

# Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

## **Le tourisme, levier de développement durable et d'intégration**

Pour une nouvelle stratégie nationale du tourisme

Auto-saisine n°52/2020



# Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

## Le tourisme, levier de développement durable et d'intégration

Pour une nouvelle stratégie nationale du tourisme

ASA-C1-052020-52-7022-fr

Conformément aux dispositions de l'article 6 de la loi organique n°128-12, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) s'est autosaisi aux fins de préparer un rapport au sujet du tourisme national.

Le Bureau du Conseil a confié à la Commission chargée des affaires économiques et des projets stratégiques l'élaboration dudit rapport.

Lors de sa 117<sup>e</sup> Session Ordinaire tenue le 29 décembre 2020, l'Assemblée Générale du CESE a adopté à l'unanimité le rapport intitulé « le tourisme, levier de développement durable et d'intégration : pour une nouvelle stratégie nationale du tourisme » dont est extrait le présent avis.



## ACRONYMES

ADT	Agences de Développement Touristiques
CC	Cour des Comptes
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CNT	Confédération National du Tourisme
CPR	Contrat Programme Régional
CRT	Conseil Régional du Tourisme
HCP	Haut-Commissariat au Plan
MEFRA	Ministère de l'Economie et des Finances et de la réforme de l'administration
MATATES	Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économique
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
ONMT	Office National Marocain du Tourisme
OT	Observatoire du tourisme
PDR	Programme de Développement Régional
PDRT	Programme de Développement Régional Touristique
IRES	Institut Royal des Etudes Stratégiques
SMIT	Société Marocaine de l'Ingénierie Touristique



## Synthèse

Le diagnostic réalisé dans le cadre de cet avis confirme que, depuis l'indépendance, un effort important a été déployé dans le secteur touristique pour doter le pays en infrastructures et équipements et d'un cadre réglementaire et institutionnel spécifique.

Grâce aux efforts consentis, le Maroc a considérablement amélioré les performances du secteur touristique, **pour se classer comme première destination touristique en Afrique**. La contribution à l'économie nationale est importante : 7% du PIB, 20% des recettes d'exportations et 550 000 emplois directs, soit 5% de la population active (ONMT, 2019).

Néanmoins, en dépit des actions entreprises, **le potentiel du pays dans ce domaine demeure insuffisamment exploité**. Le secteur continue de pâtir de plusieurs contraintes d'ordre organisationnel liées notamment au chevauchement des rôles et des compétences des acteurs publics et privés concernés. Le secteur est également confronté au faible accès au financement, au manque de disponibilité de ressources humaines qualifiées et à une offre de loisirs et d'animation limitée. De plus, il est marqué par une triple concentration de l'activité touristique, par pays émetteur, par ville récipiendaire et par période de l'année.

**La crise sanitaire liée à la pandémie de la covid-19 a exacerbé plusieurs de ces faiblesses.**

Les activités liées au tourisme (transport aérien, agences de voyage, hébergement, restauration, activités culturelles et de spectacle, artisanat, etc.) ont été fortement impactées par les effets de la crise avec la fermeture durable des frontières. Il en a résulté un recul du nombre des arrivées de touristes (79%), un repli des nuitées réalisées dans les établissements d'hébergement (72%) et une perte de 63% des recettes touristiques (données du mois d'octobre 2020).

Sur la base du diagnostic réalisé, le CESE préconise une série de recommandations articulées autour de six axes.

S'agissant de **l'axe « gouvernance »**, le CESE recommande notamment d'instaurer une loi-cadre du tourisme pour clarifier les rôles et les attributions des différents acteurs impliqués et mettre en place une fiscalité adaptée aux besoins de la TPE/PME touristique en fonction de la zone d'implantation et de la nature du projet porté.

Pour **l'axe « tourisme durable et responsable »**, le CESE préconise l'opérationnalisation de la charte marocaine du tourisme durable et l'adoption des normes réglementaires alignées avec les exigences de la concurrence sur les marchés extérieurs pour les mettre en conformité avec les standards internationaux en termes de durabilité, de convergence, de sécurité sanitaire et de qualité.

Concernant **la « promotion touristique »**, le CESE recommande notamment d'opter pour une approche « tourisme 365 jours » en développant de nouveaux segments tels que l'éco-tourisme, le tourisme rural, le tourisme d'aventure, le tourisme médical, le tourisme de bien-être, le tourisme adapté aux personnes âgées et aux retraités.

Les plateformes **digitales** étant aujourd'hui la première source d'accès aux produits touristiques, il est ainsi recommandé de renforcer la communication numérique axée sur le « visitmorocco.com », notamment en la faisant évoluer vers l'expérience-client.

Concernant l'axe « **tourisme national** », il convient notamment de proposer des produits touristiques spécialement dédiés au tourisme interne dans ses divers segments et adaptés au pouvoir d'achat national, de promouvoir le tourisme social et solidaire et de développer les auberges de jeunes.

S'agissant de l'axe « **Capital humain** », il est suggéré d'améliorer la qualité des formations dispensées pour le secteur (métiers touristiques, langues étrangères, etc.) en instaurant notamment, au niveau de l'enseignement fondamental et supérieur, une spécialisation « arts et métiers du tourisme » au niveau du Bac-pro «tourisme», de la licence, du master et du doctorat.

Enfin, pour l'axe « **territorialisation** », il est nécessaire de promouvoir une offre diversifiée autour de corridors touristiques traversant plusieurs territoires avec une thématique touristique commune et préfigurer le développement de corridors avec des pays du pourtour méditerranéen ou encore avec des pays de l'Afrique subsaharienne.

## I- Quelle est l'importance de l'industrie du tourisme pour l'économie mondiale ?

Selon l'OMT, le tourisme comprend « l'ensemble des activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs non liés à l'exercice d'une activité rémunérée dans le lieu visité ». La possibilité d'accéder, directement et personnellement, à la découverte des richesses de la planète constitue « *un droit ouvert à tous les habitants du monde* »<sup>1</sup>.

La Déclaration universelle des droits de l'homme (article 24) et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (article 7.d), considèrent que « toute personne a droit au repos et aux loisirs et notamment à une limitation raisonnable de la durée du travail et à des congés payés périodiques »<sup>2</sup>, ce qui encourage l'accès aux activités touristiques.

Le Code mondial d'éthique du tourisme invite les autorités publiques à promouvoir le *tourisme social*, et notamment le tourisme associatif, qui permet l'accès du plus grand nombre de personnes principalement les familles et les jeunes, aux loisirs et aux vacances.

Pour l'économie mondiale, le tourisme offre des opportunités de croissance considérables en termes d'attraction des investissements, d'emplois et de recettes en devises, et joue un rôle important en termes de réduction de la pauvreté, de l'exclusion sociale et des inégalités territoriales. Il génère des effets multiplicateurs aux plans social, culturel et environnemental et est perçu comme un excellent vecteur pour le développement économique des territoires.

Cette industrie est particulièrement transversale. Elle est composée d'un grand nombre d'acteurs (TPE, PME, firmes multinationales, secteur public, etc.) travaillant de façon concertée afin de rendre leur offre plus concurrentielle et promouvoir la demande interne et internationale. Le tourisme stimule les économies grâce à sa chaîne de valeur diversifiée et à son interconnexion avec les autres secteurs économiques. Il favorise l'entrepreneuriat, la croissance des PME, la création de nouveaux emplois au profit des jeunes et des femmes et contribue à la réduction de la pauvreté dans les zones rurales et enclavées.

### Quelques chiffres-clés

Le secteur du tourisme constitue la première activité de consommation dans le monde. Le nombre des arrivées mondiales de touristes a connu une forte évolution, passant de 670 millions en 2000 à 1,4 milliards en 2019 (faits saillants OMT, 2019). Il représente 10% du PIB mondial, 1 emploi sur 10, 7% des exportations totales et 30% des exportations en services comprenant les recettes du tourisme international plus le transport de passagers (faits saillants-OMT, 2018).

Avec la crise de la Covid-19, les arrivées de touristes internationaux ont enregistré une baisse de 700 millions d'arrivées et une perte de 730 milliards de dollars de recettes<sup>3</sup>. Cette baisse a

---

1 - Code mondial d'éthique du tourisme, UNWTO.

2 - [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/frn.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/frn.pdf) (article 24)  
<https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cescr.aspx> (article 7)

3 - Baromètre du tourisme mondial de l'OMT, Octobre 2020 : <https://www.unwto.org/fr/news/baisse-de-70-du-tourisme-international-sous-l-effet-des-restrictions-de-voyage-dans-le-monde-entier>

provoqué de graves répercussions économiques et sociales, à la fois sur les professionnels, les TPME qui constituent environ 80 % du tissu productif du secteur et sur le niveau de vie des populations locales. Toutes les régions ont été impactées. L'Asie et le Pacifique ont connu une baisse de 79 % des arrivées, suivies de l'Afrique et du Moyen-Orient (-69 %), de l'Europe (-68 %) et des Amériques (-65 %). Les prévisions indiquent une reprise du tourisme international au troisième trimestre de 2021 voire en 2022 (OMT, 2020).

## II- Qu'en est-il pour le Maroc ?

Le tourisme constitue un pilier majeur de la croissance économique marocaine. C'est ainsi qu'en 2019, le Maroc a accueilli près de 12.9 millions de touristes aux postes frontières. Ce secteur a contribué à hauteur de 7% au PIB et 20% aux exportations des biens et services. Sa contribution à l'emploi est estimée à 550 000<sup>4</sup>, soit 5% de la population active (OT, 2020)<sup>5</sup>. Cette performance peut s'expliquer d'une part par la mise en place, depuis l'indépendance, d'un programme d'investissement public-privé massif et d'autre part par l'amélioration de la compétitivité du Maroc à l'échelle continentale au cours des dix dernières années. Cependant, plusieurs facteurs ont contraint cette performance, notamment en termes de création d'emplois, de valeur ajoutée et de développement durable.

### Les atouts du Maroc<sup>6</sup>

- **Une solidité et stabilité institutionnelle** : la stabilité politique et institutionnelle du Maroc favorise sa sécurité et son positionnement comme un des pays les plus sûrs pour les touristes à l'échelle régionale et continentale<sup>7</sup>.
- **Une situation géographique stratégique** : Le Maroc se situe à 3 heures de vol des principales capitales européennes et reste facilement accessible des marchés émetteurs asiatiques et américains (7 heures de vol en moyenne).
- **Une bonne infrastructure** : avec 17 Aéroports internationaux opérationnels dont un hub aéroportuaire international (Casablanca) desservant les destinations africaines, un large réseau autoroutier et un réseau de chemin de fer dense qui a été complété par la première ligne à grande vitesse d'Afrique.
- **Une gastronomie réputée mondialement** : la gastronomie marocaine est très variée selon les régions et les cultures et constitue ainsi un atout majeur pour le tourisme.
- **Une population accueillante et chaleureuse** : les marocains sont reconnus par leur hospitalité, leur ouverture d'esprit et leur prédisposition pour les langues étrangères.
- **Un capital naturel original** : l'environnement marocain est caractérisé par une diversité biologique et une richesse de la flore et de la faune. Le Maroc se distingue par rapport à ses pays concurrents car il dispose de nombreuses plages atlantiques où le désert rencontre la mer.
- **Une culture extrêmement riche** : la diversité culturelle du Maroc constitue un atout concurrentiel majeur, avec huit sites classés au patrimoine mondial, dont notamment la place Jemâa El Fna à Marrakech. Le territoire national abrite également un ensemble de sites archéologiques et naturels à fort potentiel.

4 - Selon le bilan de la vision 2010 (audition MTATAES 2020), le secteur a créé 450 000 emplois directs.

5 - Ce chiffre a été récemment confirmé par les données du contrat programme signé en 2020.

6 - HCP, prospective Maroc 2030, quelles ambitions pour le Maroc ?

7 - <https://smit.gov.ma/les-atouts-du-maroc/>

Certes, l'industrie touristique a été mise en difficulté<sup>8</sup> mais la pandémie de la Covid-19 a fortement exacerbé ces difficultés et a eu de forts impacts économiques et sociaux sur son évolution. Le tourisme est en effet l'un des secteurs les plus touchés en raison des restrictions imposées aux activités qui lui sont associées telles que le transport aérien et maritime, les établissements hôteliers, les magasins et restaurants, l'artisanat, *etc.*

Au Maroc, une baisse générale des indicateurs d'activité, avoisinant 70%, a été enregistrée depuis le début de la crise sanitaire (octobre 2020)<sup>9</sup>. La reprise de l'activité touristique, devenue cruciale pour préserver les emplois, assurer la survie des entreprises et relancer l'économie, doit constituer une opportunité pour améliorer la gestion du secteur et son fonctionnement, renforcer sa résilience face aux crises et globalement repenser son développement à l'aune du nouveau modèle de développement.

Le Conseil Économique, Social et Environnemental s'est auto-saisi de ce sujet aux fins d'apporter une contribution à la réflexion sur la manière d'envisager un développement inclusif et durable du secteur du tourisme au Maroc en cohérence avec les stratégies nationales et leurs déclinaisons à l'échelle des régions et en réponse aux effets des crises géopolitiques, sanitaires, environnementales et économiques.

L'objectif est : (a) d'analyser les contraintes et les difficultés qui limitent la contribution du secteur du tourisme à l'économie nationale et régionale et ses impacts sur les populations et l'environnement et (b) proposer des recommandations pour y faire face sur la base de l'étude des tendances mondiales notamment, à travers :

- Une meilleure coordination et synergie d'objectifs et de moyens entre les métiers, bâtie sur une vision commune adoptée et portée à la fois par le secteur public et le secteur privé ;
- Le renforcement de la convergence (transversale, verticale et territoriale) et de la coordination entre les acteurs concernés ;
- La dynamisation de la compétitivité touristique en matière de capacité d'accueil, de commercialisation et d'intégration des critères de durabilité dont l'objectif est l'amélioration de l'image du Maroc à l'échelle régionale et internationale ;
- L'encouragement de l'adhésion aux plateformes d'hébergement en ligne pour saisir les opportunités de la digitalisation, s'aligner avec l'offre mondiale et réorienter la demande interne et internationale ;
- La promotion d'un tourisme national fondé sur les spécificités des territoires et les avantages comparatifs des régions ;
- La lutte contre l'informel et l'adaptation du capital humain aux besoins futurs, avec une grande capacité d'absorption des évolutions que le tourisme connaît et qui sont amenées à s'accélérer.

---

8 - Le secteur a été menacé par plusieurs crises sécuritaires, sanitaires et environnementales, d'envergure nationale et internationale : la première guerre du Golfe, les attentats de Marrakech, les attentats du 11 septembre 2001, la dernière guerre du Golfe et les différentes crises sanitaires (SARS, Ebola, grippe aviaire/porcine, *etc.*).

9 - Audition du MTATES, Juillet 2020.

Pour ce faire, le conseil s'est appuyé sur son approche participative basée sur l'écoute des principaux acteurs concernés par la thématique, parmi lesquels les institutions publiques (ministère chargé du tourisme, ONMT *etc.*), les associations/fédérations des professionnels du secteur (CNT, CRT), les organismes privés (tours opérateurs, bureaux d'études, *etc.*), et une contribution écrite des acteurs actifs de la société civile dans ce domaine (CGEM, syndicats, fondations et ONG nationales, *etc.*).

La méthodologie de travail s'est basée sur la recherche et l'analyse documentaire à travers (a) la capitalisation sur l'ensemble des études et rapports produits à ce sujet ou en rapport avec ce dernier aussi bien par le CESE (« intégration régionale du Maroc en Afrique », « changement de paradigme pour une industrie dynamique au service d'un développement soutenu », « inclusif et durable, richesse globale et capital immatériel », « cohérence des politiques sectorielles et accords de libre échanges », *etc.*) que par les organismes nationaux (Cour des comptes, ministères chargés du tourisme et des finances, SMIT, OT, ONMT, IRES, HCP, CNT, *etc.*) et internationaux (OCDE, OMT, Banque Mondiale, *etc.*) et (b) en s'appuyant sur les enseignements du benchmark international des meilleures pratiques touristiques en la matière.

### III-Quels sont les principaux dysfonctionnements du modèle touristique marocain ?

L'analyse du secteur du tourisme au Maroc durant ces vingt dernières années révèle un certain nombre de dysfonctionnements récurrents.

#### Des stratégies qui peinent à réaliser leurs objectifs fixés

Sur le plan des objectifs quantitatifs, la mise en œuvre de la vision 2010<sup>10</sup> a révélé des résultats relativement appréciables au regard des indicateurs établis par le département de tutelle. L'objectif des 10 millions d'arrivées aux postes frontières, à travers l'ouverture du ciel (open sky), a été atteint.

Ces résultats s'expliquent par les efforts fournis pour la promotion du secteur, notamment à travers la révision des textes législatifs et réglementaires régissant les activités touristiques, l'augmentation du budget alloué à la promotion et surtout la mise en place progressive des mesures incitatives à l'investissement privé et à la mobilisation du foncier pour l'aménagement des zones touristiques dans le cadre du Plan Azur.

S'agissant de la vision 2020<sup>11</sup>, les résultats obtenus suite à sa mise en œuvre restent mitigés et les objectifs escomptés sont encore loin d'être atteints. En effet, l'objectif de mobiliser 150 milliards de dirhams d'investissement à répartir sur les différentes destinations n'est pas atteint<sup>12</sup> : (1) sur 64 milliards de dirhams mobilisés, seulement 37,7 émanent du secteur privé dont 22% de projets portés par des investisseurs étrangers<sup>13</sup> ; (2) les régions de Marrakech-Safi et de Casablanca-Settat accaparent successivement 32% et 23% de l'investissement mobilisé.

Selon le rapport de la cour des comptes<sup>14</sup> (CC, 2017), seuls 1 576 lits ont été réalisés sur un objectif global de 58 540 lits touristiques, soit un taux de réalisation de 2,7%<sup>15</sup>. Selon le même rapport, s'agissant du plan Azur, dont les investissements représentent 15 milliards de dirhams sur une période de quinze ans, les résultats restent également en-deçà des attentes.

Le rapport économique et financier qui accompagne la loi des finances (MEF, 2020), met en avant l'existence d'un écart significatif entre les objectifs initiaux et les résultats de la vision 2020, à la fois en lien avec la capacité hôtelière limitée, la gouvernance, principalement à l'échelle territoriale et la persistance de l'informel qui affecte la qualité de l'offre touristique nationale.

---

10 - Ses principales orientations ont porté sur : (1) un positionnement offensif sur le balnéaire ; (2) l'amélioration de la compétitivité et la libéralisation du transport aérien ; (3) la professionnalisation des métiers (formation) ; (4) le renforcement de la promotion touristique ; (5) la dynamisation de l'investissement (foncier, fiscalité, financement) et (6) la régionalisation.

11 - Elle a pour ambition de renforcer la position du Maroc à l'échelle régionale et mondiale afin d'être parmi les 20 premières destinations touristiques et de s'imposer comme une référence du pourtour méditerranéen en matière de développement durable. Son objectif est de doubler la taille du secteur, de tripler le nombre de voyages domestiques, les emplois directs, les recettes touristiques et à la contribution au PIB. Intégrant l'axe durabilité comme objectif fondamental de la stratégie, la vision 2020 s'appuie sur le lancement de grands projets qui s'articulent autour de trois filières (le balnéaire, le culturel et le naturel) et de six programmes touristiques.

12 - SMIT, contribution à l'auto-saisine du CESE, 2020.

13 - Les principaux marchés émetteurs de l'investissement sont : MENA, Europe, Afrique et Asie.

14 - CC, Rapport sur le contrôle de la gestion de la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT), 2017.

15 - Résultat du fin juin 2015 : rapport de la Cour des Comptes, Rapport sur le contrôle de la gestion de la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT), 2017.

## La problématique de la triple concentration

A cet égard un fort déséquilibre est noté en termes de développement touristique au niveau des villes et des régions et en matière de répartition des arrivées/nuitées par pays émetteur et en lien avec la question de la saisonnalité<sup>16</sup>.

En effet, les statistiques de l'ONMT indiquent une forte concentration de l'activité, soit 60% des nuitées, sur deux villes : Marrakech et Agadir. Le développement de nouvelles zones touristiques n'a ainsi pas permis l'essor d'autres pôles ou grandes villes touristiques en dépit des programmes mis en œuvre.

Le deuxième aspect de concentration du secteur est reflété par la répartition des différents pays émetteurs, dans la mesure où 52% des arrivées de touristes étrangers sont issues de deux pays européens : la France et de l'Espagne. Cette concentration accroît la vulnérabilité des recettes touristiques et des revenus des populations qui travaillent dans le secteur, par rapport aux fluctuations de la conjoncture économique de ces deux pays.

Le troisième aspect est lié à la saisonnalité des nuitées touristiques qui engendre une instabilité de l'emploi, des revenus au niveau local, et impacte négativement la rentabilité des investissements touristiques réalisés au niveau régional.

Cette triple concentration impose la nécessité de réviser le modèle de développement touristique afin qu'il soit davantage résilient, territorialisé et capable d'assurer une activité plus pérenne et des emplois plus stables tout au long de l'année.

## Une défaillance majeure du dispositif de pilotage

S'agissant du schéma de gouvernance, un pilotage stratégique de la mise en œuvre de la stratégie nationale a fait défaut. Le Conseil National du Tourisme (CNT), devant assurer le suivi de l'exécution des deux visions (2010 et 2020) et de ses mesures d'accompagnement, n'a pas été créé. Les Agences de Développement Touristiques (ADT) chargées de la mise en œuvre des stratégies territoriales n'ont également pas été créées. En outre, la mise en œuvre et le suivi des contrats programmes régionaux (CPR) ont pâti d'un manque d'effectivité manifeste. De plus, le cadre de coordination stratégique et opérationnel prévu entre les acteurs publics en charge des relations étrangères pour l'accompagnement de la promotion du Maroc n'a pas été formalisé<sup>17</sup>.

Le processus de régionalisation avancée a fortement impacté la mise en œuvre des CPR, d'une part avec le changement du découpage administratif en 2015 et d'autre part à travers l'orientation vers une nouvelle vision du développement des collectivités territoriales avec de nouvelles prérogatives et de nouveaux responsables locaux. L'absence de mécanismes de suivi et de pilotage des projets touristiques à l'échelle régionale a également bloqué le processus, surtout avec le lancement d'une nouvelle vague de concertation et de contractualisation des PDR.

---

16 - Rapport annuel du CESE 2018.

17 - Présentation du MTATAES au CESE, Bilan stratégie de développement du tourisme, 01-10-2020.

Certes, le développement touristique des huit territoires a été couronné de succès avec les efforts de concertation et de contractualisation fournis après la signature des 15 Contrats Programmes Régionaux (CPR). Cependant, leur mise en œuvre a été ralentie faute de mobilisation de financements nécessaires. A ce sujet, la Cour des comptes a constaté l'absence d'indicateurs de performance construits autour de ces territoires touristiques et l'absence de mécanismes soutenant la prise en considération de ces indicateurs par les parties prenantes dans leurs stratégies et leurs actions<sup>18</sup>.

Dans un autre registre, le manque de synergie entre la stratégie nationale du tourisme, à travers les deux visions et les stratégies sectorielles en lien avec ce secteur (artisanat, culture, sport, jeunesse et sport, développement durable, *etc.*) ne favorise pas une mutualisation des moyens humains et financiers à l'échelle nationale et territoriale et ce, au détriment d'une promotion intégrée des destinations « Maroc » et « Régions ».

S'agissant du secteur privé, le tissu des opérateurs est particulièrement fragmenté et vulnérable et le dialogue institutionnel avec les professionnels reste, d'après les acteurs auditionnés, très difficile. Il faut mentionner que les investisseurs privés n'ont pas, selon le rapport de la Cour des comptes, réalisé leurs engagements pris au niveau des cahiers des charges, principalement pour le cas des stations Azur.

Lesdits investisseurs montrent encore des réticences à s'engager dans des projets touristiques d'envergure autres que des unités hôtelières. Dans ce sens, la Cour des comptes a présenté dans son rapport de 2017<sup>19</sup>, les résultats de l'étude menée par l'association nationale des investisseurs touristiques révélant « le faible engagement des investisseurs nationaux, avec notamment 3/4 des investisseurs qui prévoient d'arrêter leurs travaux ou se désengager ».

### **Une attractivité et une compétitivité insuffisantes<sup>20</sup>**

Avec une surcapacité chronique (trop de lits) concernant la plupart des villes touristiques, une sous-utilisation du potentiel productif et une durée moyenne de séjour trop faible, l'attractivité du tourisme national n'est pas alignée à l'offre touristique internationale. A cela s'ajoute la fuite de plus en plus importante de la fréquentation hôtelière vers le classé informel et l'immobilier locatif.

La compétitivité du secteur a été fortement influencée par le changement du positionnement dominant « circuit » par le « city-break », au détriment des villes impériales, et d'une manière plus profonde par le manque d'équipements en animation, notamment culturelle et sportive, dans la plupart des destinations et pour toute la chaîne de valeur.

La mobilisation du foncier constitue le principal levier actionné par l'Etat pour accompagner le secteur du tourisme. Il demeure que seul 5% du foncier mobilisé par l'Etat entre 2014 et 2019, a été dédié au secteur. La reconstitution d'une réserve foncière dédiée spécifiquement au tourisme, à travers un mécanisme économiquement viable, est un enjeu majeur à relever, notamment en milieu urbain et péri-urbain.

---

18 - CC, Rapport sur le contrôle de la gestion de la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT), 2017.

19 - *ibidem* (p33).

20 - L'analyse au niveau de cette section s'est appuyée sur les auditions de Mr Aymn Alami et Mr Sahraoui Kheldouni Samir, (Septembre 2020) ainsi que l'exploitation du rapport élaboré par le comité des experts constitué sous l'égide de la CGEM et la CNT, Février 2018.

Il faut souligner que le dispositif actuel d'appui à l'acquisition du foncier est resté limité aux projets des stations Azur et n'a pas pu couvrir les autres classes d'actifs. L'enveloppe initiale dédiée à ce dispositif est presque entièrement consommée et les délais de sa mobilisation effective sont parmi les principales causes ayant impacté négativement l'investissement.

Pour l'impulsion et le soutien de l'investissement, plusieurs mesures et dispositifs ont été mis en place. Ces mécanismes restent peu adaptés aux besoins du secteur, particulièrement en ce qui concerne l'accès aux financements bancaires et à l'assainissement du passif. Le financement des investissements par fonds propres demeure prépondérant avec 55% en nombre de projets et 32% en capacité litière.

La fragilité financière et la sous-capitalisation du secteur appelle des approches de financement robustes. Force est de noter que les banques sont de moins en moins disposées à financer le secteur avec des créances en souffrance à hauteur de 20,6% en 2018 et des encours touristiques qui ont dépassé les 21% en 2015 pour se stabiliser à 14,3% en 2019<sup>21</sup>.

Les mécanismes d'incitation existants sont davantage orientés vers la création de nouveaux projets que pour l'accompagnement des projets existants et la dynamique d'investissement dans le secteur reste manifestement en-deçà des attentes. La fiscalité à la fois nationale et locale liée au secteur reste moins attractive comparativement à d'autres secteurs et à d'autres pays.

### Un dispositif de promotion et de commercialisation dépassé

En matière de promotion touristique, les performances enregistrées sont en retrait par rapport aux objectifs de la vision 2020, car les parts de marché dans les principaux marchés émetteurs sont globalement moins élevées que ceux des concurrents. A l'exception notable de la Chine, les parts de marché du Maroc se sont relativement détériorées et/ou stabilisées comparativement à 2010. S'agissant du marché interne, plusieurs actions ont été mises en place mais restent non-formalisées dans une vision intégrée. Le **marché interne** se caractérise par une certaine inadaptation des produits propres à la demande interne et par l'inexistence de produit adapté et de mécanismes de soutien dédiés avec des réseaux de distribution structurés.

L'augmentation du budget de la promotion touristique doit être corrélée à une meilleure maîtrise de la demande et une mise en place de mesures d'accompagnement de la compétitivité des destinations marocaines, particulièrement en ce qui concerne le transport aérien et la **digitalisation**. L'objectif est de pallier le manque d'impact et parfois l'impuissance commerciale des opérateurs nationaux vis-à-vis des grandes centrales de réservation internet ainsi que la perte de maîtrise des clients et des marchés.

Le **paysage de l'aérien** au Maroc, même avec une croissance des entrées de +4,7% enregistrées durant les dix dernières années, reste profondément perturbé : le low cost « contrôle » le ciel avec 44% des vols internationaux alors que la RAM ne contrôle que 36% des vols internationaux et moins de 30% sur l'Europe, tandis que les tours opérateurs et les compagnies charters ont pratiquement disparu.

---

21 - Contribution du MTATAES, 2020.

## Une durabilité non-opérationnelle

Concernant la question de la durabilité, l'intégration des critères de durabilité dans le cadre de la nouvelle loi n°80-14<sup>22</sup> est une avancée significative mais qui reste tributaire de l'adoption des textes d'application. La mise en place d'indicateurs de durabilité et de dispositifs de veille régionaux a été lancée. Elle s'est heurtée néanmoins à la problématique de l'adhésion des différentes parties concernées par le processus de collecte de données. La marginalisation des dimensions sociales dans les objectifs des deux visions du tourisme et la non-opérationnalisation de la charte marocaine du tourisme durable figurent, selon les acteurs auditionnés, parmi les constats les plus saillants.

Pour le volet culturel, les pouvoirs publics ont mobilisé des efforts significatifs pour la mise en valeur du patrimoine, notamment, à travers le programme de mise à niveau des médinas. Toutefois, les autres composantes n'ont pas encore bénéficié des mêmes moyens, particulièrement les sites et monuments historiques. Il faut souligner également, l'absence de mécanismes permettant d'orienter, de stimuler et d'accompagner les initiatives privées locales, notamment pour le développement des projets d'animation et de tourisme social.

## Un capital humain peu qualifié

En l'absence d'une cartographie de l'emploi touristique dédiée et d'outils de pilotage adaptés et efficaces, il est très difficile de dresser un véritable état des lieux de l'emploi. Disposer d'un tel dispositif faciliterait l'accès aux informations concernant le suivi de l'insertion dans le milieu professionnel, la mesure des densités de l'emploi, et l'analyse de la rémunération du secteur et son attractivité.

S'agissant de la question relative à la mise à niveau du capital humain, des défis restent à relever notamment pour assurer l'adéquation requise entre l'offre et les besoins en middle et top management. Cela requiert notamment un maintien des liens avec les professionnels du secteur pour qualifier les nouveaux besoins et planifier et orienter l'offre de formation en fonction des besoins identifiés. La plupart des acteurs touristiques auditionnés reviennent sur la nécessité de la mise en place d'un partenariat stratégique entre le secteur privé et l'OFPPT<sup>23</sup> vu le rôle important que joue cet organisme en matière de formation professionnelle et les moyens dont il dispose.

---

22 - Loi n° 80-14 promulguée par le dahir n° 1-15-108 du 18 chaoual 1436 (4 août 2015) relative aux établissements touristiques et aux autres formes d'hébergement touristique. (BO n°6404-3 du 15 Octobre 2015).

23 - Ateliers spécifiques organisés par le CESE 2020.

## IV- Quels sont les défis actuels du tourisme national ?

### La digitalisation

Le tourisme est probablement l'un des secteurs les plus digitalisés de l'économie. En effet, il est estimé aujourd'hui que les deux tiers de son chiffre d'affaires sont réalisés online et la tendance est toujours à la hausse (Statista, 2020). Malgré le coup de frein dû à la crise de la Covid-19 et aux restrictions sur les voyages, la part des achats de produits et services touristiques via internet continue d'augmenter. Au Maroc, l'utilisation des plateformes numériques suit la tendance mondiale. Selon une étude menée par la CNT<sup>24</sup>, 90 % des touristes ayant visité le pays auraient réservé leurs hébergements à travers internet .

Certes, les acteurs du tourisme se sont rapidement approprié les opportunités proposées par les technologies de la communication pour améliorer leur offre et toucher plus de clients. Néanmoins, dès la fin des années 90, ils ont été largement concurrencés par les professionnels des réservations en ligne qui se sont lancés dans ce marché attractif, en proposant à l'échelle internationale, des services de réservation des voyages, des hébergements et des activités diverses.

Au niveau de la communication, la mise en valeur de produits et services touristiques à travers des sites web, des vidéos ou des réseaux sociaux est devenue une obligation pour se faire connaître et maintenir son activité dans un monde de plus en plus connecté.

La communication ne concerne plus que les informations spécifiques aux produits et aux services mais également l'ensemble des données dont un touriste arrivant dans une destination pourrait en avoir besoin : informations sanitaires, transports urbains, jours fériés, habitudes et traditions, horaires divers, *etc.* Ces informations qui doivent être fiables et actualisées sont très importantes, dans la mesure où elles font partie de la perception générale que conservera le touriste après sa visite.

### Une communication axée sur le storytelling

L'industrie du tourisme est fortement dépendante de l'image des destinations et de la communication autour des offres touristiques. Cette image est hautement sensible aux aléas géopolitiques, économiques, sociaux, environnementaux et sanitaires (exemple édifiant de la Covid-19), sachant que l'expérimentation des destinations ne peut pas être faite au préalable par les touristes.

La communication sur les destinations touristiques doit raconter une histoire spécifique et proposer une expérience émotionnelle. De plus en plus de territoires et de structures touristiques l'ont compris et intègrent aujourd'hui systématiquement le storytelling à la communication autour de leur destination, des histoires à travers lesquelles les touristes peuvent s'identifier : la découverte, l'aventure, la culture, l'histoire, la vie locale, *etc.*

24 - CNT, diagnostic stratégique et digital, 2019-2020.

L'utilisation du numérique est favorable pour faire réussir la stratégie de communication durable. Les professionnels utilisent leurs sites web et leurs canaux d'échange (Facebook, tweeter, etc.) pour visualiser leurs produits. Ils s'appuient en temps réel sur l'affichage dynamique et interactif des événements culturels, artistiques et d'animation locale, et communiquent sur des informations touristiques pertinentes à la promotion et le marketing de leurs destinations<sup>25</sup>.

Une bonne communication consiste à assurer une présence permanente au niveau des sites et des réseaux sociaux. Le Maroc, reste timidement actif voire quasi-absent de ces réseaux. Alors que les marques « Marrakech » et « Casablanca » sont très connues mondialement, il est constaté que marrakech.com ou casablanca.com n'appartiennent ni à des entreprises ni à des institutions marocaines. Or, ce sont des sites qui peuvent drainer un nombre important de touristes potentiels pour le Maroc.

Une communication attractive permettrait une meilleure visibilité à moindre coût et dans un premier temps profiterait aux PME du secteur, en leur permettant d'avoir un marketing opérationnel, sans avoir à faire des investissements importants. Il est à noter qu'un mouvement de concentration s'est opéré autour de quelques plateformes touristiques. Les « Online Travel Agencies » (OTA), qui deviennent des intermédiaires incontournables pour le e-business dans les produits et services touristiques.

Ces intermédiaires proposent un bouquet de services et ont parfois tendances à orienter leurs clients en fonction de leurs propres finalités. Ils proposent également quasi-systématiquement, des produits et services complémentaires pour amener les clients à consommer le plus possible.

Les OTA attirent un trafic important sur leur site et proposent à leurs visiteurs un guichet unique pour tous leurs besoins touristiques (billetterie, réservation d'hôtel, excursions, spectacles, etc.). Leur stratégie, classique dans le secteur des réseaux, est de devenir suffisamment importants pour être incontournables.

L'impact de cette concentration se matérialise dès lors qu'une recherche est effectuée sur Internet. Le voyageur désirant passer des vacances à Marrakech, en tapant « hôtel Marrakech » sur Google, aura près de cinquante millions de réponses. Cependant, sur les 10 propositions qui sont affichées dans la première page du navigateur, 7 correspondent systématiquement à des sites des groupes Booking.com ou Expedia. Le voyageur aura alors naturellement tendance à choisir l'un d'entre eux et ce, d'autant plus, que la notoriété et l'image de ces sites a été construite avec soin et sur la durée.

Il y a lieu de prendre pleinement conscience de la puissance de ces groupes qui imposent leurs conditions aux entreprises touristiques avec, souvent, des commissions très élevées. Ces entreprises entièrement digitalisées réalisent un chiffre d'affaire proche de celui des géants hôteliers et avec une rentabilité élevée.

---

25 - L'image de marque de la destination et son impact sur les comportements post-visite des touristes, Anne-Cécile Marchat, Christèle Camelis, Dans Gestion et management public 2017, (Volume 5 / n° 3), pages 43 à 58 : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2017-1-page-43.htm>.

L'importante croissance de l'utilisation des services en ligne ainsi que les conditions imposées par les OTA ont amené les acteurs « traditionnels » tels que les grandes chaînes hôtelières à développer leur propre offre digitale pour tenter de reprendre le contrôle sur leur chaîne de valeur et retrouver un semblant d'indépendance. Compte tenu de l'importance des investissements nécessaires, seuls les grands groupes disposant de moyens financiers conséquents peuvent entamer une telle démarche.

Sur un autre registre, la généralisation d'Internet et des services qu'il propose a permis de développer de nouveaux services qui exploitent la connexion de tous, pour une mise en relation selon les intérêts de chacun. Des plateformes collaboratives ont été ainsi lancées. Elles permettent aux utilisateurs de partager des informations ou de proposer des services, sans être forcément des professionnels.

Ainsi, l'idée de connecter directement les consommateurs entre eux pour échanger leurs expériences a été à la base de l'un des services les plus utilisés par les touristes. Il s'agit tout simplement de les impliquer directement dans l'évaluation des produits et services qu'ils ont utilisés. Ces plateformes permettent aux clients de décrire l'expérience qu'ils ont vécue et d'attribuer des notes qui peuvent être consultées librement. Elles deviennent ainsi, de facto, de plus en plus consultées et suivies puisque, *à priori*, les avis exprimés le sont par des consommateurs indépendants qui n'ont d'autre intérêt que d'informer. Avec le temps, la crédibilité de ces plateformes, leur notation s'est renforcée et leur impact sur l'activité est scruté minutieusement par les professionnels qui en ont fait un outil de marketing majeur.

Autre service majeur qui a changé le tourisme est celui des plateformes qui permettent à tout propriétaire d'un logement de le proposer à la location pour une durée limitée. Les touristes disposent dès lors d'une alternative aux hôtels. Le succès de ce type de service a été fulgurant au regard des prestations fournies, rarement disponibles par ailleurs.

Enfin, au niveau du transport, les plateformes qui proposent le co-voiturage voire un service de transport alternatif (Uber) ont également connu une croissance importante et permettent ainsi aux touristes d'accéder à des services à la demande et à un coût très raisonnable.

L'évolution technologique a permis de proposer des services totalement dématérialisés au niveau du processus de choix et d'achat. Les services touristiques en ont très largement profité. Les billets d'avion électroniques sont devenus aujourd'hui la norme pour les hébergements ou les spectacles. Ils sont édités directement par les voyageurs chez eux à partir de leurs différents terminaux. Ainsi, la plupart des touristes vont être d'autant plus satisfaits de leur visite qu'ils ont pu la préparer à l'avance et régler les détails logistiques sans avoir à se déplacer. La dématérialisation permet également d'alimenter automatiquement des bases de données sur les choix des touristes, les lieux les plus visités, les dépenses effectuées, etc.

De nouvelles technologies seront bientôt disponibles à grande échelle pour proposer de nouveaux services aussi bien aux touristes qu'aux professionnels et à l'administration. L'intelligence artificielle, en particulier, sera d'un grand apport à la conception des circuits touristiques personnalisés qui permettra à chaque touriste d'effectuer le voyage qui lui convient le mieux à tous points de vue. Elle permettra également aux décideurs d'apprécier finement les tendances pour un meilleur ciblage des touristes et de leur proposer le produit qui leur correspond au mieux.

**Le e-tourisme est aujourd'hui largement majoritaire dans les modes de consommation. Il s'agit donc d'en prendre conscience réellement et de développer les outils et instruments qui permettent d'en faire un levier de croissance.**

### **Le tourisme durable**

Depuis les années 1990, le système des Nations Unies a reconnu le concept de développement durable à travers ses dimensions environnementale, économique et sociale (Rio, 1992) et le tourisme, en tant qu'activité économique qui participe à cette vision (Charte du tourisme durable, 1995 ; Code mondial d'éthique du tourisme, 1999). Le rôle du tourisme comme outil du développement durable a été officialisé par l'ONU dès le début des années 2000 (Johannesburg, 2002).

En pratique, le développement durable est opérationnalisé à travers l'Agenda 2030 qui fixe 17 objectifs (ODD) déclinés en 169 cibles pour répondre aux défis des trois dimensions fondamentales de la durabilité. Il s'agit de protéger la planète pour répondre aux besoins des générations actuelles et futures (préservation de la qualité de l'air, l'eau, la biodiversité, l'accès durable à la nourriture, les changements climatiques *etc.*), respecter les principes d'égalité des sexes et de dignité des personnes, lutter contre la pauvreté (accès à l'éducation, la santé, *etc.*), établir une prospérité économique inclusive et respectueuse de l'environnement et construire une vision commune et partenariale entre les nations, les collectivités territoriales, la société civile et le secteur privé<sup>26</sup>.

S'agissant de la question environnementale, au Maroc et à travers le monde, l'activité touristique exerce des pressions majeures sur les écosystèmes vu qu'elle augmente les besoins en énergie, en nourriture et en eau. Elle favorise la production de déchets qui polluent la nature et nuisent à la biodiversité. Le tourisme à travers les voyages (nourriture, hébergement, shopping) et surtout le transport à l'échelle planétaire, est à l'origine de 8% des émissions mondiales de gaz à effet de serre<sup>27</sup>.

Force est de constater que le tourisme est l'une des principales industries qui consomme abondamment les ressources naturelles, particulièrement la ressource en eau. Cette consommation peu maîtrisable est due à l'utilisation massive de l'eau pour la gestion et l'entretien d'un grand nombre d'activités touristiques tels que le nettoyage, l'arrosage des installations sportives, les piscines et la climatisation.

L'OMT estime que les dépenses mondiales consacrées à l'écotourisme augmenteront à un rythme plus élevé que la croissance moyenne de l'industrie<sup>28</sup>. Néanmoins, la pression sur les environnements sensibles et les sites protégés sera plus forte. Les pressions excessives sur la faune et la flore conduisent fatalement à la dégradation des milieux naturels et induisent à des changements comportementaux chez les animaux.

Outre l'impact environnemental, le tourisme constitue une menace pour le patrimoine surtout que la majorité des espaces et lieux culturels ne sont pas adaptés ni prêts pour recevoir régulièrement un nombre élevé de touristes. Le meilleur exemple qui illustre cette situation est la

---

26 - <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

27 - <https://www.ecoco2.com/blog/le-tourisme-represente-8-des-emissions-mondiales-de-co2/>

28 - <https://www.unwto.org/fr/le-tourisme-mondial-consolide-sa-croissance-en-2019>.

ville de Venise<sup>29</sup>, avec près de 30 millions de visites annuelles (une proportion de 545 touristes par habitant), la commune a imposé depuis 2019, aux différents touristes de payer un droit d'entrée pour visiter la ville afin de financer les coûts de nettoyage du centre historique. Les répercussions sur la qualité de vie de la population locale sont considérables (transports surchargés, nuisances sonores, hausse des prix de l'immobilier, cherté des services et des produits, *etc.*).

Face à cette situation, les consommateurs exigent de plus en plus des offres touristiques qui répondent au mieux aux exigences du développement durable et du respect des milieux historiques. Les voyageurs préfèrent visiter des destinations moins célèbres afin de réduire les effets du tourisme de masse et de protéger l'environnement (54 %) <sup>30</sup>.

A cet effet, plusieurs destinations (Norvège, Nouvelle-Zélande, Australie et Pays-Bas) ont répondu à cette demande principalement les régions et les villes qui proposent de plus en plus des solutions durables à leur écosystème touristique en considérant le touriste comme un agent de changement qui participe au processus du développement durable plus qu'un simple consommateur.

Par exemple, la ville d'Amsterdam propose aux touristes des balades en bateaux électriques et les associe activement dans les opérations de nettoyage des canaux. Elle propose également à ce que les matières récupérées par les touristes soient recyclées dans la construction d'autres embarcations et la fabrication de nouveaux meubles<sup>31</sup>.

Au Maroc, dans le cadre du projet « Consommation et production durables pour une économie à faible émission de carbone dans le secteur du tourisme »<sup>32</sup>, le département du Tourisme a mené une étude visant la quantification des émissions de ce secteur en gaz à effet de serre (GES) au niveau de Marrakech afin d'évaluer la vulnérabilité du secteur par rapport aux changements climatiques et d'identifier les mesures d'atténuation appropriée au niveau national du secteur du tourisme.

Concernant le volet social, les impacts négatifs du tourisme de masse peuvent être très lourdes selon les régions et les sociétés. En effet, le tourisme impacte profondément les populations locales et provoque parfois des mutations majeures dans leurs modes de vie.

L'implication des acteurs et des professionnels du secteur pour résorber les déficits sociaux du tourisme de masse est nécessaire mais pas suffisante. La responsabilité sociale et la solidarité économique des entreprises touristiques sont, à ce titre, aussi importantes que la sauvegarde de l'environnement. Ainsi, plusieurs destinations à travers le monde proposent des activités favorables à la promotion des économies locales (tourisme social, artisanat, produits de terroirs, circuits, *etc.*), de la culture et de l'histoire (animation, festivals et événements) dans une logique d'inclusion des résidents et de l'ensemble des partenaires dans cette démarche.

## Formaliser l'emploi informel

---

29 - Surtourisme : bientôt une taxe pour visiter Venise sur [www.lechotouristique.com](http://www.lechotouristique.com), 2019.

30 - Etude, Booking.com, 2020.

31 - <https://www.lechotouristique.com/article/insolite-peche-au-plastique-sur-les-canaux-damsterdam>.

32 - Selon le MTATAES, ce projet est financé par international Climate Initiative (ICI) et en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Les emplois dans le secteur du tourisme sont souvent considérés comme étant peu qualifiés, offrant ainsi aux travailleurs, des opportunités de promotion et de gestion des carrières très limitées. Ces emplois jugés précaires sont caractérisés par l'octroi de bas salaires, et sans protection sociale. De plus, les horaires de travail sont inadaptés et se fondent sur la saisonnalité, la multiplication des contrats temporaires, l'informel, *etc.*

La catégorie des jeunes est la plus concernée par ce type d'emplois, qui est de nature à enfermer le jeune employé dans un cycle d'instabilité, de mauvaises conditions de travail de surexploitation et de sous-rémunération.

En outre, les femmes occupent le plus d'emplois touristiques précaires et surtout saisonniers. Ce constat reflète la persistance des inégalités de genre dans l'accès à l'éducation, à l'emploi qualifié et à l'autonomisation économique (OIT, 2011<sup>33</sup>).

Selon l'OCDE, le recours aux travailleurs migrants et aux catégories marginalisées (enfants, populations autochtones, personnes à besoins spécifiques, *etc.*) dans les petits métiers du tourisme peut contribuer à la multiplication des emplois saisonniers et vulnérables. Ceci est lié à la dominance de l'informel et du tissu productif (TPME) qui caractérise la structure du secteur du tourisme. Il faut mentionner qu'environ 80 % de la main-d'œuvre touristique mondiale travaille dans des TPME qui ont du mal à attirer et à développer le capital humain du secteur vu qu'ils n'ont ni les capacités, ni les moyens financiers de reproduire les structures dont sont dotées les grandes entreprises (OCDE, 2014).

L'absence de perspectives de carrière est un problème majeur qui restreint le potentiel d'amélioration de la productivité, principalement pour les TPME. Les principales conclusions du forum de dialogue mondial de l'OIT sur les nouveaux développements et défis dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme<sup>34</sup> orientent vers la mise en place indispensable, par les pays à vocation touristique, de stratégies d'emploi progressif visant l'amélioration des compétences, des conditions de travail et la motivation des salariés et d'un dialogue social efficace.

L'amélioration de la qualité des emplois dans la chaîne de valeur touristique et la valorisation du capital humain revêt une importance stratégique pour le développement à long terme du secteur du tourisme en adéquation avec les nouvelles tendances mondiales (digitalisation, durabilité).

La transversalité du secteur, la mobilité des voyageurs, l'émergence de nouveaux marchés, les TIC et la concurrence accrue entre destinations, constituent les principaux déterminants des besoins en compétence touristique. La productivité du travail est un indicateur majeur de la compétitivité qui a un impact direct sur la capacité d'une destination à proposer des services touristiques de qualité et à devenir plus compétitive<sup>35</sup>.

La promotion du capital humain permet de stimuler une croissance durable et inclusive, tout en luttant contre la prolifération des emplois précaires, de l'informel et des dérives du tourisme de masse<sup>36</sup>.

---

33 - [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS\\_154944/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_154944/lang--fr/index.htm)

34 - [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dialogue/---sector/documents/meeting\\_document/wcms\\_163431.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dialogue/---sector/documents/meeting_document/wcms_163431.pdf)

35 - Indicateurs de la compétitivité du tourisme : Document d'orientation, OCDE, 2013.

36 - <https://www.equilibre-travel.com/les-dangers-du-tourisme-de-masse/>

## La tourisme interne

Le tourisme interne est un segment très important qui joue un rôle incontestable dans le maintien de la résilience du secteur touristique à travers la diversification du portefeuille clients surtout en période de crise. Ce segment contribue, par ailleurs, au développement des régions à travers la promotion d'une typologie d'activités spécifiques aux besoins des nationaux et de leurs modes de consommation.

Partant de là, la vision 2020 a dédié un axe au développement du tourisme interne « Plan Biladi » dans les différents territoires touristiques du Royaume. Ce plan prévoit le développement d'une série de stations touristiques assortie de produits et de prix adaptés au profil des voyageurs nationaux. Afin de promouvoir cette offre touristique, les pouvoirs publics se sont appuyés sur la campagne «Kounouz Biladi». Néanmoins, le niveau de réalisation des objectifs assignés au plan Biladi, se situant à moins de 30%, reste en deçà des espérances<sup>37</sup>. Cela est dû notamment à la proposition d'une panoplie de produits peu animés et inadaptés aux besoins des marocains et du non-respect des délais de livraisons prévus.

En parallèle avec les normes ciblant les touristes nationaux, d'autres ont été déclinées au profit de l'amélioration de la compétitivité des entreprises touristiques nationales. Ces normes se sont appuyées, entre autres, sur la modernisation de la réglementation touristique et sur la mise en place d'un dispositif d'accompagnement global et intégré des entreprises touristiques qui comprend la mise en place de programmes adaptés tels que « Moussanada Siyaha » et «Renovotel 3 »<sup>38</sup>. L'impact de la mise en œuvre de ces programmes reste modéré.

Le tourisme interne pourra certainement contribuer à la relance de l'activité touristique et à l'atténuation des effets de la crise Covid-19 comme il l'a souvent fait en 2003, 2009 et 2012. La survie du tourisme intérieur dépendra sûrement de la valorisation du tourisme durable destiné aux nationaux mais également des mesures prises par l'Etat et les professionnels dans le cadre du plan de relance mis en place<sup>39</sup>.

## La territorialisation

Au Maroc, le processus de régionalisation avancée s'inscrit dans le cadre d'un vaste chantier de rénovation institutionnelle. Il s'appuie sur quatre lignes directrices qui visent la consolidation de la démocratie représentative, le renforcement des compétences décisionnelles et exécutives des conseils élus, la promotion de l'approche genre<sup>40</sup>, l'élargissement de la participation citoyenne et les relations de partenariat avec le tissu associatif et le secteur privé à l'échelle locale.

---

37 - Seulement 3 stations ont été mises en place (Imi-Ouaddar, kénitra et ifrane).

38 - Le programme « Moussanada Siyaha » est un dispositif d'appui aux entreprises touristiques (mise à niveau et amélioration de la compétitivité). Il concerne trois types d'activités : les établissements d'hébergement touristique, les agences de voyages, ainsi que les entreprises de transports touristiques.

Le programme « Renovotel 3 » est un fond de financement conjoint avec les banques dédié à la mise à niveau des établissements d'hébergement touristique(EHT).

39 - Audition MTATAES.

40 - [http://www.regionalisationavancee.ma/pdf/rapport/fr/l1\\_conceptiongenerale.pdf](http://www.regionalisationavancee.ma/pdf/rapport/fr/l1_conceptiongenerale.pdf) : page 13 par exemple.

Les lois organiques de 2015, ont donné une grande importance à la région comme espace pertinent pour la mise en place des stratégies sectorielles de l'État et des politiques publiques territoriales. Ces lois, conformément aux dispositions constitutionnelles, ont doté les conseils élus de moyens financiers et de ressources humaines nécessaires pour accompagner les régions dans l'exercice des nouvelles compétences propres, partagées et transférées, notamment en matière de développement économique.

La promotion du tourisme est une compétence partagée entre l'État et la région. La région est ainsi censée contribuer à l'opérationnalisation de la vision 2020 au niveau territorial. Les secteurs ou domaines d'intervention ayant un impact direct ou indirect sur le développement du tourisme (infrastructures, culture, patrimoine, gestion des parcs, *etc.*) sont gérés dans le cadre des compétences propres ou transférées.

A travers les plans de développement régionaux (PDR), chaque région doit promouvoir le tourisme en déterminant sa propre vocation touristique, en cohérence avec les stratégies sectorielles et en s'appuyant sur les ressources propres en fonction des besoins spécifiques de chaque acteur (société civile, tissu productif, services déconcentrés de l'État, collectivités territoriales) et chaque territoire (provinces et communes). La région est devenue l'espace idoine pour la mise en place des stratégies touristiques.

## V- Que recommande le CESE ?

L'ambition du conseil est de promouvoir un **tourisme durable** qui (a) renforce la **résilience** de l'économie nationale face aux risques économiques, financiers, environnementaux et sanitaires, (b) **intègre** la population locale, principalement les femmes et les jeunes dans la création de la richesse et de l'emploi décent et (c) améliore le **positionnement** touristique des **régions et des destinations** à l'échelle nationale et internationale.

Pour concrétiser cette ambition, en capitalisant sur les initiatives déjà entreprises pour la promotion du tourisme national et sur les enseignements tirés du benchmark international, le CESE formule les recommandations suivantes qui s'articulent autour de six axes majeurs :

### ■ **Prérequis : la gouvernance**

Mettre en place une **gouvernance intégrée** et efficace, tout au long du processus de conception, de mise en œuvre et de suivi des stratégies touristiques nationales et territoriales.

### ■ **Axe 1 : un tourisme durable et responsable**

Développer un tourisme durable et responsable visant le bénéfice économique, social et environnemental, et renforçant la résilience du secteur face aux risques environnementaux et sanitaires.

### ■ **Axe 2 : le tourisme national**

Favoriser les activités et les équipements du tourisme destinés aux nationaux, au moyen des investissements publics/privés et du soutien financier et fiscal.

### ■ **Axe 3 : la digitalisation**

Promouvoir des destinations et des produits touristiques durables à travers la communication, la connectivité et la digitalisation.

### ■ **Axe 4 : le capital humain**

Qualifier le capital humain en s'alignant sur les tendances mondiales et en visant l'excellence.

### ■ **Axe 5 : la territorialisation**

La territorialisation est un cadre propice à la mise en œuvre des stratégies pour assurer la coordination entre l'échelle nationale et régionale.

### **Prérequis : Une gouvernance intégrée et efficace**

Pour ce faire, il convient de :

1. **Instaurer une loi-cadre du tourisme.** La clarification des attributions des opérateurs, des institutions publiques et du tissu associatif et la refonte de la réglementation ayant une incidence sur les voyages et le tourisme, constituent deux conditions primordiales pour le repositionnement du secteur.

2. **Promouvoir une planification stratégique intégrée**, impliquant une convergence des moyens et des ressources et un suivi-évaluation pour toute la chaîne de valeur, moyennant:
  - L'activation de la haute autorité du tourisme chargée du pilotage et du suivi-évaluation ;
  - La mise en place des instances régionales en conformité avec le découpage administratif actuel.
3. **Assurer une meilleure synergie entre l'ONMT et la SMIT** en soutenant leur transformation, tout en renforçant leurs rôles et leurs moyens en conformité avec les standards internationaux.
4. **Eclairer davantage l'investisseur sur les opportunités offertes par le secteur du tourisme** à travers :
  - La révision du rôle et prérogatives de l'observatoire du tourisme qui doit se focaliser sur la veille stratégique ;
  - La modernisation du Compte Satellite du Tourisme et sa tenue à jour.
5. **Repenser la politique aérienne du Maroc** tout en actant les bénéfices engendrés par l'ouverture du ciel marocain et l'arrivée du « low cost », et en renforçant le positionnement de la Compagnie nationale (RAM) dans l'amélioration de l'image institutionnelle et touristique du Maroc.

### **Axe 1 : Le tourisme durable et responsable**

6. **Opérationnaliser la charte marocaine du tourisme durable**, en garantissant la convergence entre les responsabilités des acteurs, l'attractivité des destinations et la cohésion sociale. Ladite charte devra :
  - S'inscrire dans les priorités des ODD, de l'agenda 2030 et des stratégies nationales en matière de développement durable ;
  - Promouvoir un **dialogue social** constructif entre les différentes parties prenantes ;
  - Donner la priorité à **l'emploi décent** et la généralisation du système de **protection sociale aux travailleurs touristiques** ;
  - Protéger les **travailleurs informels** et/ou occupant des emplois précaires, en particulier les femmes vulnérables, les jeunes, les personnes en situation de handicap, les migrants, *etc.* ;
  - Veiller au **respect des droits humains** ;
  - Protéger les **enfants** de toutes formes d'exploitation économique et sexuelle.
7. **Investir dans le développement des standards de la durabilité et de la responsabilité sociale** dans tous les domaines (droits humains, transport, économie, *etc.*) et pour l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur principalement les petits opérateurs. Le tourisme durable et responsable constitue une source de compétitivité indispensable pour les régions et les destinations touristiques. A cet effet, il est préconisé de :

- Evaluer les projets d'investissement en prenant en compte leurs impacts sur la qualité de vie de la population locale et sur l'environnement ;
  - Encourager la labellisation de type clé verte de la Fondation Mohammed VI pour la protection de l'environnement ;
  - Promouvoir la mise en place d'équipements durables, de transports collectifs (covoiturage, bus hybrides, vélos, des services de mobilité douce *etc.*) tout en assurant l'accessibilité des personnes en situation de handicap ;
  - Renforcer l'économie circulaire comme étant un des moyens de mise en œuvre de l'ODD 12 sur la consommation et la production durable, afin de contribuer au renforcement de la résilience du secteur touristique et de la société marocaine.
8. **Contribuer à travers le système fiscal à la promotion des investissements durables**, productifs, créateurs d'emplois et catalyseurs de la valeur au niveau des territoires hôtes. Les recommandations dans ce sens se réfèrent au rapport du CESE sur « un système fiscal, pilier pour le nouveau modèle de développement » (2019). Il est proposé :
- Une simplification de la fiscalité locale et sa convergence avec la fiscalité nationale afin d'accroître l'attractivité des territoires et de faciliter le système fiscal pour les acteurs et les investisseurs ;
  - Une fiscalité adaptée aux besoins de la TPE/PME touristique en fonction de la zone d'implantation et de la nature du projet porté.
9. **Edicter les normes réglementaires alignées avec les exigences** de la concurrence des marchés extérieurs en s'appuyant sur la veille stratégique et l'innovation technologique. La normalisation est un élément nécessaire pour accompagner l'offre nationale dans sa mise en conformité avec les standards des marchés internationaux en termes de durabilité, de convergence, de sécurité sanitaire et de qualité.
10. **Opter pour une approche « Tourisme 365 jours »**. Cette approche repose sur le développement de nouveaux segments faiblement dépendants des conditions climatiques et orientés vers des critères de performance qualitatifs tels que les recettes en devise et la durée moyenne de séjour (DMS) notamment :
- Le tourisme culturel indispensable pour développer les marchés traditionnels et attirer de nouveaux marchés (chinois, russe, *etc.*) ;
  - L'éco-tourisme, le tourisme rural et le tourisme d'aventure dont l'offre peut être adaptée selon les saisons et les spécificités de chaque région ;
  - Le tourisme médical, le tourisme de bien-être, ainsi que le tourisme adapté aux seniors et aux retraités pour les longs séjours. Ces niches sont à développer vu la proximité géographique du Maroc du continent européen.

## Axe 2 : La digitalisation

11. **Le digital** étant aujourd'hui la première source d'accès aux produits touristiques, il y a lieu d'en faire l'axe majeur de la communication et de la commercialisation, à travers la mise en place des actions suivantes :

- Proposer un circuit de réservation et de paiement marocain permettant d'éviter la sortie de devises et des commissions ;
- Faire évoluer la communication numérique officielle axée sur le « visitmorocco.com » vers l'expérience-client. La communication sur les destinations touristiques doit raconter une histoire spécifique et proposer une expérience émotionnelle qui permet aux touristes de s'identifier à travers l'authenticité, la découverte, l'aventure, la culture, le culinaire, la vie rurale, *etc.* ;
- Se réapproprier les espaces numériques « morocco.com », « casablanca.com », « marrakesh.com », pour en faire un levier sur la notoriété du Maroc et de certaines villes et régions du Royaume ;
- Fédérer les hébergeurs marocains afin de :
  - Mener une négociation commune avec les géants du numérique ;
  - Présenter au mieux l'offre touristique « Maroc », « villes » et « régions ».

12. Prévoir une veille e-Réputation pour l'analyse des labels et produits nationaux offerts afin d'améliorer en permanence l'image du Maroc à l'échelle internationale.

## Axe 3 : Le tourisme national

13. **Renforcer les performances du tourisme interne.** Il est indispensable de promouvoir une offre adaptée aux besoins du touriste marocain et dynamiser l'investissement avec la mise sur le marché de nouveaux produits durables plus attractifs et concurrentiels pour le tourisme national, à même de relancer le marché. Pour cela, il est recommandé de :

- Proposer des produits touristiques spécialement dédiés au tourisme national en ses divers segments et adaptés au pouvoir d'achat ;
- Promouvoir le tourisme social et solidaire et développer les auberges des jeunes ;
- Améliorer la performance des centres d'estivage ;
- Inventer une offre adéquate pour les MRE en prenant en considération leurs styles de vie et leurs modes de consommation des loisirs et sports ;
- Proposer des campagnes promotionnelles dédiées et adaptées au tourisme national et local avec la réduction des prix (billets d'avion, tarifs des hôtels, restauration, loisirs, *etc.*) principalement pour les jeunes et les personnes en situation de handicap.

#### Axe 4 : Le Capital humain

14. **Mettre à jour la cartographie de l'emploi dans le tourisme ;**
15. **Initier la signature d'une convention sectorielle collective** en matière de formation et de renforcement des compétences en impliquant les pôles de compétences régionaux (OFFPT et régions) et en appuyant les écoles d'excellence prévues par la vision 2020.
16. **Instaurer et promouvoir, au niveau de l'enseignement fondamental et supérieur, une spécialisation « Arts et métiers du Tourisme »** au niveau du Bac Pro Tourisme, Licence, Master, doctorat.
17. **Revoir le dispositif de la formation professionnelle** à travers la valorisation des spécialités-cibles et de l'ingénierie touristique au-delà de la seule hôtellerie. Cette formation doit s'appuyer aussi bien sur les aspects techniques du métier touristique que sur les langues étrangères, la préparation de l'accueil des touristes, l'amélioration des compétences « soft-skills », les TIC et le savoir-être.
18. **Mettre en place une approche collaborative et inclusive** pour combler le besoin d'éducation et de **renforcement des capacités** autour des enjeux du tourisme durable. Cet objectif demeure important dans l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur touristique et notamment auprès de la jeunesse.
19. **Faire de la recherche scientifique un axe majeur de la promotion touristique** en créant, à l'échelle régionale, des passerelles plus coordonnées entre entreprises, universités et professionnels.

#### Axe 5 : La territorialisation

20. **La régionalisation avancée et la charte de la déconcentration constituent une opportunité pour équilibrer le développement du tourisme entre territoires et destinations.** Il est recommandé de :
  - Mettre en corrélation les stratégies nationales du tourisme, de la culture, de l'artisanat, de la jeunesse et sport et du développement durable et en assurer la déclinaison territoriale ;
  - Soutenir la mise en œuvre des stratégies régionales du tourisme durable en appuyant les conseils régionaux dans l'élaboration de leurs PDR.
21. **Concevoir une offre diversifiée autour de corridors** traversant plusieurs territoires avec une thématique touristique commune. Il faut cibler à la fois les centres touristiques bien établis et les régions à fort potentiel, sous-valorisées. Il est également opportun de définir des corridors touristiques entre régions et conjointement avec des pays à proximité au niveau du pourtour méditerranéen ou encore avec des pays de l'Afrique subsaharienne.
22. **Renforcer, à l'échelle locale, les mécanismes de la démocratie participative afin de promouvoir le tourisme.** La promotion des plateformes citoyennes et des forums de dialogue entre pouvoirs publics, décideurs locaux, professionnels, société civile et populations est une condition nécessaire pour un développement inclusif et participatif du tourisme.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Liste des organismes auditionnés

Le Conseil économique, social et environnemental tient à exprimer ses vifs remerciements aux différents acteurs, organismes et institutions ayant participé aux auditions organisées par le Conseil. Un remerciement particulier s'adresse à ceux qui ont envoyé des contributions écrites. Leurs idées, contributions et propositions respectives ont été d'un grand apport dans l'élaboration du présent avis.

Qu'ils en-soient tous remerciés.

Type	Organismes
Départements et Institutions publics	Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport aérien et de l'Économie sociale
	Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement - Département de l'Environnement
	Office National Marocain Du Tourisme
	Société Marocaine d'Ingénierie Touristique
	Agence Marocaine pour l'Efficacité AMEE
	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
	Caisse Centrale de Garantie
	Fonds Hassan II pour le développement économique et social
Institutions nationales & entreprises publiques	Fondation Mohammed VI pour la protection de l'environnement
	MADAËF
	Royal Air Maroc
Acteurs locaux	CRI Marrakech Safi
	Conseil Régional du tourisme de Marrakech
Universités & grandes écoles	Ecole hôtelière de Casablanca

Associations & ONG	Association des régions du Maroc
	Association des tours opérateurs au Maroc
	Confédération nationale du tourisme
Experts	Othmane Sherif ALAMI
	Samir SAHRAOUI
	Amyr ALAMI
	Omar KEBBAJ Hyatt
	Hassan BELKHYAT
	Mohammed Benkaddour
Institutions Internationales	Atout France

## Annexe 2 : Liste des membres de la commission chargée des affaires économiques et des projets stratégiques

Abbouh Ahmed
Aguizoul Tarik
Alaoui Mohammed
Azbane Belkady Khalida
Belarbi Larbi (Président de la commission)
Ben Seddik Fouad
Benlarbi Allal
Bensalah chaqroun Meriem
Benwakrim Latifa
Fikrat Mohammed
Foutat Abdelkarim
Mounir Alaoui Amine
Deguig Abdallah
Kettani Mouncef
Ghannam Ali (Rapporteur de la thématique)
Lahlimi Alami Ahmed
Mkika Karima
Mostaghfir Mohamed
Naji Hakima
Ouayach Ahmed
Rachdi Mohammed Bachir
Sijilmassi Tariq
Simou Najat
Ziani Moncef
Berrada Sounni Amine
Lotfi Boujendar

### Annexe 3 : Experts ayant accompagné la commission

<b>Experts permanents au Conseil</b>	Yasmina Doukkali Hachim El Ayoubi
<b>Traduction</b>	Brahim Lassaoui Mustapha Ennahhal





## Conseil Economique, Social et Environnemental

1, angle rues Al Michmich et Addalbout, Secteur 10, Groupe 5  
Hay Riad , 10 100 - Rabat - Maroc  
Tél. : +212 (0) 538 01 03 00 Fax +212 (0) 538 01 03 50  
Email : [contact@cese.ma](mailto:contact@cese.ma)