

LES FACTEURS DE REUSSITE DU TOURISME DURABLE AU MAROC

Ahmed GIRAR

Université CADI AYYAD

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Introduction

L'objectif fixé est d'accueillir 10 millions de touristes au Maroc en l'an 2010. Tous les professionnels et pouvoirs publics du secteur touristique sont mobilisés pour l'atteindre. Mais, la problématique qui est posée dans la communication d'introduction de ce colloque est de privilégier l'agrotourisme, le tourisme de montagne ou aux visites des villes impériales ou les trois mises en œuvre ensemble. Il est légitime de se demander s'il est possible de recevoir les 10 millions de touristes en se limitant à ces trois types de tourisme. Nous ne le pensons pas.

Dans notre présente communication, nous essayons de démontrer que le tourisme durable ne comprend pas seulement les trois catégories de tourisme susmentionnés, mais aussi et surtout le tourisme balnéaire qui devrait représenter, selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, plus de 70% de la clientèle mondiale en l'an 2020.

C'est pour cette raison que l'Etat et le patronat marocain ont signé la charte pour le développement des six sites balnéaires à l'horizon 2010 pour répondre aux attentes de la clientèle.

La concrétisation de ces projets relève des facteurs de réussite d'un développement du tourisme durable au Maroc. Mais, ils ne sont pas les seuls. A cela, il faut ajouter le capital humain qu'il faut former et surtout valoriser. On entend par valoriser le personnel, travaillant dans le secteur touristique, non seulement de les former pour qu'ils fournissent une qualité de service conforme aux exigences de la clientèle. Mais, il faut leur accorder des niveaux de salaires qui

leur permettent de rester dans le pays et par conséquent de contribuer à l'essor du tourisme durable au Maroc, réduisant ainsi l'importance de l'exode des cerveaux.

D'autres facteurs sont à améliorer pour la réussite de ce type de tourisme. Il s'agit de la modernisation des techniques de management dans le secteur touristique de l'amont à l'aval.

I - Développement du tourisme balnéaire

Avant les premières assises du tourisme de janvier 2001, on accordait la priorité au tourisme culturel, tourisme de montagne, tourisme sportif et tourisme d'affaires. Ces quatre niches représentaient 70% de l'offre touristique marocaine, le reste étant constitué par le tourisme balnéaire, concentré à Agadir (1)

Cependant, cette offre est inadéquate avec l'évolution de la demande internationale en matière de tourisme. Ainsi, selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, près de quatre touristes sur cinq demandent la mer. D'où la nécessité de diversifier l'offre balnéaire.

Par conséquent, le gouvernement marocain a décidé en collaboration avec les professionnels du tourisme, la création de six pôles touristiques ainsi identifiés :(2)

- **Khémis Sahel** (Larache),
- **Taghazoute** (Agadir)
- **Plage blanche** (Guelmim)
- **Saidia Ras- Al Ma** (Berkane/Nador)
- **Diabet** (Essaouira)
- **El Haouzia** (El Jadida)

Le seul pôle qui connaît une concrétisation rapide est celui de Taghazoute, confié au groupe émirati. Les autres sont en cours d'étude de faisabilité dont l'achèvement est prévu pour fin avril 2003.

Même en supposant que les six pôles touristiques réalisés, soient 80 000 lits en 2010, ceux-ci ne représenteraient que 10% du programme prévu. Alors, on peut se demander quelles sont les infrastructures à mettre en place pour passer de 2,7 millions par an à 10 millions touristes en 2010. C'est ce que nous proposons de mettre en évidence dans le tableau ci- après (3)

	2001	Objectifs 2010 du Contrat Programme 2000- 2010
Entrées aux frontières	4,5 millions y compris RME et Croisiéristes	10 millions
Touristes internationaux hébergés en hôtels classés	2,5 millions	7 millions
Chambres construites	Capacité actuelle 90 000 lits dont 63 000 exploitables	80 000 sur la période 2000- 2010 portant la capacité à 115 000 chambres (230 000 lits)
Stations Balnéaires	Respectivement Agadir et Tanger avec 30 000 lits	5nouvelles pour une offre balnéaire de 160 000 lits
Investissements dans le secteur hôtelier (en milliards DH)	20 Md DH en 30 ans !	30 Md DH sur la période 2000- 2010
Nombre d'emplois créés	620 000	600 000 de plus soit 1,2 million d'emplois au total et 6 millions de marocains bénéficiant directement ou indirectement des retombées du secteur
Taux de croissance annuel moyen du PIB	0,2%	8,5% sur la période 2000- 2010
Contribution du Tourisme au PIB national	7%	20%

En ce qui concerne le PIB par tête d'habitant, celui-ci évoluera de 13 000 DH en 2001 à 26 000 DH en 2010, soit un doublement sur la période 2000- 2001

II - La valorisation du capital humain

D'après une enquête menée par le CNJA en collaboration avec la direction de la Statistique sur « l'encadrement de l'entreprise privée au Maroc » en 1993, il ressort que l'encadrement est la plus faible dans l'hôtellerie et la restauration (16%) contre 22% pour le commerce, 48% dans les industries de transformation, 51% dans les B.T.P. et 56% dans le secteur des banques et assurances (4). Cette faiblesse endémique de l'encadrement se répercute sur la qualité du service à la clientèle qui reste le point névralgique du taux de retour effectif des touristes dans notre pays. Ce taux est seulement de 3% pour le Maroc tandis qu'il est de 30% en Turquie et de plus de 40% en Espagne.

Par ailleurs, ce sous encadrement s'explique par le fait que les rémunérations accordées dans le secteur touristique sont très faibles comparativement au secteur des banques et assurances qui font partie du secteur des services au même titre que le tourisme.

Cette discrimination pousse les cadres marocains formés dans les unités hôtelières et institut supérieur du tourisme à émigrer vers des pays touristiques plus captifs sur le plan salaire. Ainsi, il nous a été confirmé par un professeur de l'Institut Supérieur de Tanger que : « sur 27 étudiants partis en stage à Disney Land, seulement 5 ont préféré retourner au Maroc. Les autres, mariés à des américains et américaines ont choisi de s'installer définitivement aux Etats- Unis. » Comme on le constate, la fuite des cerveaux constitue un manque à gagner pour le secteur touristique et un préjudice pour l'ensemble de l'économie marocaine.

La situation risque de s'aggraver tant que les opérateurs du tourisme marocain (hôteliers, agences de voyages, restaurateurs...) continuent de traiter le salarié comme une marchandise et non pas comme un acteur actif de l'entreprise. Plutôt que d'adopter un management taylorien, les professionnels du tourisme doivent opter pour un management participatif avec un programme de formation continu pour leur personnel afin que leurs entreprises deviennent **citoyennes** (5). En d'autres termes, il s'agit de créer : « **une synergie entre les différents acteurs du tourisme pour réussir le développement du secteur dans sa durabilité** »(6)

Si l'on veut assurer 600 000 emplois supplémentaires dans le secteur touristique pendant la période (2001- 2010), il importe de revoir la politique salariale dans ce secteur et de l'aligner sur les autres secteurs comparatifs afin de diminuer la fuite

des cerveaux sans oublier l'élaboration des plans de formation continue qui permettent à ces **acteurs actifs** d'améliorer leur qualification.

III - La modernisation des techniques du management

On sait que le tourisme constitue l'une des quatre grappes stratégiques du Maroc compétitif. Cependant, si l'avènement des groupes internationaux tels qu'Accor et Al Baraka a permis de tirer vers le haut la qualité des prestations de service, il n'en demeure pas moins que ce n'est pas le cas pour la majorité des unités hôtelières nationales qui sont encore tributaires des faiblesses et contraintes du secteur touristique marocain sans avoir la possibilité d'exploiter au maximum ses forces et opportunités (7).

III.1 - Les forces et les opportunités du tourisme marocain

- **Richesse d'une grande histoire** : Le Maroc a vu passer plusieurs civilisations, ce qui l'a marqué profondément. Son identité est confirmée grâce à une histoire riche en traditions séculaires.
- **Proximité géographique** : aussi bien de l'Europe que du monde arabe, du sud que du nord.
- **La diversité naturelle** : Un climat agréable, des paysages variés, unissant montagnes, Sahara et des côtes sur l'Atlantique et la Méditerranée dans un rayon de 300 kilomètres.
- **Brassage ethnique** : Grâce à un mélange des traditions et des langues, le Maroc demeure un pays musulman où cohabitent arabes, berbères, juifs, blancs, noirs... etc. tous fiers de leur marocanité sans sentiment de racisme.
- **L'hospitalité ancestrale** : Le Marocain est connu de tous pour son sens de l'hospitalité innée avec une remarquable ouverture sur l'étranger.
- **la richesse de l'artisanat et des arts traditionnels** :

Les mariages, les costumes, les fêtes, la multitude des folklores sont autant d'occasions où est exprimée cette richesse

III.2 - Les faiblesses et les contraintes : structurelles et conjoncturelles

Structurelles :

- L'échec de la **politique de communication institutionnelle**, entamée depuis quelques années à destination des marchés porteurs avec une

hésitation perpétuelle dans le choix du positionnement entre **tourisme de masse et tourisme de haut de gamme**.

- Les faiblesses structurelles des **agences de voyages** alors que leur nombre ne cesse d'augmenter dans un désordre qui ne sert pas l'image de marque du métier et celle du pays.
- Les problèmes du **surbooking** : dus à un manque flagrant de prévision et souvent au non-respect des engagements aussi bien dans le secteur hôtelier que dans certaines agences.
- La fiscalité lourde : plus de 17 impôts existent dans le secteur touristique. Ainsi, les entrepreneurs ne savent plus à quel saint se vouer avec cette multiplicité des impôts. Par conséquent, une uniformisation et une simplicité de la fiscalité s'imposent pour que le secteur aille de l'avant pour la concrétisation de l'objectif des 10 millions de touristes à l'horizon 2010.
- La dégradation de certains sites et la pollution de certaines plages en l'absence d'un tourisme écologique (tourisme vert) qui est devenu aujourd'hui un produit stratégique dans les pays développés.

Conjoncturelles :

- Le changement fréquent des politiques : un changement dû à la multitude de ministres qui se sont occupé du département touristique dans une période très courte.
- La mauvaise position par rapport à des destinations proches comme l'Espagne.

III.3 - Les stratégies de l'industrie du tourisme

SM le Roi Mohamed VI, dans son discours devant les participants aux premières assises nationales sur le tourisme en janvier 2001, a bien insisté sur l'importance du secteur pour triompher dans le **Jihad économique et social**. D'où la nécessité de sa mise à niveau pour le hisser au niveau des potentialités touristiques naturelles et culturelles de notre pays.

Dans la conception du Roi, le tourisme, outre qu'il constitue une activité économique de grande importance, **représente une culture et un art de communication avec l'autre** qu'il faut moderniser dans le cadre d'une politique volontariste.

En effet, ces assises ont donné naissance à l'accord cadre (2001- 2010) qui vise la relance du secteur et qui porte sur trois axes à savoir (8)

La stratégie produit :

Article 6 : Positionnement offensif sur le segment balnéaire ;

Article 7 : Repositionnement du produit culturel ;

La stratégie prix :

Article 8 : Amélioration du rapport qualité / prix de la destination Maroc ;

Article 9 : Libéralisation des transports aériens ;

Article 10 : Politique de tarification concertée et label qualité.

La stratégie promotion :

Article 11 : Restructuration du dispositif de promotion ;

Article 12 : Augmentation des budgets promotionnels.

Dans ce qui suit nous serons amenés à voir dans quelles mesures, ces différentes stratégies sont mises en place et se demander si leurs applications sont en bonne voie de réalisation.

IV - Analyse de la mise en place des stratégies du tourisme

1 - Positionnement offensif sur le segment balnéaire

Si le comité stratégique est conscient de privilégier le tourisme balnéaire aux dépens des autres formes de tourisme, il n'en demeure pas moins que ce positionnement offensif se fait à un rythme long. Selon le directeur des aménagements et des investissements touristiques, M. Jawad ZIYATA : « ces offres concernant ces sites seront déposées à partir du 17 mars, la sélection finale des soumissionnaires est prévue pour avril 2003 et le démarrage des travaux vers la fin de l'année » (9).

2 - Repositionnement du produit culturel

Il s'agit de mettre en exergue les avantages du produit culturel marocain par une communication ciblée et non pas dispersée tous azimuts.

3 - Amélioration du rapport qualité/prix de la destination Maroc

Après la déréglementation des prix hôteliers, les opérateurs marocains doivent maintenir les prix à un niveau plus ou moins égal à celui de la concurrence pour pouvoir rester compétitifs. En effet, dans ce constat de fait, une politique de réduction de coûts s'impose. D'où l'appel **aux nouvelles méthodes de management et fonctions de contrôle** qui permettent la maîtrise des procédures et de préconiser, le cas échéant des actions correctives.

« Plus de 30% de la capacité hôtelière marocaine est en dessous du standard international et nécessite une réelle mise à niveau » (10). Effectivement, le parc hôtelier de notre pays est relativement vieux et par conséquent nécessite une véritable restructuration pour le hisser au rang des normes et standards internationaux dans le cadre d'une politique de certification. (11). Ainsi, la capacité hôtelière est mal **positionnée**. Elle est forte en hôtellerie de luxe (4 et 5 étoiles), mais insuffisante en hôtels de 2 et 3 hôtels où la demande est plus forte (12). De plus, la qualité du service est jugée piètre par rapport à celles des pays concurrents dans le bassin méditerranéen. De ce fait, le Maroc doit offrir un **produit à un rapport de qualité/prix meilleur permettant** à notre pays de rendre le secteur touristique plus **compétitif**.

Par conséquent, la **qualité** constitue, de nos jours, un élément de **management essentiel**, voire inévitable pour la survie et la santé du secteur touristique. En effet, la conception de la qualité, dans une approche système, interpelle l'ensemble des fonctions des établissements de se mobiliser pour rendre service à la clientèle touristique et surtout de l'encourager à y retourner. Selon des études, trois touristes sur quatre quittent le Maroc avec l'intention d'y revenir. Mais, le taux de retour effectif reste encore faible, soit moins de 3%.

La qualité du produit touristique constitue donc le meilleur garant de l'attachement du touriste à notre pays et le meilleur argument pour son choix comme destination. Pour ce faire, il convient de prendre les mesures adéquates pour garantir la quiétude durant ses déplacements et ses visites des sites touristiques et sa protection contre toute forme d'abus.

Ainsi, l'audit qualité est le seul moyen de mise à niveau du secteur qui souffre des insuffisances en matière de stratégie, de planification, de gestion et du **management** d'une manière générale. De ce fait, les établissements hôteliers doivent se doter d'une politique de certification pour avoir plus d'accréditation auprès des touristes

4 - Libéralisation des transports aériens

Il s'agit surtout de la libéralisation des tarifs pratiqués par la RAM (Royal Air MAROC). En effet, la ligne Casablanca-Paris est la plus chère au monde, ce qui freine la combinaison tour opérateur-charter-hôtel à cause des prix prohibitifs appliqués par la compagnie nationale.

Dans les premières assises nationales de janvier 2001, on a décidé la libéralisation de la RAM dans le but de créer une dynamique de concurrence entre

les différents transporteurs et d'améliorer le rapport qualité/prix dans l'intérêt du touriste.

Cependant, on a constaté un recul dans ce type de stratégie dans la mesure où on parle d' « une libéralisation encadrée » dans les dernières assises nationales du tourisme ouvertes à Agadir le vendredi 14 février 2003.

On comprend par ces tergiversations que l'on veut maintenir le monopole du transport aérien de la RAM au Maroc.

5 - Politique de tarification concertée

Elle doit être menée de concert entre l'activité principale du tourisme et les activités de soutien. A côté de l'activité principale constituée de l'hôtellerie et de la restauration, les industries de soutien qui comprennent les tours opérateurs, les agences de voyages et les transporteurs aériens ont un rôle majeur dans le dynamisme du secteur touristique. Malheureusement, on constate des dysfonctionnements entre ces trois entités qui n'arrivent pas à capter le touriste étranger à choisir la destination Maroc

6 - Les Tours Opérateurs

La part de marché du Maroc dans les principaux marchés émetteurs est de 3,2% en France, 1,7% en Espagne, 0,3% en Allemagne et de 0,2% en Angleterre (13). Ces parts de marché dérisoires montrent à l'évidence qu'il y a un problème de communication entre ces « faiseurs de marché », les professionnels et le gouvernement marocain. Si l'on se réfère au marché allemand, ses ressortissants dépensent en moyenne 45 milliards d'Euro par an pour leurs voyages à l'étranger avec une tendance à la hausse.

Par conséquent, il s'agit de mener une politique de concertation avec ces prescripteurs et d'élaborer des packages qui puissent intéresser le touriste à venir séjourner au Maroc en supprimant au préalable le problème constant du surbooking de la RAM (14). « Donc pour créer un effet multiplicateur de la demande, il ne faut pas chercher à toucher le consommateur final, mais plutôt les prescripteurs » (15) Ainsi, on est certain que notre part de marché en provenance de l'Allemagne augmentera dans de grandes proportions.

7 - Les agences de voyages

Le secteur des agences de voyages est moins développé au Maroc. Il se développe dans une atmosphère d'anarchie. Toutefois, le chiffre d'affaires des agences de voyages marocaines représente 35% du rapatriement en devises, ce qui est loin d'être négligeable. Cette proportion est appelée à augmenter si on arrive à

les restructurer et à les rendre plus crédible aussi bien auprès du touriste externe que national.

8 - Restructuration du dispositif de promotion

On cherche à restructurer l'ONMT (l'Office National Marocain du Tourisme). On peut se demander si le changement de directeur est assez suffisant pour créer une dynamique nouvelle, permettant de jouer son rôle de promoteur du tourisme marocain dans les pays émetteurs. Il faut beaucoup plus et passer immédiatement à concrétiser l'objectif de « transformer cet office en « Agence marocaine de tourisme » avec une optimisation de son organisation et un redimensionnement de ses ressources humaines » (16). En fait, on a besoin de mener une politique radicale de sa restructuration qui permet de changer aussi bien les hommes que les structures.

9 - Augmentation des budgets promotionnels

Malgré les bonnes intentions, l'augmentation des budgets promotionnels demeure un vœu pieux. En effet, le budget consacré à la promotion touristique est passé de 60 millions de dirhams en 2001 à 150 millions de dirhams en 2002. Ces chiffres sont dérisoires comparativement aux pays concurrents telle que la Turquie qui consacre un budget de plus de 600 millions de dirhams à la promotion touristique.

En d'autres termes, la promotion par lit est de 200 dollars au Maroc alors que la moyenne mondiale se situe entre 500 et 600 dollars (17). Atteindre ce dernier chiffre, reviendrait à consacrer 540 milliards de dirhams à la promotion touristique, ce qui est irréalisable. Mais il n'empêche qu'il faut au minimum doubler le budget de promotion pour améliorer les parts de marché auprès des pays émetteurs les plus proches tels que l'Espagne, la France, l'Angleterre et l'Allemagne.

V- Responsabilité collective

Il est louable que le gouvernement marocain et les professionnels du tourisme ont adopté une stratégie agressive pour réussir le défi d'attirer 10 millions de touristes en 2010. Cependant, on relève qu'il y a un déphasage entre le discours et la réalité. Les professionnels du tourisme continuent à raisonner à court terme à la recherche de gains faciles et la rentabilité immédiate. Ce phénomène est très répandu dans l'hôtellerie et les agences de voyages. Alors qu'on devrait avoir une vision à long terme et préparer nos firmes à relever le défi d'attirer le maximum de touristes par l'amélioration continue de la qualité de services, la qualification du personnel et la protection de l'environnement.

En somme, il s'agit d'une prise de « **conscience sociale** » (18) pour développer le tourisme dans une perspective durable. Par conséquent, un changement de mentalité s'impose à tous les niveaux du secteur touristique marocain pour continuer dans la bonne voie tracée. Une communication interne doit être développée au sein de l'entreprise touristique pour que tous les acteurs soient motivés et mobilisés pour l'atteinte de l'objectif fixé. Dans le cas où on risquerait de se heurter à des canards boiteux, des licenciements et des départs à la retraite deviennent nécessaires quitte à sacrifier le tiers du personnel et recruter de nouveaux éléments qui soient prêts à adhérer à la nouvelle stratégie et contribuer à sa réussite.

Conclusion

Malgré la mise en place du comité de pilotage stratégique au sein du Ministère du Tourisme, on craint de commettre les mêmes erreurs du passé – à savoir, tergiversations et lenteurs dans l'exécution du plan d'action stratégique. D'où le risque de ne pas atteindre l'objectif des 10 millions de touristes en 2010. Pour relever ce défi, il faut savoir que le **succès dépend des facteurs suivants** (16) :

a) Facteurs technologiques

- Circuits efficaces exerçant un pouvoir sur marché
- Innovation technologique permanente
- Novelles formes de commercialisation et de communication

b) Facteurs structureaux

- Profiter pour détruire barrières en époque de crise
- Pression sur T.O.

c) Facteurs de compétitivité

- Bouger le premier

d) Facteurs inhérents à l'information

- Inflation expectative optimiste
- Connaître les tendances du marché
- Facteurs dépendant de la politique gouvernementale
- Nouvelle relation public- privé
- Exonérations
- Politique de création et d'administration d'image de marque.

Bibliographie

Economie et entreprises,

« Tourisme, une priorité nationale » in Revue mensuelle : Juin 2001, p : 56

« L'investissement dans le secteur balnéaire promet de beaux jours aux promoteurs » paru dans le quotidien l'Economiste, no 1037 du 13 juin 2001

Article cité dans la revue Economie et entreprises, p : 55

Cité dans notre communication : « L'évolution du concept de l'entreprise familiale au Maroc » au colloque sur l'entreprise familiale, organisé en partenariat entre la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech. Université Cadi Ayyad et l'Université Montesquieu. Bordeaux IV les 27, 28 et 29 mai 2002.

Bouchaib ABDELLAOUI ,

« Les besoins en emploi, en qualification et en compétence dans l'hôtellerie marocaine » Thèse d'Etat soutenue en sciences économiques à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales. Université Hassan II Casablanca. 2002
Id.

ELKENTAOUI Khadija et ELMESKI Ouafa,

« Marketing Touristique Au Maroc » dans le cadre du séminaire relatif au Marketing Stratégique pour les étudiants de 1^{ère} année DESA Stratégie. Année universitaire 2001-2002

Id.

In Le Matin ECO du 17 février 2003.

Revue économie et entreprises, no cité, p : 64

Abdelghani BELKOUIRI,

« Les grappes stratégiques du Maroc compétitif : La grappe du tourisme » dans le cadre du séminaire relatif aux « Théorie et Stratégie des organisations » que nous assurons pour les étudiants de 2^{ème} année DESA GESTION. Année universitaire 200-2001.

Id.

Revue « économie et entreprises », no cité p : 60

Revue citée, p : 58

Revue citée, p : 60

Abdelghani BELKOUIRI,

« Les grappes ... » séminaire cité.

Revue : « économie et entreprises » no cité, p : 60

ELKENTAOUI Khadija et ELMESKI Ouafa,

séminaire cité