

**Institut Supérieur de Commerce
Et d'Administration des Entreprises
Casablanca**

Cycle Supérieur de Gestion

**Les NTIC au service de la stratégie de
communication touristique marocaine :**

« Pour une action efficace et efficiente de l'ONMT »

**Mémoire présenté Pour l'obtention du diplôme
du Cycle Supérieur de Gestion**

Par Mrs. :

Mohammed BOUDOUN

Mustapha OUKERZAZ

JURY :

Président :

Hassan CHAGAR

Professeur à L'ISCAE

Suffragants :

BOUZID AZZOUZI

: Professeur à l'ISCAE

ABDERRAHIM DAOUDI

: Directeur de la Planification et de la
Coordination de la Promotion du Ministère
du Tourisme

AHMED BELYASSIA

: Professeur à L'ISIT

JAMAL YOUNES KILITO

: Conseiller de la Direction Générale de
l'ONMT

Juillet 2003

L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans le cadre de ce mémoire. Ces opinions doivent être considérés comme propres à leurs auteurs.

Table des matières

Introduction	6
Première partie : L'industrie touristique : levier de développement économique	12
Chapitre I : Marketing et communication touristique	12
Section 1 : Le marketing touristique :	13
1 - L'analyse marketing touristique :	13
2 - Le marketing mix du tourisme :	15
Section 2 : La Communication touristique :	22
1 - La stratégie de communication des produits touristiques :	23
2 - Le mix communication :	28
Section 3 : Les nouvelles technologies au service de la communication marketing :	34
1 - Présentation d'Internet et de la stratégie E-Maroc :	34
2 - Internet et tourisme: une puissante combinaison:	37
Conclusion :	44
Chapitre II : Tourisme et promotion touristique	46
Section 1 : Tourisme et acteurs touristiques au Maroc :	47
1 - Le tourisme au Maroc et ailleurs :	47
2 - La présentation de la filière touristique marocaine :	54
Section 2 : Promotion touristique au Maroc : l'ONMT, principal acteur:	60
1 - L'ONMT : principal acteur de la promotion touristique marocaine :	60
2 - Les activités de communication marketing de l'ONMT :	68
Section 3 : Etude Benchmarking : les expériences en matière de promotion et des NTIC :	73
1 - Promotion touristique dans le monde :	73
2 - Les applications pratiques des NTIC :	79
Conclusion :	85
Conclusion première partie :	87
Deuxième partie : La Communication touristique Marocaine : du diagnostic à la stratégie	88
Chapitre I : Diagnostic de la stratégie de communication touristique marocaine	88
Section 1 : la Démarche d'investigation sur le terrain :	89
1 - Démarche d'investigation:	89
2 - Démarche d'analyse:	92
Section 2 : les opportunités et contraintes de la communication touristique marocaine :	97
1 - Des opportunités importantes à saisir :	97
2 - Des menaces qui guettent la stratégie de communication touristique :	105
Section 3 : Les forces et faiblesses de la Communication touristique marocaine :	110
1 - Les Forces de la stratégie de communication touristique marocaine :	110

2 - <i>Les faiblesses de la stratégie de communication touristique :</i>	112
Conclusion :	120
Chapitre II : Développement d'une nouvelle stratégie de communication touristique	122
Section 1 : Stratégie marketing de la communication touristique pour mieux vendre le Maroc :	123
1 - <i>L'adoption d'une démarche et développement d'une stratégie marketing :</i>	124
2 - <i>Adapter la structure et les moyens de l'Office à sa stratégie :</i>	127
Section 2 : Pour une stratégie gagnante de la communication touristique marocaine :	131
1 - <i>Une nouvelle stratégie de communication touristique marocaine :</i>	131
2 - <i>Le plan d'action pour améliorer la communication touristique marocaine :</i>	140
Section 3 : E-Maroc : le tourisme marocain en ligne :	145
1 - <i>La mise en place d'un Système de Gestion de la Destination Maroc :</i>	145
2 - <i>La création d'un site web « Bonjour Maroc » destiné au public :</i>	151
Conclusion	156
Conclusion deuxième partie :	157
Conclusion Générale	159
Annexes	161
Bibliographie	210

GLOSSAIRE

- ADII** : Administration des douanes et impôts indirects
- ANT** : Administration nationale du tourisme
- CDT** : Conseil départemental du tourisme
- CGEM** : Confédération générale des entreprises marocaines
- CIH** : Crédit Immobilier et Hôtelier
- CRI** : Centre régional d'investissements
- CRM** : Customer relationship management
- CRT** : Conseil régional du tourisme
- DAS** : Domaine d'Activité Stratégique
- EPIC** : Etablissement public à caractère industriel et commercial
- FNAVM** : Fédération nationale des agences de voyage au Maroc
- FNIH** : Fédération nationale de l'industrie hôtelière
- GIE** : Groupement d'intérêt économique
- GRIT** : Groupement régionaux d'intérêt touristique
- MDLF** : Maison de la France
- MRE** : Marocains résidants à l'étranger
- NTIC** : Nouvelles technologies de l'information et la communication
- OGD** : Organisation de gestion de destination
- OMT** : Organisation mondiale du tourisme
- ONMT** : Office national marocain du tourisme
- ONT** : Office national du tourisme
- ONTT** : l'Office National Tunisien du Tourisme
- ORT** : Observatoire régional du tourisme
- OTSI** : Office de tourisme et syndicats d'initiative locaux
- RAL** : Royal air lines
- RAM** : Royal air Maroc
- RDII** : Réglementation des douanes et impôts indirects
- SGD** : Système de gestion de destination
- SIT** : Système d'Information Touristique
- TNI** : Télévision numérique interactive
- TO** : Tour opérateur

Introduction

Le tourisme compte aujourd'hui parmi les principales industries dans le monde. Il constituera avec les technologies d'information et de communication et les télécommunications la trilogie des super services du XXI^e siècle¹. Les plus récentes tendances du tourisme international évoquées par la banque mondiale dans son rapport annuel de l'an 2000 font état d'une croissance soutenue du secteur touristique. Par ailleurs, l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) prévoit que l'augmentation du volume du tourisme mondial pourra atteindre un milliard en 2010 et 1.6 milliard en 2020, contre 699 millions en 1999. Ceci s'explique par des changements démographiques, sociologiques et économiques dans les pays industrialisés qui favorisent l'avènement d'une civilisation du voyage et de loisir.²

Ce secteur est considéré comme levier de développement que ce soit dans les pays développés ou dans les pays en voie de développement. C'est un instrument économique devant apporter des devises et favoriser l'équilibre financier de la balance des paiements.³

Conscients de l'enjeu du tourisme dans la relance de l'économie nationale, les pouvoirs publics au Maroc ont dès l'aube de l'indépendance érigé le secteur parmi les secteurs prioritaires. Générateur de devises et source d'emplois, il a occupé ainsi une place de choix dans les différents plans de développement économique et social.⁴

L'importance du secteur dans l'économie marocaine justifie notre choix d'en faire le sujet du présent mémoire. D'autres raisons ont présidé également et peuvent être résumées comme suit :

- Tout d'abord, le choix intervient au moment où une ferme volonté politique des Hautes Autorités de l'Etat est exprimée pour faire du secteur du tourisme « une véritable locomotive de développement »⁵. La signature de l'accord cadre entre la

¹ Accord cadre sur le tourisme, CGEM, Casablanca, 2000

² Tendances des marchés touristiques : aperçu mondial et actualité touristique, OMT, Madrid, 2001.

³ Tourisme et développement au Maroc, J. Stafford, C. E Belanger, B. Sarrasin. Bibliothèque nationale du québec. Harmattan, 1996.

⁴ Tourisme et développement au Maroc, *Op.Cit.*

⁵ Discours de Sa Majesté Le Roi lors des 1ères Assises Nationales du Tourisme à Marrakech le 10/01/01

CGEM et L'Etat sous le haut patronage de S.M. le Roi en vue de relancer le secteur et accroître sa compétitivité est l'une des actions qui révèle l'importance accordée au secteur.

- Ensuite et malgré les innombrables écrits sur le tourisme, le marketing touristique du produit Maroc, voire la dimension communication de ce dernier demeure d'actualité eu égard au défi à relever à l'horizon 2010 qui est celui de drainer 10 millions de touristes par an.

- S'ajoute également l'opportunité offerte par l'évolution technologique rapide des moyens de communication et d'information en ce sens que de plus en plus de clients voudront avoir un accès direct à une information exhaustive avant de prendre une décision d'achat (e-Tourisme). Ils auraient de plus en plus recours à des systèmes d'information et de communication et plus précisément à Internet.

Problématique

Le Maroc est une destination qui dispose de plusieurs atouts touristiques. Riches et variés ces atouts lui permettent de se situer parmi les plus grands pays à vocation touristique⁶. Tout d'abord, sa situation géographique comme point de convergence de plusieurs pays et à proximité du marché européen, l'un des grands pourvoyeurs en touristes. En plus, il jouit d'un climat tempéré et varié et offre une variété de paysages permettant plusieurs types d'activités touristiques⁷. De même que les ressources naturelles du pays satisfont la majorité des segments des clients. Enfin son histoire riche et sa culture variée sont autant de facteurs qui « font du Maroc une destination particulièrement intéressante »⁸.

Cependant, et malgré les atouts de ce secteur stratégique, le Maroc éprouve des difficultés à être compétitif entraînant une perte considérable des parts de marché. En effet, le bilan de ces dernières années est caractérisé par la médiocrité des résultats et l'inefficacité des mesures prises. Ainsi le Maroc est en perte de vitesse sur l'ensemble des produits et marchés traditionnels⁹. « le Maroc a vu

⁶ Tourisme et développement au Maroc, *Op.Cit*

⁷ Tendances des marchés touristiques, *Op.Cit*

⁸ Tourisme et développement au Maroc, *Op.Cit*

⁹ Eléments d'une stratégie de communication marketing pour la diffusion de l'information promotionnelle : Cas de l'ONMT et des TO. Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'Informatiste Spécialisé, ESI, 1999.

sa part baisser de 0.48 en 1985 à 0.34 en 1994, ce qui est une perte considérable »¹⁰.

La non compétitivité du produit touristique national incomberait à un ensemble de freins inhérents :

- aux difficultés d'ordre financier et fiscal ;
- aux insuffisances en matière d'investissement en infrastructures ;
- à un niveau insuffisant de formation et de qualification des ressources humaines ;
- et à une défaillance de la stratégie de promotion et de communication.¹¹

Ce dernier élément constituerait un obstacle majeur au développement du tourisme national compte tenu de l'indispensable accompagnement de l'effort déployé en matière d'investissement touristique par un effort considérable visant la promotion¹². La promotion/communication occupe par conséquent une place prépondérante dans la mesure où elle doit en principe précéder, accompagner et renforcer toutes les mesures et réalisations en matière touristique.¹³

La défaillance de la stratégie de communication du produit touristique marocain serait imputée à :

- Une politique de communication et de promotion insuffisante. En effet, selon Urbaplan (cabinet consultant engagé par le Ministère du Tourisme), le marasme du tourisme marocain est dû en partie à « l'inefficacité de la stratégie de communication »¹⁴. Dans ce sens l'effort déployé en matière d'investissement touristique ne suffit pas à lui seul pour restaurer l'image du pays et par là développer le tourisme national, il devrait être accompagné par un effort similaire de

¹⁰ Etude de la stratégie d'aménagement touristique : stratégie de développement et programme d'action, urbaplan, 1995.

¹¹ Etude de la stratégie d'aménagement touristique. *Op. Cit*

¹² Le marketing touristique, R. Lanquar, R. Hollier, Puf, 2001 (Collection Que sais-je ?).

¹³ La communication touristique, M. Boyer, P. Viallon, Paris, PUF, 1994.

¹⁴ Etude de la stratégie d'aménagement touristique. *Op. Cit*

communication ayant pour objet d'informer sur les nouvelles infrastructures mises en place.¹⁵

- La non utilisation des NTIC : La mise en place d'une stratégie d'intégration de nouvelles technologies d'information et de communication dans le développement du tourisme est devenue incontournable. Jonathan METZGER, consultant à l'USAID¹⁶ constate que « Si on est pas présent sur Internet pour proposer des vacances à Marrakech, des randonnées à dos de chameau à travers le Sahara , un nombre croissant de clients se détourneront de notre pays au profit d'un autre qui se fait mieux connaître sur l'Internet ».

Selon Najat ROCHDI dans une communication intitulée : e-tourisme, levier de développement¹⁷ : « Parmi les secteurs d'activité qui tirent le plus grand profit de l'or numérique, le tourisme est en bonne place (...) De tels déploiements technologiques ont une réalité économique : le « one to one » ou la personnalisation de l'offre. Avec Internet on va vers la création d'un nouveau produit : vacances sur mesures et à la carte. De nouveaux produits sont donc nés à côté des tours opérateurs et des agences de voyage, notre tourisme national devra emprunter les autoroutes de l'information au même titre que les géants européens et américains sinon il va se retrouver à faire de l'auto stop sur le bord ».

Afin de traiter cette problématique, nous nous sommes posés un certain nombre de questions, auxquelles nous essayerons de répondre. Elles se présentent comme suit :

- Quels sont les freins au développement d'une bonne communication touristique ?
- Quelles sont les opportunités réelles pour un tel développement ?
- Quelles sont les voies d'amélioration de la communication touristique au Maroc ?

¹⁵ La communication touristique, *Op.Cit.*

¹⁶ Actes des Assises Nationales du Tourisme à Marrakech le 10/01/2001.

¹⁷ Actes des Assises Nationales du Tourisme à Marrakech le 10/01/2001.

- Dans quelle mesure une bonne stratégie de communication constitue -t- elle un levier de développement du tourisme marocain ?
- Quels sont les grands axes de cette stratégie de communication ?
- Quelles sont les formes, les supports et outils de la communication touristique ?
- Quel apport des NTIC en matière de communication touristique ?
- Quelle mission d'avenir pour l'ONMT ?

Notre objectif est de :

1. Prouver qu'une politique de communication plus créative, proactive ciblée et adaptée aux attentes des clients potentiels permettrait d'augmenter l'efficacité des actions de promotion. Elle peut, d'une part, déclencher une puissante dynamique de développement touristique, crédibiliser l'offre marocaine et accroître sa compétitivité au niveau des marchés émetteurs et d'autre part constituer un facteur clé de succès par rapport à la concurrence.
2. Démontrer l'importance de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication. En effet ces outils permettent de rendre la communication touristique plus efficiente, par le biais d'une communication interactive à même de réguler le produit touristique et d'assurer une diffusion de l'information touristique actualisée, de qualité, à une large échelle et au moindre coût.

L'approche méthodologique adoptée, pour réaliser notre objectif, est une approche à la fois pragmatique et stratégique. Elle s'appuie sur un référentiel de mesure pragmatique, se basant d'une part sur un diagnostic documentaire et un repérage et d'autre part sur un diagnostic terrain pour valider la problématique et suggérer des solutions.

La synthèse de ce travail de recherche fait l'objet du mémoire qui s'articule autour de deux parties.

Dans une première partie, nous nous intéresserons au marketing touristique en mettant l'accent sur la communication externe et le rôle des nouvelles technologies d'information dans l'efficacité de cette communication. Ensuite, nous allons présenter le métier du tourisme au Maroc, et tracer sa filière. Une attention particulière sera accordée à la promotion, et à son acteur principal : l'ONMT. Son expérience sera détaillée et comparée à celles d'autres acteurs internationaux.

La deuxième partie, constituera le résultat du travail sur le terrain et de l'analyse menée des différentes informations recueillies lors dudit travail.

En effet, l'aboutissement de notre recherche est de proposer de nouveaux axes de développement stratégique en réponse aux problèmes relevés. Nous viserons également de mettre au point une stratégie de long terme à même de réaliser l'objectif de compétitivité du secteur touristique marocain en agissant sur le levier de la communication touristique.

Première partie : L'industrie touristique : levier de développement économique

Chapitre I : Marketing et communication touristique

Section 1 : Le marketing touristique :

R. LANQUAR. et R. HOLLIER définissent le marketing touristique comme : « *le processus de gestion qui permet aux entreprises et aux organisations touristiques d'identifier leurs clientèles actuelles et potentielles de communiquer avec elles pour cerner leurs besoins et influencer leurs désirs et motivations au niveau local, régional, national et international afin d'optimiser la satisfaction touristique et de maximiser leurs objectifs organisationnels* »¹⁸

Selon l'Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme : « *Il est tout à fait possible de gérer les destinations comme des entreprises. Ce management de destination peut permettre d'importantes économies d'échelle, des synergies et une réduction des coûts de transaction* »¹⁹.

La multiplicité de l'offre touristique sur des marchés de plus en plus saturés en évolution permanente impose aux institutionnels comme aux professionnels du tourisme une vigilance constante et accrue. Cette vigilance se traduit surtout par l'adoption d'une démarche marketing rigoureuse.²⁰

La démarche marketing telle que décrite dans tous les ouvrages que nous avons consultés notamment « *marketing management* »²¹ et « *le marketing du tourisme* »²², est un schéma fondamental incontournable pour toute entreprise qui désire intervenir efficacement sur un marché donné.

1 - L'analyse marketing touristique :

1.1 La recherche marketing : un préalable incontournable

La recherche marketing, outil indispensable pour la prise de décision, constitue le 1^{er} axe de la démarche marketing. Cette recherche peut être appliquée au marché (étude de motivation, mesure de la demande ..), à la politique de produit (choix d'un nom de marque ..) ou encore à la politique de communication (post test

¹⁸ Le marketing touristique *Op.Cit.*

¹⁹ Marketing de destination, 48^{ème} congrès, éd. AIEST, Suisse, 1998.

²⁰ Marketing de destination, *Op.Cit.*

²¹ Marketing management, P. Kotler, B. Dubois, Publiunion, 1997.

²² Marketing du tourisme, G. Toquer, M. Zins, Québec, Ed. Gaeten Morin, 1987.

du texte publicitaire, détermination du budget, test du plan media..).²³

Pour mieux appréhender les mouvements qui sous-tendent les évolutions de la demande et de l'offre touristique, il est nécessaire de faire des études ayant pour but de rationaliser le processus de décision.²⁴

S'agissant de l'offre, les données doivent porter sur les agréments touristiques, les moyens de transport, les hébergements et les équipements de loisirs. Ces données servent essentiellement pour la connaissance du potentiel d'une destination touristique déterminée sans lequel elle ne peut recevoir de touristes.²⁵

La demande touristique²⁶, quant à elle, est à étudier grâce à la construction d'un Système d'Information Marketing Touristique actualisé qui comprend un certain nombre de données indispensables :

- Les séries de base de l'OMT qui fournissent des informations sur le tourisme international (compendium de statistiques du tourisme) ;

-Autres données disponibles sur le secteur touristique.

En effet une connaissance précise du marché du tourisme, du comportement des vacanciers, de l'évolution de leurs besoins est la condition sine qua non d'une stratégie marketing efficace.

1.2 Les objectifs marketing d'une destination touristique :

Pour Kotler « *les buts et la mission d'une entreprise doivent être traduits sous forme d'objectifs suffisamment précis pour pouvoir la guider dans la définition et la poursuite de ses activités* ». ²⁷ Ces objectifs doivent être hiérarchisés, quantifiés, réalistes et cohérents.

²³ Entreprises et communication au Maroc, O. Ghannam Zaim, Dar Nachr Al Maarifa, Rabat, 1998.

²⁴ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, O. Ghannam Zaim, Al Madariss, Casablanca, 2002.

²⁵ Compte satellite du Tourisme, mesure de l'offre touristique, vol.1. OMT, Madrid, Espagne.2001

²⁶ Compte satellite du Tourisme, mesure de la demande touristique, vol.2.. OMT, Madrid, Espagne.2001

²⁷ Marketing management, *Op.Cit.*

Une organisation touristique doit avoir des objectifs stratégiques compatibles avec sa mission, sa vision et sa stratégie. De ces objectifs découlent les objectifs marketing²⁸.

1.3 La segmentation : démarche rationnelle :

La segmentation est l'un des principaux outils d'analyse du marché, elle permet en effet de définir des groupes homogènes de consommateurs, en fonction d'une ou de plusieurs variables, en vue d'envisager des actions spécifiques comme le développement d'un nouveau produit ou le lancement d'une campagne de promotion.²⁹

Dans le secteur des activités touristiques, les variables les plus utilisées pour distinguer les groupes de touristes sont les caractéristiques géographiques, démographiques et socio-économiques. Cependant les limites de ces variables ont poussé les responsables marketing à s'orienter davantage vers une variété de méthodes plus sophistiquées pouvant apporter plus d'information sur le consommateur.

Certains chercheurs (Spott et Mahoney, 1991) proposent l'utilisation du comportement du consommateur en termes de dépenses afin de segmenter le marché des activités touristiques, selon l'étude des volumes de consommation et l'analyse des niveaux de dépenses.³⁰

Toutefois, il convient de noter que le problème d'instabilité du comportement du consommateur est à l'origine d'une remise en cause des résultats des études de segmentation, d'où la prise en compte de cette notion dans le processus de segmentation.³¹

2 - Le marketing mix du tourisme :

Comme son nom l'indique, il s'agit de faire un savant dosage entre les différentes stratégies en vue de drainer et de fidéliser la clientèle cible de manière efficace et efficiente.

²⁸ Le marketing touristique, *Op.Cit.*

²⁹ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.Cit.*

³⁰ La segmentation de la population touristique fondée sur les niveaux de dépenses des consommateurs par P. Legohérel. In « Revue française de marketing », n° 163, 1997/3.

³¹ La segmentation de la population touristique, *Op.Cit.*

2.1 La stratégie du produit :

*« Le produit touristique est un assemblage très complexe d'éléments hétérogènes. Il se compose d'un patrimoine de ressources naturelles, culturelles et technologiques, des équipements et infrastructures et des facilités d'accès qui sont en relation avec le transport »*³²

Le produit touristique est donc, par excellence un service concrétisé par l'offre faite au client actuel ou potentiel. Il recouvre de ce fait des spécificités liées aux services et d'autres qui lui sont propres.

Les propriétés du service touristique se résument en ce qui suit :

- Les caractéristiques d'un service (produit non stockable, participation du consommateur à la réalisation du service et l'inélasticité de l'offre par rapport à la demande).

- La tangibilité et l'intangibilité du produit: le produit touristique est formé d'un amalgame d'éléments tangibles et intangibles.

Les éléments tangibles sont le cadre physique de base du produit (montagne, plages...) l'infrastructure spécifique (hébergement...) , et des produits connexes (location de voiture...).

Les éléments intangibles sont de deux types : les services (la restauration..) et les éléments psychologiques (luxe, exotisme...)

- La multiplicité des composantes et des types de produits : les produits sont essentiellement caractérisés par la panoplie d'éléments cités plus haut, qui les composent. Ceci peut constituer un obstacle à sa cohérence et à son intégrité ;

- La multiplicité des intervenants : l'effet de chaîne (structuration en filières) ;

- L'environnement géographique : il est difficilement modifiable, les éléments géographiques sont immuables. Le

³² Le marketing touristique, *Op.Cit.*

produit touristique ne peut pas se déplacer vers les marchés, ce sont les marchés qui doivent aller vers lui ³³.

Compte tenu de l'importance primordiale du produit touristique en ce qu'il constitue l'incarnation de l'offre, cette dernière présente l'élément fondamental du marketing touristique.

L'élément clé de la stratégie de produit est son positionnement qui est à la fois un état de fait et un objectif. Lequel positionnement devra être clair dans l'esprit des touristes. ³⁴

Pour ce faire, il existe quatre grands types de stratégies liés au couple produit-marché :

- *La pénétration du marché* : efforts de stimulation du marché actuel.
- *Le développement de marché* : par la découverte et la promotion de nouveaux usages pour les produits actuels.
- *Le développement du produit* : en le rendant plus attrayant aux yeux des touristes.
- *La diversification* : changer modérément ou radicalement de produits pour faire éclore de nouveaux couples produit-marché (domaines d'activités stratégiques).

Il convient par ailleurs de noter que les produits touristiques doivent être constamment modifiés et améliorés pour qu'ils restent adaptés aux besoins des nouveaux touristes.

2.2 *La stratégie du prix :*

Dans le domaine du tourisme, le prix du produit offert à la clientèle est un élément complexe qui comprend à la fois le coût de l'hébergement, celui du transport et celui des services et activités touristiques.

Une analyse approfondie du prix devrait intervenir lors de l'élaboration du plan marketing en vue d'assurer un meilleur rapport qualité/prix. ³⁵

³³ Marketing du tourisme, *Op. Cit.*

³⁴ Marketing du tourisme, *Op. Cit.*

³⁵ Marketing du tourisme, *Op. Cit.*

Si le touriste paye ce prix élément par élément, il est de plus en plus difficile d'évaluer le prix réel et le comparer aux prix des produits concurrents.

En plus, la différenciation des prix peut s'effectuer en fonction de différents paramètres ³⁶ :

- ❖ La saison : haute et basse saison ;
- ❖ Les diverses catégories d'acheteurs : des étudiants, des Hommes d'affaires en groupe, ou individuels ...
- ❖ Le volume des ventes : package ou forfait à accorder à un groupe, la durée du séjour, ...
- ❖ Les mesures promotionnelles adoptées.

2.3 La stratégie de distribution :

Le concept de distribution dans le domaine du tourisme est souvent abordé selon deux angles : l'accessibilité du produit touristique et l'acheminement du produit du producteur au consommateur final.

L'accessibilité du produit touristique recouvre plusieurs aspects dont certains en font partie intégrante, il s'agit notamment de ³⁷:

- L'information : qui permet de se faire une idée sur la destination et de prendre la décision. Cette information doit être facilement accessible dans la mesure où un manque d'information provoque systématiquement le rejet du produit.
- Le système de réservation et de vente : il joue également le rôle d'information auprès des clients potentiels et permet de concrétiser les choix.
- Le transport : certains critères conditionnent l'accessibilité du transport, il convient de noter entre autres le coût, la commodité et la durée. Pour une majorité de personnes, l'attrait d'un produit est étroitement lié aux conditions de transport.

³⁶ Economie touristique, Gérard Guibilato, Editions Delta et spes, suisse, 1983.

³⁷ Marketing du tourisme, *Op. Cit.*

- L'hébergement : sur le plan quantitatif la capacité d'une station doit répondre à la demande et sur le plan qualitatif en améliorant les conditions d'hébergement qui peuvent constituer un obstacle à la consommation du produit.
- Les infrastructures locales : les voies d'accès, les aires de stationnement, les transports collectifs, les équipements portuaires et aéroportuaires et les services publics, qui font également partie de l'accès au produit.
- Les conditions climatiques : les contraintes d'ordre climatique réduisent généralement l'accessibilité du produit et sont difficilement contournables.

Le marketing du tourisme se caractérise par une offre importante constituée d'une multitude de produits touristiques et d'une demande importante répartie sur un vaste territoire géographique, ce qui nécessite l'adoption d'une stratégie rigoureuse de distribution.³⁸

L'acheminement des produits vers les clients, peut se faire via deux systèmes de distribution³⁹ :

- la distribution par l'intermédiaire d'un producteur de voyages ;
- la distribution directe.

La distribution par l'intermédiaire d'un producteur de voyage présente l'avantage du partage des frais entre les différents partenaires.

La distribution directe requière des investissements importants en marketing et il est difficilement applicable dans le cas de forte saisonnalité du produit touristique. Néanmoins le développement des nouvelles technologies offre la possibilité de développer davantage la distribution directe. L'Internet commence à devenir un canal de distribution pour de nombreux prestataires par

³⁸ Marketing du tourisme, *Op. Cit.*

³⁹ Marketing du tourisme, *Op. Cit.*

l'intermédiaire du courrier électronique, étape sur la voie du commerce électronique proprement dit.⁴⁰

Au niveau mondial, les ventes de voyages sur Internet devraient atteindre 64 milliards de dollars en 2007 contre 24 milliards de dollars en 2001.⁴¹

Ce mode de distribution fait preuve aujourd'hui d'une grande vitalité par ce que⁴²:

- ❖ Le voyage fait partie des produits et services qui nécessitent beaucoup d'information ;
- ❖ Le voyage fait partie des produits facilement « dématérialisables » ;
- ❖ L'industrie touristique connaît déjà des formes de désintermédiation (ventes directes et utilisation des systèmes informatisés) ;
- ❖ Les tourisme fait déjà partie des produits à distribution multicanaux (l'absence de stock et le yield management).

2.4 La stratégie de communication :

Une stratégie de communication efficace est en mesure de faire passer le consommateur du stade cognitif, c'est à dire le niveau de la connaissance du produit au stade conatif en faisant adopter le produit jusqu'au stade comportemental correspondant à l'acte d'achat. Notons, à cet égard que cette efficacité demeure largement dépendante de l'effet psychologique du prix qui constitue un argument principal dans la communication.⁴³

Le responsable marketing est de ce fait appelé à arrêter les objectifs de communication qu'il désire atteindre auprès des publics cibles. Ensuite, il met en place un programme de communication traduit dans le plan marketing. Ce plan détermine le thème de la campagne de communication ainsi que les media et les moyens à utiliser pour transmettre les messages retenus aux marchés cibles.

⁴⁰ Impact des nouvelles technologies sur le système d'information et de réservation. P. WADE, rapport au Conseil National du Tourisme. Paris, 1999.

⁴¹ Le tourisme et Internet, une rencontre fructueuse, François Bostnavaron, www.lemonde.fr, 19/05/02

⁴² Tourisme et nouvelles technologies, Patrick Viceirat, rencontres Internet, ESC Toulouse, 17/10/2002

⁴³ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.Cit.*

L'extrême importance des activités de communication dans l'industrie touristique est justifiée par l'étendue géographique des marchés, la concurrence internationale et le caractère intangible du produit touristique, la diversité de la cible, et la complexité de la chaîne de la valeur.⁴⁴

Partant du grand intérêt que représente la variable communication dans la définition du marketing mix touristique, la section suivante y sera entièrement consacrée. Cette section a pour objectif de mettre en exergue la variable communication, composante du marketing mix, peut être la plus particulière par rapport au trois autres, parce qu'elle joue le rôle de messenger de la stratégie marketing⁴⁵.

⁴⁴ Marketing du tourisme, *Op. Cit.*

⁴⁵ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, O. Ghannam Zaim, Al Madariss, Casablanca, 2002.

Section 2 : La Communication touristique :

Le domaine communication est un champ complexe qui ne peut être limité à une simple technique mais comme une science reconnue par la communauté des chercheurs.⁴⁶

La communication externe de l'entreprise est présente à tout moment dans la démarche marketing ; elle doit être une partie intégrante de la réflexion marketing. De ce fait, les variables du marketing mix, doivent être élaborés dans le sens de faciliter l'action communicationnelle.⁴⁷

A cet égard, le produit est un vecteur de la communication dans la mesure où il émet des signes qui sont plus ou moins porteurs de symboles. Les Hommes du marketing attachent beaucoup d'importance à la valeur « signe » des objets lors de la conception du produit⁴⁸. Lorsque les produits se banalisent, les consommateurs décident souvent des différences en terme d'image du produit.

Par ailleurs, les autres éléments du mix et notamment le prix et la distribution transmettent également des signaux auxquels il faut accorder une attention particulière.⁴⁹

Le prix est un élément de la réussite de la stratégie de communication, car l'image du produit sera aussi reflétée par son prix et peut constituer un argument principal dans la communication.⁵⁰

S'agissant de la distribution, il convient de noter que le choix du circuit de distribution constitue un élément fondamental de la communication touristique, dans le sens où la distribution par un opérateur qui présente des services en plus et qui bénéficie d'une notoriété sur le marché, facilite l'action communicationnelle d'une destination⁵¹. De même que l'action efficace d'un T.O. qui se charge de la distribution permet de gagner en communication car l'effort de celui ci aura des retombées positives sur l'envergure de la politique de communication de la destination.

⁴⁶ La communication touristique, *Op.cit.*

⁴⁷ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, O *Op.cit.*

⁴⁸ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.cit.*

⁴⁹ Marketing management, *Op.cit.*

⁵⁰ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.cit.*

⁵¹ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.cit.*

Les variables du marketing mix constituent un soubassement à la communication touristique efficace. La communication des produits touristiques ne diffère pas de la communication marketing classique, elle doit néanmoins être adaptée aux spécificités des prestations touristiques, à la politique de tarification et à la politique de distribution.

1 - La stratégie de communication des produits touristiques :

La première phase de l'élaboration d'une stratégie de communication se caractérise par une analyse approfondie de chacune des variables du marketing mix sous le prisme de la communication dans le but de répertorier les forces et les faiblesses et de détecter ainsi les arguments distinctifs.

Ensuite, il importe d'analyser la communication antérieure de l'annonceur, sans oublier la communication de la concurrence, son positionnement, médias et budgets utilisés.⁵²

Cette analyse est importante dans le sens qu'elle permettra la délimitation des objectifs de communication en compatibilité avec les objectifs marketing.

Ces objectifs de communication peuvent être énumérés en trois types, à retenir :

- Objectif cognitif : qui fait connaître le produit ou la marque ;
- Objectif conatif : qui tend à modifier les attitudes de la cible ;
- Objectif comportemental : qui vise à instaurer un changement de comportement d'achat.⁵³

Les décisions concernant la politique de communication portent notamment sur :

- La définition d'une cible de communication ;
- L'élaboration des messages qu'on souhaite véhiculer ;

⁵² Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.cit*

⁵³ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.cit*.

- La sélection des média de communication qui permettent de véhiculer de manière efficace les messages ;
- L'organisation et la planification des campagnes de communication
- La mise en place des procédures de contrôle.

1.1 La définition de la cible de communication :

L'identification de la cible de communication doit être claire et précise par ce que les opérations de communication nécessitent de s'adresser à une cible homogène pour accroître les chances d'exposition et de mémorisation.

Dans le secteur des activités touristiques, les cibles de communication peuvent être répertoriées de la façon suivante :

- « Le public habituel qui connaît le lieu, la structure et le produit pour lequel il s'agit de rappeler ce qu'il sait, de compléter son information et éventuellement de faire évoluer son comportement.
- Les touristes attirés par la concurrence en développant la stratégie établie autour de promesse donnée–promesse tenue.
- Les non consommateurs relatifs qui pourraient partir et ne le font pas. Il faut donc développer à leur égard des arguments en mesure de les convaincre. »⁵⁴

La définition des cibles exerce une profonde influence sur ce qu'il faut dire, comment le dire, où et quand le dire et à qui il faut le dire. La réponse à ces questions constitue le contenu du message à élaborer.⁵⁵

1.2 L'élaboration des message à véhiculer :

Après avoir bien délimité l'objectif de la campagne de communication et la cible à toucher, l'étape de la stratégie créative s'amorce. La stratégie créative est une finalité en elle-même en ce sens qu'elle doit transposer cet objectif en vue de parvenir à la

⁵⁴ La communication touristique, *Op.cit.*

⁵⁵ Marketing management, *Op.cit.*

formulation d'un message. Le message qui n'est qu'une traduction du positionnement, constitue un élément central de la différenciation du produit ou de la destination. Il est, en effet, l'aboutissement d'un travail de longue haleine de recherche marketing. ⁵⁶

Le processus de création est formalisé dans une copy stratégie qui est un document émanant de la stratégie marketing, définissant comment la marque est perçue par les consommateurs au fil du temps. Il indique également ce que le message doit être sans pour autant donner la forme précise et spécifique qu'il doit prendre.

Les fondements de la copy stratégie repose sur la nature de la concurrence à laquelle s'attaque la publicité, le profil de la clientèle cible, le bénéficiaire consommateur retenu, les supports utilisés pour soutenir ce bénéficiaire-consommateur et le ton que doit avoir le message (démonstratif, humoristique, dramatique...). ⁵⁷

Selon Brochand & Lendrevie ⁵⁸ une bonne copy-stratégie est celle qui répond aux critères suivants :

- Elle est imaginative ;
- Elle prend en compte la stratégie marketing ;
- Elle est compréhensible immédiatement ;
- Elle est originale par rapport à celle des concurrents ;
- Elle est déclinable dans le temps.

Au total, il faut noter que la copy stratégie sert de cadre au développement des idées en matière de communication publicitaire. Le message publicitaire qui en résulte doit être évalué selon un certain nombre de critères :

- « L'attrait : la capacité qu'a le message à attirer l'attention ;
- L'exclusivité : le message doit être unique et distinct ;
- La crédibilité : le message doit apporter la preuve de ce qui est annoncé. » ⁵⁹

⁵⁶ Entreprises et communication au Maroc, *Op.cit.*

⁵⁷ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *O Op.cit.*

⁵⁸ Le publicitor, B. Brochand, J. Lendrevie, 4^{ème} Ed., Paris, Ed. Dalloz, 1995.

⁵⁹ Marketing du tourisme, *Op.Cit.*

Une fois l'annonceur donne son accord pour une proposition créative, présentée sous forme de maquette (insertion ou affiche) ou story board (film TV ou cinéma), l'agence de communication procède par la suite à la production du message en recourant à des prestataires extérieurs et à la sélection des techniques de communication utilisées pour la diffusion dudit message.

1.3 Choix des techniques de communication :

Cette étape est relative à l'élaboration du plan de communication qui constitue une tâche prise en charge par l'agence de communication. Une véritable tâche de spécialistes qui ne se contente pas uniquement d'une répartition de la masse budgétaire disponible entre les techniques, mais intègre de plus en plus des données chiffrées sur les performances quantitatives et qualitatives des supports, pour élaborer un plan de communication répondant au meilleur rapport coût / qualité.⁶⁰

Afin de parvenir à toucher la cible visée, le plan de communication, élaboré par l'agence de communication, doit prévoir une combinaison des techniques de communication, dans le cadre d'une contrainte budgétaire donnée.⁶¹

En effet, le développement d'un plan de communication s'effectue d'abord via la sélection des différentes techniques, la répartition du budget et enfin la programmation de la campagne dans le temps.

1.4 Programmation de la campagne de communication :

Compte tenu de la forte saisonnalité de la demande touristique, la pression publicitaire devra se faire au cours d'une période précise⁶². Généralement, nous distinguons deux grandes périodes touristiques : la saison d'été qui commence depuis mars et la saison d'hiver qui s'annonce dès septembre. L'effort de communication doit en conséquence s'y adapter⁶³.

⁶⁰ Entreprises et communication au Maroc, *Op.cit.*

⁶¹ Entreprises et communication au Maroc, *Op.cit.*

⁶² Marketing du tourisme, ***Op.Cit.***

⁶³ La communication touristique, *Op.cit.*

De même que l'objectif de communication influence les cadences d'insertion, ainsi une campagne promotionnelle sur une période courte nécessitera une pression publicitaire forte alors qu'une campagne institutionnelle destinée à modifier l'image de marque devra être plus continue.

Un autre élément essentiel dont il faut tenir compte, concerne la taille du budget publicitaire, plus le budget est limité plus les insertions devront être concentrées dans le temps afin d'obtenir une pression publicitaire suffisante. Enfin la détermination des cadences doit prendre en compte la nature des media⁶⁴.

L'efficacité d'une campagne de communication est tributaire de plusieurs facteurs : certains auteurs préconisent que l'impact de la publicité peut être mesuré à partir des ventes. D'autres pensent qu'il est impossible d'en mesurer l'effet⁶⁵.

La condition essentielle pour évaluer l'efficacité d'une campagne media consiste à définir au préalable les objectifs de communication quantifiés et sélectionner la méthode de mesure la mieux adaptée à la nature des objectifs.⁶⁶

1.5 Evaluation de la communication touristique :

La finalité de la communication touristique débouche sur une famille d'objectifs :

1. L'objectif de concrétisation de vente directe ou indirecte ;
2. L'objectif de présence visant à construire un identificateur, une griffe reconnue par tous ;
3. L'objectif d'impliquer le client dans le système d'offre.

Les éléments de la communication touristique touchent à des facteurs cognitifs, comportementaux voire affectifs. Ils sont de ce fait difficiles à cerner et à évaluer dans leurs composantes et leurs impacts.

De même que l'organisation de la prestation touristique autour d'une chaîne de valeur, donne à la communication d'un acteur de la

⁶⁴ Marketing du tourisme, *Op.cit.*

⁶⁵ Marketing du tourisme, *Op.cit.*

⁶⁶ Marketing du tourisme, *Op.cit.*

chaîne, un impact qui ne se limite pas aux seuls domaines contrôlés directement par l'émetteur.

En effet, la caractéristique majeure d'une communication touristique réside dans la qualité immatérielle du produit qui en est l'objet. Par conséquent la prestation touristique se prête mal à une démarche d'évocation et de représentation.

Pour harmoniser les flux de communication et le capital image de l'organisation, il paraît nécessaire d'évaluer les procédures de communication selon une approche fondée sur une étude qualitative par entretien permettant le plus souvent d'identifier et de mesurer les gains et les déficits de communication de l'organisation étudiée.⁶⁷

2 - Le mix communication :

Selon Kotler et Dubois « il existe cinq grands modes de communication définissant le mix communication ».⁶⁸ Ils sont présentés dans ce qui suit :

2.1 *La publicité ou la communication persuasive* :

Parmi toutes les techniques de communication dont dispose l'Entreprise, la publicité est la plus utilisée. Elle a pour objectif de fidéliser à la marque et inscrire celle-ci dans la mémoire profonde de l'individu.

Pour ce faire, la démarche publicitaire est articulée autour des éléments suivants :⁶⁹

- Définition du problème à résoudre ;
- Détermination de la cible ;
- Choix des objectifs publicitaires ;
- Détermination du budget de la campagne ;
- Choix de l'axe et du thème publicitaire ;
- Création du message ;
- Elaboration du plan média ;

⁶⁷ L'audit de la communication touristique, M. Balfet, Paris, Economica, 1997.

⁶⁸ Marketing management, *Op.cit.*

⁶⁹ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.cit.*

- Contrôle de l'efficacité publicitaire.

La réalisation d'une campagne de communication fait intervenir d'abord l'annonceur, puis l'agence de communication qui assure la conception et le contrôle de la campagne et enfin la régie publicitaire qui se charge de la gestion des espaces sur un ou plusieurs supports⁷⁰.

L'Entreprise peut, par ailleurs, faire valoir ses messages en recourant au cinq grands médias à savoir : la TV, la radio, la presse écrite, l'affichage et le cinéma⁷¹.

Concernant la sélection des supports spécifiques dans chaque type de media, il convient de signaler l'existence de 6 critères pouvant être utilisés :

- La courbe d'accumulation d'audience : c'est à dire les caractéristiques de l'audience cumulée après plusieurs parutions.
- La duplication d'audience : c'est à dire l'audience commune à 2 supports.
- La puissance de pénétration : c'est le rapport entre l'audience utile du support et la population cible.
- La spécificité du support : le rapport entre l'audience utile et l'audience totale du support.
- Le coût au mille lecteurs.
- Le critère qualitatif lié au contenu rédactionnel du support.⁷²

2.2 La promotion des ventes :

La promotion des ventes est un moyen de communication dont l'objectif est de stimuler les ventes auprès des consommateurs, distributeurs et vendeurs. Elle est le plus souvent complémentaire de la publicité.

⁷⁰ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.cit.*

⁷¹ Marketing management, *Op.cit.*

⁷² Marketing du tourisme, *Op.cit.*

L'American Marketing Association la définit comme étant : « *les aspects autres que la vente personnelle ou la publicité qui incitent le consommateur à l'achat et qui stimulent l'efficacité du distributeur ou du vendeur* ». ⁷³

Les outils de la promotion de ventes se résument en :

- Les ventes à primes : la prime offre un article supplémentaire avec le produit acheté ;
- Les techniques de jeu : les concours, les tirages au sort, tombola, ...etc. ;
- Les réductions de prix : des bons donnant droit à une réduction de prix lors des offres spéciales ou de la présentation du coupon ;
- La publicité sur les lieux de vente (PLV), l'ensemble des techniques et moyens utilisés sur les lieux de vente pour attirer l'attention du client sur un produit ou une marque.

La concrétisation de l'action promotionnelle est subordonnée aux étapes suivantes :

- Choix de la cible de communication ;
- Définition des objectifs par rapport à chaque cible ;
- Détermination des techniques de promotion à utiliser ;
- Planification de l'action dans le temps et dans l'espace ;
- Détermination des supports à utiliser ;
- Contrôle des opérations et mesure de l'impact promotionnel. ⁷⁴

Cette technique est de plus en plus utilisée en tourisme pour les raisons suivantes⁷⁵ :

- La concurrence de plus en plus exacerbée ;
- L'importance de la distribution des agences de voyage ;

⁷³ Marketing du tourisme, *Op.cit.*

⁷⁴ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.cit.*

⁷⁵ Marketing du tourisme, *Op.cit.*

- L'exigence grandissante du consommateur ;
- Et la nécessité d'accorder une responsabilité commerciale au personnel.

2.3 Les relations publiques : une autre activité de communication :

« La philosophie des relations publiques est fondée sur une communication interactive. Elles recherchent à informer les publics les plus significatifs de l'entreprise mais aussi à les écouter ⁷⁶».

De nos jours les relations publiques connaissent un développement considérable dû à :

- Une plus grande sensibilisation de l'entreprise à son environnement ;
- L'importance des mouvements des consommateurs ou de groupement d'intérêt ;
- L'influence de plus en plus grande des mass media et des leaders d'opinion dans le processus de décision des consommateurs ;
- La crise économique qui modifie à la fois le comportement des consommateurs et celui du personnel des entreprises⁷⁷.

Les relations publiques peuvent avoir comme objectif de faire connaître le produit ou la marque, instaurer la confiance des partenaires ou encore fidéliser les bailleurs de fonds.

Les acteurs concernés par cette technique sont les actionnaires, les employés, les administrations, les associations de consommateurs, les journalistes, les groupes de pression et les leaders d'opinion⁷⁸.

L'élaboration d'un programme de relations publiques se fait en 4 étapes : ⁷⁹

- Recherche : permet de mieux comprendre l'organisation touristique ;

⁷⁶ Marketing du tourisme, *Op.cit.*

⁷⁷ Marketing du tourisme, *Op.cit.*

⁷⁸ Marketing management, *Op.cit.*

⁷⁹ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.cit.*

- Action : planification des actions dans le temps ;
- Communication : concevoir des messages ;
- Evaluation : mesure des effets de chaque action de communication.

2.4 La communication événementielle : mécénat et sponsoring :

La communication événementielle est celle qui provoque l'événement, ses deux techniques sont le mécénat et le sponsoring.

De nos jours, le mécénat/sponsoring joue un rôle de premier ordre dans la stratégie de communication des entreprises.

Le mécénat est une communication institutionnelles orientée vers l'entreprise qui a pour objectif de créer l'événement tout en l'associant à la firme à l'origine de l'événement.

Le sponsoring est un type de communication orienté vers la marque et non plus vers l'entreprise. Il revêt différentes formes de soutien : matérielles, financières ou les deux.⁸⁰

En vue de constituer un excellent véhicule de communication pour les entreprises touristiques, l'activité de sponsoring devra répondre à certaines conditions répertoriées ci-dessous :

- l'évènement doit constituer une plate forme en mesure de susciter une attention durable de la part du public.
- La couverture médiatique doit être assurée par un effort commun de l'organisation qui parraine ainsi que du parrainé.
- La conclusion sous forme de contrat de l'échange envisagé entre le parrain et le parrainé.
- La constitution d'un dossier complet se rapportant à l'activité à parrainer.⁸¹

⁸⁰ Le marketing au Maroc : concepts et réalités, *Op.cit.*

⁸¹ Marketing du tourisme, *Op.cit.*

2.5 *Le marketing direct :*

Il peut être défini comme « *Tout contact postal, téléphonique, télématique ou autre qui sollicite au moyen d'un message spécifique une réponse auprès des clients et prospects* »⁸²

Grâce à l'évolution technologique, le marketing direct en tant que nouveau concept de communication permet à l'entreprise de communiquer personnellement avec les consommateurs. La publicité sur Internet est venue s'ajouter aux techniques de communication considérées comme classiques, le site web est devenu ainsi un outil de communication important compte tenu du temps sans cesse croissant que passent les consommateurs sur le net⁸³.

Les consommateurs y voient un outil toujours disponible, riche en information et commode. Les entreprises y trouvent, de leur part, une possibilité de réajuster leurs stratégies, des coûts réduits, une relation permanente avec les clients et une qualification de l'audience⁸⁴.

Nous analyserons dans la section qui suit, l'apport des NTIC pour la communication marketing et présenteront comment ces nouveaux outils participent à augmenter son efficacité et améliorer son efficacité.

⁸² Marketing management, *Op.cit.*

⁸³ Le marketing au Maroc : *Op.cit.*

⁸⁴ Marketing management, *Op.cit.*

Section 3 : Les nouvelles technologies au service de la communication marketing :

Le concept NTIC est apparu à la fin des années 1970 grâce au développement important connu dans le domaine de l'audiovisuel, et de l'informatique. Le développement récent d'Internet et des télécommunications font de ces nouveaux outils une composante essentielle de toute stratégie de développement.

1 - Présentation d'Internet et de la stratégie E-Maroc :

1.1 Internet et les technologies WEB :

1.1.1 Internet, Intranets et Extranets :

Internet se base sur le couplage de la téléphonie et de l'informatique, permettant aux données d'être transmises sous forme de paquets via le réseau téléphonique. Cette solution est mise en place grâce au protocole de transmission dit TCP/IP⁸⁵.

Après une période de recherche et d'utilisation universitaire, Internet est commercialisé pour la première fois, aux Etats Unis en 1990.⁸⁶

L'ouverture au domaine public s'est faite grâce à la technologie World Wide Web (www ou Web), application multimédia qui permet de naviguer de site en site par le biais des liens hypertextes.

Depuis son lancement, Internet ne cesse de se développer, sa capacité d'extension est due au fait qu'il bénéficie des technologies mises au point pour et par d'autres média: le son et l'image numérique, les hauts débits, les transmissions satellite etc.⁸⁷

Comparativement aux autres média, le réseau des réseaux n'a mis que 5 ans pour atteindre ses 50 millions d'utilisateurs, alors qu'il en a fallu 74 pour le téléphone, 38 pour la radio et 13 pour la télévision.⁸⁸

⁸⁵ Transfert control protocol/Internet Protocol

⁸⁶ Impact des nouvelles technologies sur le système d'information et de réservation. *Op.cit.*

⁸⁷ Commercialisation en ligne des destinations touristiques, OMT, Madrid, 1999.

⁸⁸ Impact socio-économique des nouvelles technologies sur le tourisme, Guy RAFFOUR, Raffour Interactif.com. mars 2002.

L'intranet consiste à mettre en place un site web interne à une organisation et à en limiter l'accès à des ordinateurs individuellement identifiés. Cette technique s'offre toutes les potentialités du réseau Internet tout en permettant aux membres d'une organisation de communiquer en sécurité et confidentialité même en étant géographiquement éloignés.

L'Extranet est à un stade intermédiaire entre l'Intranet et l'Internet. Il constitue une extension du réseau de l'entreprise ou de l'organisation vers un ensemble de partenaires, eux aussi individuellement et préalablement définis. Cette technique permet un échange fluide des informations, le partage des bases de données entre les différents partenaires et un traitement des opérations en un temps réduit et à moindre coût.⁸⁹

1.1.2 La télévision numérique et les chaînes spécialisées :

La télévision numérique interactive terrestre (TNI) est apparue en 1997 pour permettre à la télévision de bénéficier d'un atout jusqu'à lors impossible qu'est l'interactivité, en offrant une meilleure communication entre les machines intelligentes et la télévision.

La TNI utilise le langage binaire, exactement comme l'ordinateur, et elle est bidirectionnelle en ce qu'elle permet aux utilisateurs d'émettre des requêtes et demander des services plus riches et ne pas se contenter des émissions télévisées.⁹⁰

La WEBTV est une technologie similaire à la TNI, qui propose d'accéder à Internet via un poste télévision, un décodeur et une ligne téléphonique. L'utilisateur n'a pas besoin d'unité centrale et la télévision sert d'écran.⁹¹

Par ailleurs le développement des chaînes thématiques a largement bénéficié au domaine touristique. La chaîne « TRAVEL CHANNEL », en est un exemple réussi. Ses programmes sont constitués de trois éléments principaux : les programmes d'information, les documentaires sur les différentes destinations et

⁸⁹ Commercialisation en ligne des destinations touristiques, *Op.cit.*

⁹⁰ Commercialisation en ligne des destinations touristiques, *Op.cit.*

⁹¹ Commercialisation en ligne des destinations touristiques, *Op.cit.*

produits et enfin des programmes d'appui tels que les émissions en direct sur les voyages, en participation des téléspectateurs.⁹²

1.1.3 La technologie du mobile :

Le développement actuel que connaît la technologie du mobile offre de nouvelles opportunités au service du tourisme.

La nouvelle génération de téléphones à écran permet d'accéder à Internet via le protocole spécifique dit WAP (Wirless Application protocol).

Les compagnies de voyages sont entrain d'étudier le potentiel de ces systèmes comme moyen d'effectuer, confirmer et modifier leurs réservations.⁹³

Toutefois, bien que les progrès technologiques soient impressionnants, les PC demeurent les outils les plus utilisés pour accéder à internet. D'autant plus que leur coût est de plus en plus bas, les rendant accessibles à des segments plus larges de consommateurs.⁹⁴

Conscients des atouts des technologies évoquées précédemment, les acteurs du tourisme, ont commencé à les intégrer dans leurs stratégies⁹⁵. Avant d'étudier l'apport de ces outils pour les métiers du tourisme, nous allons présenter l'effort du Maroc pour généraliser leur utilisation, et ce à travers la stratégie E-Maroc.

1.2 La stratégie E-Maroc :

La stratégie « E-Maroc » se décline autour de 5 chantiers primordiaux identifiés lors du Symposium national « E-Maroc » tenu en avril 2001⁹⁶ :

- Formation, Éducation, Recherche et Culture.
- Économie et Entreprise.
- Administration et Collectivités locales.
- Commerce Électronique.

⁹² Commercialisation en ligne des destinations touristiques, *Op.cit.*

⁹³ Commercialisation en ligne des destinations touristiques, *Op.cit.*

⁹⁴ Commercialisation en ligne des destinations touristiques, *Op.cit.*

⁹⁵ Commercialisation en ligne des destinations touristiques, *Op.cit.*

⁹⁶ www.septi.gov.ma

- Généralisation des NTIC dans la société.

Selon les hauts responsables du pays, Le gouvernement sera appelé à conduire une politique permettant l'entrée du Maroc dans la société de l'information. Il définira et mettra en œuvre une stratégie nationale globale et intégrée dans la poste, les télécommunications, l'informatique, l'audiovisuel et la communication⁹⁷.

Il s'attachera à généraliser l'utilisation des technologies de l'information et à mettre en place un plan de déploiement des autoroutes de l'information, et à accélérer le programme d'équipement du pays .⁹⁸

Parmi les actions pratiques de ce projet, la création d'un portail national baptisé « Maroc.com ». Ce site, aura un contenu administratif à hauteur de 80% et un contenu institutionnel et promotionnel à hauteur de 20%⁹⁹. Par ailleurs, la création de portail de ville permettra de faire la promotion du tourisme dans chacune des villes à potentiel touristique.

Afin de mieux cerner le rôle des NTIC dans l'activité touristique, nous allons étudier dans ce qui suit l'apport de ces outils pour le secteur.

2 - Internet et tourisme: une puissante combinaison:

Le secteur du tourisme au sens large est leader sur Internet car il correspond parfaitement aux possibilités de média interactif¹⁰⁰. En effet, le point commun entre les deux c'est l'information. Le tourisme est fort consommateur de données d'information, de communication et de transaction dématérialisées¹⁰¹. Internet est un réseau mondialisé qui permet à l'information d'être diffusée de manière transfrontière, avec des contenus multimédia et disponibles en temps réel ou différé.

Le développement rapide d'Internet et NTIC bouleversent le mode de fonctionnement du secteur touristique. Jamais, un nouveau média n'aura à ce point épousé un secteur. Ainsi, le paysage du

⁹⁷ www.septi.gov.ma

⁹⁸ www.septi.gov.ma

⁹⁹ www.septi.gov.ma

¹⁰⁰ Impact socio-économique des nouvelles technologies sur le tourisme, *Op.cit.*

¹⁰¹ Impact socio-économique des nouvelles technologies sur le tourisme *Op.cit.*

tourisme est en train de se modifier pour intégrer pleinement la dimension NTIC.¹⁰²

Cette tendance se décline sur plusieurs plans:

- Un changement de comportement des consommateurs;
- Des changements sur le plan marketing;
- Une évolution vers l'e-tourisme commercial.

2.1 Les NTIC provoquent des changements des comportements des consommateurs :

Nous nous trouvons actuellement au début d'une nouvelle ère dans laquelle les consommateurs tiennent pour acquis le fait que l'accès à l'information doit être instantané.¹⁰³

Ainsi, les gens devenant de plus en plus connectés, sont des touristes potentiels. Leur profil peut se présenter comme suit:

- Ils sont financièrement aisés ;
- Ils jouissent d'un bon niveau d'instruction ;
- Ils s'intéressent aux voyages indépendants.¹⁰⁴

Par ailleurs, les changements socio-économiques qui se produisent dans les pays développés, bouleversent les comportements des consommateurs en ligne. En effet, les gens ont plus de temps libre, planifient et budgétisent leur voyage, fragmentent plus leurs congés, ils partent plus souvent, pour une durée encore plus courte et cherchent de nouveaux produits.¹⁰⁵

Les données présentées par les consultants de l'OMT précisent que 67% des internautes ont comparé 3.5 offres lors de leur dernier achat et au total 88% des internautes ont cette attitude¹⁰⁶. Cette constatation est significative, les consommateurs sont plus exigeants et cherchent une offre sur mesure, par le biais de nouveaux moyens

¹⁰² Impact socio-économique des nouvelles technologies sur le tourisme, *Op.cit.*

¹⁰³ Commercialisation en ligne des destinations touristiques, *Op.cit.*

¹⁰⁴ Commercialisation en ligne des destinations touristiques, OMT *Op.cit.*

¹⁰⁵ Impact des nouvelles technologies sur le système d'information et de réservation. *Op.cit.*

¹⁰⁶ Commerce électronique et tourisme : guide pratique pour les destinations et les entreprises, OMT, Septembre 2001.

d'information. Cette tendance est largement favorisée par le développement des activités des média et des associations de consommateurs.¹⁰⁷

Ainsi, ils peuvent surfer sur plusieurs sites et avoir accès aux prix pratiqués par les différents concurrents, que ce soit pour les produits traditionnels ou les offres de dernière minute.¹⁰⁸

Sur un autre plan, la naissance des forums de discussion et du *chat*, favorise le développement d'un nouveau concept marketing, qui témoigne du pouvoir sans cesse croissant et important des nouveaux consommateurs en ligne. Il s'agit de la relation consommateurs à consommateurs (C2C).¹⁰⁹

2.2 Les NTIC améliorent les stratégies marketing et communicationnelles :

Suite à l'avènement d'Internet, le marketing a beaucoup évolué. Certaines tendances semblent bien établies et d'autres semblent se dessiner¹¹⁰ tel que précisé dans les paragraphes qui suivent.

Sur le plan marketing touristique, les modifications apportées par les NTIC touchent les phases avant, pendant et après le voyage.

Sur le plan de l'analyse des comportements des utilisateurs, les informations communiquées permettent aux différents opérateurs de bien cerner les tendances de la consommation.

Au niveau de la segmentation, Internet offre la possibilité de s'adresser non à un consommateur indifférencié ou à des catégories déterminées mais à un consommateur unique à chaque fois. Sur ce plan, les NTIC offrent des possibilités considérables pour l'application des stratégies relationnelles ou le marketing personnalisé.¹¹¹

Lors de la confection des produits, Internet offre aux professionnels la possibilité de s'informer pertinemment afin de préparer leurs offres. De plus par sa capacité de mémoriser des

¹⁰⁷ Impact des nouvelles technologies sur le système d'information et de réservation. *Op.Cit.*

¹⁰⁸ Impact des nouvelles technologies sur le système d'information et de réservation. *Op.Cit.*

¹⁰⁹ Impact des nouvelles technologies sur le système d'information et de réservation. *Op.Cit.*

¹¹⁰ Impact socio-économique des nouvelles technologies sur le tourisme, *Op.cit.*

¹¹¹ Commercialisation en ligne des destinations touristiques, *Op.cit.*

informations complètes sur les utilisateurs et leurs demandes, il offre une possibilité importante pour la commercialisation. ¹¹²

Par ailleurs, les offres de dernière minute permettent aux professionnels de vendre leurs produits avec des réductions de prix en temps réels et gagner en conséquence des recettes inespérées autrement surtout pour les billets d'avion et de transport en général.¹¹³

Si au niveau de l'analyse stratégique les nouvelles technologies offrent d'excellentes perspectives, c'est sur le plan de la commercialisation et de la promotion qu'Internet et le multimédia sont les plus performants.

En effet, Internet est par essence un nouveau canal performant de distribution pour les opérateurs, il permet un accès direct au réseau de distribution, d'économiser le coût des commissions et de soulager la charge d'appels vers les centrales de réservation. ¹¹⁴

L'impact le plus visible du développement des technologies web, concerne bien l'information et la promotion. Aux Etats unis, Internet est devenu la principale des sources d'information consultées pour la planification des voyages ¹¹⁵.

Un média visuel et complet, il permet aux différentes destinations de mettre en valeur leurs atouts tant géographiques qu'humains et à moindre coût¹¹⁶.

Internet est un média incontournable dans toute stratégie de communication. « En termes de coefficient de mémorisation, Internet se positionne désormais au même niveau que la presse, l'affichage et devant la radio ». Rappèle Pierre Calmard, Directeur général de CARAT MULTIMEDIA ¹¹⁷.

De nombreux Offices de Tourisme, notamment ceux des pays en voie de développement, ont pour objectif principal de traiter avec le consommateur final. Ceux qui souhaitent avoir un avantage

¹¹² Commerce électronique et tourisme *Op.cit.*

¹¹³ Commerce électronique et tourisme. *Op.Cit.*

¹¹⁴ Commerce électronique et tourisme. *Op.Cit.*

¹¹⁵ commerce électronique et tourisme, *Op.cit*

¹¹⁶ <http://www.ebg.net/archives/market/dirmark.php>

¹¹⁷ <http://www.ebg.net/archives/market/dirmark.php>

compétitif, s'appuient sur Internet pour augmenter l'efficacité de leurs actions de communication. ¹¹⁸

Ils ont donc de réelles chances offertes par le développement d'Internet en ce qu'il permet :

- D'atteindre un grand nombre de consommateurs dans le monde entier et de transmettre à un coût relativement faible, des informations et des offres de produits ;
- De fournir des informations plus complètes, de meilleure qualité et facilement mises à jour;
- De réaliser d'importantes économies dans le domaine de la production et de la diffusion du matériel imprimé¹¹⁹.

Les NTIC permettent aussi de s'intéresser à un segment souvent délaissé jusqu'au là : «l'après voyage ». Dans une perspective de fidélisation, les prestataires ont maintenant, grâce aux bases de données uniques ou reliées, la possibilité de suivre et de communiquer avec leurs clients. Cette possibilité de consolider des informations et de les exploiter en fonction des préférences des clients ouvre la voie à des campagnes de marketing direct et personnalisé. ¹²⁰

Toujours dans l'optique d'approcher et de fidéliser les clients, les entreprises ont mis en place une approche nouvelle pour la gestion des relations avec la clientèle : la *Customer Relationship Management* (CRM) qui est une approche très pragmatique et efficace notamment par rapport à son coût qui se trouve améliorée par le développement des NTIC.

Le principe de base de la CRM est que « *la connaissance des clients et l'établissement de relations avec eux sont essentielles pour maximiser les possibilités de vente surtout répétitives* » ¹²¹. En effet, conquérir un nouveau client coûte beaucoup plus cher que de fidéliser un client actuel. ¹²²

¹¹⁸ Commerce électronique et tourisme, *Op.cit*

¹¹⁹ Commerce électronique et tourisme, *Op.cit*

¹²⁰ Impact des nouvelles technologies sur le système d'information et de réservation. *Op.cit.*

¹²¹ Commerce électronique et tourisme *Op.cit.*

¹²² Commerce électronique et tourisme. *Op. Cit.*

Elle implique donc une concentration et restructuration de toute l'activité et peut s'appliquer au client au sens large (consommateur final ou intermédiaire). En effet, les relations avec les clients doivent se développer dans le temps, ce qui implique que l'ensemble de l'organisation doit avoir accès à la même base de données clients.¹²³

Internet offre à cet égard la possibilité instantanée de recueillir des informations sur les besoins, les intérêts, les activités, les attitudes du client et le degré de sa satisfaction. Ces informations seront par la suite utilisées pour des campagnes directes de E-marketing.

2.3 Vers l'E-tourisme commercial :

Les transactions électroniques ont été définies à la fois comme «un moyen d'améliorer les échanges grâce à la connectivité» et comme le «recours aux technologies Internet pour améliorer et transformer le processus d'échange»¹²⁴.

Au demeurant, l'e-commerce dispose d'un énorme potentiel et constitue une réalité incontournable pour les entreprises puisque, chaque année, Internet se développe et acquiert de nouveaux adeptes.

Le secteur touristique est leader dans le domaine du commerce électronique, selon les experts de l'OMT, 33% des échanges commerciaux sont relatifs au secteur du tourisme. Sur le marché américain 48 millions de personnes, ont acheté en ligne des produits touristiques¹²⁵. Ces clients sont des jeunes adultes familiarisés avec l'outil dont le revenu est moyen et que leur principal souci est le prix.

Pour gagner ce pari, plusieurs entreprises ont intégré Internet au cœur de leurs stratégies. Elles proposent en ligne des informations complètes sur toutes les composantes du produit et tentent de convaincre les consommateurs d'acheter des produits en ligne. Les études menées ont montré que l'augmentation de la propension d'acheter est directement proportionnelle à l'ancienneté

¹²³ Commerce électronique et tourisme. *Op. Cit.*

¹²⁴ Commerce électronique et tourisme. *Op. Cit.*

¹²⁵ Le tourisme à l'heure des alliances, fusions et acquisitions, OMT, Madrid, 2002.

de l'utilisation du web par le consommateur ¹²⁶ . C'est pour cela Internet est considéré et utilisé par une partie importante de la clientèle comme média d'information et non d'achat.

A côté de leur vocation première et majeure inhérente à l'information et la promotion, certains Offices Nationaux de Tourisme (ONT), développent aussi des plate-formes commerciales par la mise en place de Système de Gestion de Destination (SGD). Le terme SGD est utilisé pour désigner une infrastructure informatique d'une OGD. Il utilise les bases de données sur les produits et les clients et s'appuie sur le web et les fonctions de marketing électronique de manière interactive et en temps réel ¹²⁷. Ceux d'entre eux qui ne souhaitent pas s'investir dans les activités commerciales, car financés par des fonds publics et censés servir tous les partenaires, peuvent se contenter d'installer des liens avec des sites commerciaux en échange d'une rémunération.

Quelque soit la stratégie adoptée, l'expérience d'organismes similaires ou opérant dans d'autres secteurs d'activité, permet d'éclairer la décision quant à la mise en place d'une solution basée sur les NTIC.

¹²⁶ Tourisme et commerce électronique, *Op.cit.*

¹²⁷ commerce électronique et tourisme, *Op.cit.*

Conclusion :

Toute Entreprise désirant intervenir efficacement sur un marché donné est appelé à épouser une démarche marketing. Cette démarche comporte un certain nombre de phases essentielles.

La première concerne la recherche marketing comme préalable à l'élaboration d'une stratégie marketing. La seconde est inhérente à la segmentation touristique pour bien adapter la stratégie marketing aux différents segments de touristes identifiés.

La 3^{ème} phase est relative à la définition du marketing mix touristique. Il s'agit de réaliser un savant dosage entre les différentes stratégies, à savoir la stratégie du produit, la stratégie du prix, la stratégie de distribution et la stratégie de communication.

Vu la particularité des produits touristiques, la stratégie de communication occupe une place importante dans le système marketing et requière une attention particulière.

En effet, la stratégie de communication touristique obéit à une démarche logique et rigoureuse qui ne peut réussir sans la délimitation préalable des objectifs de communication dans le sillage des objectifs marketing.

D'une manière générale, les objectifs de communication visent à faire passer le consommateur du stade cognitif, c'est à dire le niveau de connaissance du produit touristique au stade conatif en faisant aimer le produit jusqu'au stade comportemental correspondant à l'acte d'achat.

Les décisions concernant la politique de communication porte de ce fait sur :

- La définition d'une cible de communication : c'est à dire le segment public à toucher par l'action communicationnelle.
- L'élaboration des messages que l'organisation souhaite véhiculer : en fonction de la cible et du comportement à modifier, le message choisi doit répondre aux critères à la fois artistiques et scientifiques ;
- La sélection des média de communication qui permettent de véhiculer de manière efficace les messages : en

étudiant l'impact de chaque média et le public qu'il est susceptible de toucher. En général on procède à un mix-média pour espérer dépasser les inconvénients des média pris individuellement.

- La mise en place des procédures d'audit et de contrôle : le but est de vérifier l'efficacité globale de la stratégie, en tirer les leçons utiles et procéder aux ajustements nécessaires.

Le développement des nouvelles technologies d'information et de communication modifie structurellement le paysage du tourisme. Elles introduisent des changements aux niveaux des comportements des consommateurs comme elles augmentent l'efficacité des actions marketing. Les NTIC sont particulièrement rentables pour la stratégie de communication externe. En effet elles offrent de nouveaux outils et méthodes et permettent ainsi des gains en temps, efforts et argent. Le secteur touristique gagnerait à les intégrer à part entière.

La présentation des métiers du tourisme fera l'objet du chapitre suivant. Nous mettrons l'accent sur l'analyse de la situation touristique nationale et internationale. L'activité de promotion touristique comme mission essentielle de l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT), et les différentes expériences en matière de promotion touristique seront aussi étudiées. Enfin nous nous constituerons un référentiel de mesure pour l'application pratique des NTIC au Maroc à travers l'expérience de la Douane, ainsi que l'étude de certains sites de promotion touristique.

Première partie : L'industrie touristique : levier de développement économique

Chapitre II : Tourisme et promotion touristique

Section 1 : Tourisme et acteurs touristiques au Maroc :

1 - Le tourisme au Maroc et ailleurs :

1.1 Evolution du secteur touristique mondial :

Dans nos sociétés, le départ en voyage, en vacances ou la pratique du tourisme sont majoritairement répandus. L'interruption du temps du travail et le départ du domicile vers d'autres régions, tendent à être considérés comme un impératif. A l'inverse, le fait de ne pas pouvoir voyager peut être vu comme une anomalie ou un manque, alors que jusqu'aux années 50 du XX^{ème} siècle, le tourisme était un phénomène peu commun. ¹²⁸

Si le tourisme en tant que secteur d'activité est né récemment, ses origines remontent à l'antiquité. Mais pendant longtemps, le phénomène touristique est resté marginal et ne concernait qu'une élite possédant le temps et l'argent de faire de longs voyages. En dehors de cette élite, on ne peut parler de tourisme, car les mœurs des peuples comme les conditions de vie ne paraissaient guère se prêter au tourisme ¹²⁹.

Les changements qu'a connus l'Europe sur tous les plans à la fin du XVIII^e et le début du XIX^e siècle, ont accéléré la tendance engagée et contribué à mettre en place un système international du tourisme. ¹³⁰

L'année 1936 fera date dans l'histoire du secteur, elle connaîtra la consécration du loisir comme un droit avec l'institution du droit au congé payé. ¹³¹ Un nouvel essor en matière de tourisme est signé, ses clients changent, les habitudes aussi. A partir de ce moment le tourisme devait s'inscrire dans une nouvelle organisation de temps et de rythmes sociaux qui distingue temps de travail et temps de vacances.

La seconde guerre mondiale marque une rupture avec le passé par l'élargissement sans difficulté dans les pays industrialisés des avantages sociaux amorcés depuis 1936. Cet élargissement est le

¹²⁸ Le Tourisme, Marc Boyer. Ed. Seuil, Paris, 1982.

¹²⁹ Le Tourisme, *Op.cit.*

¹³⁰ Le Tourisme, *Op.cit.*

¹³¹ Le Tourisme, *Op.cit.*

résultat de l'efficacité des nouvelles technologies ayant activé la production et amélioré le rendement. ¹³²

Dès les années 50, grâce à la forte croissance économique, à l'élévation du niveau de vie, aux congés payés et à la modernisation des transports, le tourisme prend son véritable essor et s'ouvre à de nouvelles classes sociales. ¹³³

Ces changements qu'a connus le XX^e siècle sont traduits par la démocratisation du voyage vers des couches de plus en plus larges et l'explosion du nombre de destinations touristiques pour satisfaire les segments de touristes qui se sont multipliés.

André SIEGFRIED, résume parfaitement cette évolution du tourisme en précisant qu'« *en parlant de l'âge du tourisme, j'entends surtout le tourisme organisé, ce tourisme typique est devenu l'un des aspects les plus typiques de notre siècle. C'est un fils de la vitesse et de la démocratie, qui s'intègre étroitement dans l'évolution industrielle dont il a du reste entièrement suivi les étapes.* » ¹³⁴

Au début de ce XXI^e siècle, le tourisme défini au sens large, est considéré comme la plus grande et l'une des plus dynamiques industries du monde. Il représente plus du tiers de la valeur totale des services¹³⁵. La demande touristique s'est développée à mesure que la richesse mondiale s'accroissait.

La forte croissance du secteur de tourisme au niveau mondial en fait un des phénomènes économiques et sociaux les plus remarquables du siècle écoulé. Sous l'angle économique, le tourisme figure parmi les cinq premiers secteurs d'export dans 83% des pays et c'est la première source de devises pour un pays en développement sur trois ¹³⁶. (*Voir Graphique n° G1 en annexe*).

De même que les recettes du tourisme international se sont accrues à un rythme annuel moyen de 11% selon l'OMT ¹³⁷. L'étude prospective de l'OMT « tourisme : horizon 2020 » qui couvre la période de 1995 à 2020 avec des projections pour 2010 et 2020

¹³² Le Tourisme, Marc Boyer. Ed. Seuil, Paris, 1982.

¹³³ Le Tourisme, *Op.cit.*

¹³⁴ Aspects du XX^e siècle, André SIEGFRIED, Paris, Hachette, 1955.

¹³⁵ Contrat programme 2000-2010. CGEM, Fédération du tourisme. Juin 2000.

¹³⁶ Tourism Economic Report, Madrid, OMT, 1998.

¹³⁷ Tendances des marchés touristiques. *Op.cit.*

prévoit une croissance soutenue du secteur : 4.4% en moyenne entre 2000 et 2020. Les estimations sont de l'ordre d'un milliard de touriste en 2010 et un milliard et demi pour l'année 2020 alors qu'elles représentaient 25 millions en 1950 et 699 millions en 2000. ¹³⁸ (Voir Graphique n° G2 en annexe).

La tendance actuelle du tourisme mondial se caractérise par une dissémination continue des touristes sur la planète ainsi que par une diversification du produit touristique et une plus grande concurrence entre les destinations. Un nombre important de destinations parvient à se tailler une part de cette manne touristique en augmentation. Alors qu'en 1950, quinze pays seulement se répartissaient les quelques 25 millions de touristes. Actuellement, plus de 70 pays et territoires reçoivent plus d'un million de touristes par an. ¹³⁹

Toutes les régions du monde sont touchées par le phénomène touristique. Selon le découpage régional de l'OMT, on distingue :

- L'Europe ;
- Les Amériques ;
- L'Asie de l'Est et Pacifique (AEP);
- L'Asie du sud ;
- L'Afrique ;
- Le Moyen Orient ;

Les principales régions touristiques demeurent l'Europe et les Amériques. Mais les destinations émergentes affichent globalement un très grand dynamisme. Les destinations touristiques de l'Asie, de l'Afrique du nord et de l'Afrique australe, de l'Amérique du sud et des Caraïbes ont bénéficié de la diminution progressive de la part du marché de l'Europe et de l'Amérique du Nord. ¹⁴⁰

D'après les prévisions de l'OMT, l'Europe continuera d'accaparer la plus grande part dans le monde avec 46% des

¹³⁸ Tendances des marchés touristiques, *Op.cit.*

¹³⁹ Tendances des marchés touristiques, *Op.cit.*

¹⁴⁰ Tendances des marchés touristiques *Op.cit.*

arrivées en 2020, les Amériques avec 18% l'Asie de l'est et le Pacifique accueilleront 25% des arrivées mondiales en 2020. ¹⁴¹

L'Afrique représente, quant à elle, 4.2% du flux mondial. Les arrivées ont augmenté en 1999 de 9% par rapport à 1998. Les statistiques provisoires publiées en mars 2000, font ressortir une augmentation de 3.2% des arrivées du tourisme mondial. Elles devraient enregistrer un taux de croissance de 5.5 % entre 2000 et 2020 ¹⁴². (Voir Graphiques n°s G3 et G4 en annexe).

Au vu de ces tendances, le Maroc aurait une bonne opportunité pour augmenter sa part de marché touristique international eu égard à ses potentialités.

1.2 Tourisme et développement au Maroc :

La situation géographique du Maroc en tant que carrefour reliant l'Europe à l'Afrique et au moyen Orient lui confère un rôle de premier rang dans les échanges intercontinentaux. Cette vocation privilégiée de carrefour touristique est manifeste au niveau de la proximité du premier marché émetteur à savoir l'Europe. De même que cette vocation est enrichie davantage par la diversité de son paysage, l'étendue de ses cotes, la richesse de sa culture ancestrale, son climat tempéré et son ensoleillement permanent¹⁴³. Cet état de fait a donné lieu à un développement fulgurant du nombre d'arrivées tel que ressort du graphique n° G5 en annexe.

Avec de telles potentialités les pouvoirs publics ont très tôt pris conscience du rôle que peut jouer le tourisme dans le développement socio-économique du pays et ont inauguré, par conséquent, une stratégie touristique ouverte sur le monde occidental principalement.

La genèse de la politique touristique au Maroc a débuté sous le protectorat avec les premières initiatives en 1920 en matière du tourisme et qui consistaient en l'offre d'un endroit de repos pour les français et les touristes fortunés de l'Europe. ¹⁴⁴

¹⁴¹ Tendances des marchés touristiques. *Op.cit.*

¹⁴² Tendances des marchés touristiques, *Op.cit.*

¹⁴³ Développement et tourisme au Maroc. *Op.cit.*

¹⁴⁴ Développement et tourisme au Maroc. *Op. cit.*

Dès l'aube de l'indépendance, le secteur touristique au Maroc était considéré comme secteur porteur de l'économie nationale, générateur de devises avec presque 28 milliards de MAD en 2001 (*Voir Graphique n° G6 en annexe*) et créateur d'emplois (600.000 personnes exercent dans le secteur)¹⁴⁵. Ce qui lui a valu d'être déclaré prioritaire dans les différents plans de développement économique et social.

En effet la politique touristique au Maroc est déclinée dans les plans de développement économique et social. En résumé, nous pourrions dire que l'étude de l'évolution de la politique touristique au Maroc fait ressortir quatre étapes essentielles¹⁴⁶ :

1. Pendant la période coloniale, le tourisme n'était considéré que comme facteur d'équilibre financier en ce qu'il permet de contrecarrer les sorties de devises entraînées par le courant inverse des voyages des résidents à l'étranger.

2. Après l'indépendance et plus précisément en 1965 une vraie politique touristique est née. Le tourisme est désormais déclaré comme secteur prioritaire et constituait un élément central de la politique économique marocaine.

3. L'échec d'un interventionnisme plus massif de l'Etat en matière de tourisme l'a poussé à se désengager en 1978 au profit de l'initiative privée.

4. Les années 90 ont connu un regain d'intérêt pour le secteur touristique grâce à une nouvelle approche basée sur le développement et la diversification du produit touristique pour intéresser les touristes étrangers.

C'est ainsi que le Ministère du Tourisme a entrepris en 1995, une panoplie d'actions à court terme visant la réforme de la stratégie touristique en s'inspirant de l'étude de la stratégie d'aménagement touristique¹⁴⁷. Parmi les principales initiatives menées, nous citerons : la mise en place de brigades touristiques dans les principaux pôles touristiques, la mise à niveau de l'infrastructure hôtelière et la baisse des redevances aéroportuaires.

¹⁴⁵ Le secteur touristique : statistiques 2001. Ministère de Tourisme. Rabat, 2002

¹⁴⁶ Développement et tourisme au Maroc. *Op. Cit.*

¹⁴⁷ Etude de la stratégie d'aménagement touristique, *Op.cit.*

La tenue des Assises Nationales du Tourisme le 10/01/2001 sous la présidence effective de S.M. le Roi Mohammed VI démontre la ferme volonté des Hautes Autorités du pays de faire du tourisme « *une véritable locomotive de développement* » et témoigne de l'importance sans cesse croissante du secteur dans l'économie marocaine. (Voir Graphique n° G7 en annexe).

Déclencher une puissante dynamique de développement touristique, tel est l'objet du contrat programme¹⁴⁸ du secteur touristique signé entre la Fédération du tourisme de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et le gouvernement à l'occasion desdites assises.

Suite à une analyse minutieuse de l'évolution de l'activité touristique au cours des dernières décennies, les intervenants dans le domaine du tourisme ont construit une vision ambitieuse pour l'année 2010 en faisant un diagnostic des atouts à exploiter et des défis à relever et en suggérant les moyens pour y parvenir. Il s'agit en fait de proposer une vision commune, cohérente et structurée mais également réaliste pouvant servir de référentiel pour les professionnels et le gouvernement.¹⁴⁹

Le contrat programme repose sur une approche nouvelle dans la mesure où il ne constitue pas un prolongement dans l'avenir des tendances observées dans le passé, mais plutôt un scénario de rupture avec les tendances historiques, se fixant comme objectif de drainer 10 millions de touristes par an à partir de l'an 2010. (Voir Graphique n° G8 en annexe).

Cet objectif aura, dans l'avenir, des impacts macro-économiques sur l'économie nationale que ce soit en termes d'investissement (90.000 nouveaux lits), d'emploi (600.000 nouveaux emplois), de PIB (+ 2 à 3 points par an) ou encore de balance de paiement (de 20 à 80 milliards de MAD)¹⁵⁰. (Voir Graphique n° G9 en annexe).

Quatre axes stratégiques seront développés pour renforcer la place du Maroc sur l'échiquier touristique mondial¹⁵¹:

¹⁴⁸ Contrat programme 2000-2010. CGEM, Fédération du tourisme. Juin 2000.

¹⁴⁹ Contrat programme 2000-2010. CGEM, *Op.cit.*

¹⁵⁰ Contrat programme 2000-2010. CGEM, *Op.cit.*

¹⁵¹ Contrat programme 2000-2010. CGEM, *Op.cit.*

- Rétablissement de la compétitivité du produit Maroc (*dynamique commerciale*) ;
- Rétablissement de la rentabilité de l'investissement touristique au Maroc (*dynamique industrielle*) ;
- Orientation de l'épargne vers le secteur du tourisme (*dynamique financière*) ;
- Institution d'une Haute Autorité du tourisme (*dynamique politique*).

La réflexion concernant l'avenir touristique du pays définie dans l'accord, justifie amplement l'action de grande échelle à accomplir. Cependant, les mécanismes pratiques d'application des stratégies envisagées tardent à se concrétiser, exception faite du lancement du projet d'aménagement de 6 nouvelles stations balnéaires.¹⁵²

A cet égard les professionnels du secteur privé restent sceptiques et dénoncent le retard d'exécution de certaines actions prévues dans l'accord d'application de l'accord cadre. Selon eux, et pour ne citer que cela, le comité de pilotage chargé du suivi de l'application du contrat programme se réunit à des fréquences réduites, le fonds de rénovation dont la charge revient à la Caisse Centrale de Garantie est en stand by. Les propositions de nouveaux moyens juridiques et fiscaux ne sont pas encore présentés et l'aide au foncier pas encore accordée.¹⁵³

Si les professionnels manifestent leur inquiétude vis à vis de la situation, la Confédération Générale de Entreprises du Maroc (CGEM) se dit optimiste quant à la vision 2010 qui est réaliste et constitue également un défi majeur pour le repositionnement du Maroc sur l'échiquier touristique mondial.¹⁵⁴

La CGEM défend ainsi la vision 2010 et argumente son action par les potentialités énormes que regorge le secteur touristique et par le travail minutieux de diagnostic et de projection ayant donné naissance à l'accord cadre pour que le tourisme soit un levier de croissance.

¹⁵² Projet de lancement de stations balnéaires, Direction des aménagements et investissements, Mars 2002.

¹⁵³ Tourisme, une priorité nationale par L.C. Kanouni, In revue « Economie & Entreprise », Juin 2001.

¹⁵⁴ Tourisme, une priorité nationale *Op.cit.*

2 - La présentation de la filière touristique marocaine :

D'une façon générale, le séjour touristique est formée de la combinaison de 3 paramètres à savoir : l'hébergement/restauration, le transport et l'animation aux quels on peut ajouter les agences de voyage. Nous pouvons à cet effet parler d'un mix métier. ¹⁵⁵

Pour analyser la filière touristique au niveau national nous allons l'approcher en trois temps : en premier lieu, il sera question de l'étude de la capacité d'hébergement, en deuxième lieu le transport aérien, en troisième lieu l'animation et en dernier lieu les agences de voyage, suivis par les acteurs indirects.

2.1 L'offre d'hébergement :

L'hébergement touristique constitue une composante importante du séjour touristique, il est la base même de l'industrie touristique.

Au Maroc, l'offre d'hébergement s'est profondément modifiée après l'indépendance enregistrant une croissance importante dans la prospective de jouer un rôle structurant pour l'ensemble de l'industrie touristique marocaine. ¹⁵⁶

Comparativement au taux d'accroissement de l'offre d'hébergement enregistré au niveau mondial pour la période 1976-1990, qui était de l'ordre de 3 %, l'évolution de l'offre marocaine a été exemplaire en enregistrant une moyenne de 4,9 %. Ce grand effort est expliqué par l'insertion du Maroc dans le système touristique mondial, l'effort financier du CIH et la réforme du cadre des investissements en 1989.

Néanmoins la capacité actuelle en lits au Maroc qui s'élève à près de 90 000 lits est encore en dessous de celle de nos principaux concurrents en l'occurrence, la Tunisie avec 180 000 et l'Egypte 140 000 lits. ¹⁵⁷

¹⁵⁵ Le tourisme : Economie et management, 2^e éd. Yves Tinard, Ediscience international, Paris 1994

¹⁵⁶ Développement et tourisme au Maroc. *Op.cit.*

¹⁵⁷ Accord cadre sur le tourisme. CGEM, 2000.

La capacité d'hébergement touristique au Maroc se présente en la structure suivante : les hôtels classés représentent 45%, les hôtels non classés forment 15 % et les campings 40%.¹⁵⁸

Cette capacité limitée et de qualité hétérogène et loin du seuil de visibilité défini par l'OMT qui est de l'ordre de 150 000. L'accord cadre du tourisme prévoit d'ici 2010 le doublement de la capacité en lits pour atteindre 180 000.

2.2 Le transport aérien :

Nul n'ignore le rôle que peuvent jouer les modes de transport routier, maritime et aérien dans l'accessibilité de l'offre touristique marocaine.

Le 1^{er} mode devrait connaître une restructuration profonde afin d'accompagner le développement du tourisme national par l'élargissement et l'entretien permanent du réseau routier et autoroutier du Royaume.

Les principaux métiers bénéficiant de ce mode sont les transporteurs touristiques par autocar et les loueurs de voiture de tourisme. Ces derniers bénéficient spécialement du développement du secteur aérien, car une grande part de leurs recettes est réalisée à partir des agences d'aéroports.¹⁵⁹

Le second mode, quant à lui, pourrait servir le tourisme de croisière surtout au niveau des ports du Nord et du Sud du pays pour peu qu'ils soient dotés d'infrastructures d'accueil et d'un système moins contraignant des redevances aéroportuaires.

Principal catalyseur de l'activité touristique, le secteur du transport aérien au Maroc est appelé à connaître de profondes transformations. La compagnie nationale Royal Air Maroc a connu, pendant longtemps, un développement continu et régulier mais les années 90 marquent un tournant en termes de résultats, à cause de la succession de crises internationales.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Le tourisme en 2001. Ministère du Tourisme, Rabat, 2002.

¹⁵⁹ Economie touristique, *Op.cit.*

¹⁶⁰ Entreprises et communication au Maroc, *Op.cit.*

La situation actuelle de ce secteur est caractérisée par son extrême vulnérabilité du fait qu'il dépend à plus de 40 % de pavillons étrangers dans le cadre de code share.¹⁶¹

A l'initiative du privé, plusieurs projets de création de compagnie charter n'ont pas abouti à cause des difficultés d'ordre administratif liées à l'octroi d'autorisation d'exploitation provisoire. Le pays ne compte, malheureusement, aucune compagnie charter tandis que la Tunisie en possède 3, l'Égypte 2 et la Turquie 5.¹⁶²

2.3 L'animation touristique :

Le touriste se déplace généralement pour profiter des ressources touristiques et pratiquer des activités et des loisirs.

C'est le rôle de l'équipement distractif qui permet de jouir des ressources et « animer » la destination.

Les structures d'animation sont¹⁶³ :

- ❖ Les équipements liés à la nature : comme les parcs zoologiques,...
- ❖ Les équipements sportifs : comme les ports de plaisance et les pistes de ski.
- ❖ Les équipements culturels : théâtres, musées...
- ❖ Les équipements de divertissement : casinos et discothèques...

Le produit marocain accuse une défaillance notoire en matière d'animation entendue au double sens (micro et macro), c'est à dire à l'intérieur de l'unité d'hébergement ou de restauration qu'en dehors de celle-ci.¹⁶⁴

Si la majeure partie revient de droit au promoteur privé, les actions de l'Etat doivent prendre en ligne de compte la pérennité de certaines manifestations touristiques ayant une renommée internationale.

¹⁶¹ Convention de partenariat entre la RAM et les autres compagnies de transport aérien.

¹⁶² Aérien, l'Etat protège le monopole...le tourisme trinque par A. Jebbar in la vie économique n°4167 du 10-16 Mai 2002

¹⁶³ Economie touristique, *Op.cit.*

¹⁶⁴ Rapport d'activité de l'ONMT, 1995.

Les festivals comme celui des arts populaires de Marrakech, des fiançailles d'Imilchil, symphonie du désert de Ouarzazate, le festival de Rabat, le festival des musiques sacrées et le festival de la musique Gnaoua d'Essaouira sont autant de manifestations qui devraient s'inscrire dans la continuité.

2.4 Les agences de voyages :

L'agence de voyage en tant que dernier maillon du circuit de distribution constitue le point de vente pour commercialiser l'offre touristique marocaine.

Au début des années 80 le nombre des agences de voyage au Maroc ne dépassait pas la centaine. La répartition actuelle, comme illustrée dans le tableau en annexe, de ces agences sur le territoire national est marquée par une nette concentration dans les cinq grandes villes : Casablanca, Marrakech, Tanger, Agadir et Rabat avec presque 75 % des agences. (*Voir Tableau T1 en Annexe*)¹⁶⁵

Au Maroc, les métiers du tourisme sont organisés autour des corporations professionnelles suivantes :

- La fédération Nationale de l'industrie Hôtelière : regroupe en son sein toutes les associations locales des hôteliers et les grandes chaînes touristiques ;
- La Fédération nationale des agences de Voyage : porte parole des agents de voyage à l'échelon national et l'interlocuteur du Ministère de tutelle pour tous les problèmes touchant la profession ;
- Le syndicat des transporteurs touristiques.

Le tout est coiffé par la Fédération du Tourisme de la CGEM.¹⁶⁶

Sur le plan régional les GRIT devenus CRT regroupent les représentants de l'Administration, les représentants du secteur touristique et les élus locaux.¹⁶⁷

A côté de ces organes professionnels, nous trouvons le ministère de tourisme qui se charge de mettre en place la politique

¹⁶⁵ Direction des Entreprises et des activités touristiques, Ministère du Tourisme. 2002.

¹⁶⁶ Etude du positionnement concurrentiel de la destination Maroc, CGEM, 2001.

¹⁶⁷ Etude du positionnement concurrentiel de la destination Maroc, *Op.cit.*

gouvernementale en matière de tourisme et l'ONMT en sa qualité de promoteur de la destination Maroc.

Outre les acteurs cités ci dessus, d'autres intervenants peuvent participer indirectement au développement de notre tourisme. A cet égard nous citerons :

L'Office National des Chemins de Fer : qui par sa stratégie commerciale, œuvre pour offrir aux clients des produits compétitifs répondant à leurs desiderata, et ce par la diversification des prestations ferroviaires et par l'amélioration de la qualité sur les plans vitesse, confort, accueil, information, sécurité, fréquence, régularité, tarifs... Dans ce sens, la mise en place de dessertes cadencées entre les grandes agglomérations et l'élaboration de plans de transport mieux adaptés aux besoins des usagers du train constituent des axes stratégiques importants qui motivent le plan d'action de l'Entreprise à court et moyen termes. ¹⁶⁸

La Société Nationale des Autoroutes du Maroc : qui à travers le guide des Autoroutes du Maroc, met à la disposition des touristes un ensemble d'informations détaillées sur les autoroutes avec les emplacements des échangeurs, des barrières de péage, des centres d'exploitation, des tarifs, des temps de parcours et les distances entre les différentes destinations ainsi que les services offerts par les aires de services et de repos disponibles 24h/24h et 7j/7j. Parallèlement, on y trouve des informations sur les sites d'intérêt qui se trouvent dans la zone d'influence de ces autoroutes notamment les emplacements et descriptions des sites culturels, touristiques, historiques ainsi que des indications pratiques comme la liste des compagnies aériennes, des hôtels par région, des banques... ¹⁶⁹

L'Office National Des Aéroports : dont les missions se déclinent en:

- ❖ L'obligation de la qualité dans les prestations rendues aux compagnies et aux passagers, conformément aux normes internationales .

¹⁶⁸ www.oncf.org.ma

¹⁶⁹ www.adm.co.ma

- ❖ L'obligation de développement du secteur pour répondre aux besoins de croissance du transport aérien .
- ❖ L'obligation de développer les ressources en vue de pouvoir asseoir son autonomie de développement.¹⁷⁰

L'ensemble des actions développées par ces acteurs, permet de réunir les conditions favorables pour le développement du tourisme national.

Notons en fin que l'industrie touristique est très composite intégrant plusieurs métiers dont les intérêts ne sont pas toujours convergents et en conséquence, les actions diffèrent d'un acteur à l'autre. Cette situation pousse l'Etat à créer une autorité autonome qui se charge de mener une politique de promotion en faveur de la destination pour répondre aux intérêts de tous les métiers en matière de communication. Au Maroc, cette tâche est confiée à l'ONMT .

¹⁷⁰ www.onda.org.ma

Section 2 : Promotion touristique au Maroc : l'ONMT, principal acteur:

1 - L'ONMT : principal acteur de la promotion touristique marocaine :

1.1 Définition de la promotion touristique :

La promotion touristique a pour objet de faire connaître l'image favorable d'un produit touristique et de créer le désir du voyage. Elle vise soit à susciter des clientèles nouvelles soit à fidéliser des clientèles actuelles. En effet, l'action promotionnelle peut s'effectuer au profit de destinations touristiques de tous niveaux : local, régional, national voire même international. Son succès est conditionné par 3 principes : continuité, convergence et coordination.¹⁷¹

La promotion se distingue de l'information en ce sens que l'information vise à renseigner le public. Elle commence dès le standard téléphonique, le comptoir d'accueil ou de réception d'une entreprise.

Cette information peut être diffusée par les offices de tourisme et syndicats d'initiative locaux (OTSI) qui sont des points permanents, ou par des points occasionnels sous forme de stands dans les salons internationaux de tourisme.

Le rôle que peut jouer l'information touristique est en relation avec le système touristique lui même. Choisir une destination est une décision parfois complexe et c'est l'information relative à une destination qui permet au touriste de se faire une idée du produit. Ainsi, l'information doit, donc, être facilement accessible.¹⁷²

L'absence d'une information en temps opportun sur la destination provoque généralement l'élimination du produit dès le début du processus de décision d'achat.

La promotion se distingue aussi de la commercialisation en ce sens que la commercialisation a pour but de provoquer et faciliter l'acte d'achat définitif. Pour un office national de tourisme, il existe

¹⁷¹ Le marketing touristique. *Op.cit.*

¹⁷² Le marketing touristique. *Op.cit.*

un certain parallélisme entre les actions de promotion et les actions de commercialisation. A la seule différence que les actions de promotion s'adressent essentiellement au grand public alors que la commercialisation s'adresse aux professionnels du tourisme dans les pays ou régions émettrices de touristes. ¹⁷³

Certains spécialistes ¹⁷⁴ du tourisme regroupent sous le terme « accessibilité » les deux aspects d'information et de commercialisation. L'accessibilité est l'équivalence de la politique de distribution pour le marketing des produits de consommation.

La promotion, l'information et la commercialisation sont les trois volets de l'action efficace d'un office national du tourisme.

1.2 Historique de l'ONMT :

Depuis 1918, le bureau central des offices et bureaux économiques, se chargeait de la gestion et développement du tourisme marocain. En 1937, l'Office Chérifien de Tourisme est créé, pour changer en 1941 et devenir l'Office Marocain de Tourisme. ¹⁷⁵

L'ONMT est créé en 1946. C'est un organisme public à caractère commercial et industriel, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'ONMT est administré par un conseil d'administration (*dont la composition est présentée en annexe A1*) et géré par un directeur.

Après la création d'un Ministère du tourisme, les attributions de l'office allaient se rétrécir pour se concentrer à compter de 1976 sur l'exécution de la politique gouvernementale en matière de promotion touristique.

Les motifs qui ont justifié la création d'un organisme spécialisé sont : La souplesse de l'action, la spécialisation dans la tâche et un contrôle plus simple sur le plan financier. ¹⁷⁶

Le Dahir¹⁷⁷ portant réorganisation de l'ONMT précise les missions confiées à ce dernier, à travers 6 principaux axes :

¹⁷³ Le marketing touristique. *Op.Cit*

¹⁷⁴ Le marketing touristique. *Op.Cit*

¹⁷⁵ Mission de l'ONMT : de l'évolution historique à l'essor actuel, ONMT, 2000.

¹⁷⁶ Mission de l'ONMT, *Op.cit.*

- *diffuser l'information touristique ;*
- *approcher les producteurs de voyages pour assurer la commercialisation du Maroc ;*
- *agir au niveau des réseaux de distribution ;*
- *lancer les campagnes de publicité ;*
- *concevoir et éditer le matériel PLV ;*
- *assurer la présence du produit marocain dans les forums.*

Outre les missions précisées ci-dessus, d'autres tâches sont dévolues à l'office notamment en matière d'information, de commercialisation et de réalisation et gestion d'équipements touristiques.

Ainsi, l'ONMT a à sa charge la gestion du parc hôtelier de l'Etat. Vu les problèmes liés à la gestion de ces hôtels, un processus de privatisation est mis en place depuis des années visant à alléger l'ONMT et accroître l'efficacité de gestion des hôtels.

Par ailleurs, l'office s'occupe du recouvrement de la taxe de la promotion touristique (TPT), une tâche qui nécessite une mobilisation particulière vu l'importance et la dispersion du réseau des établissements sujets à cette imposition.¹⁷⁸

1.3 Ressources financières de l'ONMT :

Sur le plan financier, les ressources de l'office proviennent essentiellement¹⁷⁹:

- De la taxe de promotion touristique : instituée par le Décret n° 2-79-749 du 31/12/79, et concerne les unités d'hébergements sur la base des nuitées réalisées.
- Des recettes du loyer du parc hôtelier : une ressource qui tend à diminuer avec la privatisation de ce parc.
- Des subventions de l'Etat.
- Autres : produits des placements financiers, ...

¹⁷⁷ Dahir portant loi n° 1-74-16 du 12 rebia II 1396 (12 avril 1976) relatif à l'Office national marocain du tourisme. B.O. n° 3313 du 28 avril 1976.

¹⁷⁸ Rapports d'activité de l'office des années 1995 et 2002

¹⁷⁹ Dahir n° 1-74-16 *Op.cit.*

L'ensemble de ces ressources forme le budget global de l'office qui est employé pour couvrir outre les frais de personnel, matériel et fonctionnement, aménagement et équipement, les budgets de promotion touristique.

L'investissement en communication était depuis longtemps insuffisant vu que le budget de fonctionnement grevait plus de 50% du budget global. Ce qui remet en cause le profil stratégique de l'office en tant qu'acteur de communication marketing du Maroc.¹⁸⁰

Depuis la signature de l'accord cadre du tourisme, la principale ressource de l'office qui est la subvention étatique, s'est vue nettement accrue, respectivement de 74% et 30% en 2002 et 2003.¹⁸¹

Ces efforts ont renfloué le budget de communication, qui a atteint en 2003, 221.640.000 MAD. Le tableau n° 2 en annexe présente une évolution globale de ce budget.¹⁸²

1.4 Ressources humaines de l'ONMT :

Concernant les Ressources Humaines, le personnel de l'office est soumis au statut général de la fonction publique marocaine (SGFP), avec quelques dérogations pour répondre aux spécificités et la nature de la mission de l'office. Les Ressources Humaines de l'ONMT agissent au niveau des structures suivantes :

1. le siège à Rabat ;
2. les délégations à l'étranger ;
3. le ministère du tourisme (RH affectées au sein de la direction de la formation et de la coopération et les délégations régionales).

L'analyse de la répartition des ressources humaines de l'office fait ressortir que 48% agit au niveau du siège tandis que la force de vente est très limitée, elle est assurée par seulement 17% (*voir tableau T3 en annexe*).

Il est à noter aussi que, malgré le fait que les délégations régionales et la Direction de la formation et de la coopération

¹⁸⁰ Rapport d'activité de l'ONMT, 1995.

¹⁸¹ Rapport d'activité de l'ONMT, Mars 2002.

¹⁸² Rapport d'activité de l'ONMT, Mars 2002.

dépendent du Ministère de tourisme, leur personnel (*présentant près de 35% de l'effectif global*) demeure dépendant structurellement de l'office de tourisme.

En dépit des efforts consentis en matière de formation, recrutement et optimisation de l'effectif, la gestion des ressources humaines souffre de plusieurs carences :

- effet pléthorique du Personnel ;
- faible taux d'encadrement ;
- une inadéquation du poste au profil ;
- un esprit de fonctionnariat accentué par une inadaptation du SGFP aux spécificités du Marketing et des forces de ventes ;¹⁸³

1.5 Structure administrative de l'ONMT :

Comme tous les autres offices, L'ONMT est administré par un conseil d'administration et géré par un directeur.¹⁸⁴

La structure actuelle de l'office se compose de sept départements (*Voir organigramme en annexe n° A2*) et de 15 délégations à l'étranger .¹⁸⁵

Cette structure a subi plusieurs modifications¹⁸⁶:

- Une direction générale qui a souffert d'instabilité et parfois d'absence de directeur ;
- Le poste de Secrétaire Général n'a été créé qu'en 1992 ;
- Depuis 1976, l'office disposait de 6 cellules horizontales dont 3 cellules techniques. En 1983, un nouvel organigramme officiel était adopté, comprenant 4 divisions et une inspection générale. En 1986, un autre organigramme est mis en place, introduisant une nouvelle ligne hiérarchique en créant des

¹⁸³ Etude de restructuration de l'ONMT. Rapport définitif. AMPERSAND. Boulogne. 1997.

¹⁸⁴ Eléments d'une stratégie de communication marketing. *Op.Cit.*

¹⁸⁵ Rapport d'activité de l'ONMT, Mars 2002.

¹⁸⁶ Eléments d'une stratégie de communication marketing. *Op.Cit.*

départements et services. ¹⁸⁷ En 2001, cet organigramme est approuvé par le Ministère des Finances. ¹⁸⁸

Depuis 1976, date de réorganisation de l'ONMT, son conseil d'administration n'a tenu que 2 réunions en 1995, 2000 et 2 autres au titre de l'année 2002. En l'absence du conseil d'administration, le directeur jouit d'un pouvoir étendu quant à la prise de décisions stratégiques en matière de promotion et gestion des affaires administratives et financières de l'office.

Par ailleurs, la création des délégations de l'ONMT à l'étranger, répond au besoin de présence et de proximité des marchés et clients touristiques. Leurs actions permettent de drainer plus de clients. De même qu'elles constituent aussi un baromètre de marché en repérant les nouvelles tendances et exigences ainsi que l'évolution des habitudes de consommation. ¹⁸⁹

Elles se chargent de suivre l'exécution des programmes de communication établis au niveau central pour la promotion du produit marocain dans les différents marchés. L'affectation des ressources humaines est variable d'un pays à l'autre, et cela est fonction de l'importance du marché pour le tourisme national. ¹⁹⁰

Les délégations de l'ONMT sont situées dans les principaux marchés émetteurs surtout ceux de l'Europe de l'ouest. (*voir tableau T4 en annexe*).

Chaque délégation dispose de son propre budget établi sur la base du plan d'action détaillé inhérent aux stratégies adoptées.

La création récente de pôles régionaux à Dubaï et Barcelone en regroupant certaines représentations dans une optique de décentralisation et d'une autonomie de gestion pourrait insuffler un sang nouveau aux délégations. ¹⁹¹

En somme nous pouvons dire que ni la structure ni l'organisation de l'ONMT, évoquées plus haut ne lui permettent d'agir dans un environnement fortement concurrentiel régi par des pratiques commerciales et des règles de gestion souples et efficaces.

¹⁸⁷ Eléments d'une stratégie de communication marketing . *Op.Cit.*

¹⁸⁸ Rapport d'activité de l'ONMT, Mars 2002.

¹⁸⁹ Eléments d'une stratégie de communication marketing pour la diffusion de l'information promotionnelle. *Op.Cit*

¹⁹⁰ Eléments d'une stratégie de communication marketing pour la diffusion de l'information promotionnelle. *Op.Cit*

¹⁹¹ Rapport d'activité de l'ONMT, Mars 2002.

1.6 La restructuration de l'ONMT :

Afin de moderniser l'office et adapter son mode de gestion aux exigences de l'environnement, deux études de restructuration et de redéfinition de la mission ont été menées.

La première étude qui date de 1997 ¹⁹², comportait deux volets :

1) Etude du choix de la personnalité juridique confiée à World audit (cabinet marocain d'audit, situé à Rabat) : ses conclusions se résument en le maintien de l'office en tant qu'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Cette solution, qui a été préférée à la création d'une société anonyme est justifiée par ¹⁹³:

- La nature de l'activité de l'office qui a un caractère d'utilité publique à but non lucratif ;
- La création d'une S.A. suppose un apport de capital, qui en cas de sa consommation aboutit à un dépôt de bilan ;
- La soumission au régime fiscal, social et juridique des S.A. ;
- Les délégations à l'étranger seront assimilées à des filiales ;

2) Etude de restructuration de l'office prise en charge par le cabinet français AMPERSAND. Ses recommandations seraient ¹⁹⁴:

- un recentrage de l'activité de l'ONMT sur la promotion ;
- l'arrivée de représentants du secteur privé dans le conseil d'administration de l'Office ;
- Les délégations auront un rôle plus important et qui consistera en la conception, l'exécution et le suivi des actions de promotion en collaboration avec les professionnels ;
- Le siège de Rabat jouera le rôle de carrefour entre les délégations et les professionnels marocains ;
- Une plus grande autonomie des délégations ;

¹⁹² Etude de restructuration de l'ONMT. Rapport définitif. AMPERSAND. Boulogne. 1997.

¹⁹³ Etude de restructuration de l'ONMT. *Op.cit.*

¹⁹⁴ Etude de restructuration de l'ONMT. *Op.cit.*

- Un assouplissement du contrôle financier considéré comme un obstacle majeur devant le travail de l'office ;
- Un redéploiement du personnel pour assurer une meilleure adéquation poste / profil et pour répondre aux impératifs de la structure renouvelée.

Les propositions de AMPERSAND sont restées sans fin, car le débat de restructuration de l'ONMT s'est vu relancé suite à l'élaboration du contrat programme pour le Tourisme. Les parties conviennent de l'impératif de restructurer en profondeur les processus de fonctionnement et de décision de l'ONMT pour lui permettre de concevoir et mettre en œuvre une politique de promotion créative et adaptée aux impératifs de la vision 2010. ¹⁹⁵

En 2002, le Ministre du tourisme présenta à l'assemblée générale du conseil d'administration de l'ONMT, les résultats de la deuxième étude de restructuration de l'Office menée par le Cabinet Deloitte&touché ¹⁹⁶.

Cette étude qui avait pour objet de diagnostiquer la situation juridique, et présenter un schéma de restructuration de l'ONMT a révélé ¹⁹⁷:

- Un changement continu de la mission de l'ONMT ;
- Faible représentation des professionnels au Conseil d'Administration ;
- Problème de financement et de contrôle budgétaire ;
- Problème de Gestion des Ressources Humaines.

L'analyse de ces points, a débouché sur les recommandations suivantes ¹⁹⁸:

- Conserver la personne juridique actuelle de l'Office (EPIC)
- Redéfinir et recentrer la mission de l'ONMT sur la promotion de la destination Maroc ;
- Définir une nouvelle tutelle qu'est la primature ;
- Définir une nouvelle structure (organigramme) ;

¹⁹⁵ Article 35 de l'accord d'Application de l'Accord cadre du Tourisme. Agadir, 2002.

¹⁹⁶ Rapport du conseil d'Administration de l'Office National Marocain de Tourisme (Mars 2002)

¹⁹⁷ Rapport du conseil d'Administration de l'Office National Marocain de Tourisme (Mars 2002)

¹⁹⁸ Rapport du conseil d'Administration de l'Office National Marocain de Tourisme (Mars 2002)

- Instaurer un partenariat avec les professionnels basé sur la parité de représentation ;
- Mettre en place un nouveau mode de financement et de contrôle des finances ;
- Redéfinir la politique de Gestion des Ressources Humaines ;

2 - Les activités de communication marketing de l'ONMT :

L'ONMT n'a été chargé de la promotion du produit touristique marocain qu'à partir du début des années soixante-dix. Le véritable démarrage de la stratégie de communication de cet organisme n'est survenu qu'en 1982.

On peut retracer l'action promotionnelle de l'ONMT suivant 3 phases ¹⁹⁹ :

- De 1965 à 1972 a été marquée essentiellement par la mise en place d'équipements, d'infrastructures et d'installations touristiques. La commercialisation des produits touristiques marocains se faisait donc par les voyagistes étrangers. Cette période est caractérisée par l'absence quasi-totale de toute politique de communication en faveur de la destination.
- Le besoin d'information et de promotion se faisait davantage ressentir durant la période 72-82, après la mise en place et le développement des différentes zones d'aménagement prioritaires et des unités d'aménagements touristiques.

L'action publi-promotionnelle menée pendant cette décennie a été souvent sous forme de campagnes produits servant à la vente des produits et prestations touristiques. L'image et la notoriété de la destination n'étaient pas une priorité.

- A partir de 1982, l'ONMT a lancé les premières campagnes de communication d'envergure sur les principaux marchés émetteurs de tourisme vers le Maroc. En 1983 les pouvoirs publics ont mis en place une commission nationale de

¹⁹⁹ Rapport d'activité de l'ONMT, 1995

publicité²⁰⁰ chargée de l'attribution des campagnes publicitaires aux agences de communication.²⁰¹

La démarche de communication de l'ONMT qui s'oriente de plus en plus vers une communication de proximité ayant pour objet de concrétiser l'acte d'achat s'articule essentiellement autour de 3 techniques qui sont complémentaires les unes aux autres et pas forcément cohérentes à savoir : la publicité institutionnelle, la commercialisation conjointe et les relations publiques.²⁰²

Voyons maintenant quelles sont les techniques de communication utilisées par l'ONMT.

2.1 La publicité institutionnelle :

La démarche préconisée dans l'élaboration et le lancement des campagnes de communication consiste à lancer des appels d'offres restreints auprès des agences de communication spécialisées au niveau de chaque marché cible. Chaque agence candidate est appelée à présenter un projet bien détaillé concernant le produit, son environnement et les stratégies à adopter. Les normes et les types de recommandation que doit comporter le cahier de charges sont établis par l'ONMT et la commission nationale de publicité (*dont la composition est présentée en annexe A3*).²⁰³

En règle générale, le dossier de chaque agence comprend les informations suivantes : les références techniques et financières relatives à l'agence, les études de marché en question, une évaluation de la position du Maroc, la durée de la campagne, les propositions de stratégies (copy strategy, matériels et moyens à mettre en œuvre...) et les suggestions budgétaires sous forme d'un plan financier.

Le choix définitif de l'agence revient à la commission nationale de publicité et après l'approbation du Ministre du tourisme. Les contrats de ces campagnes portent généralement sur 3 ans.

²⁰⁰ Cette commission est chargée en principe de la mise en place et exécution des actions publicitaires (voir composition en annexe n° A3)

²⁰¹ Rapport d'activité de l'ONMT, 1995

²⁰² Rapport d'activité de l'ONMT, 2002

²⁰³ Rapports d'activité de l'office des années 1995 et 2002

Notons par ailleurs que la sélection de l'agence fait intervenir les professionnels tout au long du processus et obéit à certains critères notamment : l'actif de l'agence, les actions antérieures en faveur du Maroc, l'offre et le mix proposés. ²⁰⁴

2.2 La commercialisation :

La concurrence est rude entre les pays récepteurs dans ce domaine. Les Tours Opérateurs ²⁰⁵ (T.O.) ont de ce fait un pouvoir de négociation plus important que celui des pays. Les T.O. sont généralement approchés par l'ONMT pour :

- La programmation de la Destination Maroc ;
- La réalisation d'action publicitaire conjointe ;
- L'appui dans certaines actions de promotion.

Les opportunités de collaboration avec les TO sont étudiées par les acteurs de proximité (délégués de l'offices à l'étranger) après le démarchage des professionnels par la suite des propositions sont communiquées à la direction générale pour validation et conclusion des contrats. Une fois les contrats signés on procède à l'engagement budgétaire puis à l'exécution de la campagne.

Le choix du T.O. partenaire se fait sur la base de critères multiples qui ont surtout trait à l'importance du T.O. et de ses moyens d'une part et de l'importance de ses actions en faveur du tourisme marocain d'autre part. ²⁰⁶

2.3 Relations publiques :

Leur objectif principal est de permettre la sensibilisation et l'implication des médias internationaux, T.O. et agences de voyage et leaders d'opinion. Ces différents acteurs du tourisme mondial sont invités au Maroc dans le cadre de voyage de familiarisation ou éductours. Une fois ces partenaires ont apprécié sur place la qualité, la richesse et la diversité du produit Maroc, ils auront des actions en

²⁰⁴ Rapports d'activité de l'office des années 1995 et 2002

²⁰⁵ Voyagiste assemblant différentes prestations (moyens de déplacements, hébergement, animation) qui composent un circuit touristique. (Voir tableau T5 qui présente les TO les plus importants pour le Maroc)

²⁰⁶ La Commercialisation, (Document interne), ONMT, 2001.

faveur du tourisme de la destination par le biais de reportage, article de presse, publicité interpersonnelle, etc.

Il faut signaler que la réussite des actions Relations Publiques favorise largement la communication sur une destination. Le tourisme étant par excellence un service à dimension grandement humaine, repose sur le contact direct avec les clients et sur la qualité des relations entretenues avec eux. ²⁰⁷

2.4 Participation aux manifestations touristiques :

Les expositions, salons et manifestations réservés exclusivement ou partiellement au tourisme, constituent de plus en plus un moyen important de faire connaître une destination. Ces manifestations assurent un double objectif qu'est le contact à la fois avec les professionnels et le public des consommateurs. Elles permettent en effet de réunir dans un seul espace les acteurs de l'offre et de la demande. L'ONMT participe à deux types de salons : les salons grand public et les salons thématiques. ²⁰⁸

2.5 Edition de la documentation et de l'information :

Pour faire face au déficit d'information constaté, l'ONMT a mis en place une structure chargée de dispenser une information destinée à l'usage professionnel ou par le grand public. Les brochures éditées par l'ONMT ont surtout un caractère public-promotionnel. Les réalisations à ce sujet se présentent comme suit :

- Guide d'hôtels ;
- Dépliants sur le Maroc ;
- Affiches touristiques ;
- Brochures thématiques et sur les villes. ²⁰⁹

²⁰⁷ Rapports d'activité de l'office des années 1995 et 2002

²⁰⁸ Rapports d'activité de l'office des années 1995 et 2002

²⁰⁹ Note sur les activités du département de promotion et des relations publiques, ONMT, 1998.

L'Office procède par ailleurs à la diffusion de l'information sous support multimédia, en cassette vidéo, Cd-rom et via email.

En conclusion, il faut souligner que l'ONMT, en tant qu'organisme national public chargé de la promotion touristique, veille à :

- La promotion ;
- L'information ;
- La commercialisation.

Section 3 : Etude Benchmarking : les expériences en matière de promotion et des NTIC :

1 - Promotion touristique dans le monde :

La croissance du secteur touristique et sa répartition sur tout le globe a mis en exergue le rôle du tourisme dans les économies des différents pays.

Conscients de l'importance de la promotion touristique dans tout effort visant l'intégration du tourisme dans la dynamique économique, la plupart des pays ont mis en place des structures chargées de promouvoir le tourisme à l'étranger.²¹⁰

Ces structures nationales, n'ont pas, d'un pays à l'autre ni les mêmes structures, ni les mêmes budgets, et encore moins les mêmes objectifs/rôles²¹¹.

Sur le plan organisationnel, nous distinguons²¹² :

- L'absence d'organe de promotion touristique officiel ;
- A l'opposé, des structures purement administratives ;
- Des offices autonomes sous tutelle du gouvernement ;
- Un partenariat entre le public et le privé ;

1.1 Les pays qui n'ont aucun organe officiel de promotion :

C'est le cas des Etats Unis qui, par excès de libéralisme mêlé au fédéralisme n'ont prévu au niveau fédéral aucune agence jouant le rôle d'Office National de Tourisme.

Les Etats, villes ou associations professionnelles se prennent seuls en charge pour promouvoir leurs destinations.²¹³

L'avantage de cette solution est que la promotion est prise en charge par ceux qui en tirent directement profit. Son inconvénient réside dans le manque de fédération des énergies et des actions.

²¹⁰ Marketing du tourisme, *Op.cit.*

²¹¹ La communication touristique, *Op.cit.*

²¹² La communication touristique, *Op.cit.*

²¹³ Les sites visités sont www.visitusafrance.com/ ; www.flausa.com/fr

1.2 Les pays qui ont un office National de Tourisme faisant partie intégrale d'un Ministère :

C'est le cas des pays d'Europe de l'Est jusqu'aux années 1990, de certains pays en voie de développement et des pays communistes.

L'Administration Nationale de Tourisme Chinoise est un exemple de ce type d'organisation. C'est un organisme de gestion administrative relevant du Conseil des Affaires de l'Etat et chargé d'administrer les activités touristiques²¹⁴. Ainsi, elle :

- Définit les mesures politiques et organise le tourisme ;
- Elabore des plans à long terme et des plans annuels ;
- Organise des campagnes de publicité et publie des informations touristiques ;
- Supervise et veille à l'application des politiques et plans.

Elle a des antennes locales et des représentations à l'étranger.

L'exemple chinois recouvre deux réalités ²¹⁵:

- Toutes les actions relatives au développement touristique sont à la charge d'un seul mandataire. Ceci s'explique par la tendance centralisatrice du système politique qui vise à garder la main de l'Etat sur toutes les activités ;
- L'action de l'Etat intervient souvent en l'absence ou la marginalisation du secteur privé qui est souvent non développé.

1.3 Les pays ayant un office National de Tourisme public sous tutelle d'un Ministère :

Il s'agit d'un organe autonome financé partiellement ou totalement par l'Etat et mis sous tutelle de l'autorité chargée du tourisme.

²¹⁴ Site Internet de l'Ambassade de chine en suisse. <http://www.china-embassy.ch>

²¹⁵ La communication touristique, *Op.cit.*

Cette formule ressemble à la précédente, sauf que, dans ce cas l'organisme en question n'exerce pas ou peu de contrôle sur l'activité touristique.

Si plusieurs pays d'Europe adoptent ce choix pour s'offrir plus de souplesse, la définition des tâches qui incombent à cette organisation change d'un pays à un autre²¹⁶.

L'office national italien de tourisme²¹⁷, le Conseil danois de Tourisme et l'office de promotion touristique de la Wallonie²¹⁸ Belge sont tous des organismes d'utilité publique qui se chargent uniquement de la promotion du tourisme à l'étranger. Leur budget se compose de subventions publiques et de cotisations des adhérents.²¹⁹

D'autres territoires tels que la Grèce et la communauté flamande Belge ont des structures qui se chargent en plus de la promotion du tourisme, du développement touristique. Ils ont la compétence d'administration, d'équipement et d'aménagement touristique.²²⁰

En Portugal, le Secrétariat d'Etat au tourisme est divisé en une direction générale de tourisme et un institut de promotion touristique. La première se charge des études, aménagement et contrôle touristique. Le Second est chargé d'élaborer et exécuter des programmes et coordonner des actions de promotion à l'étranger.

En Espagne²²¹, l'institut de tourisme Turespaña est dédié à la promotion touristique et la commercialisation du tourisme espagnol à l'étranger. Il se charge ainsi de la planification, développement et exécution des actions de promotion dans les marchés émetteurs et l'appui de la commercialisation du produit touristique. Ses actions se font en étroite collaboration avec les communautés autonomes, les entités locales et le secteur privé. Elles ont pour moyens :

- Les campagnes publicitaires ;
- L'édition des brochures ;

²¹⁶ Tourismes en Europe., JP Pasquali et B. Jacquot, Dunod, Paris, 1992

²¹⁷ www.enit.it

²¹⁸ <http://wallex.wallonie.be/tou/> ;

²¹⁹ Tourismes en Europe, *Op.cit.*

²²⁰ Tourismes en Europe, *Op.cit.*

²²¹ www.tourspain.es

- Le conseil au privé, participation aux foires, etc.

La diversité des configurations témoignent de la volonté des pays européens à mettre en place des structures efficaces, qui tout en bénéficiant du support de l'Etat restent indépendantes et souples.

1.4 Les pays ayant un organisme issu d'un partenariat Public - Privé :

La dernière forme, et la plus récente aussi, est une association qui couvre plusieurs secteurs et soumise à la responsabilité d'un Ministère. C'est un partenariat entre l'Etat, les collectivités locales et les grands partenaires nationaux (Compagnies aériennes, fédérations des professionnels, fédération des syndicats d'initiatives, etc.). Il est financé conjointement par l'Etat et les professionnels de l'industrie touristique.²²²

Au Canada, la Commission Canadienne de Tourisme (CCT) est un partenariat public/privé chargé de promouvoir le tourisme canadien. Elle relève d'un conseil d'administration composée de 26 membres dont les deux tiers proviennent du secteur privé²²³.

La CCT conçoit, exécute, dirige, gère et met en œuvre des programmes pour favoriser et promouvoir le tourisme vers le Canada. Elle offre l'information stratégique et les outils d'aide à la prise de décision. Elle coordonne les relations et les actions Marketing de tous les intervenants.

De plus la CCT, ne se charge pas de la promotion touristique, mais du marketing touristique.

A l'échelle nationale, la plupart des pays surtout européens ont des structures décentralisées chargées du tourisme.²²⁴

Sur le plan régional on assiste à deux types de services :

- Des structures régionales qui prolongent le rôle de l'Office National de Tourisme (ONT) comme c'est le cas des Conseils Départemental et Régional de Tourisme français ;
- Des structures régionales très autonomes et qui influencent la politique touristique. C'est le cas de l'Espagne où les

²²² Tourismes en Europe, *Op.cit.*

²²³ www.canadatourisme.com

²²⁴ Tourismes en Europe, *Op.cit.*

régions et provinces ont une large compétence et ont mis en place des structures de développement et de promotion touristiques.

Depuis 1976, les communautés autonomes peuvent mener des actions de promotion sans passer par turespaña. Les offices de tourisme appelés « famentos » sont très actifs et leurs actions peuvent dépasser les frontières de l'Espagne. ²²⁵

Au niveau local, chaque ville touristique dispose d'un Service appelé : OTSI (office de tourisme et syndicats d'initiative) qui a pour rôle principal d'accueillir et informer les touristes. Leur rôle se limite donc à l'information sans faire de promotion. ²²⁶

Enfin, pour accompagner l'action de l'ONT, certains pays ont créé aussi des observatoires de tourisme qui jouent le rôle d'Institut de statistique et de rassemblement des données à vocation marketing, pour constituer des bases de données destinées à être utilisées lors de l'étude des marchés et des comportements des consommateurs. ²²⁷

1.5 L'expérience française en matière de promotion touristique :

Afin d'assurer la promotion de son tourisme, la France créa en mars 1987, la Maison de la France (MDLF) qui associe en son sein l'État et un certain nombre d'organismes publics ou privés, ainsi que d'entreprises du secteur du tourisme. ²²⁸

La maison de la France est un Groupement d'Intérêt Economique dont la création répond aux impératifs d'harmoniser la promotion en regroupant les moyens dispersés entre plusieurs intervenants et d'associer organismes publics et privés. L'objet du groupement est de mettre en oeuvre des actions d'information et de promotion en vue de développer le tourisme en France et d'assurer au profit de ses membres la fourniture de diverses prestations et, notamment, d'information relative aux marchés étrangers. Sa stratégie globale est tracée par des conventions pluriannuelles

²²⁵ Tourismes en Europe, *Op.cit.*

²²⁶ Tourismes en Europe, *Op.cit.*

²²⁷ Tourismes en Europe, *Op.cit.*

²²⁸ Site du ministère du Tourisme français : www.tourisme.gouv.fr.

passées avec la direction du tourisme. Elle est ensuite, déclinée dans un plan marketing biannuel. ²²⁹

Sur le plan régional, chaque conseil est assisté d'un organisme touristique spécialisé qu'est le conseil régional du tourisme (**CRT**). C'est un instrument d'action et de conseil en matière de tourisme. Il constitue généralement un organe collégial où toutes les activités et professions du secteur sont représentées. Les CRT peuvent avoir une représentation auprès des autres régions pour promouvoir le tourisme interne et sont financés par des subventions étatiques à hauteur de 80% et par les cotisations des différents adhérents. ²³⁰

Le conseil départemental de tourisme (**CDT**) est pour le conseil départemental ce qui est le CRT pour la région. Ce sont des organes de préparation et d'exécution de la politique touristique du département. Ils participent à l'élaboration des produits touristiques, leur promotion et commercialisation, en collaboration avec les différents intervenants publics et privés. ²³¹

La maison de la France représente l'ensemble des CRT et CDT à l'étranger. Etant constituée par les membres de ces divers organismes, elle répond à leurs besoins en études diverses sur les marchés étrangers. Ses actions de promotion doivent s'effectuer de façon coordonnée avec les CDT et CRT. ²³²

L'observatoire national du tourisme participe indirectement à la mise en place d'une politique marketing et chemin faisant d'une politique de communication et de promotion. C'est une association qui a pour objet la concentration, l'échange et l'analyse d'information et la réflexion sur les différents aspects du marketing touristique. ²³³

²²⁹ Rapport du Sénat français n° 9 de la session 2001-2002 sur la maison de France in <http://www.senat.fr/rap/r01-009/r01-009.html>

²³⁰ Les stratégies de communication des régions françaises, Appliquées au tourisme, Agnès BEDIER et christophe-Emmanuel LEGRAND, Thèse de fin d'études, Ecole Supérieure de Commerce, Lille, 1997, in : <http://www.geocities.com/MadisonAvenue/1195/index.html>.

²³¹ Les stratégies de communication des régions françaises. *Op. Cit.*

²³² Les stratégies de communication des régions françaises. *Op. Cit.*

²³³ Site du ministère du Tourisme français : www.tourisme.gouv.fr.

En résumé nous pouvons dire que :

- Les offices de tourisme sont, en général chargés de la promotion, la commercialisation et l'information.
- Des pays comme le Canada et la France, démontrent trois réalités :
 - L'importance d'une démarche marketing ;
 - La nécessité de spécialisation et recentrage sur une seule activité et sous-traitance des activités connexes ;
 - La nécessité et la pertinence d'un partenariat public et privé.

2 - Les applications pratiques des NTIC :

2.1 Etude de l'intégration des NTIC au Maroc : Cas ADII:

Dans un domaine aussi récent que celui des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), l'administration des douanes et impôts indirects (ADII) au Maroc est pionnière. Depuis plus de cinq années, les avancées qu'elle a réalisées grâce à l'utilisation de ce nouvel outil, lui ont permis d'exceller dans son métier et de faciliter le travail des opérateurs économiques marocains et étrangers.

La réussite de l'expérience de l'ADII comme Administration marocaine qui a relevé le défi de faire des NTIC le fer de lance de son activité nous ont convaincu à présenter ce cas dans le but d'en tirer les leçons nécessaires pour le domaine qui nous intéresse.²³⁴

2.1.1 Présentation de l'expérience de l'ADII :

Avant 1996, les opérateurs économiques et les interlocuteurs de la Douane lui reprochaient un manque de transparence et de clarté. En effet les procédures étaient peu connues et la réglementation, le tarif douanier et les circulaires étaient diffusés de manière désordonnée. Les conséquences étaient une image ternie de

²³⁴ Diagnostic fonctionnel de la Communication Organisationnelle au sein de l'ADII, NADIFI Mustapha, chef de bureau développement NTIC, Service Communication. Rapport présenté à la Direction Générale de l'ADII, Rabat, 2001

l'Administration, une frustration de ses partenaires et un manque à gagner pour l'Etat.²³⁵

Face à cette situation, les autorités marocaines ont opté pour une nouvelle direction générale investie de la mission de restructurer l'administration, augmenter son efficacité et rétablir son image.

Dans le cadre d'un chantier restructurant global, un service de communication a été créé en 1997, pour développer des outils de communication à l'extérieur et faciliter les procédures douanières.

La création d'un site Internet, s'est réalisée au début, comme inscription logique à une mode qui régnait dans le temps. Ce n'est qu'un an après que le site est utilisé comme moyen d'information, de communication et de travail.

La réglementation et le tarif douanier, sont désormais diffusés gratuitement sur Internet, (alors qu'elle coûtait 2000 DH sur support papier), les circulaires de mise à jour sont transmises en temps réel, en toute fluidité, alors qu'il fallait attendre un an pour avoir la mise à jour ou se les procurer par ses propres moyens.

Un an après, l'Intranet est lancé pour la diffusion de l'information interne, les comptes rendus de réunion, les notes et circulaires. Il est utilisé comme canal de communication, mais aussi comme outil de capitalisation des connaissances. En plus des sites Intranet et Internet, le service de courrier électronique est largement utilisé et bénéficie d'une valeur juridique. D'après une étude réalisée en 2001: «Les NTIC ont été d'un grand apport à l'amélioration de la communication interne au sein de la Douane. **85%** des douaniers à l'administration centrale utilisent régulièrement la messagerie dans leur travail dont **81%** l'utilisent souvent. **85%** également du personnel des services centraux utilisent Intranet comme outil de travail dont **50%** l'utilisent souvent. »²³⁶

La dernière étape relative à la mise en place d'un système de communication basé sur Internet, est la dématérialisation des procédures douanières. Il est, en effet, question d'améliorer le travail de dédouanement par la mise en place d'un système

²³⁵ Diagnostic fonctionnel de la Communication Organisationnelle au sein de l'ADII. *Op.Cit.*

²³⁶ Diagnostic fonctionnel de la Communication Organisationnelle au sein de l'ADII. *Op.Cit.*

électronique de dédouanement sur Internet et bénéficiant de convivialité web.

2.1.2 Quels enseignements tirer du cas ADII ?

Si la douane est actuellement un exemple de l'utilisation réussie, rationnelle et efficace des NTIC, c'est parce que les conséquences sont ressenties par tous les intervenants :

- *Une rationalisation de l'utilisation des ressources humaines et matérielles* : la procédure est plus simple. Le service chargé de la normalisation est lui-même administrateur de la rubrique RDII et en assure la mise à jour. Les ressources allouées auparavant à l'édition des documents sur papier sont redéployées vers d'autres tâches.
- *Une mise à jour en temps réel* : avant, il fallait deux ans pour mettre à jour la réglementation et le tarif douanier. Actuellement, dès qu'elle est produite, la mise à jour est accessible.
- *Un gain de temps et d'argent* : l'opérateur n'est plus tenu à se déplacer aux services douaniers pour faire sa déclaration, il peut la préparer en avance et éviter des délais de livraison plus longs.
- *Une image de la douane et du Maroc rétablie* : Pour les investisseurs étrangers potentiels, ils sont plus encouragés à venir au Maroc vu le délai de réponse réduit (par email) et l'exactitude d'information. Cette attitude reconforte l'image du pays et lui offre de nouvelles opportunités.

Cependant, et pour que la présentation de l'expérience soit complète, il faut préciser deux points, importants à notre sens, à prendre en considération :

- *La mise en place des NTIC n'est pas facile* : comme toute nouvelle tendance, les professionnels sont réticents et ne perçoivent pas les bienfaits des nouvelles méthodes. Pour ça il faut beaucoup de communication et de sensibilisation. Certaines mesures contraignantes sont mêmes nécessaires

(obligation d'avoir un é-mail, diffusion de la réglementation uniquement sur Internet, etc.)²³⁷

D'autre part, la mise en place graduelle du projet E-douane a permis de faire accepter les changements beaucoup plus facilement. Cette remarque est pertinente dans la mesure où la mise à niveau des entreprises se fait de la même manière et la perception du gain facilite le passage à une étape supérieure.

- *La mise en place des NTIC est coûteuse mais rentable* : Les NTIC ont un coût relatif à La formation, le matériel, les études et autres aspects du projet. Néanmoins, Pour un secteur public de service, les retombées positives relatives au gain en temps et ressources, se sentent pour tous les secteurs voire pour l'économie dans sa globalité. La perception de cette réalité par les professionnels rend la tâche plus facile. En effet l'hésitation d'un professionnel pour s'engager sur un projet de long terme et dont la rentabilité n'est pas mesurée, constitue un frein important pour la mise en place des NTIC dans tout secteur.²³⁸

L'expérience de la Douane marocaine, a constitué un élément important ayant contribué à la réflexion sur l'intégration des NTIC dans la modernisation de l'économie nationale.

2.2 Etude de certains sites de promotion touristique :

Notre analyse s'est principalement portée sur le site « franceguide.com » de Maison de la France (MDLF) et « tunisiatourism.com » de l'Office National Tunisien du Tourisme (ONTT).

Ce choix est motivé par :

- ❖ L'étude d'un site parmi les sites modèles en matière de promotion touristique « franceguide » ;
- ❖ Le souci de se mesurer par rapport à des concurrents directs qui ont les mêmes spécificités que notre pays « tunisiatourism ».

²³⁷ Diagnostic fonctionnel de la Communication Organisationnelle au sein de l'ADII. *Op.Cit.*

²³⁸ Diagnostic fonctionnel de la Communication Organisationnelle au sein de l'ADII. *Op.Cit.*

2.2.1 Franceguide.com de MDLF :

le site « Franceguide.com » était ouvert en février 1996, l'utilisation croissante d'Internet a été envisagée au début, comme un moyen d'améliorer la communication à l'intérieur de Maison de la France : réduire le coût des communications par télécopie et de faciliter les échanges de données, sont deux aspects importants du développement technologique au sein de Maison de la France²³⁹.

Par ailleurs, Maison de la France compte limiter par le biais d'Internet l'information « papier » et les coûts de distribution qui en résultent : au lieu d'envoyer aux touristes des brochures aux formats variés, ceux-ci pourraient consulter et, le cas échéant, imprimer les pages qui les intéressent ²⁴⁰.

Le site de Maison de la France correspond à un centre de ressources aussi bien pour le grand public que pour les professionnels. En fait, l'objectif futur est de différencier l'offre pour pouvoir proposer cinq types de contenu :

- De l'information grand public ;
- Un centre de ressources pour les adhérents ;
- Un espace pour les journalistes ;
- Un espace pour les professionnels du voyage ;
- Une « boîte à outils » pour les services de MDLF.

De par sa présence dans de nombreux pays, MDLF a très tôt adapté son site Internet aux différentes langues des pays couverts par les bureaux à l'étranger²⁴¹.

Dans ce but, il a été défini un mode de fonctionnement à trois niveaux :

- Traduction quasi totale du site dans la langue du pays ;
- Intégration dans le site principal franceguide.com de mini-sites développés par les bureaux à l'étranger, appelés « Pages Pays Étendues - PPE » ;

²³⁹ Rapport du Sénat français n° 9 de la session 2001-2002 sur la maison de France. *Op.Cit*

²⁴⁰ Rapport du Sénat français n° 9 de la session 2001-2002 sur la maison de France. *Op.Cit*

²⁴¹ Rapport du Sénat français n° 9 de la session 2001-2002 sur la maison de France. *Op.Cit*

- Ajout de pages par pays et par langues pour les bureaux n'ayant pas de PPE²⁴².

Le site actuel a reçu près de 700 000 visiteurs qui ont lu plus de 13 millions de pages, ce qui marque une croissance de plus de 250% par rapport à 1999²⁴³.

2.2.2 Tunisiatourism.com de l'ONTT :

Si le site de MDLF répond à la majorité des critères de qualité²⁴⁴ et d'ergonomie, le site de l'ONTT ne présente que le minimum du point de vue contenu et conception.

En effet, le site est disponible en une seule langue (l'anglais), il présente 9 rubriques (accueil, les lieux, la culture, le sports, les restaurants, les hôtels, les brochures, les festivals et le shopping).²⁴⁵

Le nombre de niveaux et de détails ne dépasse pas trois. Pour les hôtels par exemple, le premier lien dirige vers une carte de la Tunisie, en choisissant une ville, on obtient une liste des établissements d'hébergement classée par catégorie.

Ce site est peu dynamique, il peut être assimilé à une simple copie numérique d'une brochure présentant la Tunisie. De même qu'il ne permet pas une interactivité avec les visiteurs, ni une étude de leur comportement de navigation.

En conclusion nous pouvons retenir :

- La force de la communication touristique française est largement tributaire de la qualité de son site internet. Comme en témoigne le nombre de visiteurs et leur taux de croissance.
- Les sites peu élaborés d'autres destinations gagneront en efficacité s'ils accordent une attention particulière au rôle crucial que peu jouer cet outil.

²⁴² Rapport du Sénat français n° 9 de la session 2001-2002 sur la maison de France. *Op.Cit*

²⁴³ Rapport du Sénat français n° 9 de la session 2001-2002 sur la maison de France. *Op.Cit*

²⁴⁴ Voir le détail en annexe A8.

²⁴⁵ www.tunisiatourism.com

Conclusion :

L'expansion de l'activité du tourisme dans le monde en a fait la première industrie. Actuellement, tous les pays s'efforcent de mettre en place des stratégies pour figurer parmi les destinations les plus prisées. L'expérience de l'Emirat de Dubaï qui a commencé à se positionner sur le tourisme, révèle que ce secteur constituera désormais un levier de développement d'une grande importance.

Pour cela, la plupart des pays du monde dispose d'un outil de promotion du tourisme, un ONT qui est chargé de faciliter la vente de la destination par des actions de commercialisation et d'information au profit des intermédiaires et des clients. Les missions, structures et moyens de cet organisme diffèrent selon les systèmes socio-économiques, le développement du secteur des voyages et son importance dans l'économie locale.

En tous cas, une tendance semble s'afficher progressivement et s'articule autour de deux axes majeurs :

- Une implication accrue des professionnels dans un cadre de concertation et de régionalisation ;
- Un recentrage de l'activité de l'ONT sur le marketing touristique.

Le Maroc a pris très tôt conscience de ses potentialités touristiques, mais la réelle volonté de mobilisation a tardé pendant un demi siècle. Les difficultés que connaissent les différents secteurs de l'économie nationale nous obligent à développer sérieusement notre industrie touristique en mettant en valeur nos innombrables atouts touristiques. L'accord cadre constitue à cet égard le business plan pour concrétiser une stratégie globale de croissance. Désormais, les Assises Nationales qui sont à leur 3^{ème} édition ²⁴⁶ constituent le moyen de rendre compte des actions réalisées par rapport à celles préconisées par ledit Accord.

Par ailleurs, la promotion de notre produit touristique nécessite un outil performant et compétitif. L'analyse documentaire de l'expérience de l'ONMT et sa comparaison avec d'autres expériences, fait ressortir :

²⁴⁶ les 3^{ème} assises se sont tenues à Agadir le 14 février 2003.

- Une histoire mouvementée caractérisée par des changements sur tous les niveaux et un manque de moyens. Les mutations et restructurations que connaît l'Office sur tous les niveaux s'activent pour donner à l'ONMT les moyens nécessaires aussi bien sur le plan humain, organisationnel et financier pour lui permettre de jouer son rôle de promoteur et de marketeur.
- L'analyse sommaire de certains organes étrangers de promotion tels que présentés en **annexe n° 3 bis**, démontre, que sur le plan structurel, L'ONMT diverge par rapport à la tendance générale des offices nationaux de tourisme sur au moins trois points :
 - Un effectif du personnel au niveau du siège beaucoup plus important que celui des délégations alors que la tendance est inverse ;
 - L'Office est un des rares organismes qui n'a pas d'adhérents ni de partenaires (surtout la compagnie aérienne nationale) ;
 - A l'opposé des structures étudiées, L'ONMT demeure rattaché fermement au secteur public.
- L'étude de l'organigramme actuel de l'Office montre que sa structure est mal adaptée à sa vocation. En effet, on constate une inflation des structures de support logistique et des départements doublons (tels que celui du développement des RH et de la coopération), alors que d'autres fonctions sont ou bien absentes (service du site Web) ou encore réduites à leur simple expression (département de développement des produits thématiques).
- La force du secteur touristique des pays comme l'Espagne, la France et le Canada est due en grande partie à la réussite de leur solution en matière de marketing et promotion touristique. La synergie des moyens et l'harmonisation des actions ont permis des gains en efficacité et une amélioration de leur efficacité.

Conclusion première partie :

La première partie de notre travail de recherche a été consacrée à l'investigation documentaire, qui a permis d'une part, l'identification des concepts de marketing touristique, de la place de la communication touristique dans le mix marketing et du rôle des NTIC dans le domaine de la communication.

D'autre part, cette recherche documentaire a permis également la déclinaison du métier de la promotion touristique.

Cette identification des concepts et du métier constitue notre référentiel de mesure qui corrobore la théorie et problématique de la recherche.

Pour ce qui est de la démarche marketing touristique, il convient de noter qu'elle respecte le schéma fondamental de la démarche marketing des services avec quelques adaptations liées aux caractéristiques des produits touristiques.

La communication touristique est l'une des politiques du marketing touristique, qui prend désormais son appui sur les NTIC. Son objectif découle de la stratégie marketing de même que son rôle est indéniable pour concrétiser l'acte d'achat et contribuer par là au développement économique.

S'agissant du métier de promotion touristique, le passage en revue des différentes expériences étrangères a mis en évidence l'intérêt de ce métier dans le développement de l'économie touristique, et les efforts soutenus par l'ONT dans ce cadre. Les structures chargées de la promotion touristique au niveau international font de la promotion, la commercialisation et l'information. Elles jouent ainsi un rôle crucial pour la dynamisation de l'industrie touristique.

Au Maroc, la mission de promotion du produit touristique est confiée à l'ONMT qui intervient en aval de toute la dynamique touristique pour assurer la communication institutionnelle et des communications produit compatibles.

Pour mettre à profit le référentiel de mesure développé dans la première partie, nous allons à travers la deuxième partie valider la problématique, déclinée en introduction, via un diagnostic stratégique et développer les objectifs sous forme de recommandations pragmatiques.

**Deuxième partie : La Communication touristique
Marocaine : du diagnostic à la stratégie**

**Chapitre I : Diagnostic de la stratégie de communication
touristique marocaine**

Section 1 : la Démarche d'investigation sur le terrain :

La phase de diagnostic a permis de répondre aux questions de recherche. Elle a été menée selon trois étapes, la première, concerne la démarche d'investigation. La deuxième est relative l'investigation terrain. La troisième se consacrera à l'analyse des résultats de l'investigation.

1 - Démarche d'investigation:

1.1 Choix de l'échantillon de l'étude :

La construction de l'échantillon type découle de l'identification des principaux acteurs du tourisme national sans oublier les voyageurs étrangers, et de déterminer, pour chaque intervenant public ou privé, l'instance représentative la plus apte à nous fournir des informations pertinentes afin d'évaluer la communication touristique marocaine.

En prenant en considération les différents acteurs faisant partie de la filière de communication touristique marocaine, nous avons identifié trois collègues d'interviewés :

- 1) Les fédérations nationales professionnelles : elles englobent :
 - La Fédération Nationale de l'industrie hôtelière (FNIH);
 - La Fédération Nationale des agences de voyage (FNAVM) ;
 - La Fédération Nationale de tourisme de la CGEM ;
 - Le Syndicat National des transporteurs touristiques.

Ces fédérations, qui siègent à la commission nationale de publicité (voir la liste en annexe n° A3), représentent les différents métiers touristiques du Maroc au niveau national.

- 2) Les conseils régionaux du tourisme : en l'occurrence ceux d'Agadir, Marrakech, Fès, Tanger/Tétouan et Casablanca en tant que représentants locaux de tous les opérateurs touristiques.

Conscients du problème de représentativité de certaines de ces instances, nous avons jugé opportun de voir certains professionnels en tenant en ligne de compte la dimension géographique, ainsi pour chaque ville ou région touristique, nous avons approché un ou plusieurs professionnels opérant dans le secteur touristique.

3) Les acteurs institutionnels du tourisme : ce sont les acteurs opérant dans les métiers intéressant notre sujet :

ONMT :

- Secrétaire Général ;
- Attaché à la direction générale ;
- Chef de département de la promotion et des relations publiques.
- Chef de service de Promotion ;
- Les délégués de l'office à l'étranger (7).

Ces acteurs sont les responsables les plus concernés par l'élaboration de la stratégie de promotion.

Ministère de Tourisme:

- Secrétaire Général, membre du comité de pilotage stratégique chargé du suivi de l'Accord d'application de l'accord cadre du Tourisme ;
- Directeur de la planification et de la coordination de la promotion qui coordonne la promotion au niveau national ;
- Directeur des aménagements et des investissements, responsable du pilotage du plan d'investissement visant la construction de six stations balnéaires.

Par ailleurs, nous avons choisi de compléter notre échantillon par des Tours opérateurs émetteurs de touristes étrangers. Il s'agit de ceux qui exercent sur les principaux marchés émetteurs à savoir : la France, la Grande Bretagne, l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne. Ces T.O., eu égard à leur expérience, nous permettent d'avoir une appréciation selon un autre angle de la performance de communication touristique marocaine.

Pour avoir une vision globale et cohérente, nous avons jugé opportun d'approcher la compagnie nationale aérienne, (RAM) qui, en sa qualité de transporteur national, mène sa stratégie de communication sur une image du Maroc utilisant des arguments, principalement, touristiques.

Enfin, nous avons tenu à avoir l'avis d'une agence de communication marocaine dans le but de cerner les applications pratiques du marketing dans la réalité économique nationale.

Le profil des interviewés répond de ce fait aux critères de qualité et de quantité recherchés à travers la définition de la cible de recherche. La représentativité était assurée en approchant tous les acteurs publics et privés intéressés directement par notre recherche (voir détail en annexe A5 et A7).

1.2 Choix de la méthode de recueil d'information :

Le choix de l'outil d'investigation s'est fait par rapport au lieu où exerce l'acteur à toucher et le volume de la cible.

Pour tous les acteurs exerçant au Maroc, nous avons opté pour un guide d'entretien qui reprend l'essentiel des questions de recherche regroupées en différents thèmes (voir annexes).

S'agissant des délégués de L'ONMT et des Tours opérateurs à l'étranger, nous leur avons diffusé chacun un questionnaire avec l'aide de la Direction de l'Office National Marocain du Tourisme.

Le diagnostic que nous avons mené a couvert tout le secteur touristique marocain, et a touché des acteurs à Rabat, Casa, Agadir, Marrakech, Fès et Tétouan.

La prépondérance du nombre d'interviews sur l'axe Rabat - Casablanca, s'explique par une forte concentration des acteurs publics et privés au niveau des capitales administrative et économique. Par ailleurs, le nombre d'acteurs par ville est fonction de l'importance de cette ville dans l'activité touristique marocaine en terme de nombre de touristes drainés. Nous avons décidé d'approcher au moins le représentant de l'association professionnelle locale.

Par ailleurs et en parallèle avec l'exécution des entretiens, nous avons :

- ❖ Diffusé des questionnaires pour 7 des 15 délégués de l'ONMT. Ils exercent en Italie, France, Allemagne, Royaume Uni, Espagne, Belgique et Canada). Ce choix est conditionné par le fait que la promotion de la destination Maroc par l'ONMT se concentre principalement sur les cinq premiers marchés jugés prioritaires. Nous avons récupéré 4 questionnaires dont 1 était éliminé car non rempli convenablement soit un taux de réponse de 70%. De même que nous avons profité de leur présence au Maroc pour recueillir leur appréciation.
- ❖ Administré 15 questionnaires pour des T.O. sur les principaux marchés et nous avons récupérés 5. le taux de réponse se situe autour de 33.33%.

2 - Démarche d'analyse:

La phase analytique vise la compilation en vue de l'exploitation des différentes informations recueillies lors de la précédente phase. Elle commence par l'analyse préliminaire des entretiens et questionnaires pour procéder ensuite à une catégorisation et hiérarchisation des idées principales, pour aboutir enfin à une analyse prospective qui renseigne sur l'évolution future des idées recueillies.

2.1 L'analyse préliminaire:

Elle consiste à faire une 1ère lecture des résultats des questionnaires et des transcriptions des entretiens, pour recenser le nombre de réponses fournies et valider leur contenu. Un tri est effectué par la suite, en vue d'éliminer les questionnaires non remplis convenablement et les réponses entachées de biais dans le cadre des entretiens.

2.2 L'analyse finale :

Elle est faite à travers des lectures analytiques qualitatives et par axes des transcriptions des entretiens et des questionnaires, en vue d'identifier les idées clés, de les codifier, de les pondérer, et

enfin de les classer par famille. Par ailleurs, une analyse quantitative visant à regrouper les réponses intervient pour donner une assise statistique crédible aux idées présentées. Enfin, nous avons tenu à confronter les idées recueillies avec les différents documents dont dispose l'ONMT, notamment les rapports d'activité des délégués de l'office à l'étranger et les études de marchés préparées à l'occasion du lancement des campagnes publicitaires.

2.2.1 Codage, pondération et catégorisation des idées:

Une seconde lecture, permet de traiter les entretiens, un par un. Cette lecture a pour objectif de rapporter clairement la ou les réponses de chaque interviewé aux questions des thèmes de recherche. Ces idées seront par la suite codifiées et pondérées.

La codification des idées consiste à donner à chaque idée une cote renseignant sur son auteur, le thème auquel elle se rapporte et son rang au sein du thème. C'est ainsi qu'on obtient un code de 4 blocs :

- Une lettre relative au thème ;
- Un chiffre relatif au rang de la question par rapport aux autres ;
- Une lettre renseignant sur l'organisme ;
- Deux lettres correspondant aux initiales du nom et prénom.

La pondération des idées a pour but de trier les idées récurrentes et les points de convergence entre les interviewés.

Sur le plan pratique, elle consiste à attribuer à chaque idée une note traduisant son poids stratégique par rapport aux autres idées. Ce poids est fonction du contexte dans le quel elle est prononcée, de la valeur de l'interviewé et de son importance.

Fiche individuelle de codification des idées

Cote interviewé : JZ			
Nom et prénom :			
Organisme :			
Fonction :			
Code du Thème	Code idée	Idées	Pondération
A	3	I1	4
		I2	3
B	10	I1	5
		I2	5
		I3	5

Barème de pondération

Contexte dans lequel est évoquée l'idée	Pondération sur une échelle de 5
idée évoquée spontanément avec insistance	5
idée évoquée spontanément	4
idée évoquée après relance	3
idée évoquée avec assistance	2
idée évoquée suite à une suggestion	1
idée non évoquée	0

La catégorisation des idées sera faite selon les cinq éléments répertoriés ci-après :

- Forces;
- Opportunités;
- Faiblesses;
- Menaces;
- Recommandations.

2.2.2 Identification des idées principales et leur classement en famille:

Une troisième lecture, permet de constituer le corps des différents thèmes en isolant les idées dont l'importance, par rapport aux objectifs de la recherche, est la plus grande. Ensuite, il serait nécessaire de les rassembler pour constituer deux ou trois grandes familles et enfin, déterminer les liens qui les unissent (causalité, corrélation, etc.). Ces familles d'idées constituent la base de suggestion des principaux axes stratégiques développés dans la phase suivante.

2.3 L'analyse prospective:

L'objet de l'analyse prospective est de mener une réflexion approfondie des idées recensées. Cette réflexion a pour but de cerner les tendances futures des différentes idées, ainsi que d'autres éléments de l'environnement national et international et leurs conséquences sur la communication touristique marocaine.

Cette analyse permet de déterminer par exemple, les facteurs pouvant causer une faiblesse, ou ceux responsables de transformer une opportunité en menace, etc.

Exemple de grille d'analyse prospective

Idées	Nature	Présent	futur	Représentativité parmi les répondants
L'aérien est trop cher et ne couvre pas les principales destinations	Menace	Inchangé	Inchangé	90%
La proximité du principal marché européen	Force	Inchangé	Peut se transformer en menace <i>(si aérien persiste)</i>	90%
Les NTIC	Opportunité	Inchangé	Peut devenir menace	30 %
Le produit marocain est classique	Menace	Inchangé	L'action d'étude et de concertation actuelle permet de dépasser cette faiblesse	60%
Budget de communication en dessous des normes	Faiblesse	Inchangé	Sera graduellement corrigée.	100%

Section 2 : les opportunités et contraintes de la communication touristique marocaine :

1 - Des opportunités importantes à saisir :

1.1 Des marchés émetteurs en pleine croissance :

Les perspectives de croissance d'ici 2010 sont très bonnes, elles sont mêmes excellentes en matière de tourisme international. On assistera en plus à une diversification généralisée des clientèles touristiques effectuant des voyages internationaux grâce à l'entrée en scène de nouveaux marchés émetteurs.²⁴⁷

L'environnement général offre à la communication touristique marocaine de réelles opportunités susceptibles de contribuer à son développement.

Sur ce registre, nous allons approcher les opportunités au niveau de chacun des marchés prioritaires et ceux formant de nouvelles niches en étudiant leur structure et leur potentiel de développement au profit de notre pays.

1.1.1 le marché français : premier pays émetteur de touristes :

Le marché touristique français est marqué par des séjours plus fragmentés et fréquents. Les courts séjours constituent désormais une tendance bien établie avec une prédilection pour les formules week end telle que révélée par l'étude intitulée : « un aperçu des départs en week end des français » établie par le centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie en novembre 2001. Le Maroc, par sa proximité, peut très bien bénéficier de cette tendance.

Les motivations de voyage des touristes français constituent des éléments distinctifs par rapport au reste des européens, elles peuvent être présentés ainsi :

- Ville d'art (visite de ville) 37 %
- Touring (Circuits de découverte) 27%
- Soleil et plage 20%

²⁴⁷ Tourisme à l'horizon 2010. *Op. Cit*

- Autres 16%.²⁴⁸

Les opportunités du Maroc sur ce marché sont relatives aux produits de villes, circuits et balnéaire. En plus le Maroc jouit d'une bonne image et de plusieurs affinités culturelles en France. ²⁴⁹

Le Maroc occupe désormais une place intéressante sur ce marché soit une part de 3.4 % des départs des français à l'étranger. Principal marché étranger pour le Maroc avec 37.4 % des arrivées de touristes étrangers, le marché français est un marché très exigeant en terme de qualité.

Les touristes français montrent une nette préférence pour la destination Marrakech avec 49 % puis Agadir avec 14 % suivi du grand sud et de Fès. ²⁵⁰

1.1.2 Le marché espagnol : un pays récepteur par vocation :

Les principales motivations de voyage des touristes espagnols sont : les loisirs et vacances à 70% suivi des visites aux amis ou famille avec 10 % et le tourisme d'affaire 10 %. ²⁵¹

Les produits marocains les plus commercialisés par les TO espagnols sont Marrakech, les villes impériales, Tanger, le circuit nord et le circuit des Casbahs.

Les opportunités du Maroc sur ce marché sont relatives aux produits nouveaux tels que : le tourisme de circuit, le tourisme de sport, le tourisme de santé et le tourisme climatique. ²⁵²

1.1.3 le marché italien :

Les motivations du tourisme italien à l'étranger sont similaires à celles de la France et de l'Espagne : le soleil/plage, suivi des circuits puis des visites de sites touristiques. Le mix soleil /plage et circuit /culture s'avère en effet fondamental pour les italiens.

²⁴⁸ Etude Marketing pour l'unité d'aménagement touristique de Taghazout, THR, Barcelona, ISC Tunis, juillet 2001.

²⁴⁹ Etude Marketing pour l'unité d'aménagement touristique de Taghazout, *Op.Cit.*

²⁵⁰ Etude Marketing pour l'unité d'aménagement touristique de Taghazout, *Op.Cit.*

²⁵¹ Etude Marketing pour l'unité d'aménagement touristique de Taghazout, *Op.Cit.*

²⁵² D'après un professionnel de la région du nord du Maroc directeur d'une unité hôtelière.

Le Maroc occupait en 2001 la quinzième place dans l'échelle des destinations préférées des italiens après la Grèce, la Turquie et la Tunisie.

Les villes de Marrakech et Agadir se taillent la plus grosse part avec respectivement 34 % et 28 % tandis que les destinations impériales Fès 8 %, Meknès 1% et Rabat 4 % sont peu visibles. ²⁵³

1.1.4 le marché allemand : 1er producteur de voyages au monde :

Avec une population inférieure à un tiers de la taille des USA, l'Allemagne produit plus de voyages et de nuitées passées à l'étranger que n'importe quel autre pays du monde. Le volume global des voyages représentait en 1999 plus de 62 millions voyages.

C'est le marché le plus important en Europe. Plus de 27 % de tous les voyages à l'étranger effectués par les européens partent du marché allemand. C'est un marché très structuré, puisqu'il est fortement dominé par des T.O. géants tels, TUI, LTU et Thomas-Cook.

L'Allemagne est le pays qui offre le plus de congés payés à ses habitants avec 45 jours de vacances et jours fériés par an. ²⁵⁴

Les motivations de voyage des germaniques sont principalement l'idée de se reposer, d'échapper à la monotonie et reprendre de l'énergie. Pour ce faire les produits les plus prisés sont : relax, soleil/plage, aventure, nature, découverte, santé. ²⁵⁵

Pour le Maroc, le tourisme balnéaire intéresse plus les allemands : 77 % visitent Agadir et 8 % Marrakech.

Compte tenu des ressources que recèlent le Royaume, le Maroc est capable de répondre aux principaux besoins de la clientèle allemande par des produits attractifs ou activités qui devraient combiner plage, relax, aventure et nature. Le lancement de l'aménagement de six nouvelles stations (Saidia, Khmiss Sahel,

²⁵³ Etude Marketing pour l'unité d'aménagement touristique de Taghazout, *Op.Cit.*

²⁵⁴ Etude Marketing pour l'unité d'aménagement touristique de Taghazout, *Op.Cit.*

²⁵⁵ d'après un représentant d'un T.O. allemand situé à Agadir.

Haouzia, Essaouira, Taghazout, Guelmim) s'inscrit dans cet objectif²⁵⁶.

1.1.5 Le marché britannique : un marché à reconquérir

Le Royaume Uni compte 85 167 000 départs à l'étranger en 2001 dont seulement 145 700 au Maroc. C'est un grand réservoir de touristes qui offre des potentialités énormes pour notre pays.

Plus de la moitié des britanniques (52 %) dont 38 % a pris des vacances à l'extérieur du pays et 31 % pour le tourisme domestique. Les vacances constituent le principal motif de déplacement à l'étranger 76 %, suivi des affaires 15 % et des autres loisirs 15 %. Les visiteurs britanniques recherchent comme beaucoup de nordiques un climat chaud même pour le circuit de découverte et c'est ce qui fait d'ailleurs le succès de l'Egypte et la Turquie.²⁵⁷

Compte tenu du fait que les anglais sont très connaisseurs des grandes destinations touristiques du monde et qu'ils sont intéressés par les circuits en nature, les courts séjours et la gastronomie, une grande opportunité s'offre au Maroc tant pour le tourisme culturel, de nature que le soleil et la plage.²⁵⁸

Le Maroc possède en effet des ressources adéquates pour satisfaire ces motivations, les produits devraient néanmoins être mieux structurés en « soleil et plage » et « santé et remise en forme » afin d'attirer une clientèle moyen et haut de gamme en proposant des produits à thème tels que : golf, thermalisme et produit nature.

1.1.6 le marché arabe : un créneau porteur :

En 2001 le Maroc a enregistré sur le marché arabe 72.165 touristes soit une augmentation de 7.5 % par rapport à l'année 2000. Les nuitées dans les hôtels classés ont atteint 283.223 nuitées.²⁵⁹

Le marché arabe est désormais érigé en priorité comme marché alternatif suite aux événements du 11 septembre 2001. Les touristes de ces régions cherchent davantage des pays dotés d'une sensibilité culturelle et civilisationnelle commune au détriment de leurs

²⁵⁶ Selon le directeur des aménagements et investissements du Ministère du tourisme, responsable du plan azur.

²⁵⁷ Selon les études de l'ONMT.

²⁵⁸ Selon le responsable marketing d'un T.O. marocain opérant sur le marché anglais.

²⁵⁹ Le secteur touristique : statistiques 2001, Ministère du Tourisme .

traditionnels lieux de villégiature, situées aux Etats Unis ou en Europe.²⁶⁰

Ce changement de comportement, constitue une occasion à saisir pour notre pays, surtout avec le début de structuration de ce marché et son ouverture aux activités touristiques.²⁶¹

La demande des pays du moyen orient concerne essentiellement les destinations : Casablanca 39.4 % suivi d'Agadir 33.5 %, Rabat 8.5 % Marrakech 6.4 % et Tanger 3.7 %.²⁶²

1.1.7 le marché américain :

Sur une population totale de 275 millions, seulement 32.7 millions de voyages de vacances à l'étranger sont enregistrés en 2000, soit 96 % des américains prennent des vacances dans leur propre pays compte tenu de la diversité des offres touristiques internes et du gigantisme du pays.²⁶³

L'Europe est la première destination pour les voyages de longue durée avec plus de 50 % de part de marché. Sur le marché européen le Royaume Uni s'accapare, à lui seul, presque 50% des voyages de longue durée, suivi de l'Allemagne puis de la France.

Sur le marché américain, la part du Maroc est insignifiante moins de 1%. En 2001 le nombre de touristes américains aux frontières marocaines a été de 97.072 soit en baisse de 19.8 % par rapport à l'année 2000.²⁶⁴

Le Royaume est considéré comme le prolongement de l'Espagne et du Portugal, les 2/3 des visiteurs arrivent au Maroc par la Costa del Sol, le produit Maroc est par conséquent commercialisé en combiné.²⁶⁵

Les touristes américains privilégient Marrakech 29 %, Fès 19 %, Casablanca 9 %. Cela confirme leur type de motivation à savoir : circuit/ découverte d'une autre civilisation /ville d'art. Une telle

²⁶⁰ Selon le responsable du département promotion et RP de l'ONMT.

²⁶¹ Selon le responsable du département promotion et RP de l'ONMT.

²⁶² Le secteur touristique : statistiques 2001, *Op.cit.*

²⁶³ Le secteur touristique : statistiques 2001, *Op.cit.*

²⁶⁴ Le secteur touristique : statistiques 2001, *Op.cit.*

²⁶⁵ Selon le responsable du département promotion et RP de l'ONMT.

structure de motivation positionne le Maroc sur son offre traditionnelle.

1.1.8 D'autres marchés porteurs :

Il s'agit notamment des marchés à fort potentiel de croissance et dont les résultats ne sont pas escomptés dans l'immédiat pour notre pays : pays scandinaves, Belgique, Portugal, Canada, Suisse, Russie, le Japon et la Chine. ²⁶⁶

Outre ce qui précède, le marché intérieur offre un potentiel substantiel en tant que marché régulateur des saisonnalités et des conjonctures. Avec 7,5 millions de touristes, il peut constituer la richesse réelle de notre pays et dynamiser son industrie de voyage, si les produits conçus sont adaptés à la nature de la demande nationale et si les prix appliqués sont minutieusement étudiés. ²⁶⁷

1.2 La signature d'un accord cadre entre le secteur privé et le gouvernement :

La signature de l'accord cadre sur le tourisme, à l'occasion des premières Assises sur le tourisme en 2001, constitue de l'avis de tous les acteurs nationaux, une opportunité importante à saisir. C'est la première fois qu'un document aussi global et complet retraçant une vision, fait l'unanimité de tous les acteurs d'un secteur.

En effet, d'après le secrétaire Général du Ministère du tourisme, le directeur des aménagements et Investissements du même ministère, ainsi que le président de la fédération tourisme de la CGEM, la vision 2010, constitue désormais la stratégie de développement touristique. Selon les responsables du ministère du tourisme, l'apport de cette vision se résume en :

- ❖ la définition d'objectifs clairs, fédérateurs, réalistes et motivants ;
- ❖ Une stratégie fédératrice et agressive ;
- ❖ Un plan d'action qui délimite les responsabilités et arrête les moyens.

²⁶⁶ Selon le responsable du département promotion et RP de l'ONMT.

²⁶⁷ Selon le Directeur la FNAVM.

Cette vision basée sur l'étude du principal marché émetteur : L'Europe, a proposé la stratégie à adopter, les segments de clients à drainer et les produits à développer.

Elle s'articule essentiellement autour de la promotion de l'investissement dans l'infrastructure pour déclencher un cercle vertueux offre-demande. Dans ce cadre, plusieurs conventions d'investissement ont été signées pour un montant global de 1.665.000.000 € et une capacité additionnelle en lits de 41.472.000 lits. (voir tableau T6 en annexe).

Par ailleurs, l'accord cadre a tracé les moyens à mettre en place pour réaliser ce principal objectif en agissant sur les autres paramètres et plus spécialement la stratégie de promotion. Ainsi il repositionne l'ONMT, plaide en faveur de sa dotation de moyens et de structure qui lui facilitent la réalisation de sa mission.

1.3 Le dynamisme de certains CRTs :

Certains CRTs, à l'image des hommes qui les composent, sont très dynamiques et font un travail professionnel en préparant des plans marketing qui tiennent compte des spécificités de la région et en cherchant les moyens de financement.

Nos interlocuteurs professionnels et institutionnels (100% de la population) évoquent toujours l'exemple du CRT d'Agadir qui est un élément phare de promotion de la région du Souss massa draâ. Il est doté d'une structure développée et des ressources financières provenant pour l'essentiel des acteurs locaux qui lui permettent de réaliser son plan d'action et de nouer des partenariats avec l'ONMT, la RAM et l'Agence Américaine de développement international (USAID) ²⁶⁸ . Ce CRT a même lancé une action de Relations Publiques en faveur des régions allemandes sinistrées par les inondations de Août 2002 en invitant leurs enfants à passer des vacances à Agadir. Ce qui constitue un élément complémentaire pour améliorer l'image globale du Maroc.

A cet égard, les personnes interviewées à l'ONMT et au ministère du tourisme, apprécient l'action du CRT-Agadir et se félicitent de la naissance de celui de Casablanca qui semble

²⁶⁸ Le résultat de cette collaboration est une étude complète sur les visiteurs d'Agadir et région et la mise en place d'une structure informatique et un site web régional.

s'orienter vers la même logique en disposant de moyens financiers alloués par la région et mettant en place un plan marketing (selon un membre de ce CRT). Cette action permet de renforcer celle de l'ONMT en prenant en charge certaines actions, en oeuvrant pour la qualité du tourisme régional et présentant une vision scientifique et claire sur les besoins communicationnels de la région.

1.4 Le développement des NTIC :

L'essor des NTIC constitue une opportunité importante à saisir car il permet de gagner en notoriété et en efficacité à moindre coût. Les présidents des corporations professionnelles approuvent les idées présentées lors de la première partie de ce mémoire et nous donnent des exemples de métiers de tourisme qui ont vu leur rentabilité augmentée par l'utilisation d'internet.

L'exemple le plus parlant est celui des maisons d'hôtes de Marrakech et d'Essaouira qui arrivent à réaliser un tiers du chiffre d'affaires via leur site web²⁶⁹.

Dans ce cadre une étude publiée en 1995 par l'association « le Maroc compétitif »²⁷⁰, a mis en exergue quatre secteurs (grappes) qui, constitueraient les domaines de compétitivité du Maroc dans les prochaines années. Le Tourisme, les technologies d'information, le textile et les produits de mer, forment désormais les secteurs locomotives de développement de notre économie nationale.

Les différents projets auxquels le Ministère du Tourisme adhère, en collaboration avec des pays méditerranéens, confortent cette orientation. Des projets tels que « STRABON », « NETWORKED JOURNEY » « DAEDALUS » et « EUMEDIS » ont pour objet de doter le monde méditerranéen d'un ensemble de systèmes d'information en ligne multimédia. Accessibles à tous, ces systèmes informent sur l'activité touristique de chaque pays et offrent aux professionnels, la possibilité d'accéder à partir d'un portail commun, à des informations publiques, des services spécifiques et des outils de travail innovants.²⁷¹

²⁶⁹ Selon une propriétaire de maison d'hôte à marrakech. www.darachaiah.com

²⁷⁰ Seddik MOAFFAQ, « les preuves par les "grappes" », In « Maroc Hebdo ». www.maroc-hebdo.press.ma/MHinternet/Archives272/html_272/Article11.html

²⁷¹ Documents internes du Ministère du Tourisme. 2001

1.5 L'action de la Royal Air Maroc :

De l'avis de ses responsables²⁷², la Royal Air Maroc s'associe opportunément avec d'autres partenaires notamment l'ONMT et les TO étrangers pour la réalisation des opérations de communication conjointe, la participation à des manifestations touristiques et l'organisation des voyages d'étude et de prospection.

Dans le sillage du développement régional, la RAM a signé des conventions avec les CRT pour le développement des destinations.

En augmentant sa flotte de 50%, soit 44 appareil à l'horizon 2010, la RAM offre de nouvelles perspectives au développement de la communication touristique . Actuellement la moitié de ses sièges sont destinés aux touristes étrangers. Ainsi, elle prévoit d'assurer 3 des 7 millions de touristes potentiels qui emprunteront la voie aérienne en cette date²⁷³ .

En plus, l'Accord d'application de l'Accord cadre stipule dans son article 9, l'ouverture du ciel à d'autres entreprises privées. Cette solution de libre concurrence sera la première étape de la mise en place de l'Open Sky.

2 - Des menaces qui guettent la stratégie de communication touristique :

2.1 Les contraintes de l'environnement international :

Agissant dans un marché international, des contraintes de l'environnement sont à prendre en ligne de compte lors de l'élaboration de la stratégie de communication touristique marocaine :

1) Les présidents des associations professionnelles nationales, notent que la mondialisation en tant que système d'organisation de l'économie affecte bien entendu les divers secteurs de l'économie marocaine dont celui du tourisme à travers la naissance de sociétés transnationales maîtrisant toute la chaîne touristique. Ces grands groupes qui s'appuient notamment sur les NTIC ont fini par changer le mode de distribution et imposer ainsi de nouvelles règles

²⁷² Selon le délégué marketing de la RAM

²⁷³ Selon le délégué marketing de la RAM.

au tourisme national. Leur position sur des marchés structurés comme celui des pays de l'Europe du Nord peut affaiblir l'efficacité de l'action de communication.

2) L'internationalisation de la concurrence : la concurrence est devenue plus rude et plus brutale. L'émergence de nouveaux entrants sur le marché mondial est également un facteur décisif de compétitivité des destinations. Les interviewés de l'ONMT et les présidents des fédérations, notent, à l'occasion de leur participation aux congrès internationaux, l'action de certains pays comme la Libye et l'Arabie Saoudite, pour se tailler une part du marché touristique malgré le fait qu'ils n'ont pas un potentiel touristique suffisant.

3) La maturité des consommateurs : le consommateur veut de plus en plus se faire entendre et pour cela il ressent le besoin d'une plus grande information avant d'acheter. Le manque d'information claire et complète sur notre destination, nous rend vulnérable, de l'avis du secrétaire général d'une fédération de professionnels.

4) L'instabilité internationale qui impacte rapidement le secteur touristique caractérisé par sa grande sensibilité. Les événements du 11 septembre 2001, illustrent pertinemment cela en causant un repli considérable de l'activité touristique au niveau mondial ²⁷⁴. Selon un responsable de l'ONMT, Le Maroc comme pays arabe et musulman voit son image fragilisée à cause des amalgames et des idées reçues que font beaucoup d'européens sur notre civilisation et notre pays. Le Maroc a beaucoup souffert de cette situation car, au moindre incident, les grands tours opérateurs étrangers, déprogramment notre destination au profit d'autres pays concurrents.

2.2 Le transport aérien :

De nombreux reproches sont formulés par les acteurs professionnels et institutionnels au transport aérien qui demeure toujours un point névralgique et une composante incontournable du voyage :

²⁷⁴ Selon le directeur des aménagements et des investissements du Ministère du Tourisme.

- Un manque de suivi de la part de la RAM des actions de promotion par une offre de transport. « On a beau faire la promotion de nos produits mais il faut la disponibilité d'un nombre suffisant de sièges ». Soutiennent 90 % des opérateurs du tourisme.
- L'absence du tourisme de la stratégie de la compagnie aérienne Royal Air Maroc, qui se considère comme une Entreprise privée tenue par l'obligation des résultats, de l'avis des responsables institutionnels²⁷⁵ du tourisme marocain. En effet, ils évoquent l'exemple de Tunisair et Egyptair qui bénéficient, comme la RAM, de fonds publics et se présentent comme partenaires naturels de leur tourisme.
- Une insuffisance voire même absence de vols directs et réguliers. Le touriste de nos jours désire assouvir son besoin de découverte avec moins de fatigue et dans un temps très court (produit week end). Des villes comme Tétouan ou Fès, se trouvent sanctionnés, de l'avis des professionnels de ces villes. En plus, selon un agent de voyage à Agadir, cette insuffisance frappe en brèche l'atout majeur du Maroc : la proximité, Agadir se trouve de ce fait à 16 heures de vol depuis l'Allemagne.
- Cette situation, comme le soulignent 90 % de nos interviewés, réduit, voire anéantit tout effet positif des campagnes de communication, car n'aide pas à concrétiser l'acte d'achat. La non compétitivité des prix comparativement avec d'autres compagnies étrangères limite l'afflux des touristes, vu les forfaits compétitifs qui sont accordés par les autres compagnies étrangères.

Si les acteurs nationaux s'accordent sur cet état de fait, ils en expliquent différemment les causes. Les plus optimistes et compréhensifs reconnaissent l'obligation de résultat, en tant qu'impératif commercial et une contrainte majeure, qui empêche la RAM de « s'aventurer » sur des destinations jugées non rentables.

Ce point de vue est partagé par les responsables de la RAM qui considèrent que la stratégie de la compagnie se différencie en

²⁷⁵ Selon un attaché de la Direction Générale de l'ONMT.

fonction des destinations. Pour les destinations à forte demande, elle intervient par des vols directs (comme c'est le cas de Marrakech), pour les autres, elle met en place des vols internes à partir du hub de Casablanca et négocie, le cas échéant, des vols charter quand cela est possible.

En effet, « *les vols directs nécessitent un investissement coûteux qui n'est pas réalisable au moment où le hub de Casablanca, permet de démultiplier l'offre à partir des principales villes européenne et de redistribuer en étoile vers les diverses destinations marocaines* » de l'avis d'un haut responsable de la RAM.²⁷⁶

2.3 La non professionnalisation des métiers et absence de partenariat :

Les acteurs institutionnels et certains responsables de l'industrie touristique, constatent que la plupart du tissu touristique marocain est géré par des gens peu expérimentés en tourisme et non imprégnés des concepts de marketing et de communication externe. Selon les acteurs publics et les présidents des associations nationales et locales (45% de notre échantillon), Les opérateurs privés ont un raisonnement en terme de flux rapides à récolter et non pas d'objectifs à atteindre à terme. Cette attitude influence négativement la qualité de leurs prestations et services.

Sur le même registre, la culture associative n'étant pas assez développée au Maroc, les CRTs (anciens GRITs) ont souvent été sujets à remise en cause de leurs instances décisionnelles jugées illégitimes et issues de considérations politiques, ce qui se répercute de manière néfaste sur leur mode de gestion.²⁷⁷

En effet, la plupart de ces instances sont en léthargie et souvent confrontés à des conflits politiques, à l'incapacité de leurs parties prenantes d'œuvrer en synergie et de surmonter les frictions personnelles et enfin au manque de moyens pour mener des actions de communication d'envergure.

Le volet communication n'est pas en effet assez compris par les acteurs de ces régions. Ils sont de ce fait réticents sur le budget à consentir dans des actions de communication et la nature du panel de touristes à toucher en l'absence d'études scientifiques.

²⁷⁶ Selon le délégué marketing de la RAM.

²⁷⁷ De l'avis des responsables de l'ONMT et les professionnels individuels.

Sur un autre plan, l'effort de compatibilité entre les actions particulières avec l'action globale de l'ONMT, n'est pas assuré. En posant la question aux différents acteurs, nous avons constaté que les professionnels comme les acteurs institutionnels se rejettent la responsabilité du manque de concertation. Ce qui nous persuade à conclure qu'il n'y a pas de stratégie globale qui vise l'harmonisation des actions individuelles.

L'insuffisance, sur le plan national et régional, de l'effort visant à mettre à niveau les entreprises touristiques en termes d'usage des techniques modernes de gestion et marketing et de création de synergies entre les différents acteurs, constitue une menace certaine pour notre communication touristique. Elle cause une déperdition des énergies et un manque à gagner au moment où tous nos concurrents ont compris l'importance du partenariat et ont mis en place des structures et moyens pour travailler en synergie.

2.4 Un produit peu adapté :

Les professionnels comme les institutionnels que nous avons interviewé, admettent que l'offre touristique proposée par le Maroc reste classique et non innovante. Ainsi, comme le souligne, un responsable d'un CRT, le touriste étranger n'est plus celui des années 70, il lui faut des produits nouveaux et adaptés. De plus, la naissance de nouveaux segments tels que les sportifs de haut niveau, les Hommes d'affaires, et les adeptes de culture et nature, ne trouvent pas au Maroc un produit qui répond parfaitement à leurs besoins.

Face à cette situation, une politique de communication même si elle est très bien élaborée, ne peut pas améliorer l'image d'un produit qui ne répond pas aux besoins des clients ²⁷⁸.

²⁷⁸ Selon le responsable de département promotion et RP de l'ONMT

Section 3 : Les forces et faiblesses de la Communication touristique marocaine :

1 - Les Forces de la stratégie de communication touristique marocaine :

S'agissant des atouts, nous convenons que le système de communication marocaine dispose intrinsèquement d'avantages compétitifs divers et variés qui le distinguent de ses concurrents directs comme la Tunisie, l'Égypte, la Turquie et les îles canaries..

1.1 La dynamique de changement amorcée au sein de l'ONMT :

De l'avis de tous les acteurs interviewés, relevant du secteur privé, la venue d'une nouvelle direction générale à la tête de l'ONMT, constitue une garantie de la pérennité de son action. En effet, on constate une stabilité dans le management de l'office ce qui lui permet de tracer une vision à long terme et inscrire ses actions dans la continuité.

Les nouveaux responsables conduisent une politique de changement notamment sur le plan de l'ouverture sur les partenaires et la prise en compte de leurs attentes. Cette ouverture sur l'environnement valorise le travail de l'ONMT sur le plan national et international.

La dynamique actuelle est prometteuse et les actions menées sur le plan de la réorganisation des délégations et la gestion des ressources humaines commencent à donner leurs fruits au niveau de l'amélioration de l'action de l'office.

1.2 Un réseau de délégations dans les principaux marchés émetteurs :

Grâce à son réseau de délégations à l'étranger, l'office est le mieux placé pour aider les acteurs touristiques nationaux à la préparation et la commercialisation de leur offre sur les marchés émetteurs. L'activité touristique étant par essence un effort de proximité ce qui prouve l'utilité d'une forte présence sur les marchés à fort potentiel. Les responsables des fédérations professionnelles, certains CRT²⁷⁹ et plusieurs professionnels reconnaissent les actions louables de certains délégués marocains à

²⁷⁹ Notamment le CRT-Agadir

l'étranger dans ce domaine. Certains sont allés plus loin en mettant en place des conventions multipartites et des plans marketing (comme la collaboration entre un tour opérateur marocain, la RAM et la délégation de l'ONMT en France pour l'année 2002).

1.3 Un produit de base riche et varié :

Nos interlocuteurs s'accordent tous à considérer la proximité de l'Europe (premier marché émetteur de touristes) comme un potentiel de développement pour notre système de communication. En effet, il suffit de bien exploiter cet atout sur le plan promotionnel pour en faire un argument distinctif en faveur de notre destination.

Selon le secrétaire général du Ministère du Tourisme, le produit de base offre aussi un avantage par rapport aux destinations concurrentes. Grâce à ses 3500 km de plages ensoleillées, une grande diversité géographique lui permettant d'offrir une grande richesse culturelle et historique, une population ouverte et accueillante, une image globale satisfaisante, suite aux changements politiques et sociaux et une stabilité politique.

1.4 Les prémices d'une stratégie de communication :

Lors de la réunion du conseil d'administration de l'ONMT en mars 2002, un plan triennal de communication touristique était présenté. Il précise les actions à mener sur les marchés émetteurs traditionnels du Maroc en plus de certains nouveaux marchés.

Selon le nouveau responsable du département de la promotion et des relations publiques à l'ONMT, la démarche de communication s'oriente de plus en plus vers une communication de proximité ayant pour objet de concrétiser l'acte d'achat. Elle s'articule essentiellement autour de 3 techniques qui sont complémentaires les unes aux autres et pas forcément cohérentes à savoir : la publicité institutionnelle, la commercialisation conjointe et les relations publiques.

De leur part, 70% des délégués de l'office jugent que la politique actuelle répond partiellement aux exigences du marché et insistent sur la nécessité d'assurer la continuité et l'adaptation aux cibles visées.

En ce qui concerne le triennat 2002-2004, malgré les retards constatés et dus à l'incapacité des agences à produire des projets acceptables, la stratégie est jugée par ces mêmes délégués réaliste et réalisable.

Les T.O. étrangers, sont de leur part, confiants dans les perspectives de développement de la communication touristique marocaine.

2 - Les faiblesses de la stratégie de communication touristique :

2.1 Une structure organisationnelle inadaptée :

L'ONMT n'a été chargé de la promotion du produit touristique marocain qu'à partir du début des années soixante-dix. Le véritable démarrage de la stratégie de communication de cet organisme n'est survenu qu'en 1982. A cet égard, 30% de l'échantillon dont des acteurs relevant de l'ONMT, évoquent l'ambiguïté de sa mission.

Au cours de notre travail de terrain nous avons été surpris par la présence d'une structure ONMT qui ne répond nullement à la mission de base à savoir la promotion de la destination Maroc. C'est une architecture lourde comme décrite par les responsables des fédérations professionnelles²⁸⁰ et la CGEM.

Le service étude, à titre d'exemple²⁸¹, qui dépend du Département promotion et relations publiques commande des études auprès des organismes spécialisés et n'assure même pas leur suivi étant donné qu'il souffre d'une carence en ressources humaines. Ces études devraient servir entre autres à l'identification des marchés cibles suivant les critères : nombre de voyages effectués et recettes correspondantes, croissance enregistrée, taux de pénétration, accessibilité aérienne et présence des partenaires.

La communication interne quasi absente et l'inexistence d'un cahier de procédures sont autant de facteurs qui réduisent l'efficacité du travail de l'Office.

²⁸⁰ Notamment la FNIH

²⁸¹ Selon le responsable de ce service à l'ONMT.

Cette carence revient dans les propos de la majorité des interviewés qui l'incombent à une absence d'organigramme aplati et allégé, à même de refléter le caractère spécifique de l'Office.

En parallèle à cela nous pouvons noter un vide managérial caractérisé par l'absence, pendant longtemps d'une direction générale pérenne. La nouvelle direction générale s'efforce de combler cela par une vraie culture marketing fondée sur la valorisation des ressources humaines de l'ONMT.

L'effectif pléthorique et l'inadéquation des postes aux profils, constituent une autre faiblesse qui empêche l'office de mener à bien son activité. Cette situation s'explique par l'ingérence, dans le passé du Ministère de tutelle dans les affaires de l'ONMT. Ce dernier était longtemps considéré comme une « caisse noire » du Département du tourisme, or l'autonomie de gestion et l'indépendance financière constituent deux atouts majeurs pour que cet organisme joue pleinement son rôle et c'est d'ailleurs l'avis des responsables institutionnels publics. Actuellement, même si l'ONMT est plus autonome dans son action, il n'arrive pas à enrayer les effets négatifs de son rattachement au Ministère du Tourisme. Ses responsables préfèrent la tutelle de la primature.

Enfin, Le réseau des délégations à l'étranger n'est piloté par aucune structure centrale qui suit et évalue son action. 50 % de nos interlocuteurs dont un responsable à l'office affirment que certaines délégations sont dépourvues de moyens et jouent ainsi un rôle de boîte à lettre. Elles constituent un investissement non rentabilisé et source de coûts.

2.2 Des moyens financiers insuffisants :

Les professionnels admettent que les campagnes de communication sont le résultat d'un budget, et par conséquent un bon financement permet d'atteindre le seuil de visibilité. Face au manque de moyens, notre communication s'essouffle car ne s'appuie pas sur des études en amont et en aval et n'utilise pas les médias les plus percutants. Cette dernière remarque est d'autant plus vraie qu'on ressent l'impact positif d'une bonne campagne, comme celle lancée en 2001 sur le marché français qui est fortement appréciée par les opérateurs.

Sur le même registre, la carence budgétaire empêche l'ONMT de construire une image et un positionnement durable. La stratégie communicationnelle est qualifiée de «décousue et dépourvue de ligne directrice et de continuité.» par le directeur marketing d'un tour opérateur marocain.

Cette situation s'explique par les choix de diminuer les activités de promotion ou se retirer complètement d'un marché donné. Ces choix qui se font au détriment de la continuité et de la capitalisation des acquis pour pouvoir passer à une communication produit.

Les responsables de l'office confirment l'insuffisance du budget communicationnel et ce en dépit du fait qu'il représente actuellement, 65 à 75% du budget global.

Notons par ailleurs, que le système de financement de l'office est critiqué à plusieurs égards :

- Le montant de la subvention de l'Etat n'est pas stable ni calculé d'une manière précise. Il augmente et diminue en fonction des négociations entre responsables de l'office et le ministère des finances dans le cadre du budget général de l'Etat.
- Le mode de collecte de la TPT est défaillant car de l'avis des responsables de l'ONMT, ce mode est purement déclaratif. En ce sens qu'il ne prévoit pas de contrainte ou de mesure de vérification des déclarations. En plus l'office n'a pas les moyens d'assurer la collecte d'une façon systématique. Les professionnels et surtout ceux issus de la FNIH, le considèrent comme inéquitable car n'intègre pas les autres métiers du tourisme. La déclaration de cette taxe mobilise des ressources humaines et financières importantes de la part des hôteliers.
- Le produit des loyers des hôtels de l'office devient de plus en plus insignifiant du fait de la privatisation du parc hôtelier public.

Malgré l'augmentation substantielle des ressources financières allouées à l'Office pour la communication touristique, celles-ci demeurent en deçà des normes préconisées par l'OMT et qui s'élèvent à 3% des recettes touristiques du pays. Les responsables de

l'ONMT précisent que pour le Maroc, ce pourcentage ne dépasse pas 1%.

D'autre part, les interviewés, notamment les institutionnels, les délégués et les présidents des fédérations nationales (45% de la population) admettent que le système de contrôle financier mis en place et assimilant l'office à une administration publique, handicape l'action de communication, en ce qu'il ne permet pas d'être réactif et de répondre vite aux données de la conjoncture.

2.3 Absence de stratégie marketing :

Lors de l'évaluation du travail communicationnel, les responsables interviewés sont unanimes sur le fait qu'on a mal communiqué sur notre produit²⁸² et qu'on est resté pendant longtemps prisonnier de schémas classiques et des clichés suite à un manque d'une stratégie marketing.

A cet égard, le Maroc n'a jamais pu afficher une image complète et authentique, car son positionnement n'est pas clairement défini.

En effet l'ONMT, en tant que département marketing de la destination Maroc, n'est pas encore parvenu à une connaissance parfaite des consommateurs, une connaissance scientifique et chiffrée basée sur des études qualitatives et quantitatives et une analyse des comportements des consommateurs (*Selon le Directeur des Aménagements et Investissements*). En plus, il n'a pas une connaissance réelle de notre environnement, de la concurrence, des tendances de marché et de nouveaux produits et marques.

Dans ce cadre, l'inexistence d'un système d'information touristique (SIT) est largement décriée par tous les opérateurs.

Sur le plan de l'information touristique à intérêt marketing, tous les professionnels déplorent l'absence d'études et/ou d'enquêtes marketing régulières et systématiques. A cause de problèmes budgétaires et de manque de compétences au niveau des représentations à l'étranger, cette tâche cruciale n'est malheureusement, pas assurée et représente la principale cause de perte de plusieurs opportunités. Cette situation est confirmée par le

²⁸² Selon le Secrétaire Général du Ministère du Tourisme

rapport d'activité de l'ONMT de 2000. En effet, ces actions ne sont entreprises qu'en cas de disponibilité de ressources financières.

Les études d'impact et les rapports d'évaluation des campagnes de communication restent aussi, inexploités à cause de la faiblesse organisationnelle évoquée plus haut. Précise un haut responsable de l'ONMT.

En l'absence de ces éléments, indispensables, notre communication restera insuffisante et loin de répondre aux exigences nouvelles du marché.

En général, les acteurs touristiques sont peu satisfaits de l'action de l'ONMT. En effet, tous les interviewés s'accordent à dire que l'effort promotionnel fourni par l'office reste insuffisant, et se caractérise par :

- Un manque d'innovation : l'utilisation de thèmes classiques ;
- Une inadéquation des moyens utilisés. Le secrétaire général d'une fédération professionnelle avance que : « il est inconcevable de faire de la promotion sur les flancs de bus et stations de métro, alors que notre segment n'est pas l'utilisateur de bus ni du métro mais le moyen et haut de gamme ».²⁸³
- Une absence du Maroc face à une forte présence de la Tunisie et la Turquie sur les médias ;
- Une notoriété réduite sur certains marchés, « Comment peut-on accepter que la Tunisie soit plus connue sur le marché russe que le Maroc » de l'avis du président d'une des plus importantes fédérations sectorielles.

Le président de la Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière, note également, un pouvoir de négociation très faible vis à vis des tours opérateurs étrangers. Dans le cadre du questionnaire, Les T.O. insistent, eux aussi, sur la nécessité d'améliorer l'action de communication marocaine.

²⁸³ selon le Secrétaire Général de la CGEM-Tourisme

De plus, En 1983 les pouvoirs publics ont mis en place une commission nationale de publicité²⁸⁴ chargée de l'attribution des campagnes publicitaires aux agences de communication. La composition de cette commission est sujette à polémiques selon de nombreux opérateurs du secteur, qui critiquent souvent son caractère hétérogène et son incapacité d'être compétente sur le plan pratique.

2.4 La faible utilisation des NTIC :

La présence du tourisme marocain sur Internet se fait essentiellement à travers des sites professionnels et amateurs. Dans ce qui suit, nous présentons une évaluation de six sites sélectionnés en conformité avec le choix de notre échantillon de recherche sur le terrain. Ces sites sont :

- Le site de l'Office national marocain du tourisme ;
- Les sites des fédérations nationales des hôteliers et voyagistes ;
- Le site du GRIT d'Agadir ;
- Le site d'une agence de voyage : *www.touring-office.com* ;
- Un site privé : *www.tourism-in-morocco.com*.

La grille d'évaluation (voir annexe n°A4) que nous avons utilisée est celle préconisée par l'OMT dans son étude intitulée : « la commercialisation en ligne des destinations touristiques »²⁸⁵ alimentée par les recommandations d'experts en matière de E-tourisme et notamment celle de GUY RAFFOUR, expert français et auteur d'un ouvrage intitulé : « Impact socio-économique des nouvelles technologies sur le Tourisme »²⁸⁶

L'analyse de la grille d'évaluation fait ressortir que :

- le site du GRIT d'Agadir vient en tête en termes de performance avec 37 critères réunis sur les 58 retenus par la grille ;

²⁸⁴ Cette commission est chargée en principe de la mise en place et exécution des actions publicitaires (voir composition en annexe n° A3)

²⁸⁵ Commercialisation en ligne des destinations touristiques, *Op.cit.*

²⁸⁶ Impact socio-économique des nouvelles technologies sur le tourisme, *Op.cit.*

- En deuxième rang, le site privé : tourism-in-morocco avec 33 critères ;
- Le site de l'office occupe la 3^{ème} place avec seulement 23 critères.
- Le site de la FNIH 10 critères
- Le site de la FNAVM 5 critères.

Un certain nombre de remarques méritent d'être mentionnées :

- Le résultat d'une requête lancée sur un moteur de recherche, référence le site www.tourism-in-morocco.com, en premier lieu tandis que le site de l'ONMT ne figure qu'au 3^{ème} rang ;
- Le site de l'ONMT, considéré comme officiel, est très rudimentaire, difficile à explorer, non innovant et incomplet. Ses rubriques sont très limitées et statiques, nous déplorons l'absence d'une présentation sur l'office et ses activités.

Le site est disponible en plusieurs langues : la page relative à l'arabe est en cours de construction, les rubriques en langues autres que le français, renvoient vers des pages en français.

Le site n'est pas mis à jour et renvoie vers des liens dépassés ou non actifs ;

Le touriste cherchant des informations sur le Maroc aura beaucoup de mal à satisfaire son besoin du fait que l'information offerte est limitée ;

- Les sites des fédérations professionnelles, sont à l'image de leurs organisations, pauvres en ressources d'information, leur contenu ressemble à une simple et statique brochure d'identification ;
- Le site du GRIT d'Agadir, le seul à vocation régionale, est très complet et convivial, sa conception est simple et innovante, il est tenu à jour et nous pouvons par conséquent lui accorder la note maximale. L'apport des professionnels de la région est considérable. En plus la plupart des critères techniques de performance, contenus dans la grille, sont respectés.

- Le site privé www.tourism-in-morocco.com est gravé du logo officiel de l'ONMT, la société Web development International SNC, déclare être une société privée et pourtant l'URL de son site figure dans les spots publicitaires du Maroc au lieu et place du site officiel : www.tourisme-marocain.com ce qui prête à confusion.

Ce site est assez bien fait, complet, donne une idée précise et arrive à combler le vide laissé par le site officiel. Cependant, au niveau de l'interactivité et par rapport à la concurrence, il est moyen. En plus il ne présente pas des services à l'égard de tous les professionnels marocain du tourisme.

Notons par ailleurs, la faible utilisation des NTIC par les opérateurs marocains. Un acteur touristique à Agadir²⁸⁷, déplore cette situation et constate qu'elle fait perdre plusieurs opportunités surtout pour les hôteliers. Sur le même registre, le responsable d'une fédération ²⁸⁸professionnelle admet que ses adhérents sont encore réticents sur l'utilisation des NTIC ne serait ce que la communication via E-mail.

Nous pouvons dire en guise de conclusion, que malgré la reconnaissance, par les acteurs touristiques marocains, du rôle des NTIC dans le développement de notre système de communication touristique et les bonnes intentions ressenties lors du travail sur le terrain, l'appropriation voire même l'intégration de cette composante dans la stratégie globale de marketing du tourisme national n'est pas encore effective. Un effort considérable est à fournir pour ne pas voir cette grande opportunité se transformer en une réelle menace. « *Les absents de cet environnement ont tort* » rétorque un directeur de pôle à l'ONMT.

²⁸⁷ Selon le représentant d'un T.O. étranger à Agadir.

²⁸⁸ Selon le directeur de la FNAVM

Conclusion :

La démarche d'investigation sur le terrain, nous a permis de recueillir des informations et des points de vue des différents acteurs du tourisme national, en ce qui concerne la politique de promotion et de communication du produit touristique marocain.

Ainsi, nous avons touché une population représentative des organes publics et privés se situant au Maroc et un échantillon représentatif des acteurs à l'étranger. Pour les acteurs se situant sur le territoire national, la méthode la plus efficace est de les rencontrer et d'étayer avec eux, les différents points de notre enquête. Pour les agents situés à l'étranger, nous avons opté pour un questionnaire qui a été diffusé via l'ONMT, par mail et en main propre.

L'analyse que nous avons menée, a confirmé et éclairé notre problématique de recherche, qui consiste à considérer que la faiblesse de notre politique de communication et de promotion est une des sources majeures de la non compétitivité du secteur touristique marocain.

Les faiblesses de la stratégie promotionnelle marocaine se résument en :

- ❖ l'inexistence d'une vraie stratégie marketing en préalable de la stratégie de communication ;
- ❖ la faiblesse organisationnelle de l'ONMT ;
- ❖ la faible intégration des NTIC par tous les acteurs de l'industrie touristique.

Les contraintes qui menacent notre stratégie sont relatives à un environnement international instable et un environnement national caractérisé par un système de transport aérien monopolistique et inadapté et des métiers touristiques peu professionnalisés.

Néanmoins, le développement des marchés traditionnels du Maroc et la naissance de nouveaux marchés porteurs, la signature de l'accord cadre sur le tourisme et la redynamisation de certaines instances professionnelles, constituent des opportunités à saisir, en mettant en place une vraie stratégie marketing et des

programmes d'action qui exploitent les richesses touristiques du Maroc et les forces inhérentes à une nouvelle dynamique insufflée au sein de l'ONMT et aux acquis qu'il a pu accumulé dans le passé.

Dans le chapitre qui suivra nous allons présenter notre vision du développement d'une telle stratégie en mettant l'accent sur les éléments pratiques d'une nouvelle stratégie marketing de communication touristique, s'appuyant sur les nouvelles technologies d'information et de communication comme levier important pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du système de promotion.

**Deuxième partie : La Communication touristique
Marocaine : du diagnostic à la stratégie**

**Chapitre II : Développement d'une nouvelle stratégie de
communication touristique**

Section 1 : Stratégie marketing de la communication touristique pour mieux vendre le Maroc :

Notre but ici, est de présenter les grands axes d'une nouvelle stratégie de développement de notre communication touristique.

Il s'agit de proposer des options stratégiques susceptibles d'être mises en oeuvre en procédant par la validation de la théorie globale de recherche et des objectifs y afférents initialement délimités.

Les axes de développement stratégique sont obtenus à travers l'analyse des outils d'investigation et le diagnostic documentaire. Ils sont de deux types:

- Des axes de développement et d'amélioration de stratégies existantes ;
- Des axes de «rupture» qui constituent de nouvelles options stratégiques et qui remplaceront ou intégreront les stratégies actuelles.

La proposition des axes de développement stratégique est permise grâce :

- Aux différentes réponses apportées aux problèmes recensés lors de la phase d'analyse;
- Aux recommandations et propositions d'amélioration recueillies auprès des personnes interviewées et collectées via les réponses aux questionnaires ;
- A l'étude Benchmarking et indicateurs de performance de l'OMT.

Compte tenu de son étendue sectorielle, notre étude ne vise pas à proposer des stratégies particulières aux différents acteurs du secteur, mais une stratégie globale où chacun aura son propre plan d'action. Elle vise par conséquent, l'amélioration de tout le système de communication touristique marocaine.

Le développement d'une stratégie de communication touristique au Maroc s'articule autour de trois principaux axes :

- L'adoption d'une démarche marketing pour assurer une assise pragmatique à la politique de communication;
- L'amélioration de la stratégie communicationnelle pour augmenter son efficacité ;
- L'utilisation des NTIC afin de rendre la communication touristique plus efficiente.

Nous allons présenter dans cette section, le premier point, en réservant les sections suivantes aux deux autres points.

1 - L'adoption d'une démarche et développement d'une stratégie marketing :

Dans la perspective du développement de l'économie touristique marocaine et face au pouvoir croissant du consommateur, il s'avère impérieux de dynamiser l'ONMT en le chargeant uniquement du marketing de la destination Maroc avec tout ce que cela implique en termes de ressources humaines et financières.

La concrétisation d'une stratégie marketing doit se faire via l'utilisation des techniques et pratiques scientifiques d'approche des marchés émetteurs de touristes.

La première étape consiste à engager des études marketing pour mieux adapter le produit à l'évolution des marchés. Ces études auront comme but de mieux connaître les différents marchés et les attentes des consommateurs.

Assurer une connaissance scientifique du marché et des besoins latents se fera essentiellement par une approche qualitative et quantitative sur les marchés émetteurs et auprès des touristes au Maroc.

Les conclusions de ces études devront être connues de tous par une diffusion élargie à tous les partenaires. Ce partage d'information facilitera aux professionnels nationaux du tourisme et les T.O. étrangers, la mission de conception des produits sur mesure en fonction des segments des clients identifiés afin de développer la croissance et la rentabilité de l'industrie touristique marocaine.

Par ailleurs, déceler les nouvelles tendances et changements, aidera à la modernisation des produits et services touristiques en étroite collaboration avec les tours opérateurs, le Ministère concerné et l'ONMT.

La seconde étape est inhérente à définition des lignes d'action à entreprendre pour mettre les jalons d'une politique marketing touristique au Maroc. Elles se traduisent par des recommandations afférentes au mix marketing englobant la politique produit, la politique de distribution et la politique de communication. Nous présentons ainsi des suggestions pour les deux premières, La politique de communication fera l'objet de la section suivante.

1.1 Adaptation et amélioration de l'offre touristique nationale :

L'OMNT en tant que chargé de la promotion touristique gagnera à inciter les différents CRT à mieux concevoir leurs produits, et ce en étroite collaboration avec les TO. Cette pratique facilitera le travail de communication touristique. Dans ce cadre nous préconisons de :

1) Encourager la conception conjointe du produit touristique en impliquant les acteurs régionaux, l'ONMT et les institutionnels et ne pas limiter l'action de l'office à faire de la promotion touristique.

2) Inciter les acteurs professionnels et institutionnels à évaluer les produits touristiques existants et à définir de nouvelles stratégies d'adaptation et de changement.

3) Assurer une traçabilité et crédibilité des produits touristiques marocains par une amélioration permanente du contenu et de la qualité des prestations et le renforcement de la professionnalisation des acteurs.

4) Dans l'univers touristique le pouvoir du consommateur ne cesse de s'affirmer, la qualité constitue en effet l'une de ses premières exigences d'où la nécessité d'une labellisation des produits via une mise au point de normes de qualité pour l'ensemble de l'industrie touristique en vue d'atteindre les standards de qualité internationalement adoptés.

5) Constituer une base de données sur les initiatives, les expériences et les projets de produits et services innovants ou

originaux et ce dans le but de favoriser la diversification du produit en misant sur le développement de produits d'appel et de marques. (partage du savoir faire).

6) Mettre en place un dispositif de veille prospective et concurrentielle des marchés et également des stratégies des opérateurs des destinations concurrentes pour s'inspirer des nouveaux usages et des nouvelles pratiques en relation avec le tourisme. Ce dispositif servira de « boîte à outils prospectifs » à l'intention des opérateurs marocains leur aidant à préparer de façon opérationnelle les produits de demain.

7) Préserver nos ressources naturelles, patrimoniales et culturelles contre le risque d'uniformisation et de mondialisation rampante. Lutter contre la pollution et opter pour un développement touristique durable.

8) En matière de transport, assurer l'inter modalité qui est définie comme le passage facile d'un mode de transport à un autre selon le trajet à effectuer en vue de faciliter fortement le voyage. La pratique prototypique de l'inter modalité pourrait consister à prendre l'avion pour les longues distances, le train pour les distances moyennes (inférieures à 3 h) et la voiture pour les courtes distances.

1.2 Pour une distribution efficace :

Eu égard à la position charnière et au rôle prépondérant des TO en matière de commercialisation des produits touristiques marocains, il est indispensable de les impliquer en amont c'est à dire lors de la conception même du produit. L'ONMT, en sa qualité d'interface directe avec les T.O, joue un rôle clé dans la commercialisation de nos produits touristiques, son action s'adresse essentiellement aux T.O. sur les marchés émetteurs de touristes.

A cet égard, L'Office devra non seulement se contenter des propositions faites par les délégués, étudiées sur la base des comparatifs des prix, mais également œuvrer pour une évaluation professionnelle des offres de commercialisation, dans un cadre concerté avec les principaux acteurs du milieu du voyage à l'étranger.

Nous préconisons à cet égard d'adopter la démarche ci-dessous :

- 1) Favoriser et aider au développement de T.O. nationaux afin de maîtriser une partie de notre distribution ;
- 2) Organiser des workshops avec les TO en vue de leur montrer les atouts du pays ;
- 3) Emmener ces TO au Maroc dans le cadre des éductours pour constater de visu les richesses du pays ;
- 4) Pour enfin conclure avec eux des contrats de commercialisation.
- 5) Les contrats de commercialisation devraient avoir des objectifs chiffrés dans un cadre de partenariat, incluant une sorte d'incitation à la vente par la rémunération sur le nombre de touristes assurés par les T.O. partenaires au profit du Maroc.
- 6) Mettre en place et commercialiser des offres en collaboration avec d'autres destinations présentant un produit complémentaire au notre tels que les îles canaries, la Tunisie et d'autres.

2 - Adapter la structure et les moyens de l'Office à sa stratégie :

Selon l'enquête que nous avons menée, presque toutes les personnes interviewées s'accordent à dire que l'organisation de l'ONMT doit être fortement imprégnée par la culture « force de vente et marketing ».

Pour faire en sorte que l'ONMT retrouve sa véritable vocation en tant qu'outil marketing de la destination Maroc, les pouvoirs publics devraient opter pour une organisation par marchés émetteurs de touristes et par produits. Laquelle organisation est susceptible d'assurer un suivi minutieux des tendances des marchés émetteurs et de mener à leur égard les stratégies de communication les plus appropriées pour procéder finalement à l'évaluation de leur percée.

Notons à cet égard que la structure juridique ne nous intéresse pas dans la mesure où nous considérons que l'organisation interne

est plus importante. La structure actuelle devra en conséquence être allégée et réorganisée d'une façon rationnelle. En se basant sur le modèle d'Henry Mintzberg ²⁸⁹, nous proposons la structure suivante :

1. un centre opérationnel : formé essentiellement des délégations de l'office à l'étranger et des services de promotion à Rabat qui se chargent de faire l'essentiel du travail marketing. Ils exécutent de ce fait la stratégie globale et constitue le front office de l'ONMT ;
2. une ligne hiérarchique qui se compose de cadres de management intermédiaire et se charge de la coordination et canalisation de la communication entre les délégations, les partenaires externes et le siège à Rabat :
 - Coordonner les actions marketing : une structure qui en collaboration avec les CRTs se charge de la mise en place des stratégies marketing ;
 - Piloter l'action des délégations : se charger du suivi et de l'évaluation de l'action des représentants de l'ONMT à l'étranger ;
 - Coordonner avec les acteurs professionnels : des commissions mixtes permanentes ou Ad Hoc qui se chargent de concrétiser la concertation des différentes questions de la communication touristique marocaine.

Ces entités auront le rôle de veille concurrentielle et d'écoute des clients et partenaires afin de leur préparer les services et stratégies appropriés.

3. une Technostructure : formée de cadres qui se chargent de mettre en place des procédures de travail. Ainsi, les méthodes de travail des délégations, les activités de marketing et les procédures de gestion, seront créés et évalués par cette structure. En fonction des changements de l'environnement, cette entité sera chargée d'adapter

²⁸⁹ Le Management, voyage au centre des organisations. HENRY MINTZBERG, Ed. d'organisations, Paris, 1999.

les process de travail de l'office et augmenter leur efficacité.

4. un staff de support logistique : qui se chargera d'apporter un soutien aux activités marketing de l'office, il inclura entre autre un service chargé de créer et d'administrer le Système de Gestion de la Destination Maroc : prend en charge la mise en place et la gestion d'un système électronique d'information touristique. Son rôle consiste à mettre en place et allouer les moyens techniques qui permettent à l'office de bien servir ses partenaires.
5. le sommet hiérarchique, qui se charge de la gestion et de la définition de la stratégie marketing touristique. Il sera un canal de liaison entre l'office et son environnement et l'interlocuteur des différents partenaires de l'office.

La réussite de cette organisation et des actions à entreprendre nécessite des ressources financières suffisantes et des ressources humaines compétentes.

S'agissant des moyens financiers, il convient d'adopter une autre formule plus équitable et réaliste de financer l'office que la Taxe de Promotion Touristique. Les professionnels sont pour une taxe aéroportuaire sous forme de timbre qui sera payée à la douane et versée directement pour le compte de l'office. Afin d'en assurer la réussite une concertation élargie et analyse des meilleures pratiques est largement recommandée.

La subvention de l'Etat, principale recette de l'ONMT, aura pour but d'assurer son équilibre budgétaire et devra être essentiellement orientée vers les dépenses de fonctionnement.

Par ailleurs, la recherche d'autres moyens de financement comme la vente de services et la commercialisation de produits participera certainement à une bonne gestion de l'office.

En outre, il conviendrait de remplacer le contrôle financier à priori par un contrôle à posteriori qui se base sur l'adoption d'une démarche de travail basée sur des résultats préalablement définis et détaillés dans un plan budgétisé.

En ce qui concerne l'élément humain, nous préconisons cinq actions majeures :

- Redéploiement et reconversion des Ressources Humaines de l'office dans le but de les valoriser et d'adapter leur profil à la mission marketing de l'office. Cela devra se faire par un recensement des compétences de l'ONMT, les affecter aux postes adéquats et compléter leur formation pour répondre aux besoins de l'activité marketing.
- Intégration des cadres de l'Office au sein du Ministère du Tourisme puisqu'ils y exercent, (direction de la formation et de la coopération et délégations). Pour alléger l'effectif de l'office et de là ses charges, il convient de rattacher au Ministère du Tourisme le personnel mis à sa disposition.
- Renforcement des ressources humaines de l'office par le recrutement de profils spécialisés dans le marketing, les NTIC et maîtrisant les langues étrangères.
- Mettre en place un système de motivation lié au rendement afin d'instaurer un climat de compétition entre les cadres de l'office.
- Adopter un système de gestion par les résultats au niveau des délégations de l'office pour augmenter leur efficacité.

Section 2 : Pour une stratégie gagnante de la communication touristique marocaine :

Nous nous sommes intéressés dans cette étude à l'appréciation de la communication touristique marocaine arrêtée au mois de décembre 2002.

Il convient de distinguer trois stratégies maîtresses pour mieux exploiter le potentiel des marchés jugés prioritaires. L'identification de ces marchés du tourisme marocain est basée sur l'analyse de la performance du pays sur ces marchés. Elle s'appuie également sur l'évaluation de leur taille, leur structure et leur potentiel de développement.

1 - Une nouvelle stratégie de communication touristique marocaine :

1.1 Regroupement des marchés par stratégie maîtresse :

Les marchés devraient être regroupés en fonction de trois stratégies maîtresses qui conditionnent l'importance des investissements et les approches promotionnelle et partenariale. (maintenir/fidéliser - investir - démarcher/prospecter).

1.1.1 Maintenir - fidéliser les marchés traditionnels :

Les marchés de France, d'Espagne et d'Italie. Ces trois marchés regroupent à eux seuls 54,09 % du volume des nuitées réalisées dans les hôtels classés. On y retrouve une importante clientèle attirée par les atouts du Maroc mais qu'il importe de drainer et de fidéliser en l'intéressant à de nouveaux produits vu le poids qu'elle représente pour l'industrie touristique nationale. La promotion touristique devra s'orienter principalement vers une communication produits et accessoirement institutionnelle.

1.1.2 Investir sur les marchés à fort potentiel :

Les marchés d'Allemagne, du Royaume Uni, des Pays bas, et des USA : Les conditions d'exploitation de ces marchés sont excellentes notamment en ce qui concerne leur taille et leur accessibilité. Ils représentent 24,84 % des nuitées réalisées dans les hôtels classés. Une exploitation plus intensive de ces marchés passe par un accroissement des investissements promotionnels, surtout

que la part du Maroc sur ces marchés à forte croissance est faible et qu'il faut consolider. Par ailleurs, la technique de communication devra s'orienter de plus en plus vers la commercialisation conjointe avec les T.O. du fait du rôle important et structurant de ces derniers.

1.1.3 Démarcher-prospecter de nouveaux marchés :

Les marchés des Pays scandinaves, Belgique, Suisse, Portugal, Canada, Russie, Japon, Chine, Pays du golfe : Ces marchés rassemblent 19,36 % du volume des nuitées réalisées dans les hôtels classés. Leur potentiel devant être évalué avant d'y investir dans les activités promotionnelles.

1.2 Identification des produits et actions de promotion à mener par marché :

Une fois les marchés identifiés et budgétisés, il y'a lieu de définir les produits et activités à promouvoir sur chacun d'eux en prenant en considération les attentes des consommateurs et les positions occupées par la concurrence.

L'étude des marchés potentiels du Maroc nous a permis de dresser les produits et activités touristiques à promouvoir. Ils constituent les principaux domaines d'activités stratégiques (DAS) du Maroc. En effet, l'offre touristique marocaine est riche et variée : les produits classiques ayant déjà fait l'objet d'une promotion et d'une commercialisation et les produits nouveaux qui constituent de nouvelles niches à valoriser sur les marchés émetteurs traditionnels et nouveaux.

S'agissant de la première catégorie des produits, nous distinguons quatre grandes lignes de produits :

- Le tourisme balnéaire ;
- Le tourisme culturel ;
- Le tourisme d'aventure et le grand sud ;
- Le tourisme d'affaires.

Pour ce qui est des niches à identifier et à promouvoir, il convient de noter que la Direction des Aménagements et d'Investissements (DAI), mène actuellement une étude de

faisabilité et marketing pour mieux cerner le potentiel de ces nouveaux produits porteurs. Nous citerons, entre autres :

- Le sport : organisation de grandes manifestations sportives : le football (coupe du Monde), le trekking (le moyen et haut atlas), le surf (Essaouira), le canoë (Khénifra), etc...
- Le tourisme rural : Structuration de l'offre par le montage et l'aménagement de certains circuits de randonnées dans le moyen atlas, la région Agadir et chefchaouen.
- Le tourisme de nature : aménagement de zones touristique dédiées à des activités spécifiques (spéléologie à Taza, la plongée sous marine en méditerranée, etc.).

La nouvelle politique touristique au Maroc entend faire des produits classiques, des produits d'appel pour le développement d'autres produits tels que le sport haut niveau. A cet égard, nous préconisons de proposer, par marché, des mix de produits compatibles tels que :

Pour la destination Marrakech : le mix sera constitué du golf à Marrakech, du ski à Oukeimden et du surf à Essaouira en plus de son produit culturel.

Pour Agadir : intégrer dans une seule offre, le balnéaire, le golf et le tourisme rural.

Compte tenu de notre raisonnement en terme de DAS, il importe de présenter une vision globale, qui intègre en plus des produits cités plus hauts, les marchés sur lesquels ces produits seront commercialisés et promus. Cette vision est résumée dans les tableau ci-après.

Ce tableau inspiré de la stratégie marketing du Québec²⁹⁰ 2000-2005 est adapté au contexte marocain par l'intégration des éléments recueillis lors du travail sur le terrain ainsi que des résultats des études faites par les agences de communication sur les marchés

²⁹⁰ Stratégie marketing touristique 2000-2005, tourisme Québec, 2000. www.tourisme.gouv.qc.ca

émetteurs, les rapports des délégués de l'ONMT à l'étranger et l'étude des besoins des touristes faite par le bureau d'études THR²⁹¹.

La logique ayant prévalu à la présentation de ce tableau est l'ordre d'importance des marchés émetteurs de touristes tel que conçu par l'ONMT ainsi que les produits touristiques les plus commercialisés.

Produits et activités à promouvoir selon les marchés (DAS)

	Balnéaire soleil/plage	Culturel/ villes d'art	Touring visite de villes	Congrès incentive	Séjour rural	Montagne/ nature	Golf	Santé	Désert	Produit week end
France	■	■	■	■				■		■
Espagne		■	■	■				■		■
Italie	■	■	■					■		
Allemagne	■				■				■	
Royaume Uni	■	■	■							
Pays Bas	■	■	■			■		■		
USA		■		■						
Pays scandinaves	■	■	■				■			
Belgique	■	■		■	■			■		
Suisse	■	■	■	■						
Portugal	—	■	■				—			■
Autriche										
Canada										

Selon les spécificités de chaque marché un savant dosage entre les différents types d'activité est à réaliser par l'ONMT. Le choix et la combinaison des activités promotionnelles varient par conséquent en fonction de la notoriété du Maroc sur ces marchés.

²⁹¹ Etude Marketing pour l'unité d'aménagement touristique de Taghazout, *Op. cit.*

Le tableau ci-dessous résume le mix communicationnel qui comprend deux types d'action, l'une destinée au grand public des touristes, et vise à susciter son intérêt et la seconde adressée aux prescripteurs de voyage (T.O. et autres) pour les inciter à mieux programmer les produits marocains.

Marché	Mix Communicationnel
France	Communication institutionnelle déclinée produit Promotion des réseaux de vente
Espagne	Relations publiques (presse) Marketing direct Partenariat avec les TO
Italie	Promotion des réseaux de vente
Allemagne	Communication institutionnelle Partenariat avec les TO
Royaume Uni	Relations publiques (presse) Partenariats avec les TO Communication institutionnelle
Etats-Unis	Relations publiques Communication institutionnelle
Pays bas	Actions d'éducteurs Communication institutionnelle
Pays du golfe	Educteurs Opérations de partenariat

Les soubassements pour la définition du mix-communicationnel au niveau de ces marchés sont les suivants :

- En France : l'image étant bien installée, il convient d'axer la communication sur les produits et essayer de gagner en cash-flow en incitant les T.O. à mieux vendre le Maroc.

- En Espagne : afin de rehausser l'image, il faut mener une action d'envergure de RP pour gagner la sympathie des leaders d'opinion, utiliser le marketing direct pour cibler des clients de week-end et encourager un partenariat avec les T.O. surtout andalous pour gagner en rentabilité.
- En Italie : faire du Maroc une destination privilégiée en incitant les T.O. à commercialiser des produits-packages de niches comme la nature, produits de week-end et incentives.
- En Allemagne : marché hautement structuré, l'Allemagne sera approchée en bâtissant une image de marque claire appuyée par un partenariat solide avec les T.O. les plus influents.
- Au Royaume Uni : la domination des T.O. étant significative pour le produit plage/soleil, en plus d'une action institutionnelle et RP pour créer une image favorable du Maroc, un partenariat avec les T.O. s'impose car ils jouent un rôle important dans la décision d'achat.
- Aux USA : La communication institutionnelle tendra à différencier le Maroc des autres pays de la région et créer un positionnement clair. Les RP viseront des clients et acteurs spécifiques pour mieux faire connaître le Maroc des leaders d'opinion.
- Aux Pays-bas : la première action sur ce marché est de familiariser les T.O. et professionnels néerlandais avec le Maroc et créer des ponts entre eux et les acteurs touristiques marocains pour déceler les domaines de coopération. La communication institutionnelle permettra de bâtir un image chez les consommateurs.
- Aux pays du golfe : Afin de tirer profit de la conjoncture actuelle (précisée dans la phase de diagnostic), il faut attirer les T.O. et prescripteurs de voyages via des éducteurs pour mettre en exergue les potentialités du Maroc. Ensuite, il sera opportun de mener des actions de publicité et de commercialisation conjointes.

D'une manière globale, et indépendamment des marchés et des clients, notre communication gagnera en performance en intégrant les éléments suivants :

1) Face à la concurrence des destinations voisines, engager une réflexion sur le positionnement et l'image du Maroc susceptible de donner une image forte sur la scène internationale avec une signature attractive, compréhensible par la majorité des marchés et déclinable selon les cibles et les thématiques.

2) Pour positionner à terme la destination Maroc sur le marché mondial, il faut s'appuyer sur la stratégie de la marque puisqu'elle suscite la confiance des clients potentiels. C'est un moyen de gagner de nouveaux clients et de fidéliser d'autres.

3) Mettre en place un système d'information touristique en mesure de répondre de manière affable, professionnelle et créative aux besoins d'information des touristes en mettant à leur disposition des bornes interactives, des web call center et des numéros verts.

4) Instaurer une signalisation touristique :

- d'accueil aux postes frontières et à l'entrée des régions touristiques ;
- des bureaux d'information touristique ;
- des attraits, activités et services d'hébergement.

5) Développer une action de communication interne en visant des segments précis tels que les hommes d'affaires et les familles réduites, dont les besoins sont satisfaits par l'offre hôtelière disponible.

1.3 Le marketing de la communication touristique marocaine :

L'ONMT en tant qu'acteur de marketing touristique de la destination, devra jouer un rôle de fédérateur et de coordonnateur. Pour cela, il sera appelé à mener une vraie action marketing envers ses partenaires locaux dans une logique de client fournisseur.

L'organisation du tourisme au Maroc telle que présentée dans la première partie de notre mémoire, montre que les acteurs ont des besoins et des aspirations différentes. L'identification réelle de leur

demande est essentielle pour leur fournir les produits dont ils ont besoin et assurer une stratégie de communication et de commercialisation répondant à leurs intérêts.

Pour cela, une action de sensibilisation et d'écoute envers ces professionnels est nécessaire. Pour un meilleur partenariat entre ces acteurs publics, privés et l'ONMT, nous préconisons :

- 1) Etudier l'opportunité d'associer les ministères et les établissements concernés par le tourisme en vue d'assurer une plus grande coopération interministérielle.
- 2) Mobiliser les intelligences collectives et travailler en synergie : entre acteurs professionnels et institutionnels afin de bâtir une économie touristique pérenne et rentable par le biais d'une large concertation entre les différentes composantes du secteur touristique. Cette concertation se fera essentiellement au niveau des CRT où sont représentés tous les acteurs.
- 3) Créer des clubs de réflexion et de concertation permanente.
- 4) Rendre opérationnel et performant le système de communication entre le ministère du Tourisme et l'ONMT en formalisant les procédures de coordination appuyées par des outils de suivi. La création et la redynamisation des commissions mixtes permettront de faciliter la collaboration entre ces deux acteurs.
- 5) Mettre en place un partenariat stratégique avec la RAM afin de mettre en commun les moyens et s'échanger des services dans le but d'augmenter l'efficacité de la communication touristique et bénéficier de l'appui d'un opérateur possédant des antennes partout dans le monde et une expérience considérables dans le domaine du tourisme.
- 6) Revoir les procédures et systèmes d'information et de concertation avec les opérateurs économiques nationaux et les professionnels étrangers en prenant en ligne de compte le pouvoir de négociation de ces derniers.

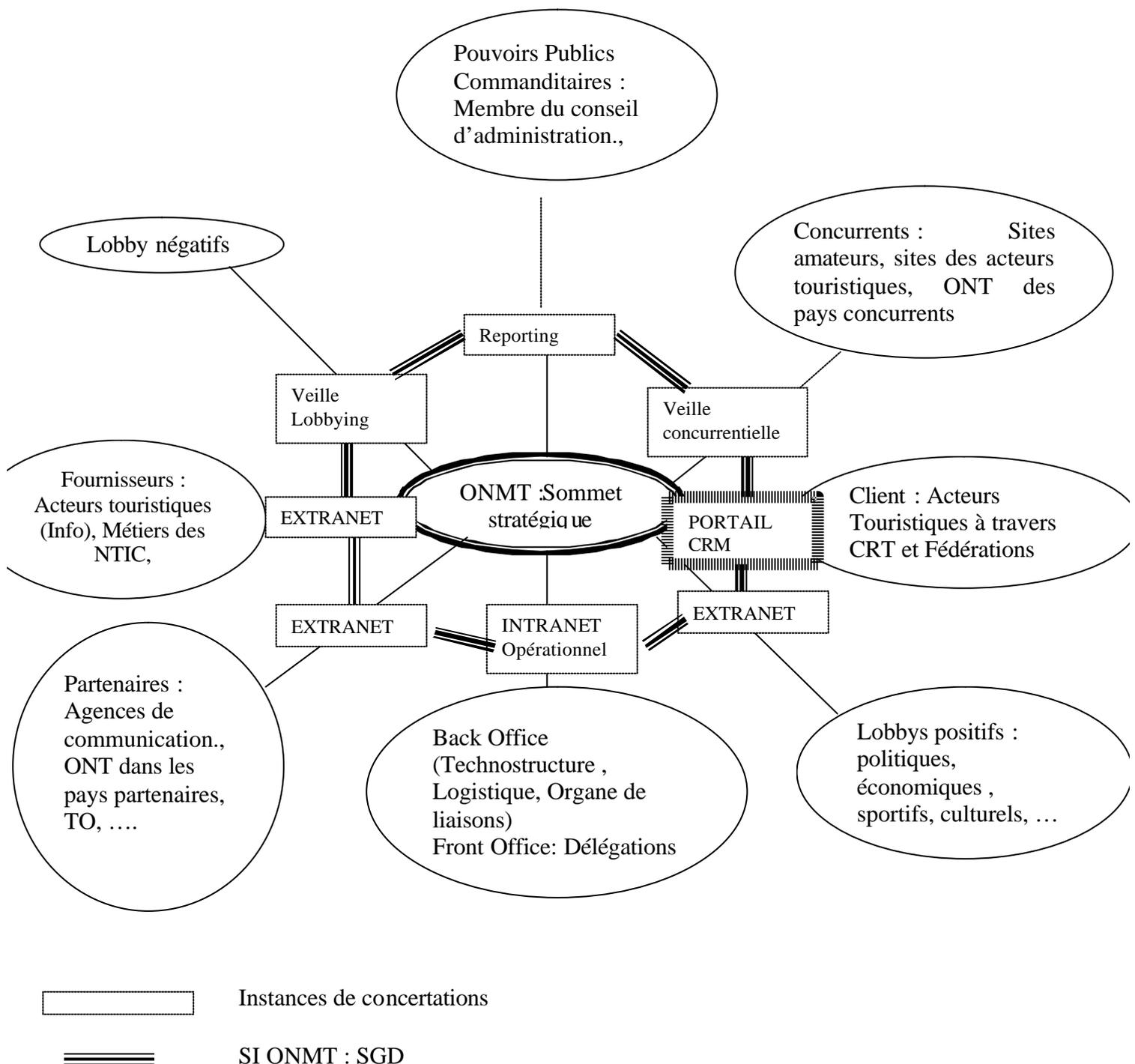
7) Renforcer et soutenir l'approche régionale de communication touristique en dotant les Conseils Régionaux de Tourisme de structures permanentes et des ressources humaines et financières, à même de faire des actions de communication efficaces compatibles avec les spécificités de chaque région.

8) Mettre en place des observatoires régionaux permettant de cerner l'évolution des données touristiques et de les fournir régulièrement et rapidement aux divers acteurs professionnels.

9) L'ONMT devrait s'associer à un partenaire privé pour développer et opérer un système d'information et de réservation des produits touristiques que l'on pourrait désigner sous l'appellation de « BonjourMaroc.com ». L'office et les professionnels devront définir le cahier de charge d'un système complet et complexe qui sera un élément de gestion et de diffusion de l'information interne et un outil de promotion et de communication.

2 - Le plan d'action pour améliorer la communication touristique marocaine :

Pour intégrer les principales recommandations de notre travail nous avons choisi de développer un plan d'action qui se base sur une approche marketing globale et l'intégration des NTIC par la mise en place d'outils jouant le rôle d'intermédiaires entre les différents acteurs. Ce plan se présente selon le schéma stratégique suivant :



Comme ressort du schéma, notre plan d'action :

1. Met l'ONMT au centre de la stratégie Marketing de la destination Maroc :

- Il apporte son expertise aux professionnels : son représentant siège au conseil d'administration des CRT et constitue un relais entre l'office, les délégués et les acteurs locaux du tourisme ;
- Il leur fournit l'information marketing nécessaire à la prise de décision, pour qu'ils puissent concevoir et élaborer des produits compétitifs ;
- Il intègre les stratégies particulières des différents acteurs et régions : l'OMNT se charge de mettre en place une stratégie globale qui fédère l'ensemble des stratégies particulières des régions ;
- Il exécute la stratégie globale de communication sur les marchés émetteurs ;
- Il rapporte les résultats de la stratégie lors des réunions annuelles des délégués et des assises Nationales du Tourisme ;
- Il est l'interlocuteur des partenaires institutionnels : notamment vis à vis du ministère du Tourisme.

En plus il le place au sein d'un chaîne de valeur constituée de quatre axes :

2. les délégués et pouvoirs publics sur l'axe principal des acteurs-gouverneurs :

a. les délégués en tant qu'acteurs de proximité :

- Suivent l'exécution de la stratégie (Marketing mix) : coordonnent les campagnes institutionnelles, préparent les éducteurs, et concrétisent les contrats de commercialisation avec les T.O...
- Recueillent l'information, analysent et observent les tendances : ils jouent ainsi le rôle de baromètres des marchés émetteurs et participent à l'alimentation du SIT marocain;
- Proposent des ajustements et améliorations : pour permettre aux professionnels et à l'ONMT de réagir face aux

changements de l'environnement et des tendances de consommation ;

- Créent par le biais de leurs actions de relations publiques un climat favorable au tourisme national et à notre pays.

b. Donne une place importante au Ministère du Tourisme représentant des pouvoirs publics :

- Responsable de réunir les conditions favorables au développement du secteur : par une réglementation adaptée et souple ;

- Gère, oriente et suit la cadence des investissements par le biais de sa direction spécialisée ;

- Assure la formation : via les établissements de formation dans les métiers du tourisme ;

- Coordonne l'action transversale avec d'autres secteurs par le biais de la concertation avec les départements de la culture, des sports, de l'enseignement, de l'équipement ...;

- Préside le conseil d'Administration de l'ONMT : instance décisionnelle suprême ;

- Unifie et fédère tous les acteurs au niveau national.

3. sur l'axe des clients fournisseurs :

a. Réhabilite les GRIT, CRT et les fédérations nationales en clients :

- Ils conçoivent et développent des marques : sur la base des stratégies adoptées, ils mettent en place de nouveaux produits et marques ;

- Ils prennent en charge l'essor du tourisme de la région : coordonnent toute l'activité touristique, notamment, l'investissement en infrastructures et l'organisation des métiers du tourisme ;

- Ils unifient et fédèrent les professionnels au niveau local : pour adopter et exécuter un plan d'action harmonieux qui prend en considération les intérêts de la région toute entière ;

- Constituent une force de suggestion au profit de la stratégie marketing de la destination marocaine : ils veillent à ce que la

stratégie globale soit une agrégation de tous les efforts fournis au niveau local ;

- Assurent la formation continue des différents acteurs du tourisme ;
- Améliorent la qualité des produits et services : par des actions de sensibilisation et des formations adéquates ;
- Créent des partenariats internes et externes : avec d'autres acteurs tels que la RAM, les autres fédérations de la CGEM notamment celles des NTIC, et les organismes régionaux et internationaux similaires pour l'échange d'expériences ;
- Intègrent de nouvelles pratiques et méthodes de travail. : notamment l'adoption des NTIC, des nouvelles méthodes de marketing et management.
- Ils bénéficient des services de l'ONMT en contrepartie à leur participation à l'amélioration de la communication touristique par des participations financières et par l'échange de services ;

b. Les acteurs du Tourisme :

- Fournissent l'information ;
- Conçoivent des produits ;
- Mènent des stratégies particulières de promotion ;
- Alimentent le SGD marocain.

4. l'axe des lobbies :

a. Les lobbies négatifs : tout organe qui mène une action de contre-marketing :

- Mener à leur égard une veille lobbying ;
- Analyser leurs actions ;
- Contrecarrer leurs activités par des stratégies adaptées.

b. Les lobbies positifs : les cercles d'amis du Maroc :

- Appuyer leurs actions ;
- Leur fournir les informations et moyens nécessaires pour donner une bonne image du Maroc ;

- Provoquer des occasions et préparer avec eux des actions communes ciblées.

5. l'axe des concurrents et partenaires :

a. Les concurrents :

- Mener à leur égard une veille concurrentielle ;
- Analyser leurs actions, évaluer leurs stratégies et leurs sites Internet ;
- Réagir par l'élaboration de stratégies adaptées ;

b. Les partenaires : T.O. étrangers, agences de communication et autres ONT :

- Etudier l'opportunité du partenariat avec eux ;
- Mener des actions marketing envers eux ;
- Echanger des services et des expériences ;
- Mener des actions communes de promotion ;
- Etablir des liaisons de co-branding et de co-marketing.

Section 3 : E-Maroc : le tourisme marocain en ligne :

1 - La mise en place d'un Système de Gestion de la Destination Maroc :

Rappelons au début qu'un Système de Gestion de la Destination désigne globalement l'ensemble de l'infrastructure TIC d'un OGD. Il comprend l'ensemble des modules logiciels, applications et système Internet mis en place par un office de tourisme.²⁹²

Pour l'ONMT, la mise en place d'un SGD, doit se faire dans le cadre d'une stratégie globale d'intégration des NTIC dans son métier en arrêtant les différentes composantes et en respectant certains facteurs de réussite.

1.1 Stratégie de mise en place d'un Système de Gestion de Destination :

Les NTIC, constituent désormais un instrument efficace pour développer la collaboration entre les différents secteurs d'activité. la stratégie de l'Office devra s'appuyer sur un travail en concert avec l'industrie touristique pour définir les objectifs et moyens du SGD.

En premier lieu, il faudrait nommer un comité de pilotage mixte qui réunira en son sein des acteurs publics, privés et des spécialistes en NTI et en ingénierie informatique. Nous proposons la composition suivante :

- le Directeur de l'office en qualité de président ;
- un représentant du ministère de tourisme : pour assurer la coordination entre ministère et Office ;
- le responsable marketing de l'ONMT : pour veiller à la conformité des objectifs et actions à la stratégie ;
- le responsable logistique de l'ONMT : pour assurer les moyens d'action ;
- un ou deux délégués de l'office à l'étranger : pour apporter le point de vue des acteurs de proximité ;

²⁹² Tourisme et commerce électronique, OMT, Madrid, 2002.

- 2 représentants de la fédération CGEM et 2 représentants des GRIT : afin d'intégrer leurs attentes au niveau de la solution globale ;
- des conseillers en informatique : pour mieux apprécier et évaluer les solutions techniques proposées.

Ce comité rattaché à la direction pour marquer l'importance accordée au projet, sera responsable de la définition et du suivi d'exécution de tout le travail ainsi que de la coordination des actions des différents partenaires.

L'étape suivante consiste à définir l'objectif principal visé par le SGD, quels en seront les utilisateurs et les clients ainsi que les principaux éléments qui vont composer le système.

Cette étape est essentielle car elle définira l'envergure du système et ses développements futurs. Nous soutenons à cet égard une démarche progressive qui consistera en la mise en place d'un noyau dur de produits et services, extensible et alimenté au fur et à mesure de la réussite des étapes successives.

Une étude des différents produits et services qui devront répondre aux besoins ressentis et déclarés des acteurs nationaux et internationaux sera donc nécessaire.

En dernier lieu, il importe d'arrêter les fonctions principales du SGD, ses composantes et la partie qui sera responsable du contenu et de la gestion de chaque module. Le résultat sera la définition d'un cahier de charge détaillé pour le développement technique des infrastructures, le coût global de l'implantation du système et la part respective de chacun des partenaires publics et privés.

Une fois le cahier de charge arrêté et les responsabilités définies, il sera fait appel à des spécialistes en ingénierie informatique qui se chargeront de présenter la solution technique et organisationnelle optimale de point de vue qualité et coût en veillant à la capitalisation des solutions déjà existantes et les possibilités d'extension future. Le choix de solution globale et ouverte est très recommandé pour assurer la compatibilité des composantes et la facilité d'intégration et d'utilisation.

En parallèle, la collecte des différentes informations à numériser doit s'opérer en respectant les critères de qualité et d'exhaustivité. Une bibliothèque complète doit être constituée et comprendra toutes les informations, contenues dans plusieurs supports sur les produits, la destination Maroc, les acteurs, les partenaires, rapports, études et autres éléments.

Après l'intégration des différentes composantes et la répartition des modules sur les différents lieux et acteurs, une phase d'expérimentation et de test de six mois est nécessaire pour détecter les bugs, les réparer, familiariser les utilisateurs et tester les procédures.

Notons enfin, que la mise en place du SGD n'est pas une fin en soi, c'est le début d'un dur travail de suivi, de mise à jour et d'extension. L'ONMT via une structure dédiée, doit mener un audit régulier du système pour apporter les améliorations et innovations nécessaires en vue d'assurer la réalisation de l'objectif principal de donner un nouveau souffle à la communication touristique nationale et repositionner ainsi le Maroc sur l'échiquier international.

1.2 Les composantes du SGD Maroc et la gestion des données :

Ces composantes sont de deux natures : les bases de données et les applications de communication.

1.2.1 les Bases de données :

la conception du système d'information touristique au Maroc comprend 5 bases de données :

- 1) ***Données sur la destination et les produits*** : une information exhaustive et pertinente d'actualité sur les régions, les produits et systèmes de voyage ainsi que les données pour faciliter les contacts :
 - les fournisseurs de produits présentent des informations sur leurs produits ;
 - les T.O. mettent en avant leurs offres et forfaits ;

- Les GRIT et CRT présentent les régions et les produits spécifiques.

Cette base de données doit être accessible via un réseau sécurisé d'une part aux professionnels pour la mise à jour et d'autre part pour le personnel de l'Office au Maroc et sur les délégations pour l'alimentation des sites Web, la conception des brochures en vue de répondre aux demandes d'information de la part des touristes.

- 2) *Contacts professionnels* : contiendra des informations sur les agences de voyages, T.O., média et autres partenaires étrangers. Elle assurera la fluidité de gestion des relations avec les différents partenaires.
- 3) *Données profils clients* : permet la gestion des relations avec les clients actuels et potentiels : application marketing direct, CRM, promotion ciblée, recueil de réclamations et suggestions. Elle réunit des informations sur les consommateurs et un historique des opérations marketing (mailing, commandes de brochures).
- 4) *Données sur les manifestations, séminaires et workshops* : Élément de planification et de gestion des principaux rendez-vous annuels de l'industrie touristique.
- 5) *Données générales* : sur le Maroc, l'office, les études, rapports, statistiques, etc. Données de domaine public jouant le rôle d'un centre documentaire touristique.

1.2.2 les applications de communication :

Les bases de données doivent être utilisées et exploitées dans le cadre d'Intranet, Extranet et Internet.

La mise en place de réseau intranet permet de gérer les échanges entre les différentes composantes de l'office : siège et représentations à l'étranger. Ce site à interface web permet de tenir à jour les informations et extraire les données afin de servir l'effort marketing et organisationnel de l'Office. Un autre site intranet élargi sera ouvert aux professionnels pour les mêmes raisons, et constituera en plus un espace d'échange et de discussion.

Un site Extranet à l'attention des partenaires locaux permettra de diffuser l'information (marché, statistique, études, manuels de ventes) au profit des professionnels, pour usage de communication et marketing.

Un portail Internet est à mettre au profit des partenaires, des leaders d'opinion et des média étrangers pour leur fournir l'information dont ils ont besoin sur le tourisme national.

Enfin, développer un ou plusieurs portails destinés au grand public de touristes. Le détail de celui-ci sera donné dans la sous-section suivante.

1.2.3 Gestion des données :

La collecte d'information nécessaire à intégrer doit se faire manuellement par les différents acteurs et sur la base de questionnaires et d'inventaires. Ensuite, ces informations seront saisies, numérisées et stockées dans des bases de données chez les propriétaires d'information, partagées pour le compte des CRT et GRIT. Les Bases de données régionales seront par la suite agrégées dans une base de données nationale spécialisée.

De la même manière, ces données seront exploitées par les professionnels pour alimenter les sites individuels et organisationnels et pour améliorer leurs actions marketing.

La mise en place d'un SGD Maroc, nécessite des ressources financières suffisantes et pérennes, pour cela plusieurs méthodes de financement sont possibles. Nous préconisons un financement mixte par l'Etat et les professionnels. Le premier versera une subvention annuelle qui s'ajoutera aux cotisations des professionnels, via leurs organisations professionnelles en fonction de leur représentativité.

Il est à noter que la mise en place d'une plate-forme de transaction électronique devra être envisagée. Notre proposition de SGD n'a pas omis cette éventualité et la stratégie marocaine doit prévoir l'intégration de cette fonction. Dans ce sens, des mesures législatives relatives à la régulation et la généralisation du paiement en ligne et à la mise en place des structures de télécommerce doivent être prises, la naissance de la société « Maroc télécommerce » permet à cet égard d'accélérer le développement du E-commerce au Maroc. Néanmoins, nous pensons qu'au début, cette fonction peut s'opérer

par une redirection vers les sites des professionnels individuels et leurs fédérations. l'intégration de la fonction commerciale au sein du SGD marocain permettra par le biais des droits d'intermédiation et recettes de publicité, d'assurer un financement supplémentaire à ajouter aux économies générées par l'abandon des moyens traditionnels de communication et de promotion.

1.3 Mesures d'accompagnement :

Un effort d'accompagnement doit être fourni par tous les intervenants afin d'assurer la réussite de mise en oeuvre du système d'information. Lequel effort portera sur :

- 1) L'intégration complète du SGD dans la stratégie marketing de la destination Maroc, en faisant de lui une technique de communication et de promotion à l'instar des autres média. La création d'un système vitrine dans le but unique de s'inscrire dans la mode sanctionnera les ressources de l'Office du tourisme et ne sera pas efficace.
- 2) La mobilisation de toutes les énergies du tourisme national autour du projet SGD Maroc et l'adhésion de toutes les échelles de décision afin d'assurer une déclinaison pragmatique des stratégies tracées, par la concrétisation et la prise en charge des décisions prises.
- 3) La sensibilisation des acteurs publics et privés à l'impact budgétaire de la mise en place des NTIC dans le secteur touristique. L'investissement requis étant fonction de la complexité et la richesse du SGD, doit être rentabilisé et géré de manière rationnelle.
- 4) La mise en place graduelle du système permet d'évaluer la réussite de chaque étape et son intégration par les différents partenaires, et d'ouvrir la voie vers une meilleure rentabilisation du système.
- 5) La formation et sensibilisation des ressources humaines qui seront chargées de gérer et de suivre l'exécution du projet, par la société conseil, en conformité avec le cahier de charge. En effet, leur vision critique et compréhension des solutions proposées permettront d'améliorer les méthodes de choix,

d'implantation et de gestion des applications et logiciels informatiques.

- 6) La garantie de la compatibilité et la mise à jour des outils, protocoles et langages informatiques, évitera des investissements en double.
- 7) Assurer un échange avec les autres sites professionnels notamment « Tourism-in-morocco.com » afin d'en faire un partenaire privilégié de la promotion du Maroc sur Internet.

2 - La création d'un site web « Bonjour Maroc » destiné au public :

La création d'un site web destiné portail est l'un des résultats logiques du SGD. Cet outil d'information, de promotion et de commercialisation doit s'appuyer sur les éléments déjà décrits dans la sous-section précédente pour assurer son efficacité.

2.1 Stratégie de mise en place :

S'inscrivant dans la stratégie gouvernementale en matière de l'administration en ligne, le secteur du tourisme doit bénéficier d'une attention particulière. Dans ce cadre, nous proposons la création d'un portail sur le tourisme marocain en adoptant la démarche suivante :

- Déterminer le rôle du site dans le cadre de la stratégie globale de marketing : entre un site d'information et un site E-commerce, l'objectif visé comprend plusieurs fonctions qui seront déterminantes pour les étapes suivantes. Notre stratégie progressive est pour un site de promotion avec des liens vers des sites plus commerciaux tels que ceux des professionnels et CRT.
- Spécifier les différentes fonctions du site web : déterminer pour chaque objectif visé la série de fonctions permettant sa réalisation. Nous recommandons l'exhaustivité en matière d'information et de promotion. Le site devra fournir l'information nécessaire pour les professionnels, les média, les agents de vente à l'étranger, les chercheurs et le grand public de touristes. Il doit en parallèle permettre de recueillir

des informations sur les visiteurs, leur fournir l'aide et répondre à leurs demandes en matière de réservation.

- Préparer la structure et la présentation graphique : cette étape concerne la définition technique d'arborescence des thèmes, des contenus de thèmes, des couleurs, graphismes, langues et l'inclusion de moteur de recherche.
- Développer le site : nous recommandons que cela se fait par concours de création et choix parmi les propositions de celle qui répond aux critères d'innovation, d'originalité et d'authenticité. Il ne faut pas perdre de vue son intégration dans le cadre de la politique globale marketing et plus particulièrement la stratégie communication. Par ailleurs nous préconisons la création de mini-sites qui auront à valoriser des produits et destinations comme les circuits des villes impériales, les riads de Marrakech ou destinés à des publics ou marchés spécifiques comme les surfeurs (un site sur Essaouira).
- Numériser les informations sur les produits et services : cette étape consiste en la constitution de la matière première pour l'alimentation du site. Il ne faut pas oublier l'utilisation des BD et applications inventoriées plus haut. Ces informations seront intégrées aux sites de différentes manières :
 - la conversion en cours de route des informations stockées sur les BD ;
 - Intégration dans des bibliothèques multimédia ;
 - Intégration directe dans des pages HTML qui font partie du site lui même.
- Essayer et valider la version 0 (zéro) du site : cette étape consiste à le réceptionner, vérifier la comptabilité avec le cahier de charge, l'intégrité des données, la familiarisation avec les logiciels et applications utilisées par les différents partenaires externes et internes du tourisme marocain.
- Mettre en place, suivre et évaluer : une fois le site validé, il convient de l'héberger chez le ou les fournisseurs de services qui seront chargés de mettre le site sur le Net.

- Promouvoir le site : en assurant le référencement du site sur les portails nationaux et internationaux, sur les moteurs de recherche généraux et spécialisés, sur les sites partenaires. En plus, il faut assurer la présentation de l'URL du site « bonjour Maroc » sur les documents officiels de l'Office, les cartes visites des différents acteurs, sur le matériel promotionnel, dans les communications de l'office (Rapports et présentations) sur la publicité, affiches et moyens de sponsoring qui entre dans le cadre de la politique communication de l'Office.
- Eriger le site en portail unique d'accès au tourisme marocain. Ce portail doit constituer une plaque tournante qui canalise et dirige vers d'autres sites. Pour ce faire, l'ONMT doit effectuer l'inventaire de tous les sites marocains de promotion touristique afin de les qualifier, les classer par centre d'intérêt et les répertorier dans une rubrique spéciale : « liens et sites partenaires ».

A cet égard, le site maroc.com doit intégrer, dans sa partie promotionnelle, le site bonjourmaroc.com comme seul site officiel et fédérateur des autres sites notamment ceux des villes à potentiel touristique.

- Animer le site par la création de forum de discussion et de chat-rooms qui permettent aux touristes de s'exprimer et d'échanger leurs expériences lors de leur séjour au Maroc ;
- Suivre l'accès et la navigation sur le site par la biais des techniques de tracking, des cookies et des compteurs d'accès.

2.2 Caractéristiques ergonomiques du site « Bonjour Maroc » :

- La page d'accueil doit être séduisante, attractive et complète. Elle donnera une idée sur les différentes rubriques. marque la présentation de l'ONMT et permet de changer la langue ;
- Les autres pages doivent permettre :
 - Une présentation du contenu global de la page ;
 - Un retour facile à la page d'accueil ;

- Une navigation vers les autres rubriques ;
 - Un équilibre texte/multimédia ;
 - Une compatibilité avec les navigateurs standards.
- les Grands domaines :
- Une présentation du Maroc : informations générales et statistiques ;
 - Une présentation de l'Office : siège, adresse, mission, structures, etc.
 - Une section Thèmes :
 - Présentation des produits ;
 - les grandes destinations : une carte interactive, un choix par produit : plage/soleil, culturel, aventure, affaires, montagne ;
 - Présentation des différentes manifestations culturelles, leurs dates et lieux.
 - Une section services : Hébergement, Agences de voyage, transports, réseau autoroutier, restaurants et lieux de culture.
 - Une section Téléchargement : Cette section permettra de s'inscrire avant d'utiliser les ressources multimédia : Brochures, séquences vidéo et audio et cartes postales. Il faut noter que les informations demandées doivent être simples et courantes. De même qu'on peut demander à l'utilisateur s'il veut être contacté pour information et newsletter.
 - Une section Aide et FAQ (Questions fréquemment posées) : cette section pourra inclure des témoignages de visiteurs.
 - Une section interactive qui inclura un moteur de recherche et un planificateur de voyage ;
 - Une section liens vers d'autres sites ;

- Une section bibliothèque qui contiendra des documents, rapports, notes et études se rapportant au secteur touristique marocain.

En conclusion, notre recommandation clé relative à l'intégration des NTIC dans la stratégie marketing de l'ONMT trouve son appui sur une théorie générale dont le contenu est parfaitement résumé par Francesco FRANGIALLI , Secrétaire général de l'OMT lorsqu'il précise que :

« L'informatique a créé un nouvel ordre. Ce n'est pas la première fois que le progrès des sciences et des techniques changent la face du tourisme. Mais l'étape que nous abordons sera, plus décisive encore que les précédentes. Les technologies de l'information et de la communication, par la richesse incomparablement accrue de l'information qu'elles véhiculent et par l'immense liberté qu'elles ouvrent au consommateur d'accéder directement et individuellement aux services qui lui sont offerts changent la donne. »²⁹³

²⁹³ Commerce électronique et tourisme : guide pratique pour les destinations et les entreprises, *Op.cit.*

Conclusion

Pour répondre aux impératifs de compétitivité en matière de communication touristique, la nouvelle stratégie marocaine, doit s'appuyer sur une stratégie marketing et l'utilisation des NTIC.

Notre objectif dans ce chapitre était de développer cette stratégie marketing et mettre en place les jalons d'une nouvelle stratégie marketing de communication touristique.

Il s'agit de proposer un nouveau système en adaptant d'une part la stratégie aux marchés et aux attentes des consommateurs, et d'autre part, la structure de l'ONMT à cette stratégie.

En tant que chargé de la communication touristique marocaine, l'Office devra, par ailleurs, entreprendre une vraie politique de promotion de son travail en menant une action vers ses partenaires locaux pour les sensibiliser et les intégrer dans un système plus large.

Par ailleurs, nous avons suggéré l'association des nouvelles technologies d'information et de communication dans la stratégie globale de commercialisation du produit touristique, notre proposition à cet égard s'assimile à un cahier de charge qui constitue le cadre méthodologique global de la création d'un système de gestion de la destination marocaine.

Pour rendre nos recommandations plus pragmatiques et pratiques, nous avons présenté un plan d'action global, qui insiste sur le rôle central et primordial de l'office et le place au centre d'un réseau de partenaires publics et privés afin de tirer le maximum de profit de la synergie des actions de tous les acteurs de la filière touristique marocaine.

Conclusion deuxième partie :

La nouvelle politique touristique telle que concrétisée dans l'accord d'application de l'accord cadre ne pourrait atteindre ses objectifs si elle ne prend pas en ligne de compte certains leviers stratégiques. La proposition de ces leviers n'était possible qu'à travers un diagnostic stratégique.

Suite à un diagnostic stratégique du système de communication touristique au Maroc, il a été question de relever toutes les défaillances de notre stratégie de communication touristique et suggérer les mesures correctives.

La stratégie proposée dans le cadre de la présente recherche a pour objet de mobiliser et fédérer toutes les énergies des différents acteurs dans le domaine touristique autour d'un projet marketing de la destination Maroc afin de bâtir une économie touristique pérenne et rentable.

L'approche systémique permet, par ailleurs d'établir des relations entre tous les acteurs. Les CRT constituent en effet la base de toute réflexion marketing qui sera traduite dans des plans d'action à mettre en œuvre en étroite collaboration avec la RAM, l'ONMT et les T.O. L'ONMT en sa qualité de coordonnateur, joue un rôle central pour mener à bien des actions de communication / marketing cohérentes et de grande qualité.

Le marketing constitue incontestablement un véritable levier stratégique, l'ONMT devra cesser de limiter sa démarche à la seule activité de promotion. L'approche stratégique englobe en effet les différentes politiques du marketing mix (produit, promotion, distribution, partenariat...)

S'ajoutent à cela les NTIC en tant qu'axe fondamental du fait qu'elles permettent la mise en place d'un SGD Maroc susceptible de donner un nouveau souffle à la communication touristique nationale et contribuer ainsi à positionner le Maroc sur l'échiquier international.

La synergie des effets désirés par les axes de développement stratégique aurait une large contribution dans l'accomplissement des cinq objectifs stratégiques ci-après :

- L'objectif de croissance : une dynamisation de l'économie en général.
- L'objectif d'indépendance : se traduirait par un renforcement de la position de l'office.
- L'objectif de rentabilité : serait l'impact des activités de l'ONMT sur l'augmentation des flux touristiques.
- L'objectif de puissance : consisterait à comparer le système de communication touristique national par rapport au nombre d'arrivées et aux parts de marché des pays concurrents.
- L'objectif de sécurité : imposerait à l'office de définir précisément les procédures nécessaires pour assurer la transparence et la célérité dans l'exécution de son plan d'action.

Conclusion Générale

Le monde du tourisme traverse une conjoncture ponctuée par des mutations rapides aussi bien au niveau de l'offre et la demande touristique qu'au niveau des destinations nouvellement émergentes, ce qui contraint les ANT à des efforts de créativité sans cesse renouvelés en vue d'accroître leurs parts de cette manne touristique en pleine expansion.

Le Maroc n'est pas resté insensible devant ces nouvelles tendances. En effet, la vision 2010, en tant que nouvelle politique touristique ambitieuse et volontariste compte réhabiliter le tourisme en secteur économique de grande priorité. Lequel secteur se situe selon les années en 1^{er} ou second rang de l'ensemble des postes contributeurs à la balance des paiements.²⁹⁴

Il s'agit en définitive d'un véritable engagement politique visant le déclenchement de notre industrie touristique pour en faire une « industrie industrialisante ». Rappelons, par ailleurs les deux aspects fondamentaux de l'industrie touristique qui est capitalistique et exige beaucoup de main d'œuvre. L'importance des investissements avec amortissement à long terme a poussé les pouvoirs publics au Maroc à faire appel aux capitaux étrangers pour augmenter notre capacité d'accueil et répondre aux normes d'une destination touristique telles que définies par l'OMT.

La nouvelle politique touristique marocaine, aussi ambitieuse soit-elle, ne pourrait atteindre ses objectifs si elle ne prend pas en ligne de compte l'évolution de l'environnement national et international et n'intègre pas des mesures adaptatives en conséquence.

Dans ce cadre, l'adoption d'une démarche marketing s'avère incontournable pour l'identification précise des produits et marchés à cibler, ainsi que l'élaboration d'une bonne stratégie de communication touristique .

Pour ce faire le secteur touristique marocain devrait subir les plus fortes restructurations que ce soit au niveau des structures chargées de la promotion touristique ou au niveau des acteurs eux-mêmes.

²⁹⁴ Contrat programme 2000-2010. *Op. Cit.*

L'évolution vers le E-tourisme va entraîner de nombreuses mutations d'ordre organisationnel en passant d'une société organisée autour du temps de travail vers une société désynchronisée, d'ordre structurel en accélérant la mondialisation de l'offre, d'ordre systémique par l'établissement de relations entre les différents acteurs, d'ordre commercial en créant une zone d'exposition virtuelle et d'ordre social en adaptant continuellement les métiers du tourisme.

En dépit d'énormes difficultés rencontrées lors de la réalisation de ce travail de recherche et qui sont de deux ordres :

- 1) A la différence d'un projet de gestion d'entreprise, qui se concentre sur une entité et l'analyse en globalité et par fonction, notre mémoire s'attaque à tout un secteur où les intervenants sont multiples, géographiquement dispersés et dont la disponibilité est réduite.
- 2) Notre étude est intervenue à un moment qui a suivi la signature de l'accord cadre puis de son accord d'application en 2001. Ce dernier a redynamisé le secteur et était la source de mutation et de changement profonds que ce soit au niveau des acteurs que des facteurs.

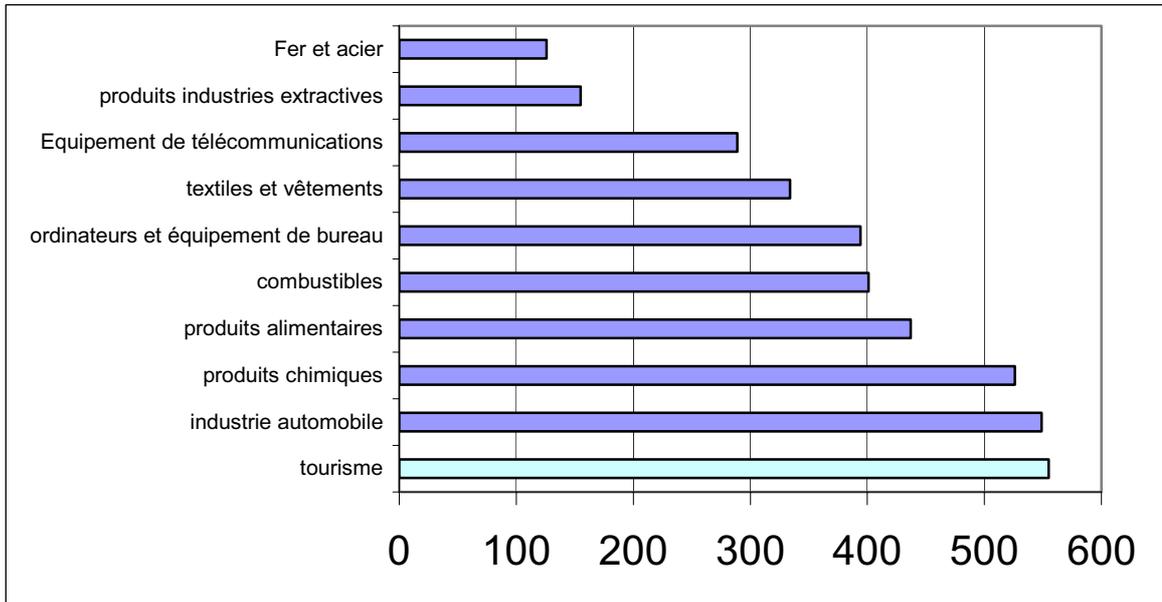
Nous considérons que nos objectifs sont entièrement atteints. Les conclusions de cette étude auraient pu être meilleures en l'absence desdites difficultés.

Notre contribution à améliorer le système de communication touristique marocaine pourrait servir de base à d'autres recherches. Des aspects relatifs à la fidélisation des touristes et l'appréciation du taux de retour vers le Maroc pourraient constituer un prolongement logique de cette étude.

Annexes

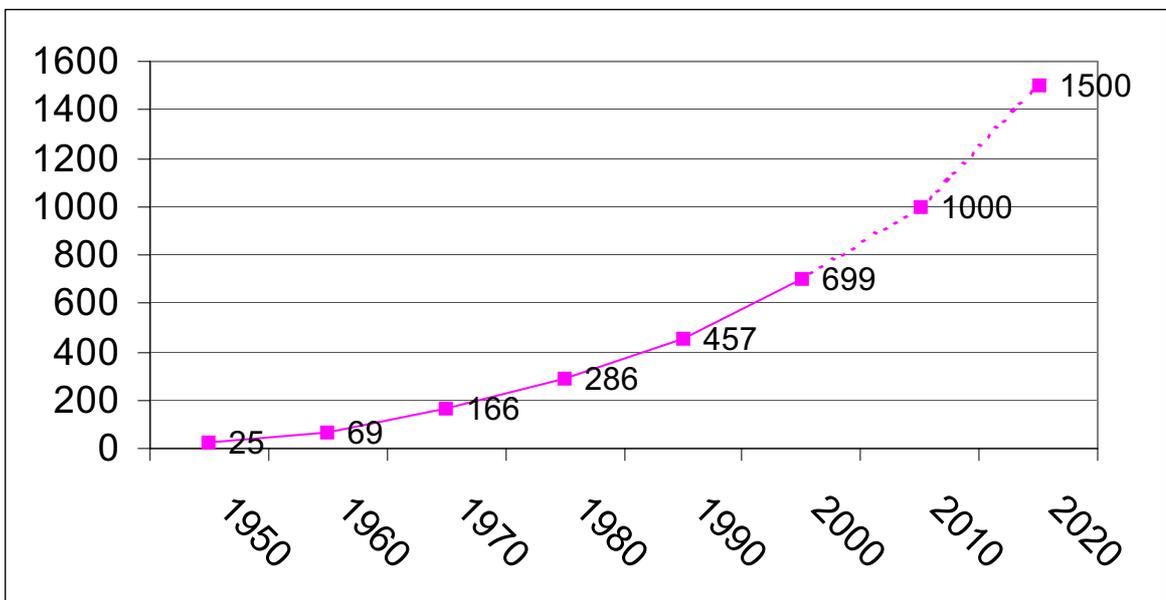
- Graphiques ;
- Tableaux ;
- Composition du conseil d'administration de l'ONMT ;
- Organigramme de l'ONMT approuvée en avril 2002 ;
- Tableau comparatif entre l'ONMT et d'autres ONT ;
- Liste des membres de la Commission Nationale de Publicité ;
- Grille d'évaluation des Sites Internet du tourisme marocain ;
- Listes des personnes interviewées ;
- Les outils d'investigation ;
- Les résultats de l'investigation terrain ;
- Présentation sommaire du Site France guide.com selon les normes de l'OMT.

Graphiques



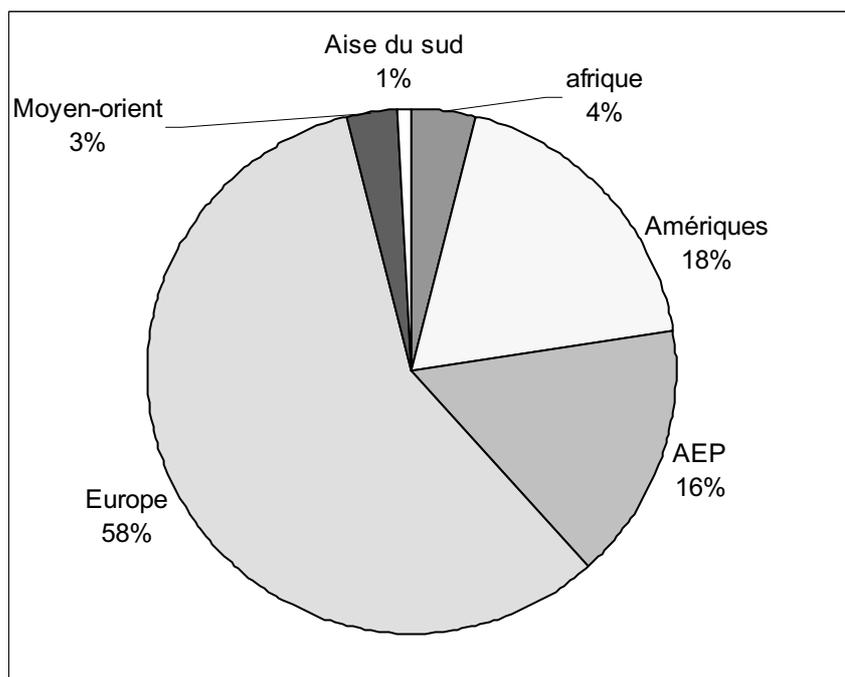
Graphique n° G1 : Place du tourisme parmi les principaux secteurs d'exportation (*chiffres d'affaires en milliards de \$*)

Source : OMT.

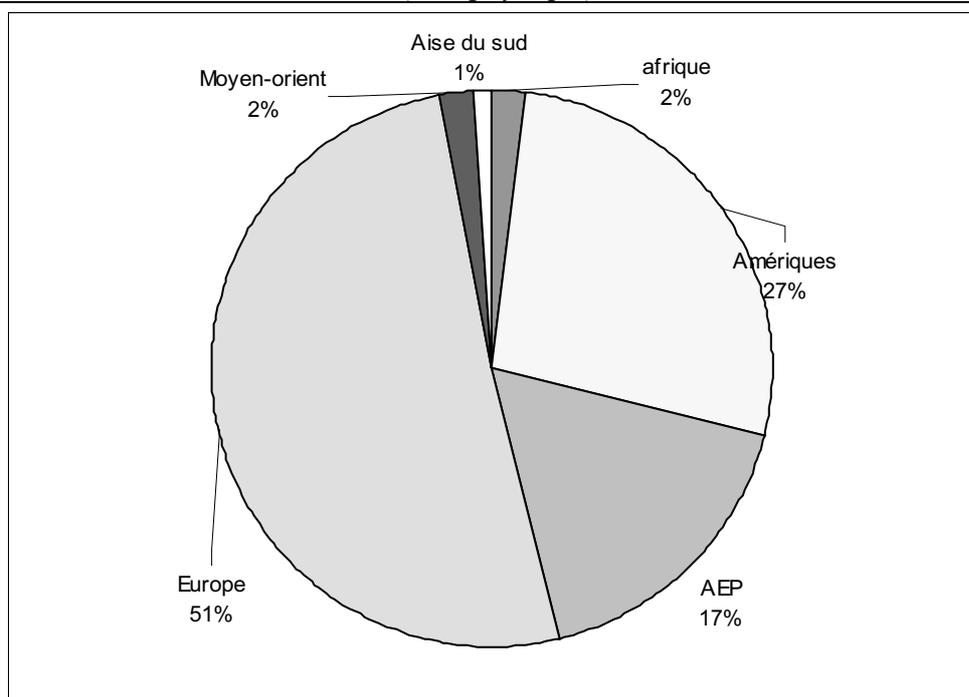


Graphique n° G2 : Evolution du tourisme mondial en arrivées touristiques avec des projections 2010 et 2020. (*en millions de touristes*)

Source : OMT.

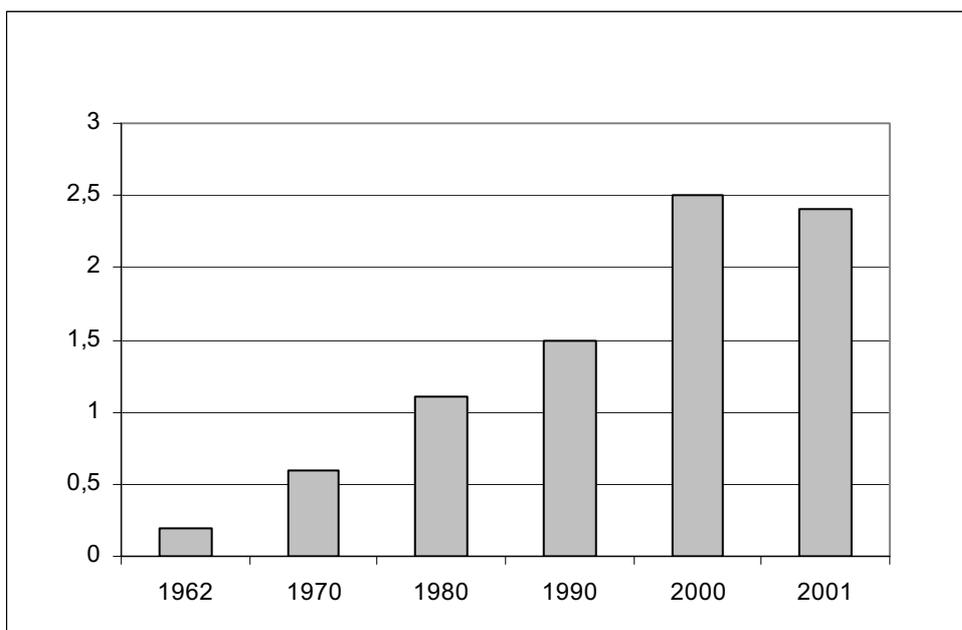


Graphique n° G 3 : Part de marché respective des 7 régions touristiques du monde (flux physique)



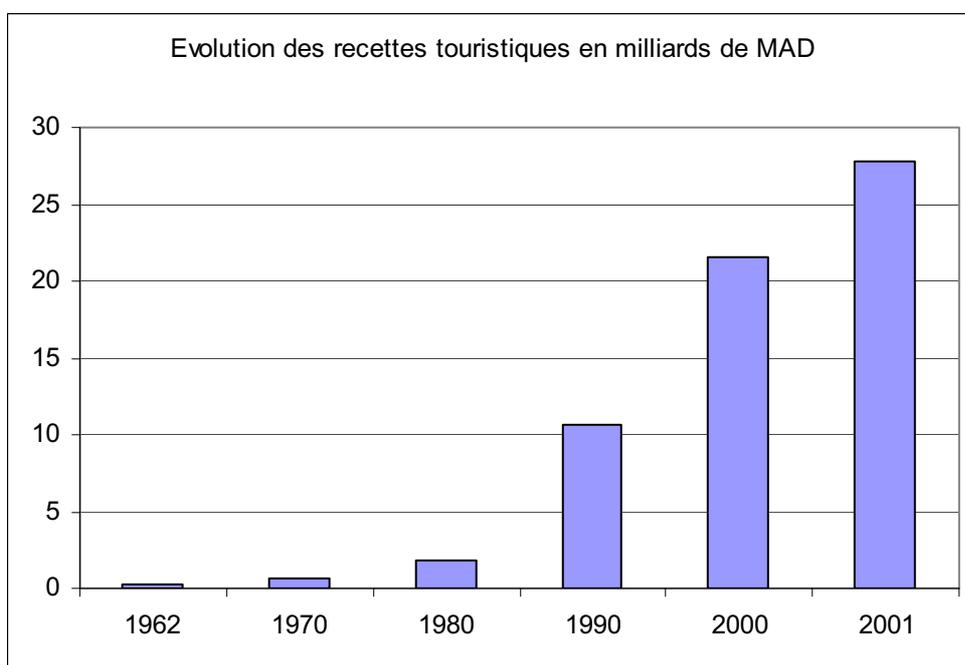
Graphique n° G 4 : Part de marché respective des 7 régions touristiques du monde (flux financier)

Source : OMT



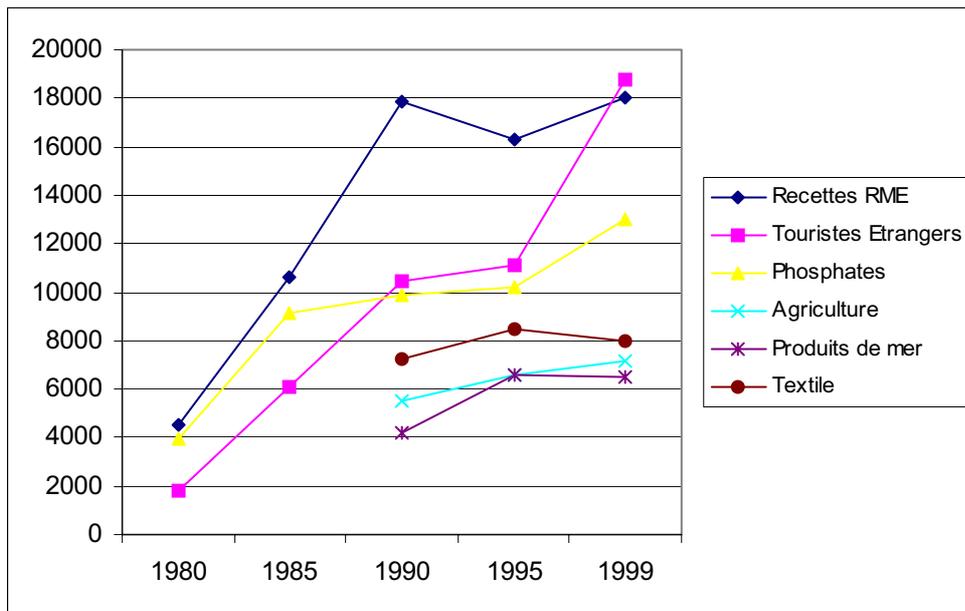
Graphique n° G 5 : Arrivées des touristes en millions

Source : Ministère du Tourisme



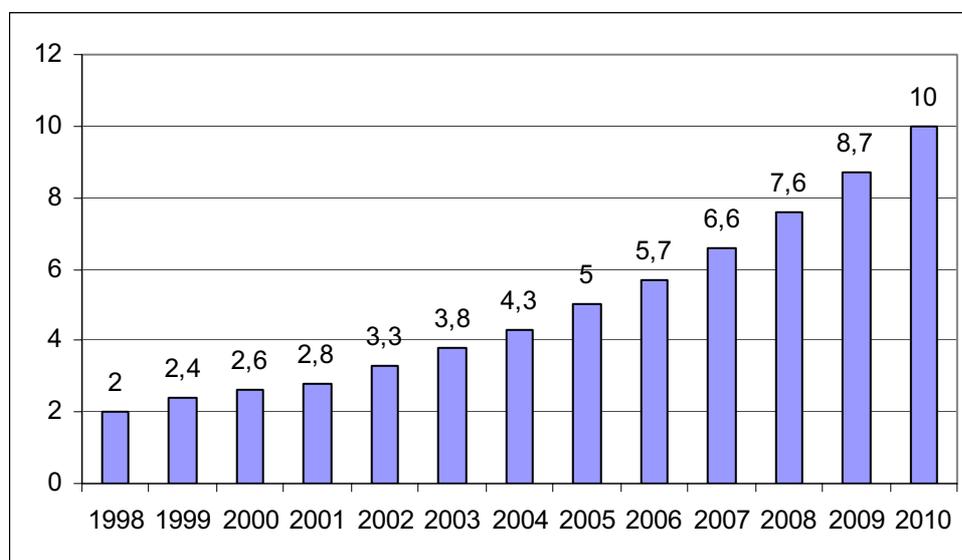
**Graphique n° G 6 : Evolution des recettes touristiques en
Milliards de MAD**

Source : Ministère du tourisme.



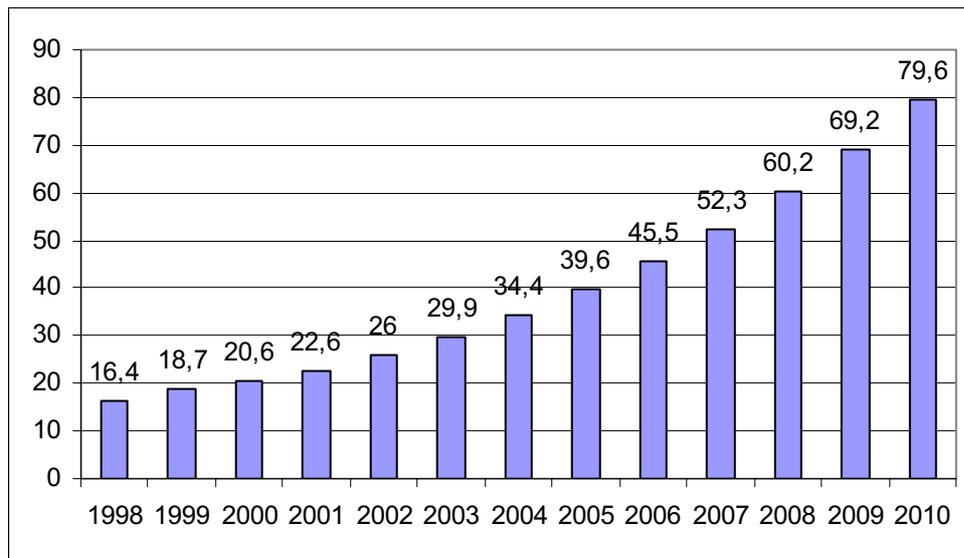
Graphique n° G 7 : Evolution des recettes des principaux secteurs économiques du Maroc (*en millions de MAD*)

Source : contrat programme – CGEM.



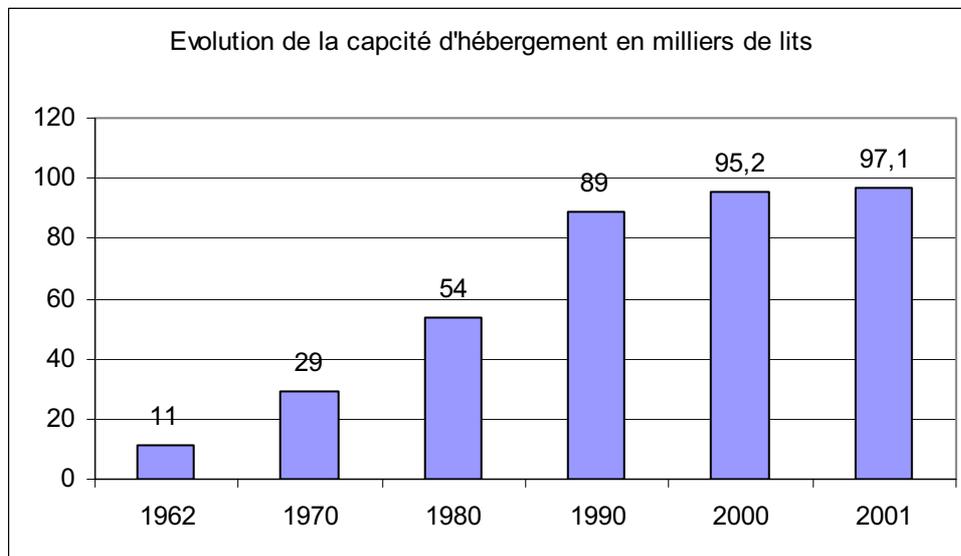
Graphique n° G 8 : Evolution des arrivées touristique (*en millions de touristes*) (vision 2010)

Source : contrat programme – CGEM.



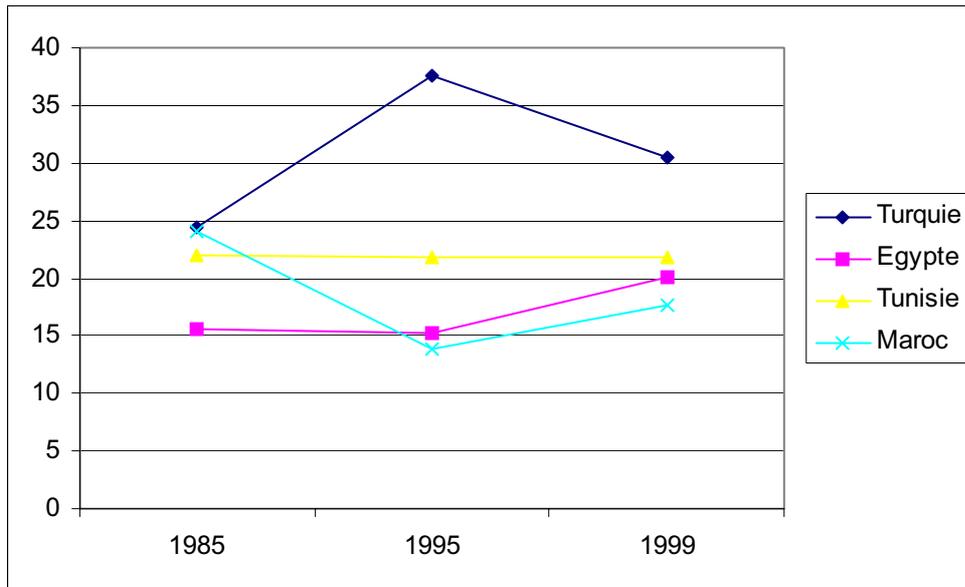
Graphique n° G 9 : Evolution des recettes du tourisme national (vision 2010) en milliards de MAD

Source : contrat programme – CGEM



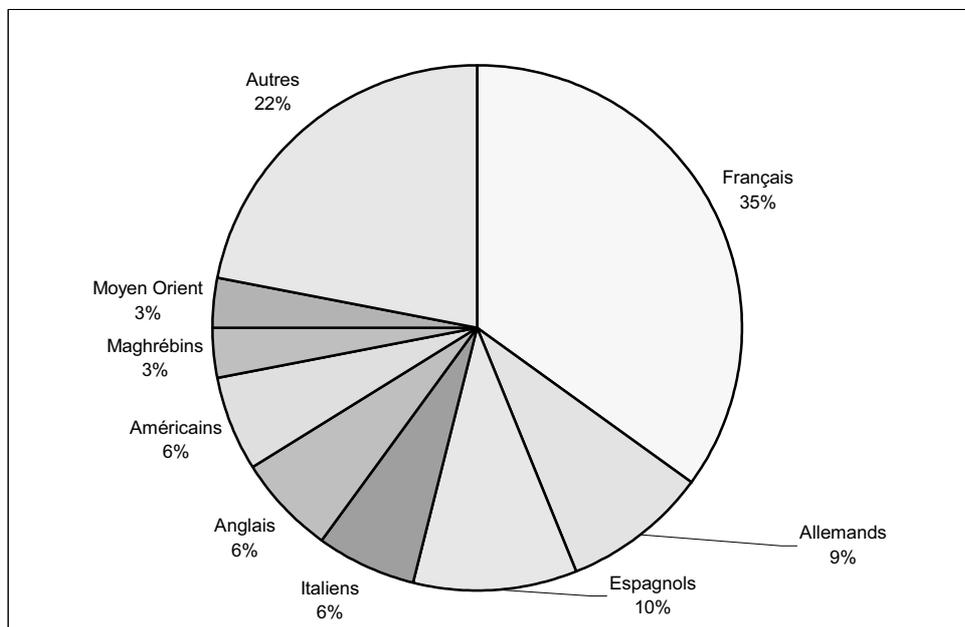
Graphique n° G 10 : Evolution de l'offre marocaine en matière d'hébergement (*en milliers de lits*)

Source : Ministère du Tourisme.



Graphique n° G11 : Evolution de la part de marché du Maroc parmi les pays méditerranéens.

Source : CGEM – Contrat programme 2000.



Graphique n° G 12 : Structure du tourisme National

Source : Ministère du Tourisme.

Tableau T1 : Répartition et évolution des agences de voyage

REGIONS	1970-1979		1980-1989		1990-1999		Décembre 2002	
	AV	Succ	AV	Succ	AV	Succ	AV	Succ
Région du centre	25	09	21	13	135	21	211	54
Région du Nord Ouest	20	13	13	19	47	09	105	48
Région de Tensift	03	09	25	15	47	07	97	36
Région du Sud	08	09	13	19	35	09	65	39
Région de l'oriental	07	06	03	02	18	06	22	09
Région du centre Nord	04	03	05	01	11	04	06	04
Région du centre Sud	01	02	03	-	07	02	42	16
TOTAL	68	51	83	69	300	58	528	206

Source : Ministère du Tourisme

AV : agence de voyage

Succ : Succursale

Tableau T2 : Evolution du budget promotionnel par rapport au budget global de l'ONMT

Année	Budget de la promotion en millions de dh	Budget global en millions de dh
1990	83	151,4
1995	128	219
2000	159,5	257
2001	132	250
2002	174	306
2003	221,6	356

Source : Rapports d'activités de l'ONMT de 1995, 2000 et 2002.

Tableau T3 : Répartition de l'effectif par affectation

Affectation	Effectif	Pourcentage dans l'effectif global
Délégations à l'étranger	60	17,14
Siège central	168	48,00
Direction de la Formation et de la coopération	54	15,43
Délégations régionales	68	19,43
Total	350	100

Source : ONMT

Tableau T4 : les délégations de l'ONMT à l'étranger

Le réseau ONMT
Bruxelles
Dusseldorf
Jeddah
Lisbonne
Londres
Madrid
Milan
Montreal
New York
Orlando
Paris
Stockholm
Tokyo
Zurich
Dubai

**Tableau T5 : les T.O. les plus importants pour le
tourisme marocain (en terme de flux) Sur les 5
principaux marchés émetteurs (en 2002)**

Nom société	pays	Flux pour le marché marocain en pax
JET TOURS	France	50.000
FRAM	France	85.000
NOUVELLES FRONTIERES	France	90.000
CLUB MED	France	70.000
ACCORD	France	50.000
LOOK VOYAGES	France	75.000
TUI AG	Allemagne	20.000
ITS REISEN (marque de LTU TOURISTIK GESELLSCHAFT MBH)	Allemagne	15.000
JAHN REISEN GMBH (marque de LTU TOURISTIK GESELLSCHAFT MBH)	Allemagne	2500
KREUTZER TOURISTIK GMBH	Allemagne	1250
OGER TOURS GMBH	Allemagne	1000
AITOURS HOLIDAYS	Angleterre	1500
CADOGAN HOLIDAYS	Angleterre	1950
BEST OF MOROCCO	Angleterre	1200
PANORAMA HOLIDAYS	Angleterre	900
VOYAGES JULES VERNE	Angleterre	900
SUNDAYS HOLIDAYS LTD	République d'Irlande	2000
LUXOTOUR	Espagne	15.000
JULIA TOURS	Espagne	2500
DUNIA TOURS	Espagne	4500
MAPA TOURS/TIERRA JOVEN	Espagne	2000
PULLMANTUR	Espagne	2000
SOLAFRICA	Espagne	2000
POLITOURS	Espagne	2000
MUNDIMAROC	Espagne	2000
FRANCOROSSO	Italie	2700
KING HOLIDAYS	Italie	4000
ALPITOUR	Italie	19.200
ATTITUR	Italie	2800
TURISANDA	Italie	2750

**Tableau T6 : Conventions d'investissement touristique
signées depuis 1999**

Société	Pays	Nombre de convention	Capacité en lits	Inevst en millions d'€
AHLEN voyage	Maroc	1	1536	57
BER ANAS sarl	Maroc	1	320	22
Ferma Ditm S.A	Maroc	1	222	23
Groupe Homit	Maroc	1	1480	54
Groupe Tikida	Maroc	2	2350	93
Multi hôtel	Maroc	1	970	24
SIPAT	Maroc	1	820	66
Société la Gazelle de Marrakech	Maroc	1	996	22
SOMED	Maroc- Emirats Arabes Unis	1	1440	65
SOTORAM	Maroc	1	1300	42
ABS Hôtels	Emirats Arabes Unis	1	1526	69
Liwa International	Emirats Arabes Unis	1	600	20
Malabata International Corp.	Arabie Saoudite	1	486	51
Club Med	France	1	9000	135
Groupe Accor	France	3	4630	192
Groupe Der Krikorian	France	1	1200	80
Groupe FRAM	France	1	1500	54
Société Ryads Resort Developement	France	1	348	40
Britannic Hotels Company	Royaume Uni	1	468	50
Golder Western And Mediterranean Growth Fund	Royaume Uni	1	3340	110
Groupe Oberoi	Inde	1	880	98
NESCO et Ominasis	Italie	1	500	50
Palais des Roses International (Dallah Al Barraka)	Luxembourg	2	2600	120
Sol Média	Espagne	1	2000	100
THOMAS Cook AG	Allemagne	1	960	28
		29	41472	1665

Source : Ministère du Tourisme

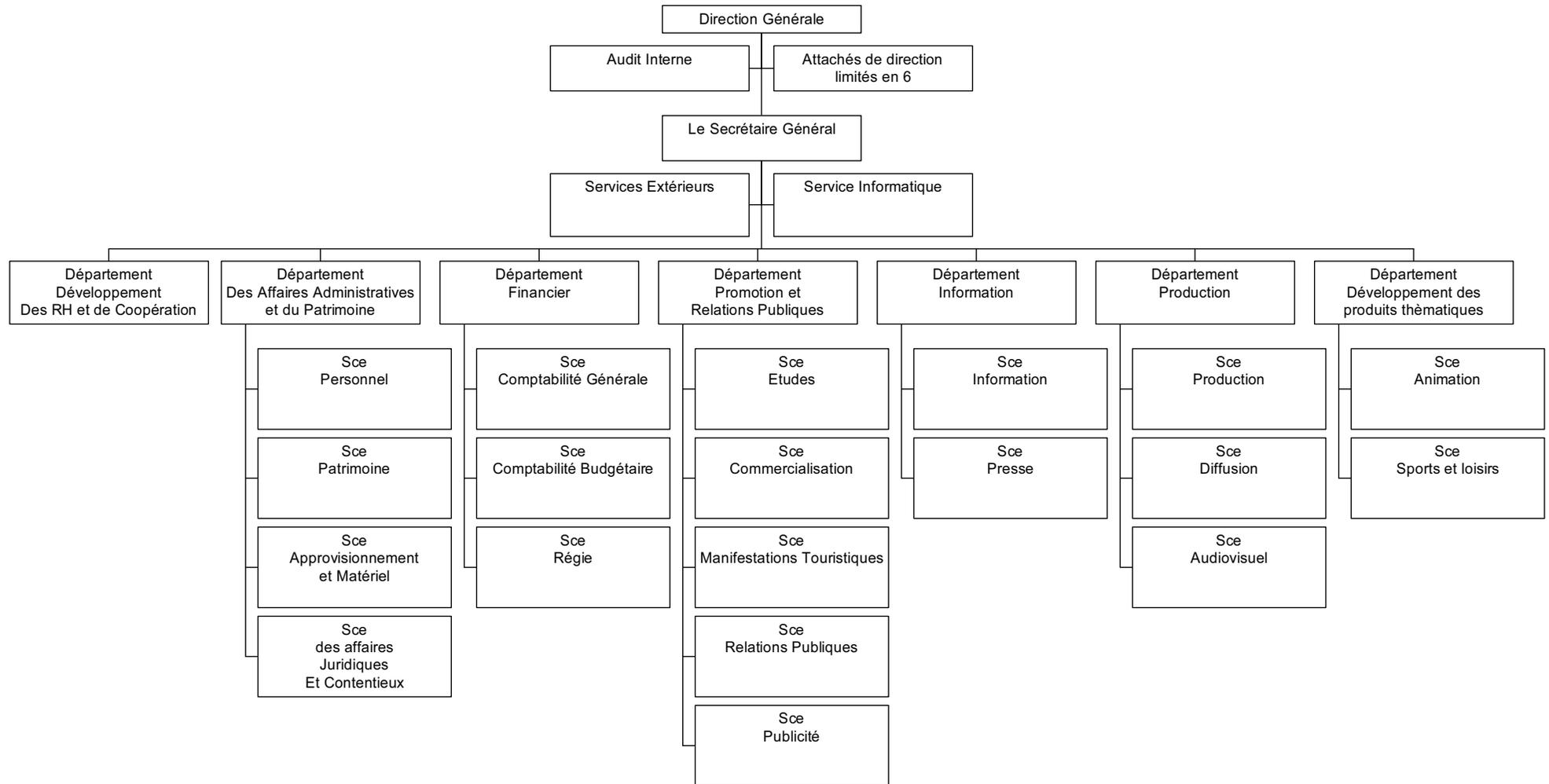
Annexe A1 : Composition du conseil d'administration de l'ONMT :

Selon l'article 4 du Dahir portant loi n°1-74-16 « le conseil d'administration comprend sous la présidence du Ministre du Tourisme :

- Le Ministre chargé des affaires culturelles ou son représentant ;
- **Le Ministre chargé des affaires étrangères ou son représentant ;**
- Le Ministre chargé de l'information ou son représentant ;
- **Le Ministre de l'intérieur ou son représentant ;**
- **Le Ministre des finances ou son représentant ;**
- Le Ministre de l'agriculture et de la réforme agraire ou son représentant ;
- **Le Ministre chargé de l'urbanisme et de l'habitat ou son représentant ;**
- Le Ministre de la santé publique ou son représentant ;
- Le Ministre chargé du commerce et de l'industrie ou son représentant ;
- **Le Ministre des travaux publics et de communication ou son représentant ;**
- L'autorité gouvernementale chargée de l'artisanat ou son représentant ;
- L'autorité gouvernementale chargée des affaires économiques ou son représentant ;
- Le président de la fédération des chambres de commerce, d'industrie ou son représentant ;
- Le président de la fédération des chambres d'artisanat ou son représentant ;
- Le président de la fédération nationale des syndicats d'initiative ou son représentant ;
- Le président de la fédération nationale des agences de voyage ou son représentant ;
- Le président de la fédération nationale hôtelière ou son représentant ;

En gras : les membres du Comité de gestion auquel il faut ajouter le ministre chargé du tourisme ou son représentant en qualité de président du comité.

Annexe A2 : Organigramme de l'ONMT Avril 2001



Source : ONMT

Annexe A3 : Liste des membres de la commission nationale de publicité

- Chef du département Promotion et Relations Publiques (ONMT)
- Directeur de la planification et de la coordination de la promotion (Min. Tourisme)
- PDG de la compagnie nationale RAM
- Président de Fédération Nationale du Tourisme (CGEM)
- Président de la Fédération Nationale des Agences de voyages (FNAVM)
- Président de la Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière (FNIH)
- Président du GRIT Fès
- Président du GRIT Meknès -Tafilalet
- Président du GRIT Agadir
- Président du GRIT Tanger/tétouan
- Président du GRIT Marrakech
- Le Contrôleur Financier de l'ONMT.

Annexe n° 3 bis : Tableau comparatif entre l'ONMT et certaines structures de promotion touristique
(Inspirée du rapport du Sénat Français sur la Maison de la France)

Pays	GB	Suisse	Espagne	Italie	Canada
Organisme	BTA	Suisse Tourisme	Turespana	ENIT	CCT
Structure	Organisme para-étatique	Corporation de droit public	Organisme public autonome commercial	"Entreprise publique"	Organisme para-étatique
Compétence	Étranger	Domestique + étranger	Étranger	Étranger	Domestique + étranger
Adhérents	Non	Oui	Non	Oui	Non
Partenariat avec compagnies aériennes	British Airways	Swissair	Iberia	Alitalia Airlines	
Tutelle	Département pour la Culture, les Media et le sport	Département Fédéral de l'Économie	Secrétariat d'État au Commerce, Tourisme, et de la PYME	Ministère des Activités Industrielles	Ministère de l'Industrie
PERSONNEL					
Total	405	147	477	246	140
Siège	175	52	280	125	70

Étranger	230	95	197	121	70
BUREAUX A l'Étranger					
Total	30	26	29	20	15
Nombre de pays	26	22	21	16	
Nb de bureaux sous convention					

Pays	France	Allemagne	Autriche	Japon	Maroc
Organisme	MdIF	DZT	OW	JNTB	ONMT
Structure	G.I.E.	Association à but non lucratif	Association à but non lucratif	Association à but non lucratif	Etablissement public
Compétence	Domestique + étranger	Domestique + étranger	Domestique + étranger	Étranger	Domestique + étranger
Tutelle	Ministère de l'équipement et des Transports	Ministère de l'économie et des	Technologies Ministère de économie (BMWA)	Ministère des Transports	Ministère du Tourisme
Adhérents	Oui	Oui	Non		
Partenariat avec compagnies aériennes	Air France	Lufthansa	Non	Non	Non
PERSONNEL					
Total	260	167	219	180	350
Siège	68	80	95	80	290

Étranger	192	87	124	100	60
BUREAUX A l'Étranger					
Total	31	28	32	15	15
Nombre de pays	26	25	26	12	15
Nb de bureaux sous convention	8	16	7		

Annexe A 4 :

Grille d'évaluation de six sites du tourisme marocain

Fonctions et services offerts par le site						
	ONMT	Grit Agadir	Tourism in morocco	FNAV	FNIH	Touring office
Page d'accueil						
Logo ou marque	*	*	*	*		*
Description écrite de la destination		*				
Photographie de la destination	*		*			*
Dessin ou image de la destination	*	*	*	*		*
Texte mobile ou changeant						
Liste des liens internes	*	*	*	*	*	*
Nécessité de cliquer sur une icône pour entrer au site	*				*	*
Possibilité de choix de langue	*	*	*			*
Liste des prix décernés au site						
Nombre de visiteurs du site						
Date de mise à jour		*	*			
Heure locale		*				
Possibilité d'enregistrement		*	*			
Informations générales figurant sur le site						
Photographies de la destination	*	*	*			*
Climat, géographie, topographie	*	*	*			
Habillement						
Monnaie		*	*			
Heures d'ouverture des magasins						
Comment se rendre à la destination	*	*	*			
Transports publics		*				
Télécommunications		*				
Informations sur les sous régions	*	*	*			
Culture et coutumes	*	*	*			
Suggestions d'itinéraires						
Manifestations et spectacles	*	*	*			
Activités particulières		*	*			*
Cartes		*				
Caractéristiques du site						
Disponible en plusieurs langue	2	3	3			3
Liste des contenus de la page	*	*			*	*
Lien vers la page d'accueil	*	*	*			
Plan du site		*	*			
Informations sur la conception du site			*			
Statistiques d'utilisation du site			*			
Excursions virtuelles ou webcam			*			

Liste de liens vers des sites connexes		*			*	
Possibilité de remplir un formulaire pour se faire envoyer un catalogue ou brochure		*	*			
Formulaire d'inscription		*	*			
Questions fréquemment posées						
E-cartes postales	*	*	*			
Zone téléchargement			*			
Adresses utiles	*	*	*		*	
Présentation des produits particuliers		*	*			*
Accès à des mini-sites (thématique)						
Zone réservée (accès sécurisé)		*				
Bibliothèque en ligne						
Planificateur de voyages interactifs						
Catalogues virtuels		*				
Bases de données avec possibilité de recherche multicritère sur l'hébergement		*	*			
Information sur l'hébergement	*	*	*		*	
Tarifs	*				*	
Description	*		*		*	
Label de qualité ou de classement de l'unité	*	*	*		*	
Photographie de l'unité	*				*	
Informations sur les autres fournisseurs de services	*	*	*	*		
Lien vers l'URL et e-mail de l'unité	*	*	*	*		
Possibilité de réserver en ligne						
Moteur de recherche		*	*			
Offres spéciales pour des voyages						

Annexe A5 : Listes des personnes interviewées

N°	Personne interviewée	Organisme	Fonction	Ville
1	ABDELLAH JMAMOU	ONMT	Chef de Service promotion et RP	Rabat
2	TAÏB KHATTAB	ONMT	Chef de département promotion	"
3	JAMAL YOUNES KILITO	ONMT	Attaché de Direction	"
4	HASSAN KACIMI	Ministère du Tourisme	Secrétaire Général	"
5	ABDERRAHIM DAOUDI	Ministère du Tourisme	Directeur de la Planification et de la Coordination de la Promotion	"
6	SAID LAABOUDI	Ministère du Tourisme	Chef de Division de la Coordination de la promotion	"
7	JAWAD ZIYAT	Ministère du Tourisme	Directeur des aménagements et des investissements	"
8	OTHMAN IDRISSE	FNAVM	Directeur	Casa
9	AZZELARAB KETTANI	CGEM – Tourisme FNIH	- Secrétaire Général - Membre de l'association internationale des experts du tourisme - Membre du conseil exécutif de l'union de l'hôtellerie et du tourisme	Casa
10	MOHAMMED GUESSOUS	Fédération des Transporteurs	Secrétaire Général	Casa
11	RACHID AISSAOUI	FNIH	Président	Rabat
12	MOHAMMED ZEKRI	GRIT Agadir	Adjoint au directeur	Agadir
13	LAHCEN SOUMRI	MTS (agence de voyage)	Directeur Commercial	Agadir

14	FAOUZI BELMAHI	Marina Smir	Directeur Général	Tétouan
15	AHMED TOULOUT	ARIH ²⁹⁵ Tétouan Hôtel Safir GRIT Tanger/Tétouan	Président Directeur Membre	Tétouan
16	MHAMMED BENABOUD	Association Smir Tétouan	Président Professeur Universitaire	Tétouan
17	ALLAL DAKI	GRIT Marrakech	Chargé de communication et presse	Marrakech
18	SALAH OUMOUDDEN	Accor Maroc	Directeur Délégué Ibis Moussafir et Mercure Hôtels	Casa
19	ABDELJALIL KCHIA	Hôtel les Idrissides	Directeur Général	Marrakech
20	MARC SAUNIER Nadia ZIANI	Palmeraie Golf Palace and resorts	Directeur Général Attachée commerciale	Marrakech
21	JEAN-PIERRE CHAMBERT	SPORT TRAVEL (agence de voyage)	Directeur	Marrakech
22	FOUAD CHRAÏBI	CRT Casa	Conseiller et directeur général de Tourisconseil	Casa
23	SAUFYA SQALLI	Dynamic Tour (TO)	Responsable Marketing	Casa
24	ABDELLATIF KABBAJ	Lowe shem's (Agence de communication)	Responsable Stratégie	Casa
25	FOUAD LAHLOU	GRIT Fes	Secrétaire Général Président de l'ARIH * Directeur Palais Jamai	Fés
26	JALAL IMANI	RAM	Délégué marketing et innovations commerciales	Casa
27	DRISS LAMJAGHNANE	Hôtel Volubilis	Directeur	Fés

²⁹⁵ Association Régionale de l'Industrie Hôtelière.

Annexe A6 : Les outils d'investigation

Préambule des entretiens

Dans le cadre du Cycle Supérieur de Gestion de l'ISCAE, nous menons un travail de recherche sur la communication touristique. Nous cherchons à développer une nouvelle stratégie de communication touristique en étudiant la stratégie actuelle, ses atouts et ses carences et proposant de nouveaux axes de développement.

Nous vous avons retenu pour cet entretien du fait de votre expérience, votre position dans le secteur et votre représentativité.

Avec votre permission, nous serons amenés à prendre notes pour avoir une vue synoptique de notre entretien, et enregistrer ce dernier afin de reproduire fidèlement vos propos. Bien entendu vous pouvez arrêter l'enregistrement à tout moment si besoin est.

Naturellement nous nous engageons à mettre à votre disposition la cassette tout de suite après son exploitation et à garantir la confidentialité de vos propos.

Dans le souci de ne pas biaiser l'entretien, nous sommes prêts à répondre à tous vos questionnements à la fin de celui-ci.

Tourisme : force économique de 1^{er} ordre

Guide d'entretien à l'attention des responsables de l'agence de communication

A. Présentation de l'agence de communication :

- Objectifs :
- Stratégie :
- Ressources humaines : nombre et profil
- Portefeuille client :
- Principaux domaines d'activité :

B. Tourisme et communication :

1. Quelle est la spécificité publicitaire et marketing du secteur touristique par rapport à d'autres secteurs d'activité ?
2. Comment les professionnels de communication apportent des réponses à cette particularité ?
3. Quelle est la part du tourisme dans vos activités de communication ?
4. Vos actions se limitent-elles à la communication touristique ?
5. Quel est le degré d'ouverture du secteur aux activités de communication marketing ?
6. Outre l'ONMT, êtes vous sollicités par d'autres partenaires en l'occurrence les professionnels du tourisme ?
7. Quels sont les critères retenus par l'ONMT pour le choix de votre agence ?
8. L'offre financière est-elle la seule mise en valeur ?
9. Pouvez vous nous présenter le phasage du lancement d'une campagne de publicité ?
10. Quelle est votre appréciation des campagnes de publicité menées en faveur du tourisme national ?
11. Comment jugez vous l'impact de vos actions sur l'activité touristique ?
12. D'après vous la communication institutionnelle faite par l'ONMT sur les marchés émetteurs répond-elle aux exigences des visiteurs ?
13. Si vous pouvez vous prononcer sur la communication des autres acteurs touristiques ?

14. En dehors de la communication, quels sont les autres facteurs qui peuvent rendre le secteur touristique marocain plus compétitif ?

C. Apport des NTIC pour la communication touristique :

15. Quel est le degré de sensibilisation des opérateurs marocains aux atouts des NTIC ?

16. Quelle perception se font les professionnels marocains de l'usage des NTIC ?

17. Quel rapport y'a t-il entre l'usage des NTIC et la performance de la communication touristique ?

D. Stratégie de développement de la communication touristique :

18. En dehors des ressources financières, quels sont les autres facteurs qui hypothèquent le développement de la communication touristique marocaine ?

19. Quelles sont, selon vous, les voies d'amélioration de la communication touristique marocaine ?

Tourisme : force économique de 1^{er} ordre

Guide d'entretien à l'attention des responsables de l'ONMT.

A Questions relatives à l'ONMT

1. Quels sont les objectifs de L'ONMT à MT et LT ?
2. Quelles sont les difficultés qui entravent la bonne marche de l'activité de l'ONMT ?
3. Quel est le plan d'action de L'ONMT pour la réalisation de ses objectifs ?
4. Est ce qu'il y a des études menées par L'ONMT ? Dans quel but ?
5. Comment le travail des délégations, en tant que baromètre de l'industrie des voyages des marchés émetteurs est-il suivi et évalué ?
6. Le plan d'action de L'ONMT restructuré s'inscrit-il sans heurt dans la vision 2010 du tourisme ?

B La démarche de communication adoptée par l'ONMT

7. Comment l'ONMT arrête sa stratégie de communication ?
8. Quelles sont les techniques de communication auxquelles l'ONMT fait appel pour mener des actions promotionnelles ?
9. Quelle est la part de la publicité et des RP dans la stratégie de promotion de l'ONMT ?
10. Comment l'ONMT arrive t-il à identifier les clients cibles sur les marchés émetteurs ? (études, potentiel de développement)
11. Quels sont les critères de choix des marchés cibles, (mûr, en décollage, à pénétrer) ?
12. Le choix de l'agence de communication mandataire obéit-il à des critères ? lesquels ?
13. Comment se fait le contrôle et le suivi de ses actions ?
14. Comment procédez-vous à la budgétisation de chaque campagne de communication au niveau de chaque marché ?
15. L'évolution budgétaire au fil des plans de communication est-elle tributaire d'une logique déterminée ?
16. Existe t-il des marchés imperméables à la communication ?
17. Comment comptez-vous atteindre ce type de marché ?
18. Jugez –vous opportun de continuer la publicité de l'image du Maroc ou il est temps de s'orienter davantage produit ?
19. En matière de communication, sur quelle base se fait le retrait d'un marché donné ?

20. La rentabilité de l'investissement communication est-il mesurable ? comment ?
21. Que pensez-vous de la campagne de promotion lancée au début des années 1990 pour combler le déficit d'image dont souffrait le Maroc avec la guerre du golfe et la montée de l'intégrisme ?
22. Quelles sont les tares de cette campagne globale avec un message unique et visant les marchés prioritaires ?
23. Les enseignements tirés de cette expérience ont-ils servis pour les autres campagnes ? à quel niveau ?
24. D'après vous, les résultats escomptés étaient-ils réalisés ? y'avait-il une étude d'impact ?
25. Comment l'ONMT arrive-t-il à concilier entre une communication institutionnelle et une communication « produit » ?
26. Hormis la politique de prix et de distribution, comment une politique de communication en phase avec les marchés cibles peut différencier l'offre touristique marocaine ?
27. Quelles sont les mesures préconisées par l'ONMT pour corriger la perception négative à l'égard du Maroc ?

C Relations de l'ONMT avec ses partenaires : (Partenariat public/privé en matière de promotion) :

28. Comment les professionnels participent-ils à la préparation et à l'exécution des actions de communication ?
29. Quels sont les Services offerts par l'ONMT aux intervenants dans le domaine ?
30. Existe-t-il un système de diffusion de l'information touristique au profit des professionnels ? quelle évaluation en faites vous ?
31. Est-ce que les GRIT jouent leur rôle en tant que moyen de positionnement de la région dans l'offre touristique internationale ?
32. Quelles sont les actions de promotion menées en partenariat avec les GRIT ?
33. La stratégie de régionalisation de la promotion en fonction des opportunités de chaque pôle a-t-elle atteint ses objectifs ? sinon pourquoi ?
34. Comment la concertation entre les organisations professionnelles, les autorités locales et les compétences régionales peut développer d'une façon harmonieuse le tourisme au Maroc ?

D Apport des NTIC pour la communication touristique :

35. Quel bilan faites vous de l'utilisation des NTIC par l'ONMT pour rendre le Maroc plus attractif en tant que destination de vacances ?
36. Quel est le degré de sensibilisation des opérateurs marocains aux atouts des NTIC ?
37. Quelle perception se font les professionnels marocains de l'usage des NTIC ?
38. Quel rapport y'a-t-il entre l'usage des NTIC et la performance de la communication touristique ?

E Stratégie de développement de la communication touristique

39. En dehors des ressources financières, quels sont les autres facteurs qui hypothèquent le développement de la communication touristique ?
40. Quelles sont, selon vous, les voies d'amélioration de la communication touristique ?
41. S'inscrivant dans la dynamique de changement que connaît L'ONMT, quelle adéquation faites-vous entre stratégie/structure/moyens ?

Tourisme : force économique de 1^{er} ordre
Guide d'entretien à l'attention des responsables des associations professionnelles.

A Questions relatives aux acteurs professionnels :

1. Quels sont les objectifs de votre groupement professionnel ?
2. Quels sont les moyens que vous mettez en œuvre pour réaliser ces objectifs ?
3. Quelles sont vos actions en matière de promotion et de commercialisation ?
4. Comment jugez-vous l'efficacité de vos actions ?
5. Avez-vous des partenaires à l'étranger ?
6. Si oui, Avez-vous mené des opérations de communication conjointe avec eux ?
7. Pouvez vous nous parler de vos actions futures dans le cadre de la vision 2010 du tourisme ?

B Evaluation de la démarche de communication adoptée par l'ONMT :

8. Quelle est la nature de services que vous attendez de la part de l'ONMT ?
9. Quels sont les produits mis à votre disposition par l'ONMT ? Comment jugez vous ces produits ?
10. A quel degré vos attentes sont satisfaites par l'ONMT ?
11. Participez vous à l'élaboration de la stratégie de promotion de l'ONMT ?
12. Assure-t-il le suivi de vos actions ? y est il impliqué ?
13. Les campagnes de communication sont-elles bien ciblées ?
14. La communication touristique telle que faite par l'ONMT répond elle aux exigences des marchés émetteurs ?
15. Que pensez vous d'une communication conjointe entre vous, l'ONMT, les T.O et la RAM ?
16. Quelle est la structure de vous jugez la mieux adaptée pour une communication optimale de l'ONMT ?
17. Comment jugez vous l'impact des actions de l'ONMT sur votre activité ?

C Activités des acteurs touristiques :

18. Quelles sont les actions menées pour améliorer la qualité du produit offert ?
19. Hormis la politique de prix et de distribution, comment une politique de communication en phase avec les marchés cibles peut différencier l'offre touristique marocaine ?
20. Quelles sont les mesures que vous suggérez pour corriger la perception négative à l'égard du Maroc ?
21. Comment les GRIT peuvent jouer un rôle crucial / actif dans la promotion

régionale ?

22. Quelles sont les parts respectives de chacun des partenaires dans les GRIT ?
23. Comment la concertation entre les organisations professionnelles, les autorités locales et les compétences régionales peut développer d'une façon harmonieuse le tourisme au Maroc ?
24. Quelle mission d'avenir devriez vous avoir en tant que promoteur touristique ?

D Apport des NTIC pour la communication touristique :

25. Quel rôle attribuez vous aux NTIC pour rendre le Maroc plus attirant en tant que destination de vacances ?
26. Comment expliquer l'absence de sites dédiés à la communication touristique ?
27. Quelles sont vos actions pour concrétiser ce rôle ?
28. Comment peut-on tirer profit de cette manne ?
29. Quel rapport y'a-t-il entre l'usage des NTIC et la performance de la communication touristique ?

E Stratégie de développement de la communication touristique :

30. En dehors des ressources financières, quels sont les autres facteurs qui hypothèquent le développement de la communication touristique ?
31. La faiblesse (inefficacité) de la communication touristique vous l'attribuez à un manque de moyens ou de professionnalisme ?
32. Quelles sont, selon vous, les voies d'amélioration de la communication touristique ?

Tourisme : force économique de 1^{er} ordre
Guide d'entretien à l'attention des responsables de la
RAM.

A Questions relatives à la RAM

1. En tant que compagnie nationale aérienne, quelle image du Maroc véhiculez-vous ?
2. Comment se décline votre stratégie de communication pour le Maroc ?
3. Quelles sont les actions entreprises pour concrétiser cette stratégie ?
4. Quelles sont les difficultés qui entravent la réussite de vos actions ?
5. Quels sont vos partenaires au Maroc et à l'étranger ? quelle collaboration ?
6. Etant donné le poids du transport dans le prix du produit touristique, quelles actions suggérez vous pour le rendre plus accessible ?
7. Pour la réalisation des objectifs 2010 du tourisme quelles actions communicationnelles préconisez-vous ?

B Evaluation de la démarche de communication adoptée par l'ONMT :

8. Comment jugez-vous les activités de communication de l'ONMT ?
9. Assure-t-il le suivi de vos actions, y est-il impliqué ?
10. Quels sont les produits mis à votre disposition par l'ONMT ? Comment jugez vous la qualité de ces produits / services ?
11. La communication touristique telle que faite par l'ONMT répond elle aux exigences des marchés émetteurs ?
12. Vos campagnes de communication et celles de l'ONMT sont-elles compatibles ?
13. Quel est l'impact des campagnes de publicité sur votre activité ?
14. Quel en est l'impact sur le tourisme en général ?
15. Comment voyez vous la concrétisation d'une communication conjointe entre l'ONMT, les T.O et la RAM ?
16. Participez vous à l'élaboration des actions de communication de l'ONMT ?
17. Ne voyez vous pas que les représentations de la RAM à l'étranger peuvent servir de relais de communication pour l'ONMT ?
18. Dans le cadre de la vision 2010 quelles sont les actions à entreprendre pour redynamiser l'ONMT ?

C Apport des NTIC pour la communication touristique :

19. Site RAM : conception ; objectifs ; communication touristique ?
20. Quel rôle attribuez vous aux NTIC pour rendre le Maroc plus attirant en tant que destination de vacances ?

21. Quelles sont vos actions pour concrétiser ce rôle ?
22. Comment peut-on tirer profit de cette manne ?
23. Quel rapport y'a-t-il entre l'usage des NTIC et la performance de la communication touristique ?

D Stratégie de développement de la communication touristique :

24. En dehors des ressources financières, quels sont les autres facteurs qui hypothèquent le développement de la communication touristique ?
25. La faiblesse (inefficacité) de la communication touristique vous l'attribuez à un manque de moyens ou de professionnalisme ?
26. Quelles sont, selon vous, les voies d'amélioration de la communication touristique ?

Tourisme : force économique de 1^{er} ordre
Guide d'entretien à l'attention des responsables du
Ministère du Tourisme

A Stratégie nationale en matière de promotion touristique :

1. Quelle lecture faites vous de la vision 2010 ?
2. Quelle est la stratégie gouvernementale en matière de tourisme ?
3. Quelle est la stratégie en matière de promotion ?
4. Quels sont les objectifs à CT et LT en termes de promotion ?
5. Quelles sont les difficultés qui entravent la réalisation de vos objectifs ?

B Evaluation de la démarche de communication adoptée par l'ONMT :

6. Quelle relation avez-vous avec l'ONMT ? / conflit ou partenariat ?
7. Comment jugez vous l'exercice de la tutelle ? s'agit il d'une opportunité ou une contrainte pour l'ONMT ?
8. En dehors du Conseil d'Administration, y a-t-il une coordination entre vous et l'ONMT ?
9. Quel est le degré d'implication dans la préparation de la stratégie de communication ?
10. La communication touristique telle que faite par l'ONMT répond elle aux exigences des marchés émetteurs ?
11. Comment voyez-vous la relation stratégie/structure/moyens de l'ONMT ?
12. Quel est rôle, moyen/structure pour son futur ?
13. Quelles sont vos attentes à l'égard des professionnels ?
14. Quelles sont les mesures nécessaires pour la mise en œuvre d'une étroite collaboration Public/Privé ?
15. Dans quels Objectifs les GRIT ont été créés?
16. Ces objectifs sont ils atteints, à quel degré ?
17. Comment jugez-vous leur rôle dans la promotion locale ?
18. Quel est l'état des lieux concernant l'Accord cadre et le plan marketing 2002 ? / les travaux du comité de pilotage débouchent-ils sur leur fin ? / dynamique industrielle par apport aux autres ?
19. Quel rôle doit jouer l'ONMT dans ce cadre ?

B Evaluation & critiques du travail de l'ONMT :

20. Qualité des produits ;
21. Qualité des campagnes de communication ;
22. Collaboration avec ministère et professionnels ;

23. Le travail des délégations et leur implantation ;
24. Ses ressources humaines/financières/logistiques et leur utilisation;
25. La mesure d'impact des actions ONMT sur le tourisme ;

B Questions spécifiques pour la Direction de la Planification et de bis Coordination de la Promotion :

26. De part la loi, vous êtes chargé de la promotion, quelle répartition des tâches y a-t-il entre vous et l'ONMT ? chevauchement ; ligne de démarcation ; plan national et international ?
27. Comment pouvez vous travailler en synergie avec l'ONMT ?
28. Comment optimiser les moyens et éviter les doubles emplois ?
29. Quelles sont les actions communes effectuées à ce niveau ?
30. Quelle est la nature des actions communes entre vous, les professionnels et l'ONMT ?
31. Quel rôle peut jouer le professionnel pour la communication touristique ?
32. Comment mettre en place une collaboration fructueuse entre les différents partenaires pour l'élaboration d'une bonne stratégie de communication ?

C Apport des NTIC pour la communication touristique :

33. Quel rôle attribuez vous aux NTIC pour rendre le Maroc plus attirant en tant que destination de vacances ?
34. Quelles sont vos actions pour concrétiser ce rôle ?
35. Dans quelle mesure un site fédérateur ONMT et Ministère peut contribuer au développement de la communication touristique ?
36. Comment peut-on tirer profit de cette manne ?
37. Quel rapport y'a-t-il entre l'usage des NTIC et la performance de la communication touristique ?

D Stratégie de développement de la communication touristique

38. En dehors des ressources financières, quels sont les autres facteurs qui hypothèquent le développement de la communication touristique ?
39. La faiblesse (inefficacité) de la communication touristique vous l'attribuez à un manque de moyens ou de professionnalisme ?
40. Quelles sont, selon vous, les voies d'amélioration de la communication touristique ?

**Institut Supérieur de Commerce
et d'Administration des
Entreprises
(ISCAE) - Rabat
Cycle supérieur de Gestion**

A Messieurs les Délégués de l'Office National Marocain du Tourisme

Dans un esprit d'ouverture sur son environnement extérieur, l'ISCAE programme pour ses participants des travaux de recherche dans le but de cerner la réalité socio-économique du Maroc et apporter une contribution à son développement.

Cette étude entre dans le cadre d'un mémoire du Cycle Supérieur de Gestion et a pour objet : « *La Communication touristique du produit Maroc : pour un tourisme plus compétitif* ».

Votre collaboration est d'autant plus précieuse qu'elle permet de mieux comprendre le travail que vous faites en faveur de la promotion du produit touristique Marocain, en étant en contact direct avec ses consommateurs et concurrents, et de mieux appréhender les problèmes qui entravent vos actions.

Ainsi, nous vous prions de remplir le questionnaire, ci-joint, et d'y apporter vos remarques et propositions.

Bien entendu, vous serez les premiers à recevoir une copie de notre mémoire, une fois fini.

En vous remercions vivement de votre collaboration, nous vous prions d'agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

Mustapha Oukerzaz
Mohammed Boudoun

QUESTIONNAIRE AUX DELEGATIONS DE L'ONMT A L'ETRANGER

A – Identification de la délégation :

A₁ – Pouvez-vous décrire brièvement vos attributions ?

.....

A₂ – Quelle est la couverture géographique de votre délégation ?

.....

A₃ – Que pensez vous du regroupement des délégations par pôle régional, quels en sont les avantages ?

.....

A₄ – Quelle lecture faites vous de la vision 2010 (objectifs / moyens) ?

.....

A₅ – Force de vente : Ressources humaines dont dispose la Délégation ?

Profil	Nombre	Poste occupé	Local ou expatrié

Vos ressources humaines sont elles convenables d'un point de vue quantitatif ?

Oui

Non

Vos ressources humaines sont elles adéquates d'un point de vue qualitatif ?

Oui

Non

Si non, veuillez préciser les profils requis pour étoffer la force de vente ?

.....

A₆ – Quelle tendance ont connu les ressources financières de la délégation durant les cinq dernières années ?

Baisse sensible

Hausse sensible

Forte baisse

Forte hausse

Stagnation

A₇ – Comment est arrêté votre budget ?

.....

B – Activités de Communication :

B₁– Dans quelle mesure, les objectifs de communication fixés par l’ONMT dans le plan stratégique triennal 2002-2004 sont réalistes et réalisables ?

.....

B₂ – comment préparer vos activités annuelles?

Établissement d’un plan

selon la conjoncture

Si vous avez un plan, pouvez-vous nous présenter les grandes lignes ?

.....

B₃– En termes d’investissement en communication, quelle est la distribution du budget entre les éléments constitutifs suivants ?

Activité	Pourcentage dans le budget global de la délégation
Publicité institutionnelle	
Relations publiques	
Partenariat avec les T.O.	
Promotion des réseaux de vente	
Manifestations touristiques	
Autres	

B₄– Quels sont les critères qui président l’arrêt du budget de communication ?

Analyse du potentiel du marché

Alignement sur les autres délégations

Identification des besoins de la délégation

Recommandation d’une étude menée

B₅– la démarche d’élaboration de la stratégie de communication adoptée par l’ONMT, répond elle aux exigences de la demande internationale ?

Parfaitement

Nullement

Partiellement

Pourquoi ?

.....

B₆ – quelles sont les difficultés qui entravent la bonne marche de vos activités ?
Hiérarchiser SVP

Rang	Type de difficulté	Description
<input type="checkbox"/>	Humaine	
<input type="checkbox"/>	Financière	
<input type="checkbox"/>	Logistique	
<input type="checkbox"/>	Organisationnelle	
<input type="checkbox"/>	Autres	

B₇ – quelles sont vos suggestions pour dépasser ces problèmes ?

.....

C – Partenariat avec les T.O. et les agences de communication :

C₁ – Pouvez-vous identifier vos partenaires ?

.....

C₂ – Quels critères retenez vous pour choisir vos partenaires ?

- Action en faveur du Maroc
 - Importance de leur client et/ou lecteurs et / ou publics
 - Relations personnelles
 - Autres (à préciser) :
-

Commentaire s'il y a lieu :

.....

C₃ – Compte tenu de la proximité du marché émetteur, Comment sont préparées les actions de promotion en partenariat ?

.....

C₄ – Comment sont-elles exécutées et évaluées ?

.....

C₅ – Comment assurez-vous le suivi des campagnes de publicité de l'ONMT sur votre marché ? (Relation avec l'agence, suivi des actions, études d'impact, etc...)

.....

D – Nouvelles technologies de l’information et de la communication (NTIC) et tourisme :

D₁ – D’après vous, quelle description peut-on faire de la situation du Maroc dans le commerce en ligne des produits et services touristiques ?

.....

D₂ – Les NTIC constituent-elles une **priorité** ?

Oui

Non

- Si oui, pour quelles **raisons** ?

.....

- Dans cette hypothèse, avez-vous développé une **stratégie**, et dans ce cas, laquelle ?

.....

D₃ - Quels sont à votre avis les **principaux obstacles** à la mise en œuvre des nouvelles technologies de communication ? S’agit-il par exemple d’obstacles “ culturels ” tenant aux craintes liées au déploiement de l’informatique et du multimédia ? Ou s’agit-il d’obstacles budgétaires ? Votre réponse peut bien entendu mentionner toute autre difficulté rencontrée.

.....

D₄ – Comment accélérer l’appropriation des NTIC par les acteurs nationaux du tourisme ?

.....

D₅ – Excellent vecteur interactif d’accès à l’information, Internet est-il susceptible de jouer un rôle moteur dans la reconfiguration du secteur touristique ? Si oui comment ?

.....

D₆ – Quel rapport y a-t-il entre l’usage des NTIC et la performance de la communication touristique ?

.....

E – Propositions d’amélioration :

E₁ – Quelles sont, selon vous, les difficultés qui hypothèquent le développement de la communication touristique marocaine ?

.....

E₂– Quelles actions préconisez vous pour améliorer l’action communicationnelle du Maroc ?

.....

Prière de nous communiquer vos coordonnées, dans le cas où nous aurions besoin de préciser certains aspects de notre étude.

Téléphone : -----

Email : -----

Adresse : -----

Merci

**Institut Supérieur de Commerce
et d'Administration des
Entreprises
(ISCAE) - Rabat
Cycle Supérieur de Gestion**

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX TOURS OPERATEURS

Dans un esprit d'ouverture sur son environnement extérieur, l'ISCAE programme pour ses participants des travaux de recherche dans le but de cerner la réalité socio-économique du Maroc et apporter une contribution à son développement.

L'Office National Marocain du Tourisme a bien voulu participer à cette initiative de l'ISCAE, en acceptant de confier à deux Etudiants du Cycle Supérieur de Gestion de mener une recherche sur le tourisme marocain, et ce depuis Octobre 2001.

Notre recherche, qui entre dans le cadre d'un mémoire de fin d'études, a pour objet :
« *La Communication touristique du produit Maroc : pour un produit plus compétitif* ».

Votre collaboration est d'autant plus précieuse qu'elle permet de mieux comprendre le travail que vous faites en faveur de la promotion du produit touristique Marocain, et votre point de vue sur la démarche entreprise par les opérateurs marocains et les voies de son amélioration.

Ainsi, nous vous prions de remplir le questionnaire, ci-joint, et d'y apporter vos remarques et propositions.

En vous remerciant vivement de votre collaboration, nous vous prions d'agréer, l'expression de nos salutations distinguées.

A – identification du TO :

A1 –Dénomination :.....

A2 –Siège Social :.....

A3 –Chiffre d'affaires réalisé en tourisme (en milliards d'Euros):.....

A4–Nombre de pays programmés :.....

A5–Place du Maroc (rang)dans cette programmation :.....

B –Stratégie de communication du TO:

B1–Quels sont les objectifs de communication de votre TO en termes de destination Maroc ?

1 -.....

2 -.....

3 -.....

B2 –Pouvez-vous nous décrire l'image du Maroc véhiculée par vous ?

Balnéaire

Culturel

Sport

Montagne et randonnées

Congrès et voyages d'affaires

Aventure et Désert

Autres :.....

B3–Quels sont les axes prioritaires de votre communication pour la destination Maroc ?

Faire connaître la destination

Entretenir l'Image de la destination

Influencer la Décision d'achat

Autres :.....

B4–Que pensez-vous du potentiel de croissance des visiteurs pour le Maroc ?

Fort

Moyen

Faible

Pourquoi ?

.....
.....

B5–Quelle appréciation faites vous de la stratégie marketing de l'ONMT et plus précisément de la stratégie de communication ?

Très bonne

Bonne

Moyenne

A améliorer.

C –Partenariat avec l’ONMT et ses délégations :

C1 –La démarche de communication adoptée par l’ONMT est-elle compatible avec la votre ?

Oui

Non

Comment ?

.....

C2 –Avant de lancer une campagne de promotion concernant la destination Maroc est ce que vous prenez en compte la stratégie communicationnelle de l’ONMT ?

Oui

Non

Sin non pourquoi ?

.....

C3 –Quels sont les critères retenus pour une insertion de la destination Maroc au niveau de vos brochures ?

Contrat de commercialisation avec l’ONMT Potentiel de la destination

Réponse aux besoins des consommateurs Autres :.....

Commentaire s’il y a lieu :

.....

C4 –Comparativement aux autres pays programmés quelles sont les spécificités des actions de promotion en faveur du Maroc ?

.....

C5 –Quelles sont les perspectives d’avenir quant à la promotion du produit Maroc ?

.....

C6 –Quelles sont les difficultés qui entravent une bonne coopération entre vous et l’ONMT ?

.....

C7 –Quelles sont les voies d’amélioration du partenariat TO avec l’ONMT ?

.....

D – Nouvelles technologies de l’information et de la communication (NTIC) et tourisme :

D1 –D’après vous, quelle perception se font les opérateurs marocains de l’usage des NTIC dans le tourisme ?

Primordial

Important

Indifférent

Commentaire s’il y a lieu :

.....

Annexe A7 : Résultat de l'investigation sur le terrain

Ventilation des interviews par ville et par profil d'interviewé

Villes	Nombre d'interview	Profil
Rabat	8	4 responsables du ministère du Tourisme 3 responsables de l'ONMT 1 Fédération Nationale
Casablanca	8	3 Fédérations Nationales 1 CRT 1 responsable de la RAM 1 agence de Communication 2 Individuels : Agence de voyage et un Hôtelier
Agadir	2	1 CRT et 1 agence de voyage
Tétouan	3	Une fédération régionale Un hôtelier Une association
Marrakech	4	Un CRT Une agence de voyage Deux hôteliers
Fès	2	Un CRT Un hôtelier
Total	27	

Ventilation des entretiens par affiliation :

Affiliation	Nombre d'interview	Représentativité
Acteurs Institutionnels	8	Les responsables qui intéressent le sujet
GRIT et CRT	5	Tous ceux actifs
Associations Nationales	4	toutes
Professionnels Individuels	10	Au choix (au moins un par ville où opère un CRT actif)
Total	27	

Annexe A8 : Présentation sommaire du Site France guide.com selon les normes de l'OMT

Les caractéristiques les plus importantes du site « franceguide » sont :

Langues disponibles : 7 ;

Nombre de mini-sites : 39 site local ;

Accès : par rubrique (18) et par recherche ;

Carte Interactive pour accéder à une destination ;

Les informations pratiques : 35 liens en 5 rubriques ;

Réservation en ligne ;

Espace réservé aux professionnels ;

Rubriques dédiées à des produits ou clients spécifiques (golf, clients jeunes, etc...)

Autres rubriques courantes : liens, mise à jour, contact, multimédia, la carte du Site, Foires aux questions, mention légale, etc.

Bibliographie

Ouvrages généraux :

- D. BENOIT, Information communication, théories et pratiques : fiches de synthèse, Paris, Ed. d'organisation, 1994.
- P. KOTLER, B. DUBOIS, Marketing management, Paris, Publiunion, 2002.
- HENRY MINTZBERG, Le Management, voyage au centre des organisations, Ed. d'organisation, Paris, 1999.
- G. MARION, F. AZIMONT et al., Marketing : mode d'emploi, Paris, Ed. d'organisation, 1998.
- C. DEMEURE, Marketing, 2^{ème} éd., Paris, Ed. Dalloz, 1999.
- B. BROCHAND, J. LENDREVIE, Le publicitor, 4^{ème} ed., Paris, Ed. Dalloz, Juin 1995.
- O. GHANNAM ZAIM, Entreprises et communication au Maroc, Rabat, Dar Nachr Al Maarifa, 1998.
- G. Garibaldi, L'analyse stratégique : comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle, 3^{ème} éd., Paris, éd. d'organisation, 2001.
- G. LAVALETTE, N. NICULESCU, Les stratégies de croissance, Paris, éd. d'organisation, 2001.
- O. GHANNAM ZAIM, Le marketing au Maroc : concepts et réalités, Casablanca, Al Madariss, 2002.

Ouvrages spécifiques :

- M. BOYER, Le tourisme, Paris, Ed. Seuil, 1982.
- G. WACKERMANN, Le tourisme international, Paris, Armand Colin, 1988.
- M. BALFET, L'audit marketing touristique, Paris, Economica, 1997.
- G. GUIBILATO, Economie touristique, Suisse, Ed. Delta & Spes, 1983.
- J. STAFFORD, C.E. BELANGER. B. SARRASIN, Développement et tourisme au Maroc. Bibliothèque nationale du Québec. Harmattan, 1996.

- G. TOQUER, M. ZINS, Marketing du tourisme, Québec, éd. Gaeten Morin, 1987.
- R. LANQUAR, R. HOLLIER, Le marketing touristique, Paris, PUF, 1981 (collection que sais-je ?).
- A. PAREANTAU, Le marketing pratique du tourisme d'accueil 2ème éd., France, Ed. J. Lanore., 1991.
- J.P. PASQUALINI, B. JACQUOT, Tourisme en Europe : action touristique, Dunod, Paris, 1992.
- P. BOYER, P. VIALON, La communication touristique, Paris, PUF, 1994 (collection que sais-je ?).
- M. BERRIANE, H. POPP, Le tourisme au Maghreb : diversification du produit et développement local et régional, actes du 5^{ème} colloque maroco-allemand, Tanger, 1998.
- OMT, La commercialisation en ligne des destinations touristiques : stratégies pour l'ère de l'information, Conseil professionnel de l'OMT, Madrid, 1999.
- OMT, Rapport sur le développement du tourisme : politiques et tendances, 1^{ère} éd. Madrid, 1988.
- OMT, Compte Satellite du Tourisme, mesure de la demande touristique totale, vol.1. Madrid, Espagne, 2001.
- OMT, Compte satellite du Tourisme, mesure de l'offre touristique, vol.2. Madrid, Espagne, 2001.
- OMT, Tendances des marchés touristiques, aperçu mondial et actualité touristique 2001, Madrid, 2001.
- OMT, le tourisme à l'heure des alliances des fusions et des acquisitions, 2002.
- OMT, commerce électronique et tourisme : guide pratique pour les destinations et les entreprises, Septembre 2001.
- D. HERAUD, S. GAUTHRONET, C. SOUNACK, E-tourisme : stratégie des acteurs, environnement juridique et réglementaire, rapport d'étude, Direction du tourisme français, janvier 2002.
- G. RAFFOUR, L'impact des nouvelles technologies de l'information et de communication dans le secteur du tourisme : enjeux et recommandations, France, Mars 2002.
- G. CAZES, Fondements pour une géographie du tourisme et des loisirs, Paris, éd. Bréal, 1992.
- Marketing de destination : ses possibilités et ses limites, publication de l'Association Internationale d' Experts scientifiques

du tourisme, 48^{ème} congrès (Marrakech), vol. 40, Suisse, Ed. AIEST, 1998.

– P. WADE, Impact des nouvelles technologies sur le système d'information et de réservation, rapport au CNT, Paris, 1999.

– JP PASQUALI ET B. JACQUOT, Tourismes en Europe., Paris, Dunod, 1992

– YVES TINARD, Le tourisme : Economie et management, 2^é éd., Paris, Ediscience international, 1994

Thèses et mémoires :

– La communication bancaire. Mémoire pour l'obtention du diplôme du CSG. S. REDA et L. MAJDI. ISCAE. Casa, 1998.

– La gestion de l'hôtellerie au Maroc. Mémoire pour l'obtention du diplôme du CSG. M. KADIRI. ISCAE. Casa, 1984.

– Le tourisme international au Maroc : espaces et produits touristiques (étude des principaux éléments d'un système. Thèse de Doctorat d'Etat , Univ. de Paris I Panthéon Sorbonne, D. BOUMEGGOUTI, 1995

– Eléments d'une stratégie de communication marketing pour la diffusion de l'information promotionnelle relative au tourisme : cas de l'Office National Marocain du Tourisme et des Tours Opérateurs, Mémoire pour l'obtention du diplôme d'informatiste spécialisé, Rabat, ESI, 1999

– La communication institutionnelle : quelle réalité pour le produit touristique marocain ? mémoire de fin d'études de 2^{ème} cycle à l'ISIT, A. GHARBAOUI, Tanger, 1995.

– Les stratégies de communication des régions françaises, Appliquées au tourisme, Thèse de fin d'études, Agnès BEDIER et christophe-Emmanuel LEGRAND, Ecole Supérieure de Commerce, Lille, 1997, in : www.geocities.com/MadisonAvenue/1195.

– Stratégie de communication du produit touristique sénégalais, mémoire de fin d'études de 2^{ème} cycle à l'ISIT, A. NDIYAE, Tanger, 1997

– Audit de la communication interne, mémoire pour l'obtention du diplôme du CSG. M. BAKKALI. ISCAE, Casa, 2000

Articles :

- Le tourisme prend son envol, L. C. KANOUNI in **Economie et entreprise**, n°18, Juillet - Août 2000
- La sémiotique comme analyse des comportements touristiques in **Revue française de marketing**, n°181,2001/1
- Le tourisme, S. VALLEE in **Conjoncture**, magazine de la chambre française de commerce et d'industrie au Maroc, n°805, Mai 2000
- Tourisme : une priorité nationale, L. C. KANOUNI in **Economie et entreprise**, n°28, Juin 2001.
- Innover ou disparaître, l'innovation une nécessité marketing in **Revue Espaces**, n°186, Octobre 2001.
- La compréhension du choix des destinations touristiques, R. VALDEZ MUNOZ in **Revue française du marketing**, n° 163, 1997/3.
- Présentation de la filière touristique, Y.TINARD in **Revue française du marketing**, n° 163, 1997/3.

Etudes, rapports :

- **Etude de la stratégie d'aménagement touristique : stratégie de développement et programme d'action**, Rabat, Etude Urbaplan, Avril 1996.
- **Plan quinquennal de développement économique et social 2000-2004** : Rapport de la commission spécialisée du Tourisme.
- **Accord d'application de l'accord cadre 2001-2010**, Agadir, Octobre 2001.
- **Etude du positionnement concurrentiel de la destination Maroc**, Fédération du Tourisme de la CGEM, comité de pilotage stratégique tourisme, 24/5/01.
- **Le secteur touristique, statistiques 2001**, Ministère du Tourisme, Rabat, 2002.
- **Rapport de synthèse : activités de l'ONMT au 31/5/2000**, ONMT, Rabat, 2000.
- **Rapport du conseil d'administration de l'ONMT**, 1/3/ 2002
- **Rapport du Conseil d'Administration de l'ONMT**, 9/10/2002.
- **Etude de restructuration de l'ONMT**, Ampersand, rapport définitif, Boulogne, 1997.

- Etude Marketing pour l'unité d'aménagement touristique de Taghazout, THR, Barcelona, ISC tunis, juillet 2001.
- Actes des premières Assises Nationale du Tourisme du 10/01/01 à Marrakech.
- Actes des troisièmes Assises Nationale du Tourisme du 14/02/03 à Agadir.
- Contrat programme 2000-2010. CGEM, Fédération du tourisme. Juin 2000.
- Importance des rapports avec les médias pour rehausser l'image touristique du Maroc. Séminaire sur le tourisme et les médias : influencer sur l'image des destinations du Moyen Orient et Afrique du Nord. Jordanie. 14-15/12/1998.
- Audit organisationnel et stratégique du Département du Tourisme, PriceWaterhouseCoopers, Juillet 2002.
- Le tourisme au Maroc : un secteur leader. Mustapha ELALAOUI. Ministère du Tourisme. S.G.. mai 1996.
- Rapports des délégations de l'ONMT à l'étranger.
- Rapport du Sénat français n° 9 de la session 2001-2002 sur la maison de France in <http://www.senat.fr/rap/r01-009/r01-009.html>.
- Stratégie marketing touristique 2000-2005, tourisme Québec, 2000. www.tourisme.gouv.qc.ca

Sites WEB :

www.tourisme.gouv.qc.ca	www.esomar.nl
www.matawinie.qc.ca	www.euromonitor.com
www.lemonde.fr	www.net.economie.com
www.menara.co.ma	www.galileo.com
www.benchmark.fr	www.benchnet.com
www.ffst.org	www.enit.it
www.tourisme.gouv.fr	www.canadatourisme.com
www.senat.fr	http://wallex.wallonie.be/tou/
www.turespana.es	www.tourisme.gouv.fr
www.world-tourisme.gov	www.tourisme-agadir.com
www.global.amadeus.net	www.maroc2020.com
www.ocde.org	www.raffour.interactif.com
www.utell.com	www.fnavm.ma
www.europa.eu.int	www.fnih.ma/fr
www.ogm.com	http://www.afset.org/
www.ifop.fr	
www.sofres.fr	