antérieures entre les acteurs, les incitations à participer, les déséquilibres de pouvoir et de ressources, le leadership ainsi que la qualité du cadre institutionnel. Le dialogue direct, la construction progressive de la confiance et l'élaboration d'une compréhension commune constituent également des éléments importants du processus collaboratif. Cette approche permet de dépasser une conception essentiellement organisationnelle de la coopération : les partenariats ne produisent pas automatiquement une action collective efficace, car leur fonctionnement dépend de la qualité des relations et des conditions dans lesquelles les acteurs sont associés aux décisions.

Emerson, Nabatchi et Balogh (2012) prolongent cette réflexion en proposant un cadre intégrateur de la gouvernance collaborative. Leur approche met en relation le contexte institutionnel général, les dynamiques internes de collaboration et les actions collectives qui en

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

résultent. Elle souligne notamment l'importance des capacités d'engagement, de la motivation partagée et de la capacité à mener des actions conjointes. Appliquée au tourisme, cette perspective permet de comprendre pourquoi l'existence de partenariats entre professionnels et institutions ne suffit pas à garantir une gestion collective cohérente. Encore faut-il que les relations établies débouchent sur des engagements suivis et sur une capacité à coordonner les interventions.

La question de la gestion collective des ressources trouve également un fondement dans les travaux d'Ostrom (1990). L'auteure montre que la gestion durable des ressources communes repose notamment sur l'existence de règles adaptées au contexte local, sur la participation des usagers à leur élaboration et sur des mécanismes de suivi et de résolution des conflits. Cette approche est particulièrement intéressante pour les territoires dont l'attractivité touristique dépend de ressources naturelles fragiles. Les paysages, les forêts, les zones humides et la biodiversité ne peuvent être considérés uniquement comme des supports d'activité économique ; leur préservation suppose des règles d'utilisation et une responsabilité partagée entre les acteurs concernés.

Dans le cas d'Ifrane, ces apports théoriques invitent ainsi à examiner la portée réelle des relations de coopération rapportées par les acteurs interrogés. Il ne s'agit pas uniquement de déterminer si des partenariats existent, mais de comprendre dans quelle mesure ils favorisent une coordination régulière, une participation effective et une gestion concertée des ressources territoriales.

2.2. L'approche par les parties prenantes : intérêts, représentation et rapports de pouvoir

L'approche par les parties prenantes constitue un cadre pertinent pour analyser la diversité des acteurs impliqués dans le développement touristique. Freeman (1984) considère qu'une organisation doit prendre en compte les groupes susceptibles d'influencer ses objectifs ou d'être affectés par ses décisions. Transposée à l'échelle d'une destination, cette perspective conduit à considérer le tourisme comme un système de relations entre des acteurs dont les responsabilités, les attentes et les ressources diffèrent.

Dans un territoire touristique, les administrations publiques interviennent dans la planification et la régulation, tandis que les entreprises et les professionnels cherchent à assurer la rentabilité et la continuité de leurs activités. Les associations et les organisations locales peuvent défendre des intérêts collectifs, participer à la sensibilisation environnementale ou contribuer à la valorisation du patrimoine. Les habitants, quant à eux, sont concernés par les possibilités d'emploi, les retombées économiques, l'accès aux ressources et les transformations de leur cadre

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

de vie. Cette diversité ne signifie toutefois pas que tous disposent des mêmes moyens pour faire entendre leurs préoccupations.

La contribution de Mitchell, Agle et Wood (1997) permet d'approfondir cette question. Les auteurs proposent d'apprécier la saillance des parties prenantes à partir de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence de leurs revendications. Cette grille de lecture montre que l'influence d'un acteur ne dépend pas uniquement de sa présence dans un dispositif de concertation. Elle est également liée à sa capacité à mobiliser des ressources, à faire reconnaître la légitimité de ses demandes et à attirer l'attention des décideurs sur les problèmes qu'il soulève. Dans le contexte touristique, cette approche permet notamment d'interroger la place des communautés locales face aux institutions et aux opérateurs économiques, qui disposent parfois de moyens organisationnels et relationnels plus importants.

Cette asymétrie mérite une attention particulière, car elle peut produire une participation inégale même lorsque les mécanismes de concertation semblent ouverts à plusieurs catégories d'acteurs. Une association locale peut être invitée à une réunion sans disposer des informations, des compétences ou des moyens nécessaires pour intervenir dans les discussions. De même, les habitants peuvent être directement concernés par les conséquences du développement touristique sans être suffisamment représentés dans les instances où se définissent les orientations de la destination.

Les travaux de Tosun (2000) apportent un éclairage complémentaire sur ces difficultés. L'auteur montre que la participation communautaire au développement touristique, particulièrement dans les pays en développement, se heurte à des contraintes structurelles, opérationnelles et culturelles. Ces obstacles peuvent concerner la centralisation des décisions, les insuffisances institutionnelles, les ressources limitées des populations ou encore les modalités selon lesquelles les projets touristiques sont conçus et conduits. La faible participation ne doit donc pas être interprétée systématiquement comme un désintérêt des communautés ; elle peut résulter de conditions qui restreignent concrètement leurs possibilités d'intervention.

Pour la région d'Ifrane, cette approche conduit à examiner les relations entre institutions, professionnels, associations et populations locales en tenant compte des différences de position et de capacité d'influence. Elle permet également de donner une portée plus précise à la notion d'inclusion : une gouvernance ne peut être qualifiée de participative sur la seule base de la diversité des acteurs présents, mais doit aussi être appréciée au regard de la place qu'ils occupent dans les processus de décision.

2.3. Développement territorial et valorisation des ressources locales :

L'approche du développement territorial permet de replacer l'activité touristique dans son environnement économique, social et institutionnel. Contrairement à une conception du développement fondée principalement sur l'augmentation de l'offre ou de la fréquentation, cette perspective accorde une attention particulière aux ressources propres à chaque territoire, aux relations entre acteurs locaux et aux conditions de création de valeur à l'échelle locale.

Les travaux de Pecqueur (2001, 2005) sont particulièrement utiles pour comprendre cette dynamique. L'auteur souligne l'importance des ressources territoriales dans les processus de différenciation et de développement. Dans cette perspective, un territoire ne se distingue pas uniquement par les ressources dont il dispose naturellement. Il se construit également à travers sa capacité à identifier, organiser et valoriser des ressources spécifiques, issues de la combinaison de facteurs matériels, culturels, sociaux et institutionnels. La qualité d'un paysage, un savoir-faire artisanal, une tradition gastronomique ou une identité culturelle peuvent ainsi acquérir une valeur économique particulière lorsqu'ils sont intégrés dans une démarche collective de valorisation.

Cette conception présente un intérêt particulier pour les destinations touristiques de montagne, dont l'attractivité repose souvent sur l'association de ressources naturelles et culturelles. À Ifrane, les forêts de cèdres, les lacs, les espaces naturels, le patrimoine culturel amazigh, l'artisanat et la gastronomie locale constituent autant d'éléments susceptibles de contribuer à la différenciation de l'offre touristique. Leur valorisation ne dépend cependant pas uniquement de leur disponibilité. Elle suppose également des compétences locales, des capacités organisationnelles, des réseaux de commercialisation et une coopération entre les acteurs qui participent à la construction de l'offre.

Dans cette perspective, le développement territorial ne peut être réduit à la croissance des activités touristiques. Il doit également être apprécié à travers la manière dont les bénéfices sont distribués et dont les acteurs locaux prennent part à la création de valeur. Une destination peut enregistrer une fréquentation importante sans que les retombées économiques profitent suffisamment aux petites entreprises, aux coopératives, aux artisans ou aux producteurs locaux. La question de l'ancrage territorial devient alors centrale : elle renvoie à la capacité du tourisme à renforcer les activités existantes, à soutenir les initiatives locales et à créer des relations économiques durables entre les différents acteurs du territoire.

La gouvernance participative apparaît, dans ce cadre, comme une condition susceptible de faciliter cette valorisation collective. En associant les acteurs locaux à la définition des orientations touristiques, elle peut contribuer à une meilleure prise en compte des ressources

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

spécifiques, des savoir-faire et des besoins du territoire. Cette articulation entre ressources, coopération et création de valeur constitue un élément essentiel pour analyser les possibilités d'un développement touristique mieux ancré dans l'économie locale d'Ifrane.

2.4. Durabilité touristique : articulation entre performance économique, équité sociale et préservation environnementale

La notion de tourisme durable s'est progressivement imposée comme un cadre de réflexion permettant d'interroger les conséquences économiques, sociales et environnementales du développement des destinations. Elle repose sur l'idée que l'activité touristique ne peut être appréciée uniquement à travers sa contribution à la croissance ou à l'attractivité. Elle doit également être examinée au regard de ses effets sur les populations, les ressources naturelles et les conditions de développement à long terme.

Bramwell et Lane (1993) soulignent que le tourisme durable s'inscrit dans une évolution de la réflexion touristique vers une prise en compte plus large des relations entre activité économique, environnement et société. Cette orientation implique de dépasser une approche dans laquelle la protection de l'environnement serait considérée comme une contrainte extérieure au développement touristique. La qualité des ressources naturelles et culturelles constitue, au contraire, l'une des conditions fondamentales de la pérennité de nombreuses destinations.

L'analyse de Butler (1980), à travers le modèle du cycle d'évolution des destinations touristiques, apporte un éclairage complémentaire sur les transformations que peut connaître un territoire au cours de son développement. L'augmentation de la fréquentation, la diversification des activités et l'évolution des infrastructures peuvent progressivement modifier les conditions d'exploitation des ressources et l'organisation de l'espace touristique. Bien que ce modèle ne permette pas, à lui seul, d'évaluer la durabilité d'une destination, il rappelle l'importance d'anticiper les effets de la croissance touristique sur les ressources et sur les capacités de gestion du territoire.

Les travaux de Hall (2011) permettent d'approfondir la dimension institutionnelle de cette problématique. L'auteur met en évidence les difficultés rencontrées dans la traduction des objectifs de durabilité en politiques et en pratiques effectives. L'adoption de principes environnementaux ou l'affichage d'objectifs de développement durable ne garantissent pas nécessairement leur application. Leur mise en œuvre dépend notamment des capacités institutionnelles, des arbitrages politiques, des mécanismes de coordination et de la continuité des engagements. Cette observation est importante pour les territoires touristiques dans lesquels plusieurs organisations interviennent simultanément, sans toujours disposer de mécanismes suffisamment structurés pour coordonner leurs actions.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Bramwell et Lane (2011) insistent également sur le rôle de la gouvernance dans la mise en œuvre du tourisme durable. Leur réflexion montre que les choix relatifs au développement touristique sont traversés par des arbitrages entre intérêts économiques, exigences environnementales et considérations sociales. La durabilité ne résulte donc pas d'un simple consensus autour d'objectifs communs ; elle nécessite des mécanismes capables de traiter les divergences, de clarifier les responsabilités et d'inscrire les décisions dans une perspective de long terme.

Appliquée à Ifrane, cette approche conduit à considérer simultanément plusieurs enjeux : la continuité économique des activités face à la saisonnalité, la distribution des retombées au sein de la population locale, la maîtrise des pressions sur les espaces naturels et la cohérence entre les actions de promotion et les capacités de gestion des sites. La valorisation du patrimoine naturel ne peut ainsi être dissociée de sa préservation, pas plus que l'amélioration de l'attractivité ne peut être envisagée indépendamment de ses conséquences sur les ressources et les communautés.

2.5. Articulation des approches théoriques et construction de la grille d'analyse :

Les approches mobilisées apportent chacune un éclairage particulier sur les relations entre gouvernance et durabilité touristique. Leur intérêt réside surtout dans leur complémentarité. La gouvernance participative et collaborative permet d'examiner les mécanismes de dialogue et de coordination ; la théorie des parties prenantes met en évidence les différences d'intérêts et les asymétries d'influence ; le développement territorial attire l'attention sur la valorisation des ressources spécifiques et la distribution des bénéfices ; enfin, les travaux sur le tourisme durable permettent d'apprécier les conditions d'articulation entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

À partir de ces apports, l'analyse du cas d'Ifrane est organisée autour de quatre dimensions interdépendantes. La première concerne la coordination institutionnelle, entendue comme la capacité des organisations à clarifier leurs responsabilités, à partager l'information et à conduire des actions cohérentes. La deuxième porte sur l'inclusion participative, qui renvoie à la représentation des communautés locales et à leur possibilité d'influencer les décisions. La troisième concerne l'ancrage territorial des bénéfices, c'est-à-dire les conditions dans lesquelles les activités touristiques contribuent à la création de valeur au profit des acteurs locaux. La quatrième correspond à l'intégration environnementale, qui consiste à prendre en compte les impératifs de conservation dans la planification, la promotion et la gestion des activités touristiques.

Ces dimensions ne doivent pas être considérées comme des composantes indépendantes. Une coordination institutionnelle insuffisante peut limiter la mise en œuvre des actions de conservation ; une participation locale réduite peut affaiblir la prise en compte des besoins des communautés ; un ancrage économique limité peut réduire les bénéfices territoriaux du tourisme ; enfin, une promotion déconnectée des capacités environnementales du territoire peut accentuer les pressions sur les espaces naturels. La grille proposée permet ainsi d'examiner les relations entre les mécanismes de gouvernance et les conditions de durabilité, sans présupposer que la participation produit automatiquement des résultats positifs.

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, ces quatre dimensions constituent une grille de lecture destinée à organiser l'interprétation des entretiens et des catégories thématiques issues du traitement sous NVivo. Elles ne représentent pas des variables dont les relations causales auraient été statistiquement vérifiées. Leur fonction est de structurer l'analyse empirique et de mettre en évidence les conditions institutionnelles, économiques et environnementales susceptibles de soutenir une trajectoire touristique plus inclusive et durable dans la région d'Ifrane.

L'articulation des approches mobilisées conduit à considérer la gouvernance touristique participative non comme une condition automatiquement favorable à la durabilité, mais comme un processus dont l'efficacité dépend de la combinaison de plusieurs mécanismes institutionnels, sociaux, économiques et environnementaux. La présence de relations de coopération entre acteurs ne constitue, à elle seule, ni une garantie d'inclusion ni une assurance de cohérence dans la gestion territoriale. L'analyse proposée distingue ainsi la coordination institutionnelle, la capacité effective de participation, l'ancrage territorial des retombées économiques et l'intégration des exigences environnementales. Cette articulation permet d'appréhender la gouvernance touristique à partir des conditions concrètes qui rendent possible, ou limitent, la transformation des interactions entre acteurs en une action collective orientée vers la durabilité. Elle constitue le cadre conceptuel mobilisé pour interpréter les résultats de l'étude d'Ifrane.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Tableau 1 : Synthèse des approches théoriques mobilisées et de leur contribution à l'analyse

Approche théorique	Références mobilisées	Apport à l'analyse de la gouvernance touristique
Gouvernance participative et collaborative	Arnstein (1969) ; Ansell et Gash (2008) ; Emerson et al. (2012)	Analyse des mécanismes de concertation, de coordination, de dialogue et d'influence décisionnelle.
Approche par les parties prenantes	Freeman (1984) ; Mitchell et al. (1997) ; Tosun (2000)	Identification des acteurs, de leurs intérêts, de leurs asymétries de pouvoir et des conditions de leur participation.
Développement territorial	Pecqueur (2001, 2005)	Analyse de la valorisation des ressources spécifiques, de la création de valeur et de l'ancrage économique local.
Tourisme durable	Butler (1980) ; Bramwell et Lane (1993, 2011) ; Hall (2011)	Analyse des arbitrages entre attractivité économique, équité sociale, capacités institutionnelles et préservation environnementale.

Source : Élaboration des auteurs à partir de la littérature mobilisée.

3. Méthodologie :

L'étude de la gouvernance touristique implique de prendre en considération des dimensions qui ne se laissent pas toujours appréhender par des indicateurs quantitatifs : les perceptions des acteurs, les formes de coopération, les modalités de concertation et les difficultés rencontrées dans la conduite de l'action collective. Pour examiner ces dimensions dans le contexte d'Ifrane, la recherche adopte une démarche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse thématique assistée par le logiciel NVivo. Cette section présente le positionnement de la recherche, le terrain et les participants, les modalités de collecte des données ainsi que les étapes de leur traitement. Elle précise également les précautions retenues pour interpréter les résultats et les limites liées aux informations méthodologiques actuellement disponibles.

3.1. Positionnement épistémologique et logique de recherche :

Cette recherche s'inscrit dans une posture interprétative, dans la mesure où elle cherche à comprendre les significations attribuées par les acteurs aux relations de coopération, aux mécanismes de coordination et aux pratiques de gouvernance touristique dans leur contexte territorial. Le phénomène étudié ne peut être appréhendé uniquement à travers des indicateurs formels ou institutionnels, puisqu'il renvoie également aux perceptions, aux interactions et aux expériences des parties prenantes impliquées dans la gestion touristique. Le recours à une

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

démarche qualitative permet ainsi d'examiner ces dynamiques à partir du discours des acteurs et de leur inscription dans le contexte spécifique de la région d'Ifrane.

La logique de recherche adoptée est principalement abductive. Elle consiste à mettre en relation les concepts mobilisés dans le cadre théorique avec les éléments émergents du matériau empirique, afin d'affiner l'interprétation des phénomènes observés. Les approches relatives à la gouvernance collaborative, aux parties prenantes, au développement territorial et à la durabilité touristique constituent des repères analytiques, sans imposer une lecture entièrement prédéterminée des données. Cette articulation entre les orientations théoriques et les constats issus du terrain permet d'examiner les tensions, les convergences et les limites qui caractérisent les mécanismes de gouvernance touristique étudiés.

Le caractère exploratoire de la recherche tient à la volonté d'approfondir la compréhension d'un phénomène complexe dans un contexte territorial spécifique, plutôt qu'à la vérification de relations causales ou à la production de résultats statistiquement généralisables. L'analyse vise ainsi à dégager des éléments de compréhension susceptibles de contribuer à la réflexion sur les conditions institutionnelles et organisationnelles d'une gouvernance touristique plus inclusive et durable.

3.2. Terrain d'étude, unité d'analyse et participants :

Le terrain de recherche est constitué par la région d'Ifrane, dont l'attractivité touristique repose sur la combinaison de ressources naturelles, culturelles et patrimoniales. L'étude s'intéresse aux dynamiques de gouvernance qui structurent la gestion et la valorisation de ces ressources, en mettant l'accent sur les relations entre les acteurs impliqués dans le développement touristique territorial.

Les participants ont été sélectionnés selon une approche raisonnée, en tenant compte de leur fonction, de leur expérience et de leur implication dans le secteur touristique de la région d'Ifrane. Ce choix visait à recueillir des perspectives issues de positions et d'expériences différentes, susceptibles d'éclairer les mécanismes de coordination, les pratiques de participation et les contraintes rencontrées dans la gestion touristique du territoire. L'enquête repose sur six entretiens semi-directifs, dont les résultats permettent d'explorer les perceptions et les appréciations des acteurs interrogés, sans prétendre à une représentativité statistique de l'ensemble des parties prenantes du territoire.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Tableau 2 : Profil des participants aux entretiens

Code	Structure d'appartenance	Fonction / Profil professionnel	Période de l'entretien	Durée
A1	Secteur touristique local	Guide touristique	09 Avril 2026	≈ 30 min
A2	Délégation provinciale du tourisme d'Ifrane	Cadre administratif du secteur touristique	14 Avril 2026	≈ 42 min
A3	Province d'Ifrane	Responsable / cadre provincial	23 Avril 2026	≈ 37min
A4	Hôtel Michlifen	Responsable du service des achats	7 Mai 2026	≈ 40 min
A5	Gîte Camping Amazigh	Gestionnaire d'un établissement d'hébergement touristique	11 Mai 2026	≈ 36 min
A6	Secteur touristique local	Acteur du secteur touristique local	17 Mai 2026	≈ 45 min

Source : Élaboration des auteurs à partir des entretiens semi-directifs réalisés en avril et mai 2026.

3.3. Collecte des données :

La collecte des données empiriques a été réalisée au cours des mois d'avril et de mai 2026, au moyen d'entretiens semi-directifs conduits en présentiel auprès de six acteurs impliqués dans le secteur touristique de la région d'Ifrane. Le recours à ce mode de collecte a permis de privilégier les échanges directs avec les participants et d'explorer leurs perceptions, leurs expériences ainsi que leurs appréciations des dynamiques de coordination, de participation et de développement touristique territorial. Les entretiens ont duré environ 40 minutes chacun, offrant un temps d'échange permettant d'aborder les principales thématiques retenues dans le guide d'entretien tout en laissant aux participants la possibilité de développer leurs réponses en fonction de leur expérience et de leur positionnement.

Les entretiens ont été retranscrits intégralement afin de préserver le contenu des échanges et de constituer un matériau exploitable pour l'analyse qualitative. Cette retranscription a constitué la base du traitement du corpus, permettant de procéder à l'identification des unités de sens, au regroupement des éléments récurrents et à la construction progressive des catégories analytiques.

3.4. Traitement et analyse thématique assistée par NVivo :

Le traitement des données est présenté comme une analyse thématique assistée par NVivo. Il convient de distinguer clairement les deux éléments. L'analyse thématique constitue la démarche intellectuelle par laquelle le chercheur repère, organise et interprète les significations

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

récurrentes ou les divergences présentes dans le corpus. NVivo est, pour sa part, un outil informatique qui facilite le classement des documents, le codage des segments de texte, l'organisation des catégories et la production de requêtes ou de représentations visuelles. Le logiciel contribue ainsi à la gestion et à la traçabilité du matériau, mais il ne réalise pas l'interprétation à la place du chercheur.

Cette distinction rejoint les travaux de Braun et Clarke (2006), pour lesquels l'analyse thématique repose sur un processus d'identification et d'interprétation des motifs de sens présents dans les données. Elle est également cohérente avec Bazeley et Jackson (2013), qui présentent les logiciels d'analyse qualitative comme des instruments de soutien à l'organisation et à l'exploration des données. Saldaña (2021) rappelle, de son côté, que le codage implique des choix analytiques qui doivent être explicités et réexaminés au cours du processus de recherche.

Dans cette perspective, l'exploitation du corpus doit être comprise comme un travail progressif de familiarisation avec les données, de repérage des unités de sens, de codage, de regroupement des codes et d'interprétation des thèmes. Les catégories retenues doivent rester liées à la problématique, tout en laissant la possibilité de faire émerger des éléments inattendus à partir des propos recueillis. Cette articulation entre les orientations théoriques initiales et les éléments issus du terrain permet d'éviter une lecture entièrement prédéterminée des entretiens.

Les documents disponibles indiquent que le traitement a donné lieu à deux principales visualisations : un nuage de mots et une carte arborescente (*treemap*). Le nuage de mots fait ressortir visuellement plusieurs termes, notamment « acteurs », « coordination », « tourisme », « communautés », « promotion », « professionnels », « durable », « institutions », « développement », « ressources », « saisonnalité » et « associations ». Cette représentation permet de repérer les termes présents dans le corpus traité et d'identifier certains champs de préoccupation. Elle ne permet toutefois pas, à elle seule, de déterminer l'importance analytique d'un thème. La taille d'un mot dépend des paramètres de génération du nuage et des choix de préparation du corpus, notamment le traitement des mots-outils, les regroupements lexicaux et les formes singulier ou pluriel.

La carte arborescente organise, quant à elle, le matériau autour de cinq ensembles thématiques: les défis et contraintes, la durabilité touristique, les recommandations, les atouts du territoire et la gouvernance participative. Les libellés visibles renvoient notamment au manque de coordination, à la saisonnalité, à la promotion, aux infrastructures, à la centralisation, au patrimoine naturel, à l'écotourisme, au patrimoine culturel amazigh, à la formation, à la diversification, au développement local, à la participation et à la concertation. Cette

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

organisation permet de mettre en relation les ressources susceptibles de soutenir l'activité touristique, les difficultés qui peuvent limiter leur valorisation et les pistes d'action évoquées dans le matériau.

L'interprétation de ces deux visualisations doit néanmoins rester prudente. Le nuage de mots constitue une représentation de la saillance lexicale selon les paramètres retenus, et non une mesure directe de l'importance des préoccupations exprimées par les participants. De même, les surfaces de la carte arborescente ne peuvent être interprétées comme une hiérarchie quantitative des thèmes sans connaître la métrique utilisée pour leur dimensionnement. En l'absence des tableaux de fréquences, des paramètres des requêtes et des données détaillées du projet NVivo, il n'est pas possible d'avancer des nombres d'occurrences ou de comparer statistiquement les catégories.

Pour que la procédure soit pleinement reproductible, plusieurs informations doivent encore être documentées dans la version définitive : la version du logiciel utilisée, la nature du corpus importé, le caractère inductif, déductif ou hybride du codage, l'arborescence des nœuds, les règles de regroupement des codes et les paramètres des requêtes ayant produit les deux figures. Il faudra également préciser si les six entretiens ont été intégralement importés et codés ou si les visualisations reposent sur un corpus partiel. Ces éléments permettront au lecteur de comprendre précisément comment les résultats présentés ont été obtenus.

4. Résultats : analyse lexicale et analyse thématique du matériau empirique

L'exploitation du matériau empirique à l'aide du logiciel NVivo a permis de dégager plusieurs dimensions relatives à la gouvernance touristique du territoire d'Ifrane, aux relations entre les acteurs et aux conditions de valorisation durable des ressources locales. L'analyse a été conduite selon deux démarches complémentaires : une analyse lexicale, destinée à explorer les principales occurrences et la saillance des termes présents dans le corpus, et une analyse thématique, fondée sur le codage des données et leur regroupement en catégories de sens. Cette double approche permet de passer d'une première lecture du vocabulaire mobilisé à une interprétation plus structurée des préoccupations, des contraintes et des leviers d'action exprimés dans le matériau recueilli.

L'analyse lexicale constitue une étape exploratoire. Elle permet de repérer les termes qui occupent une place importante dans le corpus et d'identifier les principaux champs de discours autour desquels s'organisent les propos. L'analyse thématique approfondit cette première lecture en regroupant les extraits codés selon des catégories communes et en examinant les relations entre les différentes dimensions du phénomène étudié. L'articulation de ces deux démarches fait apparaître une situation caractérisée par la coexistence de ressources territoriales

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

importantes, de formes de coopération entre plusieurs catégories d'acteurs et de difficultés persistantes dans l'organisation de l'action collective. Les résultats ne renvoient donc pas uniquement aux potentialités touristiques d'Ifrane, mais également aux conditions institutionnelles, organisationnelles, économiques et environnementales qui influencent leur valorisation.

4.1. Résultats de l'analyse lexicale : les acteurs et la coordination au cœur du discours

L'analyse lexicale réalisée à partir du corpus fait ressortir plusieurs termes particulièrement visibles dans le nuage de mots généré par NVivo. Les mots « acteurs » et « coordination » occupent une place centrale dans la représentation, tandis que d'autres termes tels que « tourisme », « communautés », « promotion », « professionnels », « développement », « institutions », « ressources » et « saisonnalité » apparaissent également de manière significative. Cette configuration lexicale fournit une première indication sur les principales préoccupations présentes dans le matériau empirique. Elle montre que les discours recueillis ne se limitent pas à la description des ressources touristiques du territoire, mais accordent une place importante aux relations entre les catégories d'acteurs impliquées dans leur gestion, leur promotion et leur valorisation.

La saillance des termes « acteurs » et « coordination » mérite une attention particulière. Elle suggère que la question de la gouvernance constitue un axe structurant du corpus. Le développement touristique d'Ifrane apparaît ainsi associé à la capacité des institutions, des professionnels, des associations et des communautés locales à articuler leurs interventions. La coordination ne renvoie pas uniquement à la répartition administrative des responsabilités ; elle concerne également la circulation de l'information, la complémentarité des initiatives et la possibilité de construire des orientations partagées. Cette présence lexicale invite donc à considérer la gouvernance touristique comme un processus relationnel, dont l'efficacité dépend de la qualité des interactions entre les acteurs et de leur capacité à dépasser les logiques d'intervention isolées.

La présence simultanée des termes « communautés » et « professionnels » met également en évidence la pluralité des catégories concernées par l'activité touristique. Elle attire l'attention sur la place des populations locales dans les processus de décision et sur les relations entre les acteurs économiques et les groupes qui vivent quotidiennement sur le territoire. Il convient toutefois de distinguer la visibilité d'un terme dans le corpus de la réalité de la participation qu'il désigne. La présence du mot « communautés » ne signifie pas nécessairement que les habitants disposent d'un pouvoir effectif dans les instances de décision. Elle indique plutôt que la

dimension communautaire constitue une préoccupation identifiable dans le matériau, dont la portée doit être examinée à partir des résultats du codage thématique et des propos recueillis.

Un autre ensemble lexical associe les termes « promotion », « saisonnalité », « ressources », « durable » et « naturelles ». Cette proximité fait apparaître les préoccupations relatives à l'attractivité de la destination, à la valorisation de son patrimoine et à la continuité de l'activité touristique. La promotion touristique est ainsi abordée dans un environnement où les ressources naturelles et culturelles constituent des éléments essentiels de l'offre territoriale, mais où la saisonnalité et les exigences de préservation posent des contraintes particulières. Cette configuration permet de formuler une piste d'interprétation : la consolidation de l'attractivité d'Ifrane suppose de penser conjointement la promotion de la destination, la diversification de l'offre et la gestion durable des ressources qui fondent son identité.

Le nuage de mots ne permet cependant pas, à lui seul, d'établir des relations causales entre ces dimensions ni de mesurer leur importance réelle dans les représentations des participants. La taille des termes dépend des paramètres de génération de la visualisation, notamment du traitement des mots fréquents, des exclusions lexicales et des critères de comptabilisation. La figure doit donc être interprétée comme un outil d'exploration du vocabulaire et de repérage des principaux champs lexicaux du corpus, et non comme une mesure autonome de la hiérarchie des préoccupations exprimées.

Figure 1 : Résultats de l'analyse lexicale : nuage de mots généré à partir du corpus avec NVivo



Source : Élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens, traitement et visualisation sous NVivo.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

4.2. Résultats de l'analyse thématique : une organisation du corpus autour des ressources, des contraintes et des leviers de gouvernance

L'analyse thématique a été conduite à partir du codage du matériau empirique et du regroupement des références en catégories correspondant aux principales dimensions de la gouvernance touristique d'Ifrane. Contrairement à l'analyse lexicale, qui s'intéresse principalement à la présence et à la récurrence des termes, cette démarche vise à identifier les significations portées par les discours, à organiser les informations recueillies et à dégager les relations entre les différents thèmes. La carte arborescente produite avec NVivo permet de visualiser cette organisation en faisant apparaître cinq ensembles principaux : « Défis et contraintes », « Durabilité touristique », « Recommandations », « Atouts du territoire » et « Gouvernance participative ».

Le premier ensemble, relatif aux « Défis et contraintes », regroupe des catégories telles que le manque de coordination, la saisonnalité, l'insuffisance de la promotion, les infrastructures et la centralisation. Ces éléments renvoient aux difficultés qui limitent la structuration de l'activité touristique et la mise en cohérence des interventions territoriales. Le manque de coordination traduit notamment les difficultés potentielles d'articulation entre les institutions, les professionnels et les autres acteurs concernés. La centralisation soulève, quant à elle, la question de la répartition des responsabilités et de la capacité des acteurs locaux à participer effectivement aux décisions. La saisonnalité renvoie à une contrainte économique et organisationnelle qui affecte la continuité de l'activité, tandis que les insuffisances en matière d'infrastructures et de promotion interrogent les conditions concrètes de valorisation de la destination.

Le deuxième ensemble, consacré à la « Durabilité touristique », fait apparaître le patrimoine naturel, l'écotourisme et le patrimoine culturel amazigh. Ces catégories montrent que la durabilité est associée à la diversité des ressources qui fondent l'identité touristique du territoire. Le patrimoine naturel constitue un support de différenciation et d'attractivité, tandis que le patrimoine culturel contribue à la singularité de l'offre territoriale. L'écotourisme apparaît comme une orientation susceptible de rapprocher la valorisation économique des ressources et leur préservation. Toutefois, l'existence de ces ressources ne garantit pas automatiquement leur valorisation durable. Celle-ci dépend des modalités d'aménagement, de la régulation des usages, de la sensibilisation des visiteurs et de la capacité des acteurs à intégrer les exigences environnementales dans les décisions touristiques.

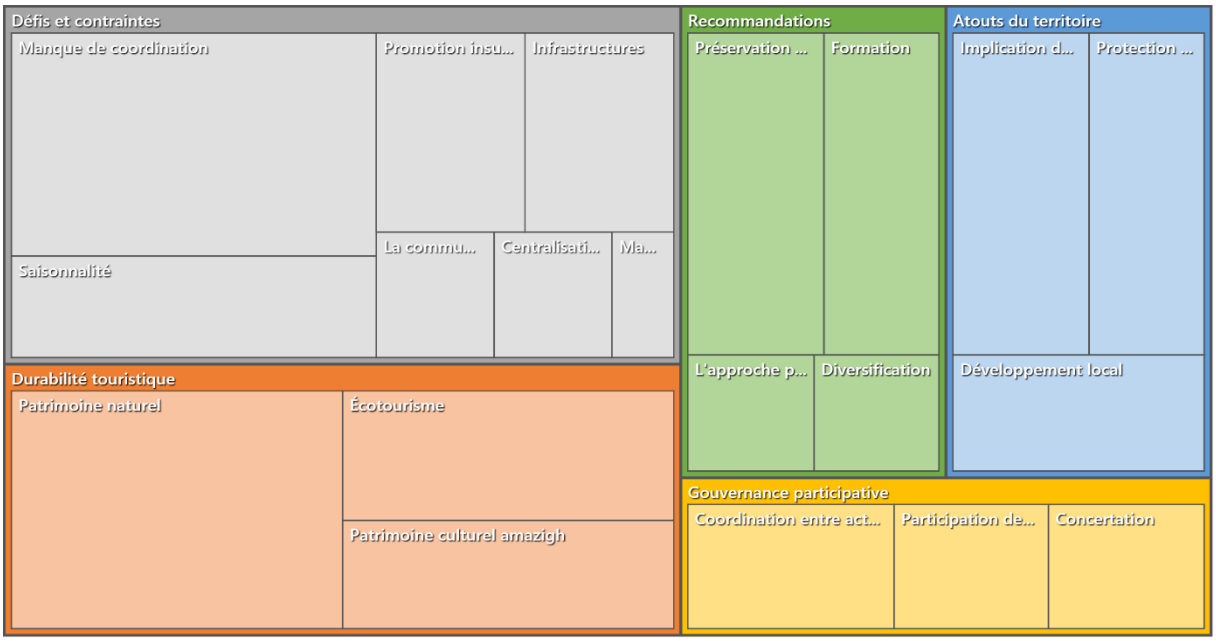
Le troisième ensemble concerne les « Recommandations » formulées ou identifiées dans le matériau. Il rassemble notamment la préservation, la formation, la diversification et l'approche

participative. Ces catégories traduisent le passage du constat des difficultés à l'identification de leviers susceptibles d'améliorer la gestion de la destination. La formation renvoie au renforcement des compétences des acteurs locaux et à l'amélioration de la qualité des prestations. La diversification apparaît comme une réponse possible à la saisonnalité, dans la mesure où elle peut contribuer à élargir les activités proposées et à mieux répartir la fréquentation sur l'année. La préservation rappelle, pour sa part, que le développement touristique doit rester compatible avec la conservation des ressources naturelles et culturelles. Enfin, l'approche participative souligne la nécessité d'associer davantage les acteurs territoriaux aux processus de conception et de mise en œuvre des actions.

Le quatrième ensemble, relatif aux « Atouts du territoire », fait apparaître des éléments tels que la protection, l'implication et le développement local. Ces catégories mettent en évidence les ressources et les possibilités sur lesquelles peut s'appuyer une stratégie de valorisation touristique. L'intérêt de cette dimension réside dans le fait qu'elle ne réduit pas le territoire à ses seules potentialités naturelles ou patrimoniales. Elle invite également à considérer les capacités d'implication des acteurs locaux et les possibilités de transformation des ressources territoriales en retombées économiques et sociales. La valorisation touristique ne peut produire des effets durables que si les populations et les opérateurs locaux disposent de possibilités réelles de participer aux activités, d'accéder aux opportunités économiques et de contribuer à la gestion des ressources.

Le cinquième ensemble, consacré à la « Gouvernance participative », rassemble les catégories relatives à la coordination entre acteurs, à la participation et à la concertation. Il constitue un axe transversal des résultats, dans la mesure où les enjeux qu'il recouvre se retrouvent dans les autres dimensions de l'analyse. La coordination conditionne la cohérence des interventions, la concertation permet la confrontation des attentes et des intérêts, tandis que la participation renvoie à la place accordée aux acteurs locaux dans les processus de décision. La présence de ces catégories dans la structure thématique montre que la gouvernance ne constitue pas une dimension périphérique du développement touristique : elle intervient dans les conditions de valorisation des ressources, dans la gestion des contraintes et dans la mise en œuvre des orientations de durabilité.

Figure 2. Résultats de l'analyse thématique : carte arborescente des catégories de codage sous NVivo



Source : Élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens, traitement et visualisation sous NVivo.

4.3. Mise en relation des résultats lexicaux et thématiques : les tensions de la gouvernance touristique à Ifrane

La confrontation des résultats de l'analyse lexicale et de l'analyse thématique permet d'approfondir l'interprétation du matériau empirique. Alors que le nuage de mots fait ressortir la centralité lexicale des acteurs et de la coordination, la carte arborescente montre comment ces préoccupations s'inscrivent dans une structure plus large associant les contraintes de gouvernance, les ressources territoriales, les objectifs de durabilité et les recommandations. Les deux analyses convergent ainsi vers un constat central : la valorisation touristique d'Ifrane dépend autant de la qualité de ses ressources que de la capacité des acteurs à organiser collectivement leur gestion.

Une première tension concerne l'écart entre la reconnaissance de la participation locale et sa traduction dans les mécanismes de décision. L'analyse lexicale fait apparaître le terme « communautés », tandis que l'analyse thématique identifie la participation et la concertation parmi les catégories de gouvernance. Cette convergence indique que l'inclusion des acteurs locaux constitue une dimension présente dans le matériau. Elle ne permet cependant pas de conclure que cette participation est effective ou équilibrée. La présence simultanée de catégories relatives à la gouvernance participative et de contraintes telles que la centralisation invite plutôt à examiner les conditions institutionnelles dans lesquelles la participation peut être

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

organisée. La question essentielle devient alors celle du passage d'une participation reconnue comme principe à une participation disposant de mécanismes concrets d'expression et d'influence.

Une deuxième tension concerne la relation entre attractivité touristique et préservation des ressources. Les termes associés à la promotion, aux ressources naturelles et à la saisonnalité, repérés dans l'analyse lexicale, trouvent un prolongement dans les catégories thématiques relatives à la durabilité, à l'écotourisme et à la préservation. Cette convergence suggère que le développement de la destination doit être envisagé au regard des contraintes liées à la gestion de ses ressources. La promotion peut contribuer à renforcer la visibilité d'Ifrane, mais son efficacité territoriale dépend de la capacité à organiser la fréquentation, à préserver les espaces naturels et à diversifier les activités proposées. La durabilité ne peut donc être considérée comme un simple objectif complémentaire de la stratégie touristique ; elle constitue une condition de maintien de l'attractivité à long terme.

Une troisième tension concerne l'articulation entre les ressources disponibles et les capacités organisationnelles nécessaires à leur valorisation. Les catégories relatives au patrimoine naturel et culturel montrent que le territoire dispose d'éléments susceptibles de soutenir une offre touristique différenciée. Toutefois, les catégories portant sur le manque de coordination, la formation, les infrastructures et la centralisation indiquent que la disponibilité des ressources ne suffit pas à garantir leur transformation en opportunités économiques locales. Cette relation met en évidence l'importance des capacités institutionnelles et organisationnelles : la valorisation territoriale dépend de la possibilité de coordonner les investissements, de renforcer les compétences, de structurer les initiatives et de favoriser la participation des acteurs concernés.

Ces résultats conduisent à considérer la gouvernance touristique d'Ifrane comme un système d'interdépendances plutôt que comme une juxtaposition de problèmes sectoriels. Les ressources constituent le fondement de l'attractivité, mais leur valorisation dépend de la coordination des acteurs et de la qualité des dispositifs institutionnels. Les contraintes organisationnelles peuvent limiter la portée des initiatives de promotion et de diversification, tandis que les objectifs de durabilité imposent une articulation entre les intérêts économiques et les exigences de préservation. La contribution de l'analyse qualitative réside précisément dans la mise en évidence de ces relations et des tensions qui traversent l'organisation de l'action collective.

Il convient enfin de rappeler que les visualisations NVivo constituent des supports d'exploration et de structuration du matériau, et non des résultats autonomes. Leur interprétation doit être rapprochée des extraits d'entretiens, des références codées et des catégories effectivement

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

construites lors du traitement du corpus. La convergence entre les résultats lexicaux et thématiques renforce la cohérence de l'interprétation, mais elle ne remplace pas l'examen du contenu des discours. C'est cette articulation entre les sorties du logiciel et l'analyse qualitative qui permet de dégager les principaux enseignements relatifs à la gouvernance touristique du territoire.

5. Discussion :

L'analyse des résultats permet de revenir sur la problématique centrale de cette recherche : dans quelle mesure et par quels mécanismes la gouvernance participative peut-elle soutenir la durabilité touristique territoriale dans la région d'Ifrane, alors même que des formes de coopération existent mais que la coordination, la concertation et l'inclusion des communautés demeurent limitées ? La discussion ne consiste pas à reprendre séparément les constats présentés dans la section précédente, mais à les confronter aux approches théoriques mobilisées afin d'en dégager la portée explicative.

Trois enseignements structurent cette discussion. Le premier concerne le décalage entre l'existence de relations de coopération et la construction d'une coordination territoriale organisée. Le deuxième porte sur la place des communautés locales et sur les conditions qui permettent de passer d'une participation formelle à une véritable capacité d'influence. Le troisième examine l'articulation entre les défis économiques, institutionnels et environnementaux, afin de dégager les conditions d'une gouvernance susceptible de soutenir la durabilité touristique.

5.1. Les formes de coopération et les limites de la coordination touristique :

La première question de recherche portait sur les formes de coordination et de coopération entre les acteurs du tourisme à Ifrane, ainsi que sur les limites qui leur sont associées. Les résultats mettent en évidence l'existence de relations entre plusieurs catégories d'intervenants : institutions publiques, professionnels du tourisme, guides, associations et acteurs locaux. Ces relations constituent une base de coopération sur laquelle peut s'appuyer le développement touristique. Toutefois, les difficultés de coordination rapportées et le caractère irrégulier de la concertation montrent que ces interactions ne se traduisent pas nécessairement par une organisation collective suffisamment structurée.

Ce constat permet de distinguer deux niveaux souvent confondus dans l'analyse de la gouvernance territoriale. Le premier correspond à la coopération, entendue comme l'existence de relations, d'échanges ou de partenariats entre des organisations. Le second renvoie à la gouvernance collaborative, qui suppose un processus plus organisé de dialogue, de négociation et de construction de décisions communes. La différence est importante : plusieurs acteurs

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

peuvent intervenir dans un même secteur sans disposer de mécanismes permettant de définir des priorités partagées, de répartir les responsabilités ou d'assurer le suivi des engagements.

Cette distinction rejoint les travaux d'Ansell et Gash (2008), qui montrent que la gouvernance collaborative dépend de conditions institutionnelles et relationnelles précises. La confiance, le dialogue, la reconnaissance des intérêts divergents et la possibilité de parvenir à des compromis jouent un rôle déterminant dans la construction de l'action collective. La présence de partenariats à Ifrane constitue donc un point de départ favorable, mais elle ne suffit pas à établir l'existence d'une gouvernance collaborative pleinement structurée. Les insuffisances de coordination rapportées suggèrent que les relations entre acteurs doivent encore être consolidées pour produire une action territoriale plus cohérente.

L'approche d'Emerson, Nabatchi et Balogh (2012) permet d'approfondir cette interprétation. Leur cadre intégrateur met notamment l'accent sur l'engagement des acteurs, la motivation partagée et la capacité d'action collective. Ces dimensions invitent à ne pas limiter l'analyse aux structures institutionnelles ou à la présence de partenariats, mais à examiner ce que les acteurs sont effectivement capables de réaliser ensemble. Dans le cas d'Ifrane, la question devient alors celle de la continuité des échanges, de la circulation de l'information et de la capacité à transformer les collaborations existantes en décisions coordonnées.

Les travaux d'Ostrom (1990) apportent un éclairage complémentaire, particulièrement pertinent pour les territoires dont l'attractivité repose sur des ressources naturelles partagées. La gestion durable de ces ressources suppose des règles collectives, des responsabilités compréhensibles et des mécanismes permettant aux acteurs concernés de participer à leur organisation. Cette perspective rappelle que la préservation du patrimoine naturel ne peut reposer uniquement sur les interventions isolées des institutions ou des opérateurs touristiques. Elle nécessite une articulation entre les usages, les responsabilités et les intérêts des différentes parties prenantes.

La réponse à la première question de recherche est donc nuancée : Ifrane dispose de relations de coopération entre plusieurs catégories d'acteurs, mais ces relations ne semblent pas encore se traduire par une coordination suffisamment régulière et structurée. Le principal enjeu n'est pas seulement de multiplier les partenariats, mais de renforcer leur capacité à produire des décisions collectives, suivies et partagées. Cette distinction constitue un premier élément de compréhension du fonctionnement de la gouvernance touristique locale.

5.2. La participation des communautés locales : entre représentation et influence décisionnelle

La deuxième question de recherche concernait la place des communautés locales dans les mécanismes de concertation et les éléments permettant d'apprécier l'écart entre consultation et

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

influence effective. Les résultats font apparaître une participation limitée des communautés et une concertation encore irrégulière. Ce constat conduit à interroger la nature même de la participation : la présence d'acteurs locaux dans l'environnement touristique suffit-elle à garantir leur implication dans les décisions qui concernent le développement du territoire ?

Les travaux d'Arnstein (1969) permettent de mieux comprendre cette distinction. Dans son analyse de la participation citoyenne, l'auteure montre que toutes les formes de participation ne confèrent pas le même pouvoir aux citoyens. Certaines se limitent à l'information ou à la consultation, tandis que d'autres permettent une implication plus substantielle dans les décisions. Cette distinction est particulièrement utile pour interpréter la situation étudiée. La consultation des acteurs locaux ne signifie pas nécessairement que leurs propositions sont intégrées aux orientations touristiques ou qu'ils disposent d'une capacité réelle à influencer les arbitrages.

L'approche par les parties prenantes développée par Freeman (1984) conduit également à considérer que les acteurs concernés par une activité doivent être identifiés en fonction de leurs relations avec celle-ci et des effets qu'ils subissent ou contribuent à produire. Cependant, l'identification des parties prenantes ne suffit pas à comprendre les rapports qui s'établissent entre elles. Mitchell, Agle et Wood (1997) montrent que la reconnaissance et la priorité accordées aux différentes parties prenantes dépendent notamment de leur pouvoir, de la légitimité de leurs revendications et de l'urgence de celles-ci. Cette perspective permet de souligner que les acteurs locaux peuvent être directement concernés par les transformations touristiques sans disposer nécessairement des mêmes ressources d'influence que les institutions ou les opérateurs les mieux organisés.

Dans le cas d'Ifrane, cette question est d'autant plus importante que l'échantillon comprend des représentants de sphères publiques, privées et locales. La présence d'un gîte à vocation écotouristique et d'un acteur local permet d'intégrer des expériences ancrées dans le territoire. Elle ne signifie toutefois pas que l'ensemble des communautés locales est représenté dans les mécanismes de gouvernance. Il faut donc distinguer la diversité des catégories présentes dans l'enquête de la représentativité effective des populations concernées.

Les travaux de Tosun (2000) apportent un éclairage essentiel sur cette difficulté. L'auteur montre que la participation communautaire au tourisme peut être limitée par des contraintes structurelles, institutionnelles et opérationnelles. Elle ne dépend donc pas uniquement de la volonté individuelle des habitants de s'impliquer. L'accès à l'information, les ressources disponibles, les structures de décision et les rapports entre acteurs peuvent également restreindre les possibilités de participation. Cette lecture permet d'éviter d'interpréter la faible

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

implication locale comme un simple manque d'intérêt des populations. Elle invite plutôt à examiner les conditions qui leur permettent de prendre part aux décisions.

La question de la participation doit également être rapprochée de celle des retombées économiques. Une gouvernance peut intégrer des représentants locaux dans les échanges sans que les bénéfices du tourisme soient répartis de manière satisfaisante. À l'inverse, certaines initiatives économiques locales peuvent exister sans que leurs promoteurs aient une influence sur les orientations générales de la destination. L'inclusion décisionnelle et l'ancrage économique constituent ainsi deux dimensions complémentaires de la participation territoriale. Dans cette perspective, la valorisation de l'artisanat, des coopératives, des producteurs et des prestataires locaux peut contribuer à renforcer les liens entre l'activité touristique et l'économie du territoire. Toutefois, ces initiatives ne produisent un ancrage territorial réel que si les acteurs concernés disposent de possibilités concrètes de participer à la construction de l'offre et à sa commercialisation. La participation ne devrait donc pas être réduite à une consultation ponctuelle : elle suppose une reconnaissance des acteurs locaux comme contributeurs au développement touristique et comme bénéficiaires légitimes de ses retombées.

La réponse à la deuxième question de recherche met ainsi en évidence une limite importante de la gouvernance touristique étudiée : les communautés locales sont concernées par le développement du secteur, mais leur capacité d'intervention dans les mécanismes de concertation apparaît encore restreinte. L'enjeu consiste à passer d'une participation essentiellement consultative à des formes d'implication plus régulières, mieux représentées et susceptibles d'influencer les décisions.

5.3. Les conditions territoriales et institutionnelles de la durabilité touristique : vers un cadre d'analyse intégré

La troisième question de recherche cherchait à comprendre comment les défis institutionnels, économiques, environnementaux et promotionnels s'articulent et affectent les conditions d'une trajectoire touristique durable. La quatrième visait à dégager, à partir de ces constats, les dimensions susceptibles de structurer un cadre d'analyse de la gouvernance touristique territoriale.

Les résultats montrent que les difficultés identifiées ne relèvent pas de problèmes isolés. Les insuffisances de coordination peuvent compliquer la mise en cohérence des interventions ; la saisonnalité et les retombées locales jugées faibles interrogent la capacité du tourisme à soutenir durablement l'économie territoriale ; les pressions sur la biodiversité rappellent les limites environnementales de la valorisation touristique ; enfin, la visibilité internationale de la destination pose la question de l'articulation entre promotion et capacités de gestion des sites.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Ces dimensions doivent être comprises dans leurs relations plutôt que comme quatre catégories indépendantes.

Cette lecture rejoint les travaux de Bramwell et Lane (1993), qui soulignent que le tourisme durable nécessite de prendre en compte les interactions entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. La croissance de l'activité touristique ne constitue pas, à elle seule, un indicateur suffisant de durabilité. Elle doit être appréciée au regard de ses effets sur les ressources, les populations et les conditions de développement du territoire. Hall (2011) souligne également les difficultés rencontrées dans la traduction des principes de durabilité en politiques et en pratiques effectives. L'enjeu réside donc dans la capacité des dispositifs de gouvernance à transformer les objectifs généraux en décisions et en modalités de gestion concrètes.

L'approche du développement territorial de Pecqueur (2001, 2005) permet de compléter cette interprétation. La valorisation d'un territoire ne dépend pas uniquement de la disponibilité de ressources naturelles ou culturelles, mais également de la capacité des acteurs à les construire comme des ressources spécifiques, à les organiser et à les valoriser collectivement. Dans le cas d'Ifrane, les forêts, les paysages, le patrimoine culturel amazigh, l'artisanat et la gastronomie constituent des éléments susceptibles de soutenir une offre touristique différenciée. Toutefois, leur transformation en ressources territoriales durables dépend des modalités de valorisation, de la participation des acteurs locaux et des conditions de préservation.

La confrontation des résultats à ces approches théoriques conduit à proposer un cadre d'analyse articulé autour de quatre dimensions complémentaires.

La première dimension concerne la coordination institutionnelle. Elle renvoie à la capacité des organisations publiques et privées à articuler leurs interventions, à clarifier leurs responsabilités et à assurer la continuité des échanges. Les résultats montrent que l'existence de partenariats ne suffit pas à garantir cette cohérence.

La deuxième dimension correspond à l'inclusion participative. Elle porte sur la représentation des communautés locales, leur accès à l'information et leur capacité à intervenir dans les décisions. Les constats relatifs à la concertation irrégulière et à la participation limitée montrent que cette dimension constitue un enjeu important pour la gouvernance touristique.

La troisième dimension concerne l'ancrage territorial des bénéfices. Elle permet d'examiner dans quelle mesure les activités touristiques contribuent au développement des initiatives locales, à la création de revenus et à la valorisation des savoir-faire. Elle établit un lien entre la gouvernance, la distribution des retombées et la construction d'une économie touristique davantage intégrée au territoire.

Enfin, la quatrième dimension renvoie à l'intégration environnementale. Elle concerne la prise en compte des exigences de conservation dans les choix de développement, de promotion et de gestion touristique. Elle rappelle que les ressources naturelles ne peuvent être durablement valorisées sans considération de leurs capacités de renouvellement et des pressions liées aux usages.

Ces quatre dimensions ne fonctionnent pas indépendamment les unes des autres. La coordination institutionnelle peut faciliter l'organisation de l'action collective, mais elle ne garantit pas une participation équilibrée. L'inclusion participative peut améliorer la prise en compte des besoins locaux, mais elle ne garantit pas automatiquement une distribution équitable des retombées. De même, l'ancrage économique du tourisme ne peut être durable si les ressources environnementales qui soutiennent l'activité se dégradent. La durabilité touristique dépend donc de la capacité à articuler ces différentes dimensions dans les pratiques de gouvernance.

La contribution conceptuelle de cette analyse réside dans cette mise en relation. Plutôt que de considérer la gouvernance participative comme un facteur isolé de durabilité, l'étude propose de l'appréhender comme un processus dont la portée dépend des mécanismes de coordination, de la qualité de la participation, de l'ancrage économique territorial et de l'intégration des exigences environnementales. Ce cadre constitue une proposition analytique issue de l'étude exploratoire. Il ne s'agit pas d'un modèle causal validé, mais d'une grille de lecture permettant d'organiser les résultats et d'orienter de futures investigations comparatives.

La réponse aux troisième et quatrième questions de recherche est donc la suivante : les défis du tourisme à Ifrane sont interdépendants et leur traitement nécessite une gouvernance capable d'articuler les dimensions institutionnelle, sociale, économique et environnementale. Les quatre dimensions proposées permettent de traduire cette articulation en un cadre d'analyse cohérent, susceptible d'être approfondi et confronté à d'autres terrains touristiques.

La confrontation des résultats empiriques aux perspectives théoriques mobilisées permet de dégager plusieurs enseignements relatifs aux conditions de structuration d'une gouvernance touristique territoriale orientée vers la durabilité. Le tableau suivant synthétise cette mise en perspective en rapprochant les constats issus de l'enquête, leur interprétation théorique et les implications qu'ils soulèvent pour la coordination, la participation et la valorisation durable des ressources territoriales.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Tableau : Mise en perspective des résultats empiriques et des enseignements théoriques

Dimensions analysées	Constats issus de l'étude	Mise en perspective théorique	Enseignement pour la gouvernance touristique territoriale
Coordination institutionnelle	Coexistence de partenariats et de difficultés de coordination entre acteurs	La gouvernance territoriale repose sur l'articulation des acteurs, des ressources et des niveaux de décision	La coopération ponctuelle ne suffit pas ; la coordination nécessite des mécanismes réguliers, des responsabilités définies et un suivi des actions
Participation des acteurs locaux	Concertation irrégulière et implication limitée des communautés locales	La participation dépasse la consultation et suppose une capacité réelle à influencer les décisions (Arnstein, 1969)	La participation doit être structurée, accessible et intégrée aux processus de décision
Ancrage territorial des retombées	Enjeux liés à l'implication des professionnels et à la valorisation des ressources locales	Le développement territorial implique une mobilisation et une articulation des ressources et acteurs du territoire	La durabilité économique suppose une meilleure articulation entre activité touristique et tissu économique local
Intégration environnementale	La valorisation des ressources naturelles s'accompagne de contraintes liées à leur préservation	Le tourisme durable repose sur la conciliation des dimensions économiques, sociales et environnementales	La conservation environnementale doit être intégrée aux mécanismes de coordination, de planification et de gestion touristique

Source : Élaboration des auteurs à partir des résultats de l'étude et du cadre théorique mobilisé.

6. Implications managériales, limites et perspectives de recherche :

Les résultats de cette etude permettent de dégager plusieurs orientations pour l'amélioration de la gouvernance touristique dans la région d'Ifrane. Ils mettent également en évidence certaines limites liées au caractère exploratoire de l'étude et à la composition de l'échantillon. Cette section présente d'abord les principales implications managériales issues des résultats, avant de préciser les limites de la recherche et les perspectives susceptibles de prolonger les investigations.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

6.1. Implications managériales et orientations pour l'action territoriale :

Les résultats soulignent d'abord la nécessité de renforcer la coordination entre les institutions publiques, les professionnels du tourisme et les acteurs locaux. À cet égard, la mise en place ou la consolidation d'un espace permanent de concertation pourrait constituer une première orientation. Celui-ci devrait réunir les différentes catégories d'intervenants concernés par le développement touristique, avec des règles de représentation, une fréquence de réunion et des modalités de suivi des décisions clairement définies. L'objectif ne serait pas de créer une structure supplémentaire, mais de donner davantage de continuité aux relations existantes et de favoriser la construction de priorités communes.

Une deuxième orientation concerne la participation des communautés locales. Les résultats montrent que leur implication demeure limitée, ce qui invite à dépasser les consultations ponctuelles au profit de mécanismes plus réguliers et accessibles. L'organisation d'ateliers territoriaux, la représentation des associations et des coopératives dans les espaces de concertation, ainsi que la communication sur les propositions retenues ou non retenues pourraient contribuer à rendre cette participation plus effective. Il importe surtout que les contributions des acteurs locaux puissent être prises en considération dans les décisions relatives à la valorisation du patrimoine et à l'organisation de l'offre touristique.

La question de l'ancrage économique constitue également un enjeu important. Le soutien aux coopératives, aux artisans, aux producteurs et aux prestataires locaux pourrait favoriser une meilleure articulation entre l'activité touristique et l'économie territoriale. La diversification des expériences proposées, notamment autour du patrimoine naturel et culturel, représente une piste pour élargir l'offre et atténuer les effets de la saisonnalité. Cette orientation suppose toutefois de tenir compte des capacités d'accueil du territoire et des exigences de préservation des espaces naturels.

Enfin, la promotion touristique devrait être davantage articulée aux objectifs de conservation. Le renforcement de la visibilité d'Ifrane ne peut être dissocié des conditions de gestion des sites et de la préservation des ressources qui fondent son attractivité. Une communication territoriale cohérente gagnerait ainsi à associer patrimoine naturel, identité culturelle et valorisation des initiatives locales. Elle pourrait être accompagnée d'indicateurs de suivi portant sur la fréquentation, les retombées économiques locales et l'état des ressources environnementales, à définir avec les institutions et les acteurs compétents.

Ces orientations traduisent les quatre dimensions du cadre d'analyse proposé dans cette étude conduite : coordination institutionnelle, inclusion participative, ancrage territorial des bénéfices

et intégration environnementale. Leur mise en œuvre dépendrait toutefois des capacités organisationnelles, des ressources disponibles et de l'engagement des acteurs concernés.

6.2. Limites de la recherche et perspectives :

Cette étude présente plusieurs limites qui doivent être prises en considération dans l'interprétation des résultats. La première est liée à la taille et à la composition de l'échantillon, constitué de six acteurs appartenant aux sphères publique, privée et locale. Si cette diversité permet de recueillir des points de vue issus de fonctions différentes, elle ne garantit pas une représentation exhaustive des parties prenantes du tourisme à Ifrane. En particulier, les communautés locales ne peuvent être considérées comme pleinement représentées à partir du seul témoignage d'un nombre restreint d'acteurs de proximité. Les résultats doivent donc être interprétés comme des constats exploratoires et contextualisés, sans prétention à une généralisation statistique.

La deuxième limite concerne les conditions de collecte et d'analyse des données. Les difficultés d'accès à certains acteurs et à certaines informations institutionnelles ont pu restreindre la diversité du matériau recueilli. Par ailleurs, la présentation des résultats gagnerait à être accompagnée d'une documentation méthodologique plus détaillée, notamment concernant les profils des participants, les conditions de réalisation des entretiens, les étapes du codage et les extraits anonymisés qui soutiennent les interprétations. Les visualisations produites avec NVivo constituent un appui à l'organisation du corpus, mais ne remplacent pas la présentation des éléments empiriques sur lesquels reposent les conclusions.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Une première piste consisterait à élargir l'enquête à d'autres catégories d'acteurs, en accordant une attention particulière aux habitants, aux associations, aux coopératives et aux organismes concernés par la gestion environnementale. Une deuxième perspective serait de comparer Ifrane à d'autres destinations touristiques marocaines présentant des caractéristiques territoriales et environnementales différentes. Une telle démarche permettrait d'examiner dans quelle mesure les difficultés de coordination et de participation identifiées dans cette étude se retrouvent dans d'autres contextes.

Enfin, des recherches ultérieures pourraient mobiliser une approche mixte associant entretiens qualitatifs, questionnaires et indicateurs territoriaux afin d'approfondir l'analyse des mécanismes de gouvernance et de leurs relations avec les retombées économiques et la préservation environnementale. Le cadre d'analyse proposé dans cet article pourrait servir de point de départ à ces investigations, en étant progressivement précisé et confronté à d'autres terrains.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

7. Conclusion :

Cette recherche avait pour objectif d'examiner dans quelle mesure la gouvernance participative peut contribuer à la durabilité touristique dans la région d'Ifrane, en s'intéressant particulièrement aux relations entre les acteurs, à la place des communautés locales et aux conditions institutionnelles et territoriales de valorisation des ressources. À travers une démarche qualitative exploratoire reposant sur six entretiens et une analyse thématique assistée par NVivo, l'étude a permis de mettre en évidence plusieurs caractéristiques du fonctionnement de la gouvernance touristique locale.

Les résultats révèlent tout d'abord l'existence de relations de coopération entre les institutions publiques, les professionnels du tourisme et certains acteurs locaux. Ces collaborations constituent un socle sur lequel pourrait s'appuyer une action territoriale plus concertée. Toutefois, leur existence ne garantit pas une coordination suffisamment structurée. Les difficultés de concertation, la participation limitée des communautés et les insuffisances relevées dans la coordination institutionnelle montrent que le passage d'une coopération entre acteurs à une véritable gouvernance participative demeure un enjeu important pour le territoire. L'analyse met également en évidence une tension entre les potentialités touristiques d'Ifrane et les conditions de leur valorisation durable. La richesse du patrimoine naturel et culturel représente un atout majeur pour la destination, mais elle ne suffit pas à assurer un développement touristique équilibré. La saisonnalité de l'activité, les retombées économiques locales jugées limitées, les pressions sur les ressources naturelles et les besoins en matière de promotion soulignent la nécessité d'une approche qui dépasse la seule recherche d'attractivité. La durabilité suppose notamment de mieux articuler les objectifs économiques avec la participation des acteurs locaux et les exigences de préservation environnementale.

Sur le plan scientifique, l'apport de cette recherche réside dans la proposition d'un cadre d'analyse organisé autour de quatre dimensions interdépendantes : la coordination institutionnelle, l'inclusion participative, l'ancrage territorial des bénéfices et l'intégration environnementale. Ce cadre permet d'appréhender la gouvernance touristique non comme un simple dispositif de concertation, mais comme un processus collectif dont la portée dépend de la capacité des acteurs à coordonner leurs interventions, à partager les décisions, à favoriser les retombées locales et à préserver les ressources territoriales. Il constitue une proposition analytique issue du terrain étudié, qui pourra être approfondie et confrontée à d'autres contextes.

Sur le plan managérial, les résultats soulignent l'intérêt de consolider les espaces de dialogue entre les parties prenantes, de renforcer la représentation des communautés locales et de soutenir les initiatives économiques ancrées dans le territoire. Ils invitent également à intégrer

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

davantage les objectifs de conservation dans les stratégies de développement et de promotion touristique. Ces orientations ne peuvent toutefois produire des effets durables que si elles s'inscrivent dans des mécanismes de coordination réguliers et dans une répartition plus équilibrée des responsabilités entre les acteurs concernés.

Enfin, compte tenu du caractère exploratoire de l'enquête et du nombre limité de participants, les conclusions doivent être interprétées dans les limites du terrain étudié. Elles ne prétendent pas représenter l'ensemble des acteurs touristiques d'Ifrane, mais contribuent à faire ressortir des enjeux organisationnels et territoriaux qui méritent une investigation plus approfondie. Des recherches comparatives portant sur d'autres destinations marocaines, ainsi que des enquêtes élargies aux communautés locales et aux acteurs de la gestion environnementale, permettraient de préciser les conditions dans lesquelles le cadre proposé peut être mobilisé. La question centrale demeure ainsi celle de la capacité des territoires à transformer leurs ressources touristiques en un développement collectif, inclusif et respectueux de leurs équilibres environnementaux.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 39 Décembre 2026

Références bibliographiques :

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners, 35*(4), 216–224. https://doi.org/10.1080/01944366908977225

Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo* (2nd ed.). SAGE Publications.

Bramwell, B., & Lane, B. (1993). Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism, 1*(1), 1–5. https://doi.org/10.1080/09669589309450696

Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism, 19*(4–5), 411–421.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *The Canadian Geographer / Le Géographe canadien, 24*(1), 5–12. https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Hall, C. M. (2011). Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: From first- and second-order to third-order change? *Journal of Sustainable Tourism, 19*(4–5), 649–671. https://doi.org/10.1080/09669582.2011.555555

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. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

Pecqueur, B. (2001). Qualité et développement territorial : L'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés. *Économie rurale, 261*, 37–49. https://doi.org/10.3406/ecoru.2001.5217

Pecqueur, B. (2005). Le développement territorial : Une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud. Dans B. Antheaume et F. Giraut (dir.), *Le territoire*

est mort : Vive les territoires ! Une refabrication au nom du développement (p. 295–316). IRD Éditions.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.

Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management, 21*(6), 613–633. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00009-1