



Royaume du Maroc



# **N ote de S ynthèse relative à la S tratégie d'A ménagement T ouristique**

*Décembre 1995*

*Document de Travail N° 03*

Dans le cadre de l'étude de la "stratégie d'aménagement touristique", le bureau d'études Groupement URBAPLAN-EDESA- IIHEM a réalisé, pour le compte du Ministère du Tourisme, des études sectorielles relatives aux:

- Tendances de la demande touristique ;
- Infrastructures générales, sites et potentialités touristiques ;
- Animation, promotion et formation professionnelles ;
- Entreprises touristiques.

La Direction des Etudes et des Prévisions Financières se propose de faire une synthèse des travaux réalisés par le groupement d'études et de réfléchir aux mesures stratégiques permettant l'assainissement et le développement du secteur touristique marocain.

## **1. Constat Global**

Le Maroc dispose de potentialités naturelles considérables sur le plan touristique :

- Le littoral, de Saïdia à la plage de Tiznit ;
- Itinéraire des villes impériales : Marrakech, Fès, Meknes et Rabat ;
- Les montagnes :
  - ✓ Haut - Atlas de Marrakech, d'Azilal et de Midelt,
  - ✓ Atlas de Talsinit, Ifran, Kenifra, Taza,
  - ✓ Rif ;
- Région du sud-est ;
- L'arrière pays d'Agadir (Sous; Anti-Atlas) ;
- Le Sahara Marocain.

Malgré cela, le Maroc est un marché touristique étroit actuellement en crise :

- Il traite moins de 1% du mouvement touristique mondial et à peine 2,5% du mouvement touristique méditerranéen ;
- Il occupe le 28ème rang mondial pour les arrivées y compris les RME ;
- Il détient moins de 0.5% des recettes du tourisme mondial et à peine 1.5% des recettes méditerranéennes ;
- Depuis 1985 la croissance du tourisme marocain est quasiment nulle, alors que le total des touristes a augmenté de 52% dans le monde et de 41% dans le bassin méditerranéen ;

- Les arrivées des touristes au Maroc accusent une variation négative entre 1993 et 1994: l'Espagne -20,6%, la Suisse -13,9%, la France 10,0%, les Etats-Unis -5,7% ou encore l'Allemagne -3,6% ;
- Les arrivées en provenance des pays maghrébins en 1994 ont accusé une chute de 42,5% par rapport à l'année précédente et ne représentent qu'un tiers environ du niveau atteint en 1991;
- Le taux d'accroissement annuel moyen (TAAM) des arrivées touristiques au Maroc a atteint -5,6% en 1994 alors que le TAAM au niveau mondial est de 3,6%.

### **1.1 Analyse de l'offre**

L'examen de ces potentialités par rapport à la concurrence internationale fait ressortir les conclusions suivantes :

- La Méditerranée marocaine ne se présente plus aussi favorablement qu'on le croyait il y a 20 ans :
  - ✓ Elle est très concurrencée par des cotes plus lointaines à des prix souvent égaux: Antilles, Afrique équatoriale, Océan indien, Asie du sud-est.
  - ✓ Certaines destinations en particulier la Turquie et la Tunisie offrent des produits économiquement plus compétitifs que ceux du Maroc.
- Seul l'ensemble "baie d'Al Hoceima-parc National des Bokkayas" représente un potentiel incontestable à l'échelle internationale ;
- Le littoral Atlantique même s'il reste une région intéressante pour les activités de loisirs, les conditions ne sont que rarement excellentes pour les loisirs balnéaires ;
- Les villes impériales sont des attractions touristiques de valeur internationale. Cependant, leur potentiel touristique fondé sur l'architecture urbaine, l'histoire et la culture, s'érode de façon lente mais continue ;
- L'ensemble des montagnes, grâce à leurs magnifiques paysages et à leurs vies rurales, dispose certes d'un potentiel important, mais délicat à mettre en valeur ;
- La région sud-est dont les potentialités sont considérables ne connaît actuellement que des résultats médiocres sur le plan quantitatif et qualitatif ;
- La région Sous-Anti-Atlas constitue un domaine touristique quasiment vierge.
- Le Sahara marocain est encore une zone peu équipée sur le plan touristique.

L'examen de l'évolution tendancielle de la demande adressée au Maroc permet de relever les remarques suivantes:

- Le marché principal auquel s'adresse le Maroc (Europe Occidentale) est un demandeur stable, avec une croissance réduite, mais continue de l'ordre de 2 à 3% par an. Sur ce marché la position marocaine s'est lentement érodée au cours des cinq dernières années
- Les marchés secondaires sont l'Amérique avec une demande croissante mais a priori peu intéressée par le produit balnéaire marocain, le désert ou la montagne ;
- Les seuls segments des marchés pour lesquels le Maroc a des atouts particuliers à faire valoir avec une promotion spécifiquement orientée sont le tourisme culturel, la nature et le thème de "retour au pays natal" ;
- Les pays de l'Est sont encore un petit marché, pour lequel les perspectives sont extrêmement incertaines en raison de l'instabilité politique et faibles à moyen terme ;
- Le marché Algérien est imprévisible et en grande partie impulsé par des mobiles étrangers au tourisme de loisir ;
- La tendance internationale porte la demande vers des activités de loisirs actifs et sportifs, des voyages de découvertes et de l'écotourisme. Ces segments sont relativement peu présents dans l'offre marocaine d'aujourd'hui malgré des potentialités reconnues de notre pays ;
- Ils existe trois catégories de touristes en pleine expansion et pour lesquelles le Maroc aurait intérêt à développer des produits adaptés pour les attirer :
  - ✓ La catégorie des touristes des classes d'âge de plus de 60 ans. Le taux de croissance de ce marché est très prometteur surtout en dehors des saisons de vacances scolaires et des mois les plus chauds ;
  - ✓ La catégorie des femmes voyageant seules pour le tourisme en général et le tourisme d'affaires en particulier ;
  - ✓ La catégorie des jeunes de 15 à 25 ans qui représente déjà 17% du volume du tourisme international ;

## **2. A Alternatives de Développement**

Dans l'état actuel des choses, l'avenir du marché touristique marocain n'est pas déterminé seulement par la demande mais aussi par la plus ou moins grande efficacité avec laquelle l'offre sait capter une part de marché plus importante de la demande totale.

Les alternatives de développement stratégiques du tourisme marocain devraient permettre des offres avantageuses et bien ciblés pour capter les parts flottantes du marché international.

Le groupement d'études a proposé quatre scénarios de développement touristique. Leur présentation et analyse se trouvent ci-après :

## **2.1 Scénario 1 : "T endanciel" ou politique de survie**

### ***Hypothèses de base***

Le tourisme poursuit son activité comme par le passé avec :

- La même distribution géographique des clients ;
- Pas de gros investissement ;
- Une clientèle stable ou en augmentation faible.

### ***Conditions de réalisation :***

- Améliorer l'offre et le faire savoir par un effort de promotion ;
- Différencier le Maroc des destinations concurrentes ;
- Réaliser un investissement touristique de l'ordre de 1,750 milliards de DHS/an (contre 2.2 mds réalisés en 1993) reparti comme suit :
  - ✓ Hébergement : 1,15 0 mds de DHS an (contre 1.6 mds réalisés en 1993) ;
  - ✓ Transports : 0,300 mds de DHS an ;
  - ✓ Animation et autres : 0,300 mds de DHS / an.

### ***Effets sur l'Economie :***

- Augmentation nette du taux d'occupation de 1% environ chaque année ;
- Amélioration progressive du cash flow des entreprises touristiques de 3% par an d'ici l'an 2000 et d'un peu plus de 7% par an au delà ;
- Augmentation de 28% de l'emploi direct et indirect d'ici l'an 2010 à raison de 7000 à 12000 emplois par an ;
- Le chiffre d'affaires global prévisionnel de l'activité atteindrait 26 mds de dhs en l'an 2000 et 33 mds en 2010 ;
- La valeur ajoutée atteindrait 13.3 mds en l'an 2005.

### ***Actions et mesures :***

- Diminuer les prix globaux ;
- Améliorer l'offre d'hébergement ;
- Réhabiliter les conditions d'environnement ;
- Rendre efficace les politiques de promotion / commercialisation.

### ***Limites :***

- Le scénario de "survie" ne pourra pas entraîner à court terme des effets positifs dans toutes les régions ;
- Il n'implique pas d'actions visant à réduire les différentiels de compétitivité entre régions ;
- La zone Nord et l'Oriental continueraient à avoir des difficultés en raison :
  - ✓ des contraintes climatiques ;
  - ✓ de la situation socio-politique ;
  - ✓ du vieillissement des infrastructures ;
  - ✓ de la dégradation des aires touristiques et des difficultés d'accès.
- La baisse des prix globaux ne pourra pas être suffisante sans une intervention du secteur public (subventions, bonification des taux d'intérêt ... etc.) ;
- L'effort de promotion ne peut être fait que difficilement sans modifier l'actuelle répartition des activités entre ONMT et les opérateurs privés.

## **2.2 S scénario 2 : "reconquête des parts de marché" ou politique volontariste**

### ***Hypothèses de base :***

- Rattraper le retard en récupérant 500000 touristes sur 5 ans ;
- Réaliser un taux de croissance annuel de 3% ;

### ***Conditions de réalisation :***

- Améliorer la qualité de l'offre ;
- Moderniser l'image traditionnelle des produits marocains ;
- Baisser les prix de 10% ;
- Maintenir la sécurité à son niveau actuel ;
- Atténuer le harcèlement ;

- Prévoir une enveloppe d'investissement de 2,4 milliards de DHS / an.

***Effets sur l'économie :***

- Le cash flow des entreprises touristiques connaîtrait une amélioration appréciable de plus de 12% par an d'ici l'an 2000 et un peu plus de 10% au delà ;
- Le taux d'occupation passerait de 42% en 1993 à 50% en 2000 et 60% 2005 ;
- La création moyenne annuelle d'emploi s'élèverait à plus de 12000 emplois par an
- Le chiffre d'affaires global prévisionnel de l'activité atteindrait 31 mds en l'an 2000 et 43 mds en 2010 ;
- La balance touristique en devises connaîtrait un solde positif de 12.7 mds en l'an 2000 et 18.2 en 2010 ;
- La valeur ajoutée dégagée s'estimerait à 13 mds d'ici l'an 2000 et 19.7 mds en 2010.

***Actions et mesures :***

En plus des actions de base décrites au nouveau du premier scénario, ce scénario exigerait:

- Une politique de modernisation des produits touristiques à élaborer en étroite collaboration entre les tours-opérateurs, le Ministère et l'ONMT ;
- Une politique directrice de l'animation pour les principales stations touristiques à convenir avec le Ministère ;
- Une politique de vente beaucoup plus agressive et efficace.

***Limites :***

Cette option volontariste ayant pour objectif le rétablissement durable de la compétitivité du tourisme marocain suppose une modification profonde de l'offre, ce qui est un problème qualitatif difficile à résoudre.

**23 Scénario 3 : "Promotion des produits touristiques"**

***Hypothèses de base :***

- Remédier à l'exploitation inégale des potentialités des produits touristiques marocains;
- Promouvoir des produits pour lesquels des possibilités existent déjà : le désert, les montagnes, l'ecotourisme et le sport.

### ***Conditions de réalisation :***

En plus des indispensables reconstructions et rénovations d'hôtels et de l'amélioration des services, ce scénario exigerait :

- L'équipement des régions où les installations sont rares ;
- Le développement des produits "porteurs d'avenir" ;
- La réalisation d'un investissement touristique de l'ordre de 3 milliards de DHS / an réparti comme suit :
  - ✓ Hébergement : 1,625 mds /an
  - ✓ Transport : 0,450 mds / an
  - ✓ Animation et autres : 0,9 mds / an

### ***Effets sur l'économie***

- Le cash flow doublerait dès l'horizon 2000 ;
- Le niveau d'emploi en l'an 2010 serait deux fois le niveau actuel ;
- Le chiffre d'affaires global prévisionnel varierait de 33.8 mds en l'an 2000 à 55.7 mds en 2010;
- La balance touristique en devises présenterait un solde positif de 14,4 mds en l'an 2000 et de 25.3 a l'horizon de 2010 ;
- La valeur ajoutée atteindrait 23,5 mds en l'an 2000 et 41 mds en 2010 ;

### ***Actions et mesures***

Le scénario 3 exige en plus des actions décrites par les scénarios 1 & 2 un certain nombre d'éléments spécifiques :

- Les mesures concrètes pour établir les parcs nationaux et pour faciliter l'ecotourisme vers les grandes sites d'intérêt biologique et environnemental ;
- Le balisage et l'équipement d'itinéraires de randonnée dotés de gîtes et de relais convenables ;
- La conception de la composante sportive dans le tourisme marocain en collaboration avec le Ministère de la jeunesse et des sports.



Le scénario s'inscrit dans une stratégie nationale. Sa réalisation dépend :

- d'opérateurs extérieurs au secteur touristique proprement dit ; il implique de nombreux départements ministériels ;
- de la coordination d'actions relativement lourdes.

Le scénario demande des travaux préparatoires qui exigeront quelques années pour faire face à des mutations dans le mode de gestion, d'exploitation et de conception même d'établissement (moins chers, moins coûteux, moins durables plus évolutifs etc....).

Les entreprises paraissent mal préparées pour s'adapter complètement à des prestations différentes et plus exigeantes (clientèle variée, plus mobile, demandant une flexibilité beaucoup plus grande des systèmes de réservation et de location).

## **24 S scénario 4 : "promotion des produits et des régions"**

### *Hypothèses de base*

- Moderniser les produits par une combinaison des motifs culturels avec les motifs de loisirs, de repos, de sport ou de santé ;
- Maximiser les résultats pour les villes impériales considérées jusqu'ici comme des produits traditionnels de tourisme marocain ;
- Changer l'ordre de grandeur du volume de l'activité touristique marocaine par une mise en valeur systématique de la montagne et du désert.

### *Conditions de réalisation*

Une bonne gestion du potentiel dont dispose le Maroc fera de lui une grande destination culturelle.

La réalisation d'un investissement touristique de l'ordre de 3.5 milliards de DHS réparti comme suit :

- Hébergement 2 mds DHS / an
- Transport 0.6 mds / an
- Animation et autre 0.9 mds / an

### ***Effets sur l'économie :***

- Le scénario prévoit :
  - ✓ Une augmentation de 14% / an de la demande du désert ;
  - ✓ Une augmentation de 11.2% / an de la demande du sport ;
  - ✓ Une augmentation de 8.5% / an de la demande du culturel.
- Le cash flow triplerait tous les cinq ans pendant la décennie futur
- Le niveau d'emploi représenterait 2.7 fois le niveau actuel en l'an 2005 et 3.7 fois en 2010
- Le chiffre d'affaires global atteindrait 41 mds en l'an 2000
- La balance touristique en devises présenterait un solde positif de 18.8 mds en 2000.

### ***Actions et mesures***

Les actions et mesures supplémentaires à celles dictées par les scénarios 1, 2 & 3 sont :

#### *\* Pour le tourisme culturel :*

La mise en place d'une véritable action nationale de sauvegarde et de mise en valeur des sites et des monuments et pour les principales villes une réhabilitation du patrimoine.

#### *\* Pour le tourisme de montagne :*

Un plan d'action montagne ou une politique d'aménagement intégré semblable à celle que la France a étudiée pour ses principaux massifs entre 1970 et 1980.

#### *\* Pour le désert :*

Les perspectives d'aménagement sont du même ordre d'importance sinon plus que pour la montagne.

### ***Limites :***

- Le scénario est tributaire de décisions gouvernementales de grande portée ;
- Il comporte beaucoup d'incertitude et de risque ;
- Il est le plus exigeant en infrastructure : sa réalisation nécessiterait une action très importante d'aménagement des infrastructures générales du pays (aéroport, routes, eau et télécommunication) ;
- Il exige des investissements démesurés par rapport aux seuls revenus du tourisme ;
- Il ne peut s'inscrire que dans une stratégie de développement économique du pays.

### **3. R éflexion préliminaire pour une éventuelle stratégie touristique**

Malgré les investissements élevés qu'exige la promotion des activités touristiques, le Maroc se trouve condamné à développer ce secteur pour des impératifs de renforcement des recettes en devises, de création d'emploi et de participation à la richesse nationale. L'importance économique du tourisme est, en effet, évidente puisque les recettes en devises le situant au second rang après les transferts des RME représentent plus de 4% du PIB et le secteur emploie plus de 260000 personnes.

Cette réflexion comportera trois volets : la comparaison des scénarii (3.1), les mesures d'assainissement (3.2) et les conditions d'un développement stratégique du secteur touristique (3.3).

#### **3.1 C omparaison des scénarii**

L'analyse comparée des scénarii permet de faire les observations suivantes :

- Les scénarii reposent sur l'hypothèse que les opérateurs du secteur touristique mettent en place des mesures efficaces pour assurer non seulement leur survie à moyen et long terme (scénario 1) mais aussi le rétablissement durable de la compétitivité du tourisme marocain (scénarii 2 et 3) et le développement maximal du tourisme à buts culturels, de désert, de montagne et de sport (scénario 4) ;
- Le scénario 1, dit tendanciel, suppose la même distribution géographique des clients, pas de gros investissement une clientèle en augmentation faible sinon stable. Il constitue une variante minimale acceptable pour définir une politique de survie. En dessous de ces objectifs le maintien à moyen et long terme du secteur touristique n'a guère de justification économique ;
- Le scénario 2, a pour objectif le rétablissement de la compétitivité du tourisme marocain avec la récupération des parts de marchés perdues (500000 touristes sur 5 ans) ;
- Contrairement au scénario 2 qui relève d'une stratégie touristique purement sectorielle, le scénario 3, visant à remédier l'exploitation inégale des potentialités touristiques marocain% et à promouvoir des produits nouveaux (désert, montagne, ecotourisme et sport), intègre l'aménagement touristique dans le cadre d'une stratégie nationale de développement économique et social. Sa réussite dépend de la coordination d'actions relativement lourdes dont la plupart dépendent d'opérateurs extérieurs au secteur touristique proprement dit ;
- Le scénario 4 se base sur la maximisation des résultats pour les villes impériales, la Enlise en valeur systématique de la montagne et du désert et la modernisation des produits par une combinaison des motifs culturels avec les motifs de loisirs, de repos, de sport ou de santé. Il constitue une variante élevée, prenant en considération une exploitation généralisée des potentialités du pays.

- Les quatre scénarii exigent des investissements lourds (1.75 milliard de dhs (scénario1) à 3.5 milliard de dhs (scénario 4)), des efforts importants, de longue durée et qui ne seront récompensés qu'à terme ;
- Ils dépendent de la coordination d'actions et des engagements réciproques de divers acteurs ( Etat, RAM, Entreprises touristiques, Collectivités Locales etc.) ;
- Actuellement il serait hasardeux de choisir tel ou tel scénario, avant d'avoir réhabilité le secteur touristique existant. Il faut plutôt mettre en place une stratégie d'action susceptible d'orienter l'évolution vers les scénarii 2 et 3 tout en assurant un succès nécessaire à une évolution plus rapide vers le scénario 4 ;
- La dépendance entre les scénarii nécessite que leur mise en œuvre soit progressive et étalée dans le temps. Il s'agit en effet, après l'assainissement du secteur, de récupérer d'abord les parts de marché perdues (scénario 2) de tenter ensuite de mettre sur le marché de nouveaux produits tout en valorisant de nouvelles régions (scénario 3) et ce n'est enfin qu'après 2005 qu'il deviendra réaliste de songer à atteindre les objectifs du scénario 4.

### **3.2 Mesures d'assainissement**

Comme précisé auparavant, l'assainissement du secteur constitue un préalable à toute politique de développement. Les mesures d'assainissement visent les entreprises touristiques et l'offre de produits :

#### ***L'assainissement financier des entreprises touristiques nécessite :***

- D'aligner le Maroc sur les pays du bassin méditerranéen en ce qui concerne la taxe sur la valeur ajoutée ;
- De régler progressivement les arriérés de l'Etat vis à vis du secteur ;
- De revoir les modalités de rééchelonnement des emprunts du CIH en tenant compte des possibilités réelles de règlement des unités hôtelières et celles financières du CIH.

#### ***L'amélioration de l'offre de produits :***

En plus de la révision en cours à la baisse des tarifs du transport aérien il faudrait :

- Moderniser les produits touristiques marocains pour les mettre en harmonie avec les tendances de la demande en les rendant plus "actifs", plus "variés", plus accessible à la clientèle individuelle et mieux adaptés aux segments dont la croissance est prévisible (seniors, jeunes, femmes voyageant seules, etc....) ;
- Elaborer une conception globale de l'animation et l'inscrire dans le cadre d'une politique touristique d'ensemble ;
- Recourir régulièrement à des campagnes de sensibilisation de la population ;

- Entreprendre une vaste campagne de propreté, de salubrité et de ravalement des villes, des monuments et des sites touristiques ;
- Mettre en application la circulaire tripartite (Intérieur, Justice, Tourisme) en créant la brigade touristique ;
- Intensifier les études de marketing pour mieux adapter le produit à l'évolution des marchés
- Continuer la révision de la classification hôtelière déjà entamée.

### **3.3 Conditions pour un développement durable**

Le secteur touristique est un des piliers de l'économie nationale, soit en termes de devises, de valeur ajoutée ou d'emplois. Il implique nombreuses branches de l'activité économique et induit par son développement des changements culturels, économiques, politique et sociaux. Une véritable stratégie du secteur nécessite :

- Son inscription dans le cadre d'une politique nationale de développement économique et social, tenant compte des impératifs de la politique d'aménagement du territoire et de développement régional. Cette politique devra établir clairement les rôles des principaux acteurs, définir avec précision le contenu des actions qui incombent à l'Etat et veiller à concrétiser la coordination effective des actions des divers acteurs par des contrats de performance et de synergie ;
- La conquête des marchés solvables (Amérique, Japon, Pays arabes) en concentrant les efforts sur les segments actuellement en expansion (jeunes, classes âgées, femmes voyageant seules), et ce puisque le marché d'Europe Occidentale n'offre qu'une croissance réduite de 2 à 3% ;
- Le choix de produits porteurs (sport, montagne, désert ) avec des plans d'action appropriés devant valoriser à long terme l'ensemble des régions touristiques avec une intégration de la composante sportive dans le tourisme marocain en collaboration avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports ;
- La mise en place d'une véritable action nationale de sauvegarde et de mise en valeur des sites, des monuments et des niches touristiques.