



**REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES
ET SOCIALES**

(A comité de lecture)

N° 3 Aout 2016

***Les approches de la Gouvernance et de la Rationalité
dans l'Élaboration de la Politique Publique Touristique au Maroc :
Cas du Programme « Moussanada Siyaha »***

***The approaches to the Governance and Rationality
in the Elaboration of Public Policy Tourist in Morocco:
Case the program "Moussanada Siyaha"***

OULHADJ, Badia

Professeure HDR, Laboratoire de Recherche LASMO ;
École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG),
Université Hassan I^{er} Settat-Maroc
b.oulhaj@gmail.com

BOUALI, Brahim

Doctorant. Laboratoire de Recherche LASMO,
École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG),
Université Hassan I^{er} Settat-Maroc
bouali.br@gmail.com

Résumé :

La question de l'intervention de l'Etat dans le secteur touristique constitue un thème de recherche qui a suscité un intérêt particulier. La littérature académique a dégagé une multitude d'approche d'élaboration des politiques publiques en matière de tourisme ; cette multitude d'approche provient essentiellement du degré d'implication des acteurs concernés et le type de pouvoirs mis en jeu. Au Maroc, la complexité du secteur touristique, l'hétérogénéité de ses acteurs, l'importance de son apport dans l'économie marocaine et les implications culturelles et sociales qu'il induit, légitiment la participation de tous les intervenants à l'élaboration et la mise en œuvre des programmes publics le concernant. Le programme « *Moussanada Siyaha* » constitue une initiative publique visant la promotion de la compétitivité des PME touristiques marocaines. Fruit de partenariat entre le Ministère de Tourisme, le Ministère de l'Economie et des Finances, l'Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise et la Fédération Nationale de Tourisme, ce programme aspire l'accompagnement d'environ 600 entreprises à plusieurs niveaux (Stratégie de développement, Qualité, Développement durable, Organisation et Ressources Humaines, Technologies de l'Information, Comptabilité et Finance, Partenariat financier, transmission et gestion déléguée) avec une enveloppe de 420 millions de Dhs. L'objectif de notre travail de recherche est d'analyser la démarche de l'élaboration de ce Programme, notamment le degré d'implication des acteurs intéressés et le diagnostic qui a servi de base à ses choix stratégiques (caractérisation de l'approche d'élaboration : institutionnel, coopération, groupes d'intérêt, corporatiste, pluraliste, des choix rationnels, socio-économique, de la gouvernance, évolutionnaire, etc.). Pour atteindre les objectifs de cette étude, une recherche qualitative à travers des entretiens a été menée auprès des responsables institutionnels du tourisme au niveau central.

Mots-clés : *politique publique, approche rationnelle, approche de la gouvernance, « Moussanada Siyaha », Maroc.*

Abstract

The question of state intervention in the tourist sector is a research theme that has aroused particular interest. The academic literature has identified a multitude of approaches to public policy on tourism; this multitude of approach mainly from the degree of involvement stakeholders concerned and the type of powers involved. In Morocco, the complexity of the tourism sector, the heterogeneity of its actors, its important contribution to the economy Morocco and the cultural and social implications that it induces legitimize the participation of all stakeholders in the development and implementation of public programs on. The "Moussanada Siyaha" program is a public initiative aimed at promoting the competitiveness of Moroccan tourism SMEs. Fruit of partnership between the Ministry of Tourism, the Ministry of Economy and Finance, the National Agency for Small and Medium Enterprises and the National Tourism Federation, the program draws the accompaniment of about 600 companies at several levels (development Strategy, Quality, sustainable development, Organization and Human Resources, Information Technology, Accounting and Finance, financial Partnership, transmission and delegated management) with a budget of 420 million dirhams. The objective of our research is to analyze the process of developing this program, including the degree of involvement of stakeholders and the diagnosis was the basis for its strategic choices (characterization of the approach development: institutional cooperation, interest groups, corporatist, pluralist, rational choices, socio-economic, governance, evolutionary, etc.). To achieve the objectives of this study, a qualitative research through interviews was conducted with institutional tourism officials at the central level.

Keywords: Keywords: public policy, rational approach, approach to governance, "Moussanada Siyaha", Morocco.

INTRODUCTION :

Le Maroc a manifesté un engagement sans précédent vis à vis du secteur touristique. Le discours des acteurs politiques et les récentes orientations entreprises confirment le choix du pays de faire de ce secteur un vecteur stratégique pour son développement économique et social et un canal de promotion de l'image du Maroc dans le reste du monde. L'analyse de l'élaboration des politiques publiques en matière de tourisme revêt un intérêt scientifique et pragmatique évident : elle participe aux efforts de réflexion sur la politique publique en général et la politique touristique en particulier et fournit aux décideurs les outils pour une meilleure compréhension de la complexité du secteur et la multiplicité des variables qui entrent en jeu à l'occasion de la formulation des orientations de l'État et de ses satellites.

Le tourisme est une industrie fragmentée et une activité multisectorielle. Son manque de puissance financière et politique milite contre elle et contre la reconnaissance par les gouvernements de la nécessité d'une politique de tourisme distincte (Elliott, 1997). La multiplicité des acteurs et l'imbrication des champs d'intérêt impliquent plus que jamais de nombreux réseaux de gouvernance très complexes. Les États deviennent frustrés car ils doivent assumer l'obligation d'accomplir deux missions parfois contradictoires : se retirer de la sphère économique pour assurer le libre jeu du marché (approche libérale) et assurer le pilotage de la complexité en jouant le rôle d'arbitre entre acteurs divers (approche de la gouvernance). En suivant les grands changements économiques dans la société, le changement politique amplifie les ajustements qui ont lieu et englobe de nouveaux développements sociaux telle que l'émergence du tourisme comme phénomène social (Huntington, 1993).

Le présent travail de recherche aborde le programme « *Moussanada Siyaha* ». Fruit de partenariat entre le Ministère de Tourisme, le Ministère de l'Économie et des Finances, l'Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise et la Fédération Nationale de Tourisme, « *Moussanada Siyaha* » vise la promotion de la compétitivité des PME touristiques marocaines à travers une palette d'instruments couvrant plusieurs niveaux de la chaîne de valeur des établissements d'hébergement, des agences de voyage et des opérateurs de transport.

Pour saisir le sens d'une politique touristique, la prise en compte de l'approche théorique de cette politique devient primordial (Jenkins, 1978). La réflexion autour du Programme « *Moussanada Siyaha* » vise à contribuer à la littérature sur la politique du tourisme qui, selon Kerr (2003), ne se développe suffisamment pas en termes de cadres, d'approches et de

théories, suite à un manque de mesures incitatives pour la recherche interdisciplinaire et appliquée axée sur les problèmes en tourisme en général (TAB, 1997).

Ce déficit de recherche scientifique a engendré une déficience dans la compréhension du lien entre la théorie du tourisme et la formulation de la politique publique (Sessa, 1984). Si la recherche sur le tourisme est relativement nouvelle et restreinte, il s'y ajoute la difficulté de la séparation des théories du tourisme des théories de développement économique. Même lorsqu'un effort théorique est fourni, le défi réside dans l'élaboration d'une étude qui soit théoriquement au courant des nuances et des tensions de l'industrie et qui a un objectif pragmatique dans le monde réel, c'est-à-dire qui peut être convertie en un avantage économique, environnemental, social ou culturel (Weiler 2002). En plus, la plupart des travaux dans ce domaine concernent quelques pays en particuliers (Archer et Cooper, 1998). Nous espérons que l'analyse d'une partie de la politique d'un pays en voie de développement tel que le Maroc contribuera à combler cette insuffisance. Pour atteindre cet objectif, nous chercherons notamment à comprendre dans quel cadre le programme « Moussanada Siyaha » a été élaboré, comment il a été justifié et motivé ? Quels sont les acteurs impliqués à son élaboration ? et quelles démarches ont été adoptées pour sa conception et sa mise en œuvre ?

Nous ne pouvons pas entamer une quelconque recherche dans ce sens sans avoir un minimum de compréhension des difficultés méthodologiques qui entravent la réflexion dans la politique publique. L'analyste des politiques publiques est forcé de reconnaître les questions de la théorie politique et des valeurs politiques qui sous-tendent, d'une manière explicite ou implicite, les décisions de la politique publique (Stillman, 1974). La compréhension conceptuelle du processus politique est fondamentale pour une analyse des politiques publiques (Jenkins 1978). Kerr (2003) pense qu'il existe d'importants problèmes méthodologiques dans la réalisation d'études politiques et administratives autour du tourisme. Ces problèmes surgissent surtout en raison de la multiplicité des cadres potentiels d'analyse et les caractéristiques implicitement politiques des résultats du processus de recherche (Gallie, 1956). Un problème méthodologique central est celui de la séparation entre le champ de la politique et celui de l'administration. Les modèles descriptifs, à travers l'analyse des processus d'élaboration, constituent une réfutation de la dichotomie rationnelle « politique / administration » qui caractérise les approches normatives (Hall, 1994). Un autre problème réside dans la multiplicité des approches, leurs interdépendances et leurs similitudes qui peuvent induire le chercheur dans l'ambiguïté méthodologique. D'où la nécessité de diversifier et de combiner les approches.

Dans le présent travail de recherche, nous avons procédé d'abord à une présentation des diverses approches et cadres d'analyses dégagées par la littérature pour l'analyse des politiques publiques en tourisme. Cette revue nous a permis de dériver un schéma d'analyse traduit en un guide d'entretien. Des entretiens ont ensuite été réalisés avec quelques acteurs impliqués dans l'élaboration du programme « Moussanada Siyaha ». Des données secondaires émanant du Ministère du Tourisme (MT) et de l'Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) ont également été mobilisées comme appui aux déclarations des interviewés.

I. APPROCHES DE LA POLITIQUE PUBLIQUE :

La littérature sur la politique publique en général et celle du tourisme en particulier a dégagé plusieurs approches. On trouve notamment les approches : institutionnelle, des Groupes d'intérêt, des Réseaux, les approches corporatiste et pluraliste, *Ideas-based approaches*, les choix rationnels, les approches socio-économiques, les approches intégrées, l'approche évolutionniste, etc. La théorie, le cadre ou l'approche les plus appropriés restent ceux qui peuvent être synthétisés et donner une explication plausible de la formulation de la politique. S'ajoutent à ces approches des cadres d'analyse variés. Les principaux sont le « *Multiple-Streams Framework (MSF)* » (Kingdon 1984), le « *Punctuated-Equilibrium Framework (PEF)* » (Baumgartner & Jones 1993) et l'« *Advocacy Coalition Framework (ACF)* » (Sabatier *et al.* 1991). Les lignes qui suivent essaieront de présenter les différents approches et cadres d'analyse pour une meilleure compréhension de leur portée et les critiques qui leur sont adressées.

La diversité des approches survient suite à la multiplicité des contextes d'analyse. Chaque approche peut avoir un pouvoir explicatif dans des environnements particuliers mais la prise en compte des tous les cadres d'analyse est essentiel parce qu'en étant conscient des autres théories, on devient plus sensible à certaines des hypothèses implicites dans la théorie préférée. Dans tous les cas, la politique du tourisme ne peut être conceptuellement comprise ni concrètement analysée qu'une fois les lignes directrices philosophiques et les intérêts pratiques du tourisme soient examinés et décrits dans un cadre contextuel (Edgell, 1999). Plusieurs auteurs, tels que Sabatier (1999), appellent à l'adoption d'une approche intégrée pour éviter de considérer une théorie particulière comme étant exclusivement logique.

1. De la politique publique du tourisme et sa nécessité :

Plusieurs définitions ont été données à la politique publique. Par exemple, pour Kerr (2003), la PP est « *une suite intentionnelle d'actions ayant un objectif final explicite* ». La définition de Theodoulou et Cann (1995) ajoutent la dimension de la rareté et d'optimisation. Pour eux, une politique publique est l'action de l'État qui vise à « *concilier des revendications contradictoires autour de ressources rares* ». Edgell (1990) présente une définition plus large en mettant l'action sur l'objectif, les champs d'action et la finalité d'une politique. Il pense que la politique publique est l'intégration cohérente des avantages économiques, politiques,

culturels, intellectuels et environnementaux, avec les gens, les destinations et les pays afin d'améliorer la qualité de vie et fournir un fondement pour la paix et la prospérité.

Il existe de nombreux instruments de la politique publique. Ils peuvent être juridiques, réglementaires, financiers, organisationnels, etc. et visent à piloter les facteurs microéconomiques et macroéconomiques dans le sens désiré en termes de consommation, de production et d'investissement. En fait, il doit y avoir autant d'instruments que d'objectifs à atteindre (Tinbergen, 1995) et ces instruments doivent être regroupés en continuum en termes de degré d'influence que l'État cherche à exercer (Pantin, 1995). Pour atteindre leurs objectifs, ces mesures doivent être persuasives (John, 1999)

Le débat sur la nécessité d'une politique publique du tourisme est ouvert. Sans entrer dans un débat idéologique sans fin, on présentera brièvement les différents points de vue. Il est très important pour le gouvernement de laisser le tourisme aux forces du marché et de faire son propre chemin en raison de ses impacts sociaux, environnementaux et culturels (Lickorish & Jenkins, 1997). La tendance actuelle dans la littérature de tourisme est pourtant, à notre connaissance, favorable à une intervention de l'État plus ou moins importante. L'économie de marché n'assurera pas, seule, un tourisme durable. Une intervention du gouvernement est nécessaire (Bramwell, 1998). L'industrie touristique ne pourrait pas survivre à juste titre sans gouvernements parce que les communautés commerciales et les organisations professionnelles comptent souvent sur le secteur public pour les relancer ou assurer leur durabilité (Kerr, 2003).

2. Approche institutionnelle :

Le terme « *institution* » se réfère à de nombreux types d'entités, y compris les organisations et les règles utilisées pour structurer les modes d'interaction au sein des organismes (Sabatier, 1999). Les institutions comprennent des organisations politiques, des lois et les traditions qui sont au cœur de tout système politique. Le changement institutionnel est à la fois la cause et l'effet du développement du tourisme et l'approche institutionnelle figure parmi les approches théoriques longtemps utilisées pour comprendre le processus d'élaboration des politiques publiques. Son avantage c'est qu'elle correspond aux dispositions formelles des systèmes politiques de la première moitié du XXe siècle (Kerr, 2003).

Le contexte institutionnel regroupe les institutions sous un ensemble cohérent, où chaque pays a une tradition d'État qui est un amalgame de cultures, d'idées et d'institutions (Dyson, 1980). Dans l'absence de pressions en faveur du changement, les institutions tendent à garder un système politique stable en limitant l'impact des groupes d'intérêt et des nouvelles idées (John,

1999). Leur importance réside dans le fait qu'elles confèrent le pouvoir à des individus. Cela inclut leur pouvoir personnel, leur magnétisme, leurs capacités, leurs énergies, leurs relations et leurs connexions.

Selon l'approche institutionnelle, les institutions sont l'arène dans laquelle la politique publique s'élabore (Hall, 1994) parce que leurs structures possèdent la capacité d'influencer le combat politique (Kerr, 2003). Elles réussissent grâce au gradualisme. C'est-à-dire à travers un long processus d'expérience qui leur procure une maîtrise des variables contextuelles, et lorsque les problèmes émergent d'une institution, ils sont souvent endossés aux individus au pouvoir au sein de ces institutions (Hoppe, 1992).

Malgré son importance, l'approche institutionnelle est très critiquée parce qu'elle exclut d'importants acteurs politiques tels que les groupes d'intérêt dans la décision publique (Schattschneider, 1960). Aussi, les systèmes nationaux de prise de décision doivent répondre aux pressions économiques internationales, ce qui rend les institutions moins influentes (John & Cole 2002).

3. Approches des groupes, des réseaux et des élites :

L'approche par les groupes reste une démarche importante et toujours saillante. En fait, La politique émerge en raison des modes informels d'association tels que les groupes qui influent sur les processus législatifs et les décisions de l'exécutif (Kerr, 2003). L'explosion commerciale du tourisme dans les années 1950 a fait de l'approche par les groupes une réponse vitale aux approches institutionnelles, en mettant en exergue l'importance des nuances et des interactions entre les différentes composantes du processus d'élaboration des politiques du tourisme (John, 1999). Contrairement à l'approche institutionnaliste, les approches des groupes d'intérêt et des réseaux sont efficaces parce qu'elles attirent l'attention sur les différences entre les secteurs dans l'élaboration des politiques publiques (Kerr, 2003).

Le problème le plus important dans l'examen du rôle des groupes d'intérêt est le maintien de la relation entre le groupe d'intérêt et le gouvernement ou l'organisme gouvernemental avec lequel il opère. Mais, l'importance de groupe réside dans sa capacité à rassembler toutes les parties concernées par un problème dont l'ampleur pourrait dépasser les capacités d'unités prises isolément (Cochrane, 1997). Le regroupement des relations des parties concernées par un problème donné a une grande influence sur la politique. Les groupes, multiples et fragmentés, qui représentent les associations, les institutionnels, les politiciens et les autres participants dans la prise de décisions influencent la manière dans laquelle la politique du tourisme est exprimée par des systèmes politiques. Leur insuffisance majeure c'est que les

points de vue de ceux qui représentent le groupe d'intérêt ne sont nécessairement pas représentatifs du groupe dans son ensemble (Hall & Jenkins 1995).

Le réseau politique est l'une des formes les plus familières de la gouvernance contemporaine (Pierre & Peters, 2000). L'approche de Réseaux stipule que les actions stratégiques traduisent les efforts déployés par les participants pour influencer, modifier ou préserver leurs positions dans les réseaux auxquels ils sont associés (Mullins, 1996). Ces réseaux sont constitués à travers des relations formelles et informelles, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des institutions politiques, qui façonnent le tourisme et les décisions lui afférentes. Les réseaux politiques ont fondamentalement changé après les années quatre-vingt en intégrant plus de participants en provenance notamment du secteur privé et de la société civile (Rhodes, 1999). Ils peuvent varier considérablement en fonction de leur degré de cohésion, de leur taille et de l'objet de leur coalition (Rhodes, 1997). Les différents réseaux politiques incarnent des conflits plus ou moins appâtent. Ceux qui ont un intérêt économique et professionnel dominant sont les plus résistants aux changements (Marsh & Rhodes, 1992a). Ils ont tendance à prévaloir leurs propres affaires quand les gouvernements accordent aux politiques une faible importance. Les institutions sont également omniprésentes dans cette approche. C'est possible d'y reconnaître leur rôle en sachant que les stratégies institutionnelles sont à la base des relations qui les gouvernent (Peterson, 1995). Le secteur touristique incarne un modèle des réseaux politiques lorsque les valeurs et la culture d'une Elite de décideurs soutiennent un ensemble d'institutions et de relations particulières (Moore & Boothe, 1989). Selon Marsh (1996), la source du changement réside peut-être dans les réseaux et dans leurs relations avec d'autres réseaux sous-sectoriels, en fonction de l'étendue de leur capacité à définir les paramètres de la politique et leurs propres relations fondamentales

Quant à la théorie des élites, son principe est que la grande majorité des actions humaines est structurée et orientée et non pas aléatoire (Hoppe, 1992). Bien que les élites peuvent avoir différentes affiliations, l'homogénéité de leurs démarches signifie invariablement qu'elles sont d'accord sur leurs objectifs de base (Di Zerega, 1991). Une élite est le résultat de partage des rôles est l'émergence formelle ou informelle de groupes d'individus activement impliqués. Les plus influents deviennent des leaders alors que les moins influents deviennent des suiveurs acceptant le privilège l'adhésion et les avantages qui en découlent même lorsqu'ils sont dépourvus de pouvoir. En fonction de la nature du groupe et de ses objectifs, le chef de file et les membres les plus influents peuvent former une « élite du pouvoir ». Il existe, en fait, une corrélation naturelle entre le degré d'implication et celui d'influence. La nature des

relations entre les acteurs clés d'un secteur de la politique façonne le processus d'élaboration des politiques à travers leurs perceptions partagées sur la manière dont les affaires publiques doivent être conduites (De Grazia, 2000).

4. Approche de la gouvernance :

Selon Pierre et Peters (2000), la gouvernance couvre l'ensemble des institutions et des relations impliquées dans le processus de gouverner, par opposition au gouvernement au sens étroit du terme. La gouvernance se réfère à l'auto-organisation des réseaux inter organisationnels caractérisés par l'interdépendance, l'échange des ressources, les règles du jeu et l'autonomie significative vis-à-vis de l'État (Rhodes, 1999). L'État prend du recul en permettant aux institutions et participants infranationaux et internationaux à gagner en importance. Ce recul de l'État provient d'une stratégie consciente puisqu'il essaie d'assurer un meilleur contrôle et autonomie en dehors la simple sujétion aux pressions locales et transnationales (Pierre & Peters, 2000). La complexité du développement de l'industrie touristique dans le temps a créé des variations dans les modes de gouvernance (Martin, 2001). L'action commune, l'ajustement mutuel et le réseautage deviennent les nouveaux instruments de la gestion et le nouveau modèle de transfert de responsabilités sera beaucoup plus consultatif et participatif.

La transition du gouvernement classique vers la gouvernance a été effectué quand les processus institutionnels et sectoriels sont devenus contingents et dépendants les uns des autres et de leurs contextes (John & Cole, 2002). Le système de gouvernance implique des ensembles complexes d'organisations issues des secteurs public et privé (Rhodes, 1999). C'est pour cette raison que l'approche de la gouvernance (ou la théorie intégrative) aide à surmonter les défauts évidents et les faiblesses des autres approches.

L'approche de la gouvernance a pourtant été critiquée parce qu'il provoque un changement à partir d'un pouvoir exécutif fort à un autre plus segmentée et soumis aux jeux de négociation. Ceci est une conséquence de la gouvernance, comme une structure de gouvernement non planifiée et inopinée, qui devient la caractéristique de la politique gouvernementale où le pouvoir des marchés et de la concurrence est vanté (Rhodes, 1999).

5. Approches corporatiste et pluraliste :

Le corporatisme est un système politique dans lequel la politique économique et sociale est élaboré sur la base d'accords entre le gouvernement, les groupes d'intérêt des entreprises et les syndicats (Kerr, 2003). La théorie corporatiste est une approche qui analyse la relation entre

l'État et les intérêts organisés (Schmitter, 1979). Selon Kerr (2003), toutes les sociétés capitalistes affichent certains traits corporatistes, mais le degré de corporatisme diffère considérablement (Kerr, 2003). Les libéraux adressent une critique acharnée au corporatisme qui, selon eux, réduit la portée du marché libre et entrave, par conséquent, la croissance économique (Pierre & Peters, 2000).

Le pluralisme désigne un système politique dans lequel aucun groupe politique, culturel, ethnique ou idéologique particulier n'est dominant (Dahl, 1997). Dans un système pluraliste, les différents groupes sont en concurrence et L'État ou l'autorité locale est l'arbitre. Le pluralisme est la situation dans laquelle le pouvoir est diffusée dans toute la société et où aucun groupe n'a le contrôle total sur toutes les décisions. Un État pluraliste est celui dans lequel la prise de décision est répartie entre de nombreux groupes indépendants. Même dans une démocratie, une petite minorité peut prendre quelques décisions, mais aucun groupe ne devrait dominer toutes les décisions (Kerr, 2003).

L'approche pluraliste stipule que les gens fonctionnent non seulement en tant qu'individus, mais aussi au sein des groupes ayant des intérêts spécifiques (Brown et al. 1996). Cette théorie touche à la nature du pouvoir et peut également être utilisée pour signifier la diversité culturelle d'une société plurielle. Elle stipule que les individus devraient avoir l'occasion de participer à la prise de décision, même s'ils choisissent souvent de ne pas le faire (Issacs *et al.*, 1998). Dans une situation de pluralisme, ce qui est *pluralisé* n'est pas seulement la culture et la religion, mais aussi les opinions politiques et les conceptions d'intérêt matériel. Le groupe au pouvoir, quel que soit son caractère, doit concéder que ses idées sur la façon de gouverner, ne sont pas les seules idées légitimes et que sa conception du bien commun doit intégrer d'autres prises de position plus particulières (Honderich 1995).

II. CADRES ANALYTIQUES DE LA POLITIQUE PUBLIQUE :

1. *Cadre de coalition de plaidoyer (advocacy coalition framework) :*

L'ACF est un modèle qui décrit un amalgame d'idées et de réseaux en mettant l'accent sur les interactions entre des coalitions de plaidoyer. La coalition de plaidoyer se forme lorsque les acteurs d'un réseau se réunissent pour plaider en faveur d'une politique particulière (Sabatier, 1987). Elle se compose de membres qui partagent un ensemble de croyances politiques (Sabatier et Jenkins-Smith, 1993). Ceux-ci peuvent être des bureaucrates, des législateurs, des experts et des hommes politiques.

En raison de la nécessité d'une masse critique de participants pour mener une plaidoirie, et vu la complexité croissante de l'arène politique du tourisme, la création d'une coalition de plaidoyer politique devient de plus en plus difficile (Hall & Jenkins, 1995). Pour ces raisons et autres, Hann (1995) et Hoshino (1997) voient que les coalitions de plaidoyer ne peuvent produire des intérêts qu'à court terme.

2. *Cadre des flux multiples (multiple streams framework) :*

Le *Multiple-Streams Framework* est basée sur l'idée d'une interaction continue entre les problèmes, les solutions et la politique conformément au modèle de l'anarchie organisée des choix politiques (Cohen *et al.*, 1972 ; Kingdon, 1984). En effet, le processus politique est fait de trois flux : un flux de problèmes, un flux de solutions et un flux politique (élections et élus) (Kerr, 2003). Ces flux fonctionnent indépendamment l'un de l'autre (Kingdon, 1984) mais les élections présentent l'occasion pour les politiciens de les associer (Sabatier 1999).

Le MSF fait valoir chacun des processus qui agissent comme impulsion ou contrainte sur les politiques publiques en ajoutant ou en enlevant une proposition à/de l'agenda politique. Il est convaincant car il permet d'analyser les différentes nuances et sensibilités associées à ce qui peut être pris comme problématiques controversées (Kerr, 2003). Pourtant, ce modèle incarne d'énormes insuffisances : Il voit la prise de décision comme résultat d'un processus chaotique et anarchique des organisations et il a tendance à trop compter sur le changement et la fluidité (John, 1999). Un autre aspect marquant du modèle MSF réside dans le fait qu'il n'adopte pas de points de départ. Selon ce modèle, les solutions politiques apparaissent de façon inattendue et disparaissent rapidement.

3. *Cadre de de l'équilibre ponctué et l'approche rationnelle :*

Le PEF est un modèle de mise sur agenda qui vise à décrire la façon dont les programmes et les politiques passent d'une période de stabilité à une époque de changement rapide et de fluide (McCombs et Shaw, 1972). La limite de ce modelé c'est qu'il n'explique clairement pas la transition de la stabilité au changement et vis-versa (John 1999).

Selon cette approche, le processus politique est imprégné d'idées sur ce qui est le meilleur plan d'action, et de croyances sur la façon d'atteindre les objectifs (John, 1999). Les acteurs du processus politique prônent des idées contradictoires et s'engagent avec les autres pour essayer de les influencer. Certains acteurs plaident pour des positions radicales tandis que d'autres mettent en avant des préférences conservatrices. Cette approche met l'accent sur les conflits entre acteurs. Le fait que chacun croit dans sa propre cause signifie qu'il y aura une tension continue pour la prééminence des idées.

La théorie du choix rationnel postule que les choix individuels sont le fondement de l'action et l'inaction politique. Sa spécificité réside dans la méthode déductive (Rhodes, 1999). Weber (1964) croit que l'État est rationnel. Ce dernier se définit par son caractère légal-rationnel. Selon La société est un corps dont le cerveau serait l'État.

Pour qu'un choix soit purement et parfaitement rationnel, il doit satisfaire les quatre conditions suivantes : Connaissance parfaite de l'information au moment du choix ; des préférences explicites, non-ambigües et stables ; maîtrise et connaissance des choix possibles (c'est-à-dire que l'administration sait parfaitement ce qu'elle veut) Et le comportement du décideur s'apparente à celui d'un pur intellect. La difficulté de satisfaire ces conditions mène à l'impossibilité de prendre des choix purement rationnels. Elster pense qu'il n'y a de rationalité qu'individuelle, car toute décision collective nécessite un compromis. (Le paradoxe de Condorcet de la non-transitivité des choix).

Bien qu'il ait été démontré que l'ACR génère des paradoxes et crée des difficultés pour les théories inductivistes, son déploiement doit être fortement limitée pour éviter le problème que si toutes les probabilités sont *a priori* égales, la possibilité d'apprendre de l'expérience est exclue (Honderich, 1995). La nature rapide et contingent des changements, les obstacles fréquents à la coopération, et les limites de la capacité humaine signifient que la contingence et le hasard jouent un rôle important dans l'explication des choix politiques et la prééminence de certaines idées (Kerr, 2003). Nos choix ne sont pas rationnels, mais raisonnables, on s'arrête à une alternative satisfaisante et l'État a des informations parcellaires par rapport à son environnement extérieur et par rapport à ses instruments (Lindblom.). Une Politique

Publique est toujours le reflet d'un compromis lié à la nature des informations dont on dispose.

4. La théorie évolutionniste et hétérogène :

La théorie évolutionniste (John, 1999) est une coalescence des synthèses de toutes les approches, sa force est que, en synthétisant plusieurs approches, elle tire le meilleur des trois théories, tout en cherchant à intégrer l'interaction dynamique entre les facteurs de changement, leur adaptation et leurs contraintes. Elle prend en considération les interactions entre les différentes organisations des secteurs privé et public et les individus qui y sont impliqués et qui poursuivent leurs agendas respectifs. Le modèle évolutionniste de John (1999) a la capacité de se mouvoir entre les différentes et complexes perspectives théoriques (Kerr, 2003).

Cette théorie est pourtant limitée par le fait qu'elle ne tient pas compte de tous les aspects de la gouvernance et des tensions intrinsèques inhérentes à la prise de décision dans un État récemment déconcentrée. Elle n'est surtout pas en harmonie avec le secteur du tourisme jugé amorphe et diversifié et où les besoins et les ambitions d'une partie apparaissent incompatibles avec ceux des autres (Kerr, 2003). La théorie évolutionniste ne tient pas compte du fait que la politique du tourisme, en termes de stratégie, augmente la déconnexion entre des organisations déjà disparates du secteur public, avec des objectifs, des traditions et des cultures contradictoires. Bien que les trois cadres d'analyse peuvent être liés aux principes de gouvernance, leur capacité à embrasser la gouvernance dans son intégralité est limitée par le fait qu'il y a eu un changement de perspective à l'égard des relations de dépendances qui existent entre l'État et la société.

Il est possible d'intégrer toutes les approches à travers une série infinie d'itérations pour obtenir un cadre satisfaisant d'analyse du tourisme. L'approche hétérogène est la plus pertinente car elle tient compte de l'émergence de la gouvernance, de l'avènement de la décentralisation et de la polarisation des attentes des différents secteurs de l'industrie. Comme cadre d'analyse, cette approche serait synchrone avec l'environnement complexe dans lequel le tourisme opère et qui comprend des groupes d'intérêt auto-organisés, des institutions, une élite et des réseaux politiques (Kerr, 2003). Elle semble être le moyen le plus approprié par lequel la recherche en tourisme peut expliquer les nuances, les complexités et les aléas de la politique du tourisme.

III. CAS DU PROGRAMME « MOUSSANADA SIYAHA » :

5. *Présentation du programme :*

Le programme « Moussanada Siyaha » est une politique gouvernementale ayant pour ambition d'accompagner plus de 600 PME touristiques à horizon 2020. Cet accompagnement mobilisera un budget global de 420 millions de dirhams. Selon les responsables interviewés, le dispositif d'appui est le fruit d'une démarche participative s'appuyant sur une large concertation tant avec les professionnels de l'hébergement, de la distribution de voyages, du transport touristique routier, qu'avec les institutionnels

« Moussanada Siyaha » est né partir du mécanisme « Accompagnement Compétitivité » à l'initiative du Ministère du Tourisme, l'ANPME et la Fédération Nationale du Tourisme qui regroupent les opérateurs touristiques. Selon les résultats de l'enquête terrain, ce programme a été conçu selon une démarche participative et rationnelle, impliquant tout les acteurs concernés. L'élaboration du dispositif a été précédée par un large processus de concertation avec les banques, les institutions de tutelle et les bureaux de conseil et d'études. L'enquête terrain auprès d'un échantillon représentatif des PME touristiques a permis de dégager des constats-clés qui, ajoutés aux recommandations des autres institutions, ont été la seule base des orientations décidées.

Le programme Moussanada Siyaha concernent les PME d'hébergement touristique classée (Catégories 1 à 5*, les hôtels-club, les résidences hôtelières et les maison d'hôtes), les PME agréées de la distribution de voyage et les PME agréées du transport touristique routier. Ces bénéficiaires doivent être une PME ayant minimum deux ans d'existence et un an dans le cas d'un groupement, nCh fedkess Hamd q adpa sp 15ME g h i é

également sur la base de la moyenne du CA sur les 2 ou 3 dernières années), ne pas être adossée à un groupe / chaîne nationale ou internationale, ayant été inscrites au Registre de Commerce et étant en situation régulière vis-à-vis du fisc et de la CNSS. Les PME en cours de régularisation pourront bénéficier d'une dérogation).

Pour mieux mettre en œuvre cette politique publique, le ministère s'appuie sur une gouvernance structurée autour de 5 grands acteurs (tableau 1). Un comité de pilotage a été mis en place : le Comité National de Suivi. Il est composé du Ministère du Tourisme, du ministère de finances et de la Fédération Nationale du Tourisme.

Tableau 1 : gouvernance du Programme Moussanada Siyaha

		Niveau d'ancrage	
		National	Régional
Attributions et prérogatives	Contrôle et évaluation	Comité national de suivi*	
	Pilotage, coordination et suivi externe	MT – SAET**	Délégations du Tourisme
	Portage et financement	ANPME	ADT (à terme)

Source : Ministère du Tourisme

1. Cadre de référence du programme :

Le programme Moussana Siyaha prend comme référence les discours royaux qui considèrent le tourisme comme levier de développement économique et social ainsi que la « Vision 2020 » qui est une stratégie de développement du secteur du tourisme au niveau national et un cadre global du Ministère du Tourisme pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises touristiques.

La vision 2020 a consacré une place importante à la compétitivité du tissu au niveau de son cadre d'action. Elle aspire à faire du Maroc l'une des top 20 des destinations mondiales et être modèle en matière de développement durable dans le pourtour méditerranéen et doubler la taille du secteur. Pour y arriver, le ministère insiste sur l'importance de s'appuyer sur un tissu d'entreprises touristiques structurées, modernes et compétitives. La vision 2020 s'est dotée d'un cadres d'action à six composantes : des programmes structurants pour un portefeuille diversifié de produits ; une Stratégie de promotion et de commercialisation dynamique ; un plan intégré de développement du tourisme durable ; un plan ressources humaines et formation d'excellence ; une compétitivité et qualité du tissu et des mesures de soutien au financement pour un investissement soutenu et durable.

L'axe 5 a donné naissance au « programme National pour la compétitivité touristique »

. Celui-ci vise la mise en place d'un mécanisme d'orientation et de soutien spécifique aux petites et moyennes entreprises touristiques, en synergie avec les outils mis en place par le Ministère du Commerce, de l'Industrie et des nouvelles technologies. Il aspire également à appuyer l'émergence d'acteurs de référence et au développement de réseaux sur toute la chaîne de valeur touristique dont en particulier des acteurs intègres de la distribution des voyages domestiques ou internationaux. Enfin, ce programme vise l'amélioration de l'encadrement de l'activité touristique par une réforme réglementaire à même d'accompagner

les nouveaux métiers et produits de la Vision 2020 et de favoriser la concurrence et le développement de réseaux.

Les orientations prises dans le cadre de Programme « Moussanada Siyaha » ont également trouvé référence dans le Pacte National pour l'Émergence Industrielle (PNEI). Cent onze mesures ont été précisées. Elles résultent, selon le ministère d'un travail concerté et participatif entre les secteurs public et privé. Le dernier axe de pacte concerne « l'Amélioration de la Compétitivité des PME décliné en 12 mesures. Les chantiers transversaux liés notamment à la modernisation compétitive des PME concernent l'ensemble du tissu des entreprises marocaines, sans exclusive (y compris tourisme, BTP, etc.). Selon le contrat programme (2009-2015) issu de ce pacte, « L'État s'engage dans le cadre du programme Moussanada à accompagner les entreprises dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur productivité, à travers la mise en place de programmes fonctionnels accessibles à l'ensemble des secteurs (exemple : systèmes d'information, qualité, logistique, marketing) ».

Le Programme « Moussanada Siyaha » est une adaptation aux PME touristiques du Programme « Moussanada » de l'Agence Nationale de la PME. Le programme global « Moussanada » vise à Accompagner 500 PME par an pour renforcer leurs facteurs de compétitivité (coûts/délais/qualité), Accélérer l'usage des Technologies de l'Information, créer 2500 nouveaux emplois et générer un Chiffre d'Affaire additionnel de 6 Milliards de DH. Il vise également la prise en charge de 60% des coûts de l'expertise et des systèmes d'information plafonnés à 1 MDH.

2. Démarche de la mise en place du programme :

La démarche adoptée pour la construction du dispositif d'appui peut être scindé en trois grandes étapes : le diagnostic et benchmark, la conception du dispositif et l'élaboration du plan d'action. Le diagnostic est basé sur une étude terrain menée par un bureau d'étude. Celui-ci a été choisi selon la réglementation des marchés publics en vigueur. Dans un premier temps, il y a eu définition d'une première longue liste de dispositifs génériques sur la base d'un benchmark ING international s'inspirant notamment de l'expérience des États Unis. Cette longue liste a été revue et restreinte selon deux critères : la difficulté de la mise en œuvre et l'impact éventuel sur les PME cibles. Les mesures sélectionnées ont été adaptées pour élaborer un dispositif en fonction des besoins identifiés.

L'étude terrain par questionnaire s'ajoute à une série de 65 entretiens en face à face PME avec des chefs de PME touristiques dans 7 villes du territoire national. Des entretiens ont été

également menés avec plusieurs institutions (Dar Damane, Caisse Centrale de Garantie, Crédit Agricole, Attijari Wafabank, ANPME, GIAC, E-commerce Conseil, Maroc Tourisme, Maroc Telecommerce, Cyberesa Solutions e-tourisme, etc.). Cette étude avait pour objectif de disposer d'une plus grande visibilité sur le degré de structuration des PME touristiques, identifier leurs besoins en mise à niveau, développer des dispositifs d'accompagnement appropriés en capitalisant sur les structures et mécanismes existants notamment au niveau de structures dédiées à la mise à niveau des PME telles que l'Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise pour enfin fournir une adaptation de l'offre de services de l'ANPME au secteur du tourisme.

Les constats « terrain » ont été restitués sur les 3 métiers concernés à travers différents axes d'analyse dont l'offre, le produit et le positionnement ; la démarche qualité ; les technologies de l'information ; le développement commercial et l'organisation et les ressources humaines.

Les constats-clés du terrain ont démontré la nécessité d'élaborer un mécanisme de financement pour la mise en place des démarches qualité et du développement durable et la facilitation d'accès aux compétences et relèvement du niveau managérial, aux technologies de l'information et la formalisation d'une vision stratégique et pérennisation des business model.

3. Constats-clés de la phase terrain :

Très en amont, une phase terrain a permis de ressortir des constats clés par métier sur les grands maillons de la chaîne de valeur. Sur l'axe Offre / Produit, les constats clé couvrent notamment l'identité, le positionnement, les initiatives de groupements, la diversification de l'offre et le renouvellement ou la personnalisation de l'offre. Sur l'axe démarches qualité, ils concernent les référentiels et l'accompagnement. L'axe « Technologies de l'information » a mis l'accent sur les besoins fonctionnels cibles et la structures de coûts. L'axe « Développement commercial » couvre le prospection traditionnelle et prospection « 2.0 ». Sur l'axe « Organisation / RH », les constats-clés concernent la structure managériale et la formation. Le dernier axe « Financement et Investissement » couvre les pistes de financement et les modalités de développement. Les constats clés on permit de ressortir sept axes d'accompagnement pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des PME Touristiques. Ces sept axes ont été déclinés en seize grandes mesures d'accompagnement. Celles-ci peuvent être résumées dans le tableau 2 suivant :

Tableau 2 : Axes et mesures d'accompagnement dans le cadre du Programme Moussana Siyaha

Axe	Mesure d'accompagnement
Stratégie de développement	Assistance technique à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de développement Assistance technique à la définition et à la mise en œuvre de stratégies collectives
Qualité	Appui technique à la certification / labellisation
Développement durable	Appui technique à la certification / labellisation
Organisation et RH	Assistance technique pour la réalisation de diagnostics Organisationnels Assistance technique pour la mise en place de GPEEC Assistance technique pour la mise en place de bilans de compétences
Technologies de l'information	Assistance technique à l'élaboration de diagnostic TI Assistance technique à l'acquisition de solutions TI packagées Assistance technique à la mise en place et au développement de site web et de plateforme transactionnelle Assistance technique à la mise en place et au développement d'une plateforme technologique intégrée
Accès au financement	Assistance technique au montage de dossier de financement Accompagnement à la structuration et au suivi de la gestion financière Assistance technique pour la recherche de partenaire financier
Transmission et gestion déléguée	Assistance technique pour la recherche de repreneur Assistance technique pour la recherche de gestionnaire

*Source : Ministère du Tourisme***4. Résultats provisoires et évaluation d'impact :**

L'ANPME a reçu 55 demandes pour bénéficier de l'appui. 16 dossiers ont été retenus. Ce résultat est jugé médiocre malgré les efforts de communication fournis. Le ministère prévoit d'intenses démarches de communication supplémentaires pour inciter les PME à adhérer au dispositif. Les responsables du Programme ont confirmé un référencement d'experts-métier

pour accompagner les PME touristiques dans leurs démarches de mise à niveau. Un réseau d'institutions intéressées sera créé pour suivre et évaluer le Programme. Des campagnes de communication et de sensibilisation seront menées pour inciter les PME touristiques à bénéficier de l'appui proposé.

Interviewés sur l'évaluation du dispositif, les responsables du Programme ont affirmé que le Comité National du Suivi est la partie qui en prend la charge. Ce comité étant constitué des mêmes parties chargées de la conception et la mise en place, l'indépendance de la démarche d'évaluation est fortement mise en doute. Le ministère a dressé une liste d'indicateurs d'impacts attendus à l'issue de l'accompagnement et à la mise en œuvre.

CONCLUSION :

L'enquête terrain menée dans le cadre de ce travail de recherche prouve une approche rationnelle et de la gouvernance dans l'élaboration du Programme « Moussanada Siyaha ». Ce dernier a été décidé en se référant aux orientations stratégiques qu'a prises le pays pour la promotion de son attractivité. Les orientations prises ont été décidées sur la base de consultations et des enquêtes terrain menées auprès des professionnels et des institutions intéressées privées et publiques. Le contexte de la crise de 2008 et les demandes exprimées par le secteur ont donné une légitimité à cette politique.

Pour les interviewés, aucune partie n'a été exclue. Les banques, les administrations, les experts et les professionnels ont été consultés et leurs recommandations ont été prise en considération. Les demandes refusées l'ont été car elles sont matériellement inaccessibles. Les responsables interviewés n'ont pas donné de détails sur celles-ci. Le secteur privé était largement impliqué dans l'élaboration de ce Programme à travers l'enquête terrain. Leur participation était selon les chargés du Programme active et enrichissante. La sélection d'une tierce partie, à travers un marché public, pour mener l'enquête est garante de la transparence dans la sélection des orientations. Aucun parti politique ne s'est opposé à cette politique. Un consensus sur les orientations prises a été constaté est apprécié et aucun blocage n'a été survenu tout au long de la durée de la conception du Programme estimée à deux ans. L'échelle centrale de l'élaboration de ce programme a été justifiée par le caractère national du dispositif. Cela n'a pas empêché de consulter les administrations territoriales dans son élaboration. Ces dernières jouent d'ailleurs un rôle central dans la mise en œuvre et le suivi de ce chantier.

Selon les interviewés, les parties qui ont initié et mené le dispositif sont celles directement et naturellement concernées : le Ministère du Tourisme est l'administration de tutelle, l'ANPME a la charge officielle de l'accompagnement des PME, la Fédération Nationale du Tourisme représentent les opérateurs et le ministère des finances assurent le transfert des fonds aux bénéficiaires. Le leadership institutionnel et le pouvoir de politiciens ou de fonctionnaires n'avaient aucune influence sur les décisions prises dans le cadre de ce Programme. Selon les responsables, la démarche d'élaboration est logique et conforme aux pratiques reconnues à l'international. Aussi, aucune influence ou pression extérieure en provenance d'institutions ou entreprises internationales n'a été enregistrée. La même affirmation est dite concernant les groupes d'intérêt, les élites de pouvoir et les réseaux particuliers.

L'objectif de départ de ce travail de recherche était de mener une analyse approfondie sur la démarche d'élaboration du Programme « Moussanada Siyaha ». Après avoir dressé la littérature des approches d'élaboration de la politique touristiques, des entretiens ont été menés auprès des institutions qui ont conçu et qui sont chargées de la mise en œuvre de ce dispositif. L'accès à l'information était l'obstacle majeur dans notre recherche. C'est dû surtout à la bureaucratie de l'Administration et sa forte hiérarchisation. Ce travail s'inscrit dans une large étude sur la coopération des acteurs touristiques et connaîtra des améliorations radicales à lumière de nos travaux ultérieurs. Une étude auprès des bénéficiaires effectifs de ce Programme apportera d'amples éclaircissements sur son efficacité et ses lacunes. Elle fera objet d'une recherche ultérieure.

BIBLIOGRAPHIE :

- Anderson, J. (1975). *Public policy making*. New York: Praeger.
- Andresen, J. P. (2000). Concerning the Development of Corporatism on the EU Level, seminar, Bruxelles, AKP-arkivet, Mars.
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: Presses de l'Université de Chicago.
- Dahl, R. (1997). In: S. Mayhew (Ed.), *A dictionary of geography*. Oxford: Presses de l'Université de Chicago.
- De Grazia, A. (2000). *Discovering National Elites: A Manual of Methods for Discovering the Leadership of a Society and its Vulnerabilities to Propaganda* (with the collaboration of Paul Deutschmann and Floyd Hunter), The Institute for Journalistic Studies Stanford University September 30 1954 ; 1^{ère} édition.
- Dhlodlo, R. (2002). *Sharing the Benefits: A Missed Opportunity for the Tourism Industry in Zimbabwe*, www.zero.org.zw/community/EDITED%20Tourism%20Brief.doc, consulté le 05 janvier 2016.
- DiZerega, G. (1991). G. Elites and democratic theory: Insights from the self-organizing model. *Review of Politics*, June, 340–372, www.dizeraga.com/elites.htm
- Edgell, D. L., Sr. (1990). *International tourism policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Edgell, D. L., Sr. (1999). *Tourism policy: The next millennium*. Champaign, Illinois: Sagamore Publishing.
- Elliott, J. (1997). *Tourism, politics and public sector management*. London: Routledge.
- Friel, E. (1995). *Tourism in the ACE age*. Glasgow: Université de Strathclyde.
- Goodall, B. (1987). Tourism policy and jobs in the United Kingdom. *Built Environment*, 13 (2), 109–123.
- Hall, C. M. (1999). *Tourism and politics, policy, power and place*. Chichester: Wiley and Sons.
- Hall, C. M. (2000). *Tourism planning, policies, processes and relationships*. Harlow, Middlesex: Prentice-Hall.

- Hall, C. M., & Jenkins, J. M. (1995). *Tourism and public policy*. London: Routledge.
- Hann, A. (1995). Sharpening up Sabatier: belief systems and public policy. *Politics*, 15, 19–26.
- Huntington, S. P. (1993). The clash of civilizations? *Foreign Affairs*, 72 (73), Summer, 22–49. Un projet de « Olin Institute's project on The Changing Security Environment and American National Interests ».
- Isaacs, A., Martin, E., Law, J., Blair, P., Clark, J., Allaby, M., & Chilvers, I. (Eds) (1998). *Oxford Paperback Encyclopaedia*. Market House Books, Oxford University Press.
- Jaensch, D. (1992). *The politics of Australian government*. South Melbourne: Macmillan.
- Jenkins, W. I. (1978). *Policy analysis: apolitical and organisational perspective*. New York: St. Martin's Press.
- John, P. (1999). *Analysing public policy*. London: Pinter.
- John, P., & Cole A. (2002). When do institutions, policy sectors and cities matter? Comparing networks of local policy-makers in Britain and France, www.website.lineone.net/~peter.john/PJPUB1.htm
- Kerr, W. R. (2003). *Tourism public policy, and the strategic management of failure*. Oxford: Pergamon.
- Kingdon, J. (1984). *Agendas, alternatives and public policies*. Boston: Little Brown.
- Lickorish, L. J. (1988). U.K. tourism development. A 10 year review. *Tourism Management*, 9 (4), 270–278.
- Marsh, D. (1996). Problems in network policy analysis. Birmingham: Department of Politics and International Studies, Université de Birmingham.
- Marsh, D., & Rhodes, R. A. W. (Eds) (1992). *Policy networks in British government*. Oxford: Clarendon Press.
- Martin, S. T. (2002). Tourism a tough sell, but the Prince is trying. *St Petersburg Times*, 21 July, www.sptimes.com/2002/webspecials02/saudiArabia/day1/story2.shtml
- McCombs, M.D. Shaw, « The agenda-setting function of mass media », *Public Opinion Quarterly*, vol. 36, no 2, 1972, p. 176—187
- Mill, R. C., & Morrison, A. M. (1985). *The tourism system: an introductory text*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.

- Mullins, L. J. (1996). *Management and organisational behaviour* (4e éd.). London: Pitman Publishing.
- Paterson, L., Brown, A., Curtice, J., Hinds, K., McCrone, D., Park, A., & Surridge, P. (2001). *New Scotland, new politics?* Edinburgh: Presses de l'Université d'Edinburgh.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1988). *In search of excellence*. New York: Warner Books, ISBN: 0446385077.
- Rhodes, R. A. W. (1999). *Understanding governance, policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham: Open University Press.
- Sabatier, P. (1987). Knowledge, policy-orientated learning, and policy change: an advocacy coalition framework. *Knowledge: Creation, Diffusion*.
- Sabatier, P., & Jenkins-Smith, H. C. (Eds) (1993). *Policy change and learning, an advocacy coalition approach*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Schmitter, P. (1979). Still the century of corporatism. In: P. Schmitter, & G. Lembruch (Eds), *Trends Towards Corporatist Intermediation*. London: Sage Publications.
- Stillman, P. G. (1974). Ecological problems, political theory, and public policy. In: S. Nagel (Ed.), *Environmental politics* (pp. 49–60). New York: Praeger Publishers.
- Tinbergen, J. (1995). *The Oxford Companion to Philosophy* (edited by T. Honderisch). Oxford: Oxford University Press.