

# Tourismus im ländlichen Raum Marokkos als Governance-Herausforderung

Andreas Kagermeier (Universität Trier)  
in Zusammenarbeit mit  
Lahoucine Amzil (FLSH-Universität Mohammed V Rabat, Marokko) &  
Brahim Elfasskaoui (Universität Moulay Ismaël Meknès, Marokko)

Tourismus und Gesellschaft: Kontakte – Konflikte – Konzepte  
Jahrestagung 2018 der Deutschen Gesellschaft für Tourismuswissenschaft  
8. bis 11. November 2018, FH Westküste, Heide  
Panel Interaktionsebenen touristischer Akteure I

## Tourismus und Governance

- Globaler Süden:  
traditionelle hierarchische Steuerungsformen
- Veränderung der Marktrahmenbedingungen  
=> Notwendigkeit zu Innovationen
- Herausforderung Innovationsorientierung durch  
Destinationsgovernance-Stimuli zu fördern

=> Wie optimierte Destinationsgovernance Ansätze  
erreichen?

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## Tourismus und Governance: die Rolle der Stakeholder

- Fokus auf die Rolle der unterschiedlichen  
tourismusrelevanten Stakeholder im Globalen Süden
- Fallbeispiel Marokko: :  
Souss-Massa Region in Südmarokko (Hinterland Agadir)
- Analyse der **Positionen von öffentlichen und privaten Stakeholder**, sowie zivilgesellschaftlicher Organisationen
- Frage, welche Art von Beziehungen zwischen den Stakeholdern förderlich für effektive Governance Prozesse zwischen lokalen, regionalen und (inter-) nationalen Stakeholdern

## Drei traditionelle Säulen des marokkanischen Tourismus-Portfolios



Badetourismus  
(Agadir)



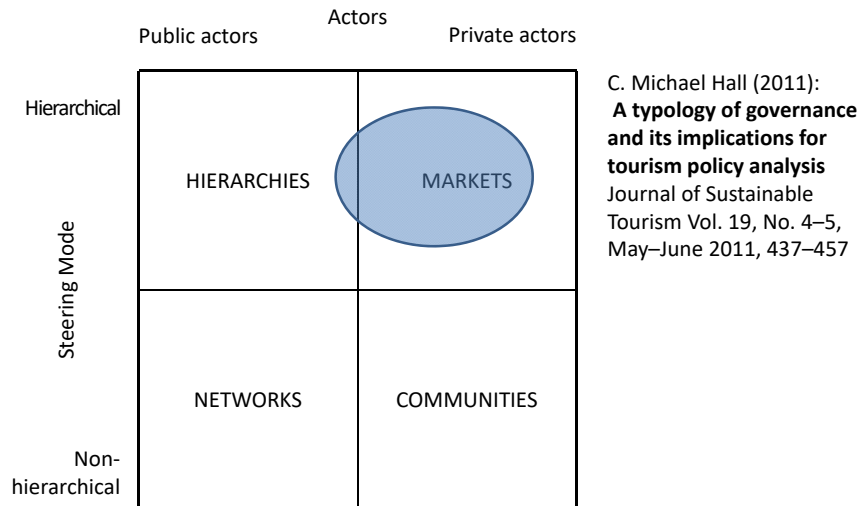
Kulturorientierter  
Städtetourismus  
(Fes, Marrakesch)



Straße der Kasbahs

Quelle: eigene Aufnahmen

## Hall: Typologie von Governance Strukturen nach Steuerungsart und Akteuren



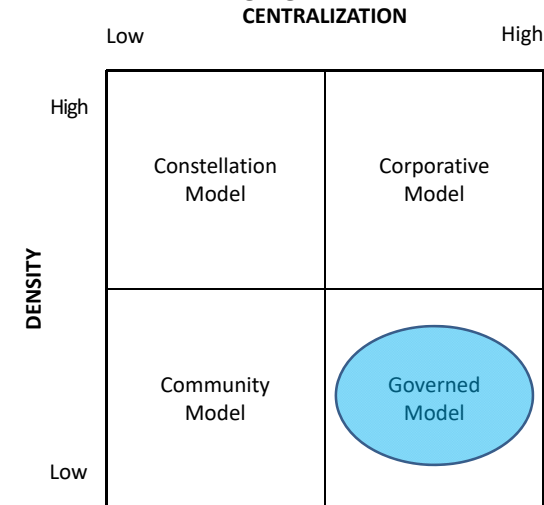
Quelle: eigene Darstellung nach Hall 2011, S. 443

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## Matrix der organisationalen Positionierung nach Zentralisierungsgrad und Interaktionsdichte



Bodega, Domenico, Gabriele Cioccarelli & Stefano Denicolai (2004): **New inter-organizational Forms: Evolution of Relationship Structures in Mountain Tourism.** In: Tourism Review, Vol. 59, No. 3, 13-19

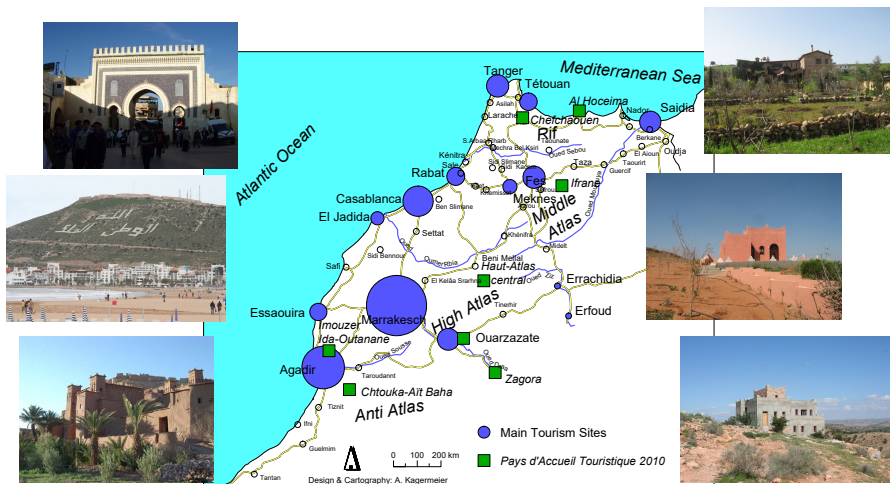
Quelle: eigene Darstellung nach Bodega, Cioccarelli & Denicolai 2004, S. 17

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## Neue postfordistische Produkte ...



Quelle: eigene Aufnahmen

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## ... benötigen neue Governance Ansätze

- 1) Traditionelles hierarchisches Verständnis des autoritären Staates
- 2) Orientierung auf große Investoren von außerhalb der Region
- 3) Fehlendes Bewusstsein hinsichtlich der Notwendigkeiten für modifizierte Governance-Konzepte bei den öffentlichen Akteuren
- 4) Fehlende tourismusbezogene Kompetenzen bei den lokalen privatwirtschaftlichen Akteuren
- 5) Keine Kompensation durch NGOs / EZ
- 6) Keine etablierten Kooperationsstrukturen (Leadership)



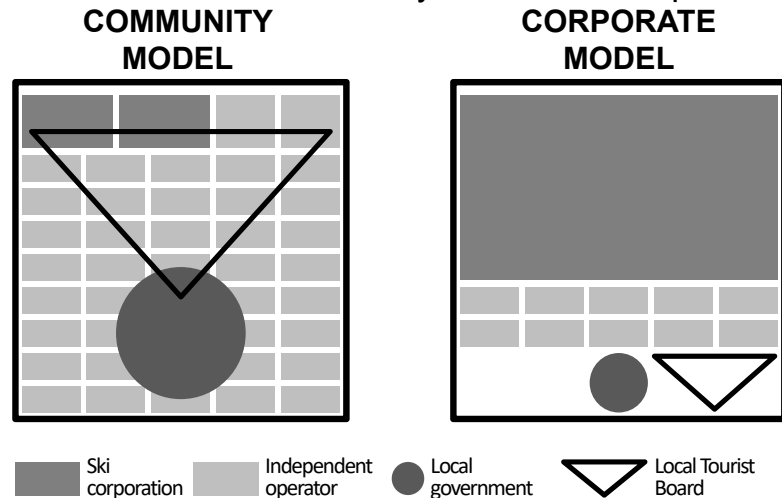
Quelle: eigene Aufnahmen

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## Flagestad / Hope: Idealtypen von Organisationsstrukturen im DM: Community Model und Corporate Model



Quelle: eigene Darstellung nach Flagestad & Hope 2001, p. 452

## Die Entwicklung von Governance Konzepten in Marokko

## Grundzüge der Governance-Konzepte in Marokko

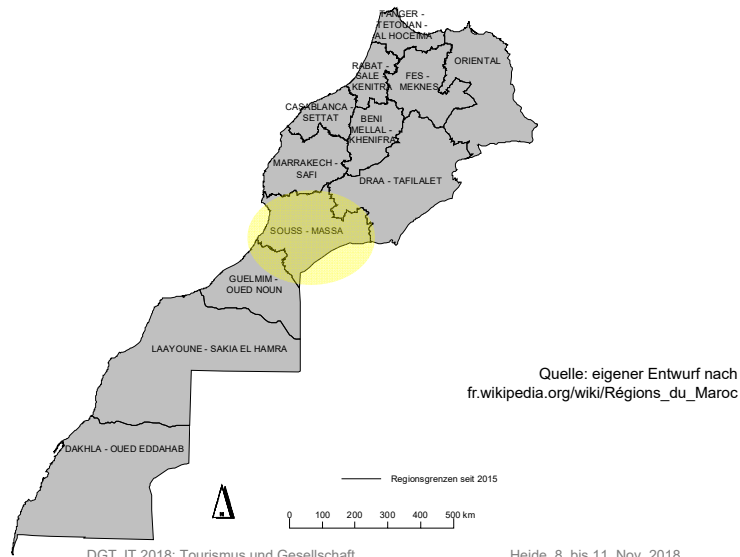
- Französisches Protektorat (1912 – 1956)
- Zentralisiertes Regierungssystem
- Schwache regionale Strukturen (teilweise militärische Verwaltung)  
keine demokratische gewählten Vertreter auf lokaler Ebene
- Seit Mitte der 60er Jahre: erste Ansätze zur Dekonzentration durch Schaffung von Außenstellen der Zentralregierung auf regionaler und Provinz-Ebene in neuen Provinzen
- 1976: Erstmals Kommunalwahlen (demokratische Governance-Elemente)

## Grundzüge der Governance-Konzepte in Marokko

### Regionalisierung

1. Stufe 1997: 16 sog. „Wirtschafts-“Regionen
  - Top Down Orientierung „Wilayas“ (**Dekonzentration**)
  - Erste Elemente von demokratisch-gewählten regionalen Strukturen
2. Stufe 2011: (Neue Konstitution nach „Arabischem Frühling“)
  - „Fortgeschrittene“ Regionalisierung (régionalisation avancée)
  - 2015: 12 Regionen  
“constituent des personnes morales de droit public et gèrent démocratiquement leurs affaires“ (**Dezentralisierung**)

## 12 Regionen (2015)



## Entwicklung von Tourismus Governance Ansätzen in Marokko

Andreas Kagermeier

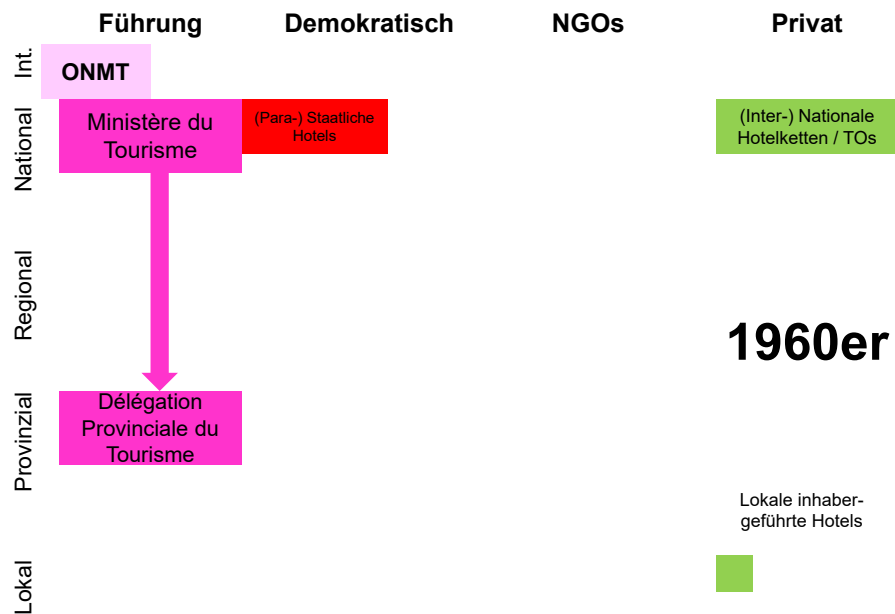
DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

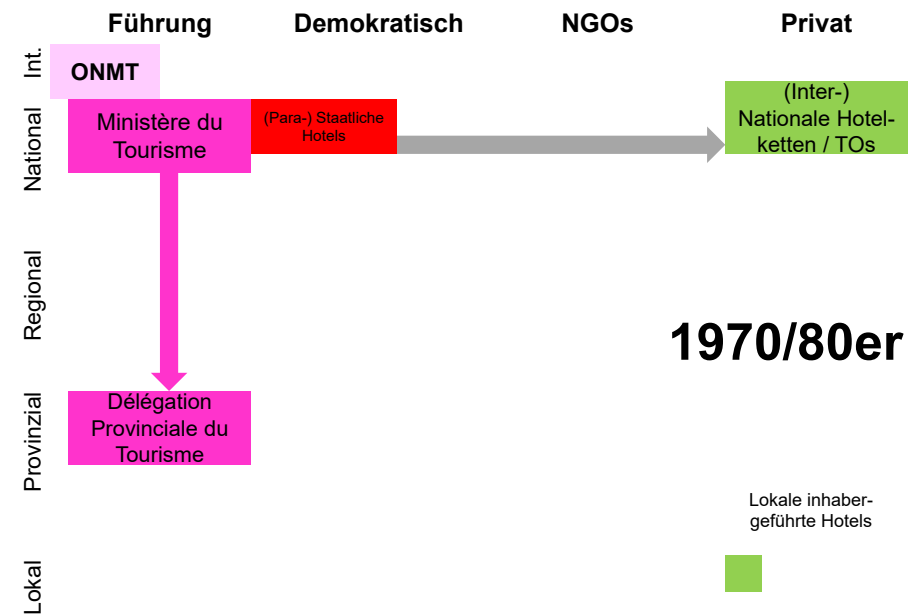
Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,



Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

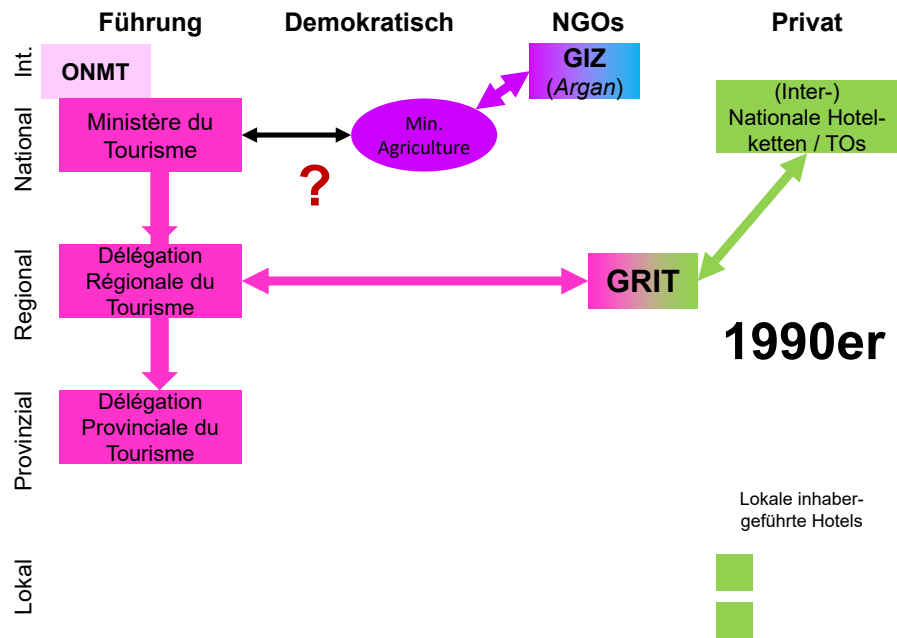
Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,



Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,



Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## VISION 2010

### Tourismus entscheidender Faktor für Volkswirtschaft

- Wichtigster Faktor für Zahlungsbilanz
- Zweitwichtigster Sektor für BSP
- Zweitwichtigster Sektor als Arbeitsmarkt

### Neue Paradigmen der Vision 2010

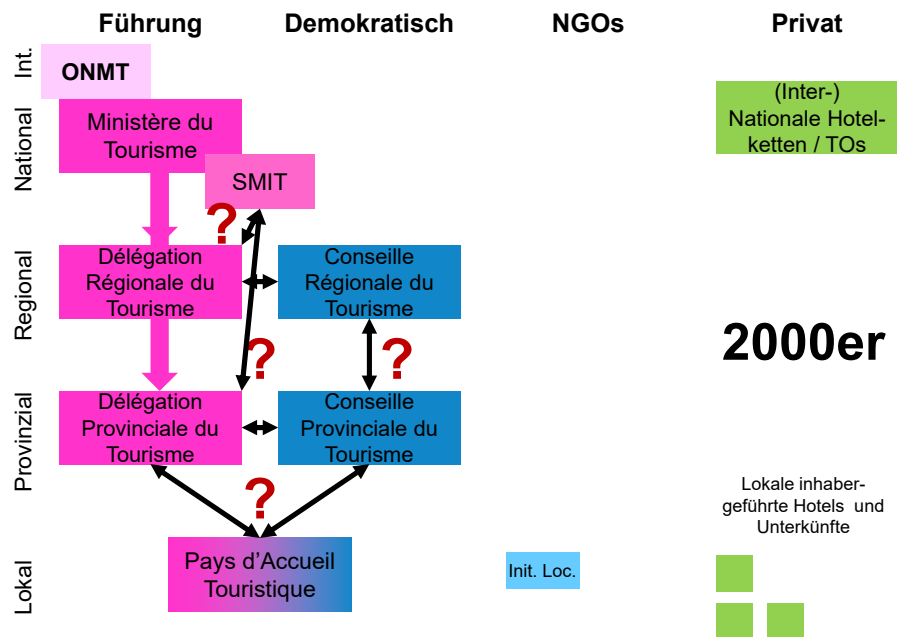
- Gestärkte und professionalisiertes Vermarktungssystem
- Liberalisierung Luftverkehrsmarkt (Open Sky)
- Dynamisches Aus-/Weiterbildungssystem
- Starkes Investitionsmoment
- **Erste Meilensteine einer neuen Governance**
  - Modernisierung des ONMT
  - Schaffung der Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) durch das Tourismusministerium
  - Einrichtung von Regionalen Tourismusräten
  - Schaffung eines Observatoire du Tourisme,
  - Jährliche Treffen eines nationalen Tourismus Boards

Quelle: [www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/vision-2010](http://www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/vision-2010), 21.06.2014  
Übersetzung: A. Kagermeier

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,



Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## VISION 2020

**Commitment:** „Tourismus weiterhin zu einem Motor der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung Marokkos machen“

- **Authentizität:** ... „Vision 2020 pflegt diese historische Entscheidung durch einen voluntaristischen Ansatz der Erhaltung, Erhaltung und Verbesserung des kulturellen und natürlichen Erbes des Königreichs“.
- **Vielfalt:** „Im Tourismus ist der wichtigste komparative Vorteil Marokkos seine Vielfalt: Vielfalt der Territorien und Landschaften, Vielfalt der natürlichen Ressourcen und Ökosysteme, Vielfalt der Kulturen und Einflüsse ...“
- **Qualität:** „Während die Entwicklung neuer Fähigkeiten ein strategisches Ziel bleibt, zielt die Vision 2020 darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit aller Glieder der Tourismuskette deutlich zu verbessern ...“

- **Ziel: "Verdoppelung der Größe des Sektors"**

Quelle: [www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/vision-2020-en-bref](http://www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/vision-2020-en-bref), 21.06.2014  
Übersetzung: A. Kagermeier

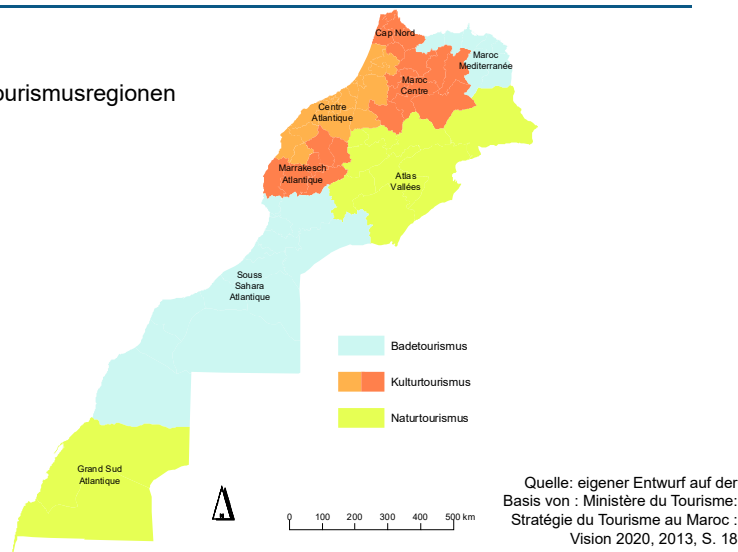
Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## VISION 2020

8 Tourismusregionen



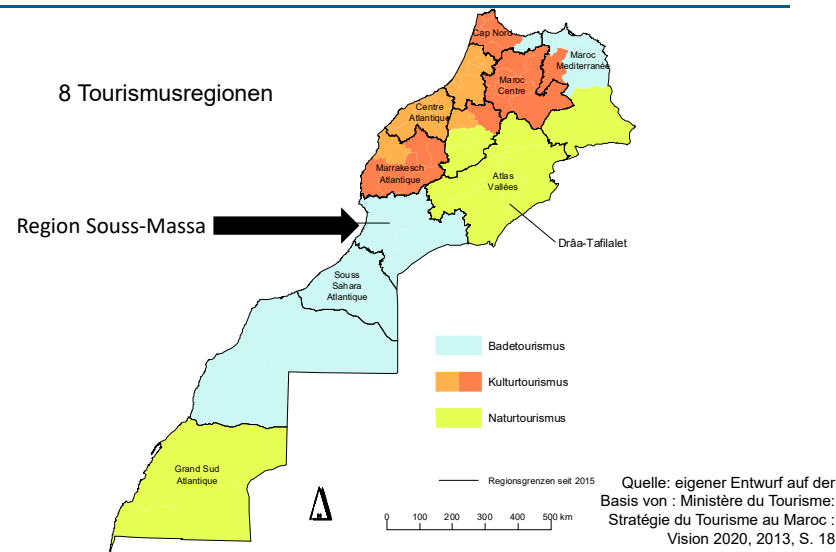
Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## VISION 2020

8 Tourismusregionen



Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## VISION 2020

Jedes der Tourismusgebiete weist eine spezifische Positionierung und Ambition mit klaren Zielen auf, die als Leitlinie für ihre Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit dienen und die Gegenstand **detaillierter regionaler Road Maps** sein werden, die durch **eigene Governance und zweckgebundene Mittel** unterstützt werden.

« Chacun des territoires touristiques est doté d'un positionnement et d'une ambition spécifiques accompagnés d'objectifs clairs, qui serviront de fil conducteur à leur développement et à leur compétitivité, et qui feront l'objet de feuilles de route régionales détaillées, portées par une gouvernance propre et des moyens dédiés.

(Royaume du Maroc 2011, p. 11; deutscher Text: A. Kagermeier).

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## VISION 2020

### Tourismusentwicklungsagenturen

#### Agences de Développement Touristique

Um eine erfolgreiche Regionalisierung der Tourismuspolitik zu gewährleisten und die Umsetzung territorialer Strategien zu gewährleisten, werden in den 8 Gebieten schrittweise Tourismusentwicklungsagenturen geschaffen.

Diese Agenturen werden folgende Hauptaufgaben haben: Gewährleistung einer guten **Durchführung der regionalen Road Maps ihres jeweiligen Territoriums** zugunsten einer harmonischen, zügigen, dauerhaften und rentablen touristischen Entwicklung :...

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

Ces agences auront pour principales missions de :Garantir la bonne **exécution des feuilles de route régionales de leur territoire respectif** pour en favoriser un développement touristique harmonieux, rapide, pérenne et rentable ... »

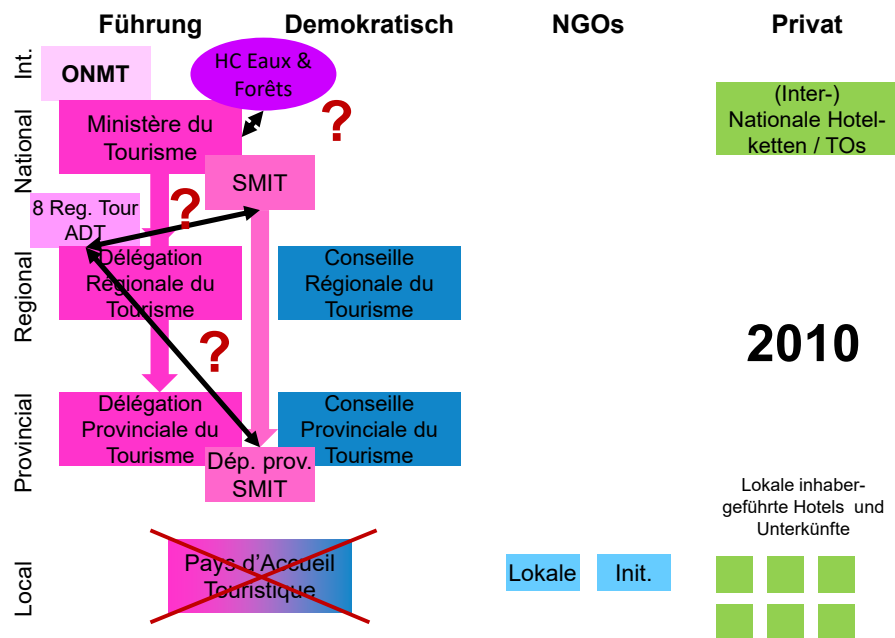
Source: [www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/gouvernance/niveau-local](http://www.tourisme.gov.ma/fr/vision-2020/gouvernance/niveau-local); deutscher Text: A. Kagermeier

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,



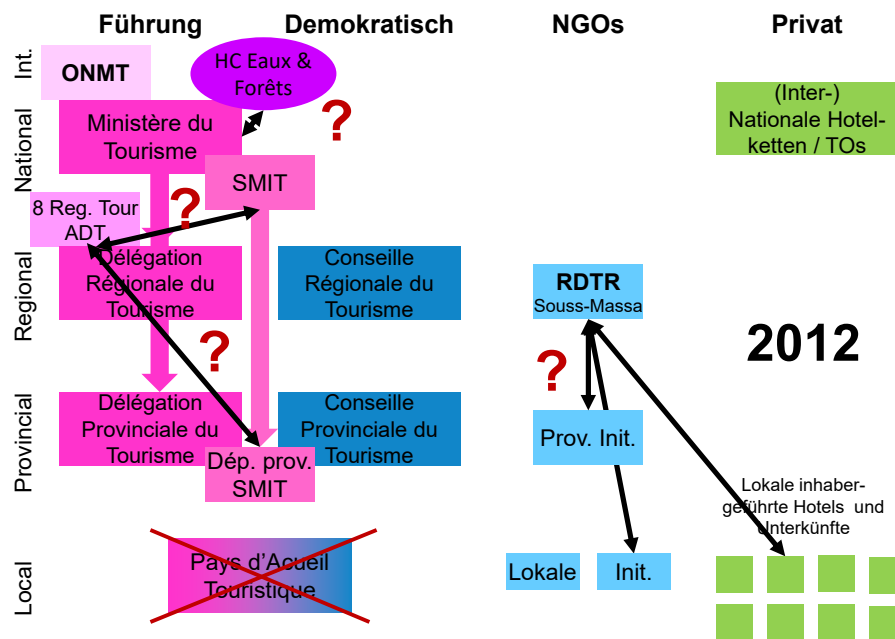


## Schlussfolgerung Mohamed Lazhar über die Vision 2020

Auch wenn andere Akteure teilhabende Rollen in Tourismuspolitik einnehmen können, ist festzuhalten, dass das Tourismusministerium bis heute für die Gesamtheit der Aufgaben verantwortlich ist.

« Même si d'autres acteurs peuvent être une partie prenante dans la politique Touristique, on constate que c'est au Ministère du tourisme que revient, jusqu'à nos jours, la totalité de la mission. »

2015, p. 257; deutscher Text: A. Kagermeier



## Isolierte Bottom-Up Ansätze zur Kompensation von Governance Schwächen



## Isolierte Bottom-Up Ansätze zur Kompensation von Governance Schwächen

Réseau de Développement Touristique Rural (RDTR)  
in der Souss-Massa-Draa Region; gegründet 2011

Ziele:

Achse 1: Konsolidierung der institutionellen Kapazität des RDTR

Achse 2: Entwicklung von touristischen Routen

Achse 3: Begleitung und Schulung

Achse 4: Umweltzeichen

Achse 5: Verkaufsförderung und Marketing

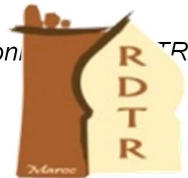
*Axe 1 : Consolidation de la capacité institutionnelle*

*Axe 2 : Circuits touristiques*

*Axe 3 : Accompagnement et Formation*

*Axe 4 : Ecolabélisation*

*Axe 5 : Promotion et commercialisation*



Quelle: RDTR 27.01.2012; deutscher Text: A. Kagermeier

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## Isolierte Bottom-Up Ansätze zur Kompensation von Governance Schwächen

Youssef EL BOUDRIBILI

Mise en œuvre du management environnemental  
pour le développement touristique durable du  
territoire de la région Souss-Massa-Draa (Maroc) :  
une approche globale et des solutions locales

Dem Fachbereich VI  
(Raum- und Umweltwissenschaften)  
der Universität Trier  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Doktor der Philosophie (Dr. phil.)  
eingereichte Dissertation

Datum der Disputation: 8. Dezember 2014



El Boudribili 2014

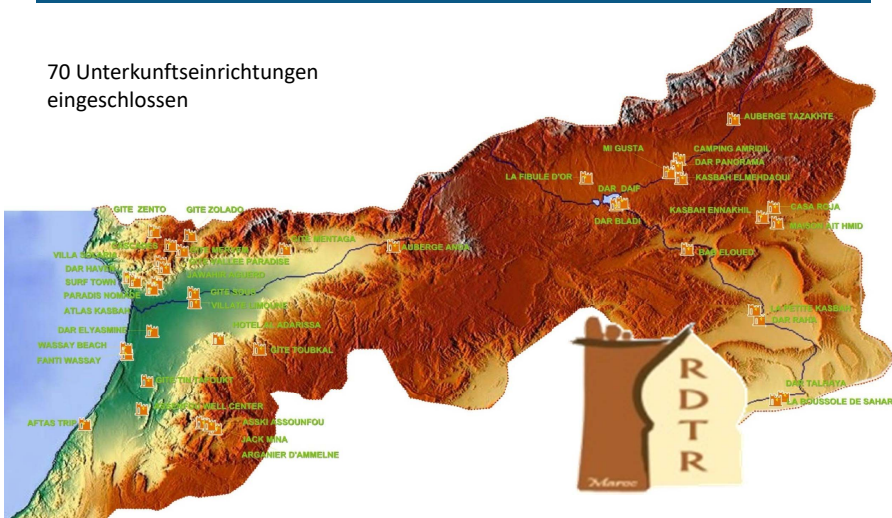
Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## Isolierte Bottom-Up Ansätze zur Kompensation von Governance Schwächen

70 Unterkunftseinrichtungen  
eingeschlossen



El Boudribili 2014

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## Isolierte Bottom-Up Ansätze zur Kompensation von Governance Schwächen

La charte Qualité et Environnement en  
Tourisme (QET) :

Un engagement volontaire d'assurance de la qualité et du  
management environnemental en tourisme



Andreas Kagermeier

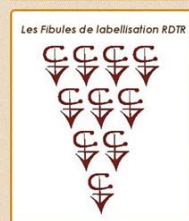
DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,



## Isolierte Bottom-Up Ansätze zur Kompensation von Governance Schwächen

### Labellisation des structures d'hébergement



Dans un souci d'assurer une qualité des prestations qui vous sont offertes par les hébergements ruraux membres du RDTR ainsi que vous apportez une garantie de pratiques respectueuses de l'environnement, le Réseau de Développement du Tourisme Rural a mis en place une Charte qualité et environnement et un système de labellisation.

Ainsi, cette labellisation vous permet de séjourner dans un lieu dont la qualité des prestations a été auditée et déclinée sous la forme d'un certain nombre de fibule. Quand à l'environnement, ce label montre la volonté et l'implication de la structure en faveur de la préservation de la nature et du soutien au développement socioéconomique local ainsi qu'au respect de la culture autochtone. Ce projet a été élaboré en partenariat avec le conseil régional du Sous Massa Draa et l'association française gîtes de France-Hérault.

A cet égard, une campagne de labellisation a pu voir le jour auprès de tous les adhérents du RDTR durant le premier semestre de l'année 2014.

Quatre catégories ont été mises en place d'une à quatre fibules, une étant une qualité minimale et quatre le standard maximal de qualité.



2016

[www.maroc-tourisme-rural.com](http://www.maroc-tourisme-rural.com)

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## GIZ– Haut Commissariat des Eaux & Forêts: Ökozertifizierung für Tourismusbetriebe im ländlichen Raum

### Programme on Sustainable tourism for employment and income generation in rural areas

Tourisme Durable pour la promotion de l'emploi et des revenus en zone rurale



### Marokko: Tourismus für die Zukunft

Nachhaltiger Tourismus schafft Einkommen und Beschäftigung für die ländliche Bevölkerung.

2017

Sonderinitiative Nordafrika, Nahost  
Aktionsfeld  
Wirtschaftliche Stabilisierung



[www.giz.de](http://www.giz.de)

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## Aufgabe der (neuen) Regionen

Regionalrat  
(conseil régional)

- Wirtschaftliche Entwicklung (développement économique)
- Weiterbildung (formation continue)
- Ländliche Entwicklung (développement rurale)

(KAS 2017)

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

## Aufgabe der (neuen) Regionen



ACTUALITÉ 7 mars 2018

### Le Souss Massa à Berlin

Le Maroc et la Région du Souss Massa prennent part à l'ITB Berlin (Internationale Tourismus-Börse Berlin), le plus grand salon du tourisme au monde, qui se tient du 7 au 11 mars 2018.

Mme. Lamia Boutaleb, Secrétaire d'Etat chargée du Tourisme a inauguré le pavillon Maroc et le stand de la Région Souss Massa en présence de M. Brahim Hafidi, président du Conseil Régional Souss Massa, M. Guy Marrache, Président du Conseil Régional du Tourisme d'Agadir

Souss Massa (CRT), M. Sabri Abdelhakim, Président du Réseau de Développement du Tourisme Rural (RDTR) ainsi que les professionnels du tourisme d'Agadir Souss Massa (hôtels et agences de voyages).

Pour la première fois, une région au Maroc a personnalisé son propre stand de 100m<sup>2</sup> pour promouvoir les potentialités touristiques et son riche patrimoine...

<https://www.soussmassa.ma/fr/actualites/le-souss-massa-%C3%A0-berlin>

Andreas Kagermeier

DGT JT 2018: Tourismus und Gesellschaft

Heide, 8. bis 11. Nov. 2018 ,

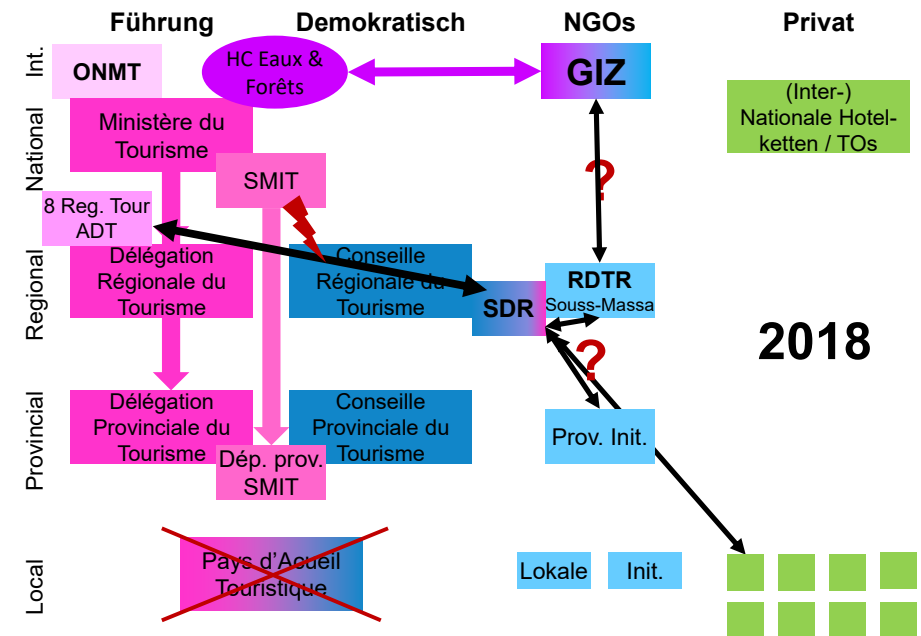
## SDR

### (société de développement régional du tourisme)

#### Regionalrat (conseil régional)

- Agadir: 6 April 2018
- Stammkapital 1 Mio. MAD (100.000 €)
- Conseil régional Souss-Massa (34%)
- ONMT (30%)
- CDG-Caisse de dépôt et de gestion (10%)
- Commune urbaine d'Agadir (8%)
- SMIT (8%)
- Maison de l'artisan (10%).
- Rolle der privatwirtschaftlichen Leistungsträger ???
- Verhältnis zu RDTR ???

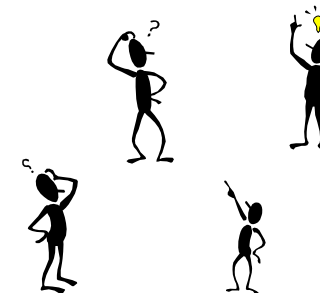
agadirmichelterrier.wordpress.com/



## Zusammenfassung

- Die langjährige Top-down-Governance wird in letzter Zeit zunehmend durch regionalen Ansätzen ergänzt
- Ambivalenz zwischen Supervision/Führung (*Tutelle*) und Coaching/Begleitung (*Accompagnement*)
- Subsidiarität noch nicht klar entwickelt
- Doppelte / Parallele Top-Down & Bottom-Up-Strukturen
- Regionale Ebene: stark politik-/verwaltungsorientiert
- Beziehung zu NGOs (RDTR) und privaten Leistungsträgern noch unklar

Ich danke für Ihre  
Aufmerksamkeit ...



... und ich freue mich  
auf eine angeregte  
Diskussion