Le rôle des firmes touristiques dans le développement du tourisme au Maroc

MAXIME WEIGERT

CHARGÉ DE RECHERCHE À IPEMED

Décembre 2012

IPEMED
- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

IPEMED

- Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen -

L'Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen (IPEMED) est un think-tank méditerranéen dont la mission est de rapprocher, par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée. Depuis sa création en février 2006, il œuvre à la prise de conscience d'un avenir commun et d'une convergence d'intérêts entre les pays du Nord et du Sud de la Méditerranée. Essentiellement financé par de grandes entreprises et des personnes physiques qui partagent son engagement, il a pour valeurs l'indépendance politique et la parité Nord-Sud dans sa gouvernance comme dans l'organisation de ses travaux.
Il est présidé par Radhi Meddeb et dirigé par Jean-Louis Guigou, qui en est le fondateur.

CONSTRUIRE LA MÉDITERRANÉE

La collection *Construire la Méditerranée* a été créée en 2009 par IPEMED. Les experts d'IPEMED, originaires des deux rives de la Méditerranée, y croisent leurs réflexions pour contribuer au débat sur les grandes problématiques méditerranéennes, féconder une nouvelle approche des relations Nord-Sud et formuler des propositions utiles aux populations des pays du Bassin méditerranéen.

Les études publiées dans la collection *Construire la Méditerranée* sont validées par le Comité scientifique d'IPEMED. Elles sont disponibles sur le site Internet d'IPEMED. **www.ipemed.coop**

DÉJÀ PARUS

Région méditerranéenne et changement climatique,
Stéphane Hallegatte, Samuel Somot et Hypahie Nassopoulos, 2009

Eau et assainissement des villes et pays riverains de la Méditerranée,
sous la direction de Claude Martinand, 2009

Méditerranée 2030. Panorama et enjeux géostratégiques, humains et économiques,
Guillaume Alméras et Cécile Jolly, 2010

Convergence en Méditerranée,
Maurizio Cascioli et Guillaume Mortelier, 2010

Méditerranée : passer des migrations aux mobilités,
Pierre Beckouche et Hervé Le Bras, 2011

Régulations régionales de la mondialisation. Quelles recommandations pour la Méditerranée ?,
coordonné par Pierre Beckouche

Demain, la Méditerranée. Scénarios et projections à 2030,
Coordonné par Cécile Jolly et réalisé avec le Consortium Méditerranée 2030

Tomorrow, the Mediterranean. Scenarios and projections for 2030,
Coordinated by Cécile Jolly and produced with the Mediterranean 2030 Consortium

Partenariats public-privé enMéditerranée. État des lieux et recommandations pour développer les PPP dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée.
Nicolas Beaussé et Michel Gonnet, 2011

La confiance dans la société numérique méditerranéenne : vers un espace.med
coordonné par Laurent Gille, Wahiba Hammaoui et Pierre Musso

Partenariats stratégiques pour la sécurité alimentaire en Méditerranée (Psam)
CHAPITRE I ***État des lieux***
Nahid Movahedi, Foued Cheriet, Jean-Louis Rastoin, 2012
CHAPITRE II ***Besoins et opportunités des coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée***
Foued Cheriet, Jean-Louis Rastoin, 2012
CHAPITRE III ***La situation céréalière en Méditerranée. Enjeux stratégiques et éléments de prospective***
Nahid Movahedi, Foued Cheriet, Jean-Louis Rastoin, 2012

Pour une politique agricole et agroalimentaire euro-méditerranéenne
Jean-Louis Rastoin, Lucien Bourgeois, Foued Cheriet et Nahid Movahedi,
avec la collaboration de Fatima Boualem, 2012

Les dynamiques des ressources agricoles en Méditerranée
Foued Cheriet, Nahid Movahedi, Jean-Louis Rastoin, avec la collaboration de Fatima Boualem, 2011

SOMMAIRE

RÉSUMÉ 4

INTRODUCTION 5

La stratégie touristique marocaine de 2001 à 2010 8

Le lancement de la *Vision 2010* 8

Les résultats inégaux de dix années de politique touristique 10

La mobilisation des firmes touristiques dans la *Vision 2010* 12

Les effets de structuration des firmes touristiques 14

Les firmes et la structuration de l'offre 14

Les firmes et la structuration de la demande .. 17

Un développement en profondeur du territoire touristique sous l'impulsion des firmes ? 21

Le rôle des firmes dans l'établissement d'une filière locale de tourisme 23

Les effets de développement des firmes touristiques 24

Les effets d'entraînement sur l'économie marocaine 24

La normalisation de l'économie touristique marocaine 27

La formalisation et la régulation de l'économie touristique 32

Le transfert de compétences par la prise en charge de la formation 36

CONCLUSION 39

BIBLIOGRAPHIE 40

RÉSUMÉ

À L'HEURE OÙ LA *Vision 2010* s'achève et où la *Vision 2020* la relaie, le bilan de la stratégie touristique que le Maroc a déployée à partir de 2001 est globalement positif au regard des objectifs fixés, comme l'attestent les arrivées internationales passées de 4,4 à 9,2 millions entre 2001 et 2010. Au-delà des chiffres, la performance du Maroc est surtout d'avoir, dans un temps très court, structuré son territoire touristique et édifié une économie touristique alignée sur les standards européens. De nombreuses études ont fait le bilan de cette stratégie en termes de lits construits, d'emplois créés, de flux captés. Ipemed a choisi de se concentrer sur un aspect moins connu : la contribution du secteur privé, particulièrement des firmes touristiques européennes, à ce succès.

L'État marocain a souhaité laisser le champ libre aux groupes touristiques internationaux dans la planification de l'offre, estimant que seuls de tels « aménageurs-développeurs » seraient en mesure de soutenir l'ambition du projet. Organisée à travers des conventions-cadres d'investissement et d'incitation en faveur des investissements directs étrangers (IDE) touristiques, leur implication a effectivement contribué au développement de l'économie touristique marocaine. Par leur capacité à mobiliser des volumes massifs de touristes, les firmes ont structuré le marché et le territoire touristiques, en favorisant la croissance de la fréquentation et l'édification d'une offre locale de services touristiques. Par leur stratégie d'exploitation, elles ont par ailleurs produit des effets de régulation sur l'économie marocaine, en diffusant des procédés de normalisation et de formalisation du secteur touristique, et en favorisant des transferts de compétences du Nord vers ce pays du Sud de la Méditerranée.

En orchestrant la structuration du territoire touristique marocain et son intégration dans le marché touristique européen, les firmes ont concouru aux recompositions sectorielles, territoriales et socio-économiques résultant du mode de développement pour lequel le Maroc a opté au début des années 2000 : aménagement du territoire, promotion de l'économie de marché, alignement sur l'économie européenne, etc. Dans le cas plus particulier du tourisme, les recompositions reposent sur un renforcement et un approfondissement des mobilités touristiques euro-marocaines et sur une convergence normative et économique dont les firmes touristiques constituent les principaux agents. Ces dernières ont posé les fondements d'une intégration euro-marocaine par le tourisme favorable à l'ancrage durable du pays dans l'économie européenne. Mais le rôle de régulateur de ces acteurs étrangers pose des problèmes de gouvernance, surtout à l'heure où le printemps arabe incite les pays de la rive sud de la Méditerranée à revendiquer le renouvellement du partenariat avec l'Union européenne.

INTRODUCTION

EN 2001, PLUSIEURS ANNÉES après avoir renoncé à la planification touristique, le Maroc a lancé en grande pompe une vaste stratégie de développement touristique, baptisée *Vision 2010*, qui devait permettre au pays d'initier un changement structurel de son économie en faveur du tourisme. Ambitieux dans ses objectifs – passer de 4,2 millions de touristes internationaux en 2000 à 10 millions en 2010, ce plan décennal visait à faire bénéficier le pays de l'essor annoncé du tourisme méditerranéen, par la mise en valeur de dotations touristiques présumées compétitives (patrimoine culturel et naturel, climat, plages, etc.), mais demeurées sous-valorisées jusqu'alors. Alors que la *Vision 2010* s'achève, et que la V*ision 2020* la relaye, les indicateurs de performance sectorielle montrent que les objectifs chiffrés en 2001 ont tous été approchés. Ce saut quantitatif a entraîné une mutation structurelle du secteur touristique, dont l'influence croissante du secteur privé est l'une des dimensions. En effet, un trait saillant de la *Vision 2010* est le rôle central concédé aux acteurs privés dans la planification : les firmes touristiques[1] sont aux côtés des sociétés internationales d'investissement ceux avec lesquels l'État marocain a engagé le partenariat le plus étroit, fondé sur des incitations financières et sur des conventions d'investissement portant sur des grands projets (les stations balnéaires du Plan Azur notamment). Cette note se propose d'analyser le rôle de ces firmes dans la mise en œuvre de la *Vision 2010*. Elle entend montrer les effets que ces acteurs, véritables outils du développement touristique, ont produit sur la constitution du marché touristique marocain actuel.

Le rôle des firmes multinationales dans le développement touristique des pays du Sud – au Maroc, en l'occurrence – s'inscrit dans un débat critique dans lequel ces dernières sont généralement plus réprouvées pour leur action qu'elles ne suscitent l'adhésion. Pour beaucoup, elles véhiculeraient un tourisme de masse, source de pollutions et de perversions diverses, moralement répréhensible à une époque où le tourisme durable est communément pensé en termes de pratiques, à travers les oppositions vacancier-voyageur et tourisme de masse-tourisme éthique[2]. Dans cette perspective, les chaînes hôtelières qui opèrent dans les pays du Sud sont perçues comme des entreprises destructrices de l'environnement et pourvoyeuses d'emplois dévalorisants. Les tour-opérateurs sont mis à l'index pour les profits qu'ils réalisent au détriment des acteurs locaux et pour les comportements moutonniers qu'ils encouragent à travers les voyages organisés. Sur le plan théorique, cette interprétation trouve son expression dans la théorie marxiste de la dépendance, selon laquelle les pays développés et leurs agents économiques auraient provoqué une dépendance des pays du Sud envers les marchés émetteurs du Nord, exerçant de la sorte un puissant contrôle sur le secteur touristique de ces pays[3]. Cette approche met l'accent sur l'analyse macro-économique de l'investissement touristique étranger, et vise à dénoncer les fuites touristiques auxquelles donne lieu le tourisme de masse, c'est-à-dire les flux négatifs de la balance courante liés à l'activité des firmes étrangères et domestiques : importations de biens et de services, rapatriements des profits, remboursement de prêts à l'étranger, propension à recourir à l'emploi expatrié pour les postes à responsabilité[4].

1. On entend par firmes touristiques, les entreprises de tourisme intégrées horizontalement et/ou verticalement ayant opté pour un engagement à l'étranger (investissement direct, contrats de gestion, etc.).

2. À ce sujet, voir Equipe MIT, 2002, *Tourismes 1, Lieux communs*, Belin, Paris.

3. Khan M., 1997, "Tourism Development and Dependency Theory: Mass Tourism vs. Ecotourism", *Annals of Tourism Research*, 24, 4, Oct, 988-991.

4. UNCTAD, 2007, *FDI in tourism, the Development Dimension*, UNCTAD, Geneva, p.49.

Les opposants de la théorie de la dépendance insistent, pour leur part, sur le rôle des grands groupes dans le développement des pays et des zones où ils déploient leurs activités. Selon eux, les effets négatifs de la dépendance sont largement compensés par les créations d'emplois occasionnées par les firmes, par leur contribution à l'instauration d'une filière touristique locale et par le rôle catalytique qu'elles exercent sur le développement des infrastructures. Dans une étude relative à l'impact des IDE touristiques sur les pays en développement[5], les experts de la Cnuced précisent qu'il n'est pas possible de donner raison à l'une ou à l'autre de ces théories, dans la mesure où les résultats des études portant sur la question dépendent avant tout de l'échelle d'analyse. L'action des firmes multinationales a des implications négatives et positives pour les territoires où elles s'implantent – on distingue entre les effets de levier (*leverage*), les effets d'entraînement (*linkage*) et les effets de fuite (*leakage*). Comme le montre le **TABLEAU 1**, alors que les effets négatifs s'observent à l'échelle macro-économique (accroissement des importations, captation de la valeur ajoutée), à l'échelle micro-économique, les effets sont surtout positifs (emplois, effets d'entraînement, etc.). En outre, la présence des firmes peut avoir des incidences positives sur le plan macro-économique (accroissement des entrées de devises, renforcement de l'attractivité du territoire d'accueil). En réalité, conclut la Cnuced, l'intensité des effets négatifs et positifs tient pour l'essentiel aux politiques de développement touristique adoptées par les pays en vue d'atténuer les effets de la dépendance, et non à un rapport de domination supposément figé entre les acteurs du Nord et les acteurs du Sud.

TABLEAU 1 Impacts des firmes touristiques

Impacts micro-économiques		Impacts macro-économiques	
Effets d'entraînement	**Effets de fuite**	**Effets de fuite**	**Effets d'entraînement**
• Les firmes développent des partenariats avec les entreprises locales. • Les firmes contribuent à l'établissement d'actifs et d'infrastructures. • Les firmes produisent des effets intangibles sur l'économie locale (transferts de technologie et de compétences, effets de concurrence).	• Les firmes captent l'essentiel de la valeur ajoutée. • Les firmes exercent des pressions foncières et environnementales.	• Les firmes effectuent de nombreuses importations, rapatrient leurs profits et remboursent des prêts ou des contrats de gestion réalisés à l'étranger. • Les prestataires locaux accroissent leurs importations. • Les firmes emploient des expatriés pour les postes à responsabilité.	• Les firmes drainent un grand nombre de touristes internationaux et contribuent à l'accroissement de l'entrée de devises. • La présence des firmes renforce l'attractivité des territoires d'accueil.

Ipemed (d'après UNCTAD, 2007)

Face à ces questionnements, il est intéressant d'étudier le rôle des grands groupes dans la stratégie touristique marocaine, puisque cette stratégie correspond justement à une politique sectorielle où le rapport entre le Nord (représenté par ses firmes) et le Sud (l'État marocain) s'est voulu collaboratif. L'étude menée ici vise à montrer la place des firmes dans le développement touristique et économique du Maroc. Les observations qui seront présentées se feront principalement à l'échelle micro-économique, plus propice à un examen qualitatif, et qui rend mieux compte des effets, aussi bien positifs que négatifs, décrits par la Cnuced. Elles donneront à voir les tensions multiples, liées à l'inégalité de développement Nord-Sud, qui déterminent les modalités d'action des firmes européennes au Maroc : adaptation au contexte local *vs* introduction de pratiques opérationnelles ; profit économique *vs* responsabi-

5. Ibid. p. 50.

lité sociale et environnementale ; logiques de court terme *vs* logiques de long terme ; externalités négatives *vs* externalités positives.

Au-delà de cet objectif, cette étude se propose de monter d'un cran l'analyse, en l'amenant sur le terrain de l'intégration régionale. À la fin des années 2000, alors que la frontière algéro-marocaine venait d'être fermée, accentuant le tropisme occidental du Royaume, le choix du Maroc de développer le tourisme participait d'une stratégie d'ancrage géopolitique et économique dans l'Union européenne censée entraîner le nivellement par le haut et la modernisation de son économie. La prépondérance croissante des Européens dans les arrivées internationales au Maroc[6] témoigne d'un niveau d'intégration touristique fort et d'un niveau d'interconnexion des marchés touristiques euro-marocains tout aussi fort. Cette solidarité économique n'est pas allée de soi. Elle résulte d'une structuration progressive des liens sectoriels, dans laquelle les firmes ont joué un rôle d'agent régulateur, en exerçant une fonction d'intégration productive et mercantile qui a largement soutenu la croissance des flux et des investissements touristiques. Mais à l'heure du printemps arabe, où l'asymétrie des rapports entre l'Union européenne et les pays de la rive sud de la Méditerranée est remise en cause par ces derniers, les firmes, fers de lance du modèle économique européen, risquent de voir leur influence contestée. Il est pertinent de s'interroger, à la lueur des évolutions en cours, sur la place qu'elles pourraient occuper à l'avenir dans le développement touristique du Maroc. Ce questionnement amène à examiner le rôle des nouveaux acteurs du tourisme marocain, celui des investisseurs en provenance du Golfe en particulier.

L'angle de l'intégration régionale ayant été privilégié, le corpus d'étude est constitué essentiellement de firmes multinationales européennes[7] (chaînes hôtelières, tour-opérateurs et compagnies de croisières), bien que des groupes multinationaux non européens aient également été impliqués dans la stratégie marocaine (comme le groupe sud-africain Kerzner). Par ailleurs, les grandes entreprises de tourisme marocaines ont elles aussi été interviewées, parce qu'elles ont systématiquement été associées aux firmes européennes, soit par le biais de partenariats commerciaux (hôtels/tour-opérateurs ou réceptifs/tour-opérateurs/croisiéristes), soit par le biais de joint-ventures[8]. Acteurs incontournables du développement touristique marocain, ces firmes nationales sont à la fois le *produit* des firmes européennes et le relais local de leur action. Le point de vue des firmes, déjà pluriel en soi, a été confronté à celui d'acteurs défendant d'autres intérêts (État marocain, organisations professionnelles, société civile[9]), ainsi qu'à des recherches documentaires.

Cette étude est structurée en trois volets. La première partie présente les grandes lignes de la stratégie touristique marocaine et explique la manière dont les firmes ont été sollicitées dans la mise en œuvre de ce projet, et selon quelle gouvernance. La deuxième partie est consacrée au rôle des firmes dans la structuration du territoire et du secteur touristiques marocains. La troisième partie décrit les effets de développement qu'elles produisent sur l'économie touristique. L'ensemble de ces analyses, mises en perspectives, montre le rôle que les firmes touristiques jouent dans l'intégration euro-marocaine.

6. En 2009, en incluant les Marocains résidents à l'étranger (MRE), 84 % des touristes internationaux provenaient des six premiers marchés émetteurs, tous ouest-européens (France, Espagne, Royaume-Uni, Allemagne, Italie et Belgique).

7. On entend par firmes multinationales, les entreprises européennes de tourisme disposant d'actifs ailleurs que dans le pays d'origine de la maison-mère (hébergement et compagnies de croisière) ou les entreprises intégrées verticalement (*tour-operating*). Le corpus de cette étude est constitué de : Accor, Iberostar, Club Méditerranée, RIU, FRAM, Marmara, Club Robinson, TUI, Intercruise, Voyageurs du Monde, Neckermann, Franco Rosso, FTI, Travelplan, Thomson.

8. Atlas Hospitality, Kenzi, Ryad Mogador, Alizées Travel, Atlas Voyage, Holiday Service.

9. Plan Bleu, WWF, AESVT Maroc, Agrisud, Migrations et développement, Forum international du tourisme solidaire.

La stratégie touristique marocaine de 2001 à 2010[10]

LE TOURISME AU MAROC a débuté à l'époque du protectorat français, comme dans les autres pays du Maghreb. À l'Indépendance, les autorités ont tenté de promouvoir le tourisme en tant qu'activité économique favorable au développement du pays. Mais, à la différence de la Tunisie, l'État marocain, soumis à des pressions tant exogènes (conflit du Sahara occidental) qu'endogènes (*années de plomb* des années 1970, crise macro-économique des années 1980 ayant conduit à la mise en place d'un Plan d'ajustement structurel), n'a pas réussi à trouver un équilibre entre développement planifié et autonomie du secteur privé. Entre 1960 et 1993, sept plans de développement touristique ont été élaborés. Ces politiques segmentées et contrôlées par un État sécuritaire se sont révélées impropres à créer une dynamique, et n'ont pas réussi à initier le décollage du tourisme[11]. En 1993, le Maroc renonce à la planification pour inaugurer la privatisation et la libéralisation du secteur touristique. Mais les lourdeurs structurelles, l'endettement des établissements publics et la conjoncture internationale ont entraîné une stagnation de l'arrivée de touristes internationaux et une baisse des investissements touristiques. À la fin des années 1990, les autorités ont redonné la priorité au tourisme, et élaboré pour la première fois une politique globale de développement touristique.

Le lancement de la Vision 2010

LE PLAN DE RELANCE DU TOURISME a été entériné à Marrakech en 2001, à l'occasion des premières assises du tourisme, qui se sont tenues sous la présidence du roi Mohamed VI. La Fédération du tourisme et le gouvernement étaient réunis pour y adopter une stratégie touristique intitulée *Vision 2010*, qui prenait la forme d'un contrat-programme. Cette stratégie correspondait à une politique de croissance, qui devait élever l'ensemble des indicateurs de l'économie touristique (arrivées, emplois, recettes, investissements, etc.). Les objectifs étaient au premier chef quantitatifs. La formule symbolique de « *10 millions de touristes en 2010* » en constituait le principal slogan. Compte tenu du nombre de touristes internationaux visitant le Maroc en 2000 (4,3 millions), cette annonce publique fixait les grandes ambitions du pays en matière de développement touristique.

La *Vision 2010* a été divisée en six chantiers complémentaires les uns des autres, dont la réalisation devait s'effectuer parallèlement. Les multiples projets définis devaient conduire à un vaste renouvellement du secteur touristique marocain, dans toutes ses composantes.

Un chantier *produit*. Ce chantier concernait les infrastructures d'hébergement. En 2000, le Maroc disposait de 70 000 lits sur l'ensemble de son territoire. L'objectif était de tripler ce nombre, en construisant 130 000 lits balnéaires et 30 000 lits dans les autres destinations, soit 160 000 lits en dix ans (au total, 230 000 lits). Le Plan Azur, qui ambitionnait la création de six stations touristiques balnéaires en l'espace de dix ans (110 000 lits au total), constituait le principal programme du chantier (**TABLEAU 2**).

10. Les chiffres du secteur touristique marocain apparaissant dans cette partie sont issus de quatre rapports institutionnels traitant de l'évolution du tourisme pendant la période de la Vision 2010 :
- Haut Commissariat au Plan, 2007, *Tourisme 2030, Quelles ambitions pour le Maroc ?*, Prospective 2030, Haut Commissariat au Plan, Rabat ;
- Fédération nationale du tourisme, 2008, *Bilan stratégique de la Vision 2010*, FNT, réalisé avec Daif conseil, Casablanca ;
- Fédération nationale du tourisme, 2011, *Secteur du tourisme : bilan d'étape et analyse prospective*, FNT, Casablanca ;
- Ministère du Tou - risme et Observatoire du tourisme, 2010, *Annuaire statistique du tourisme 2010*, Observatoire du tourisme, Rabat.

11. Hillali M., 2007, *La Politique du tourisme au Maroc : diagnostic, bilan et critique*, L'Harmattan, Histoire et perspectives méditerranéennes, Paris.

Un chantier *transport*. Cadencé sur le chantier *produit*, ce chantier visait à accroître les flux aériens internationaux à destination du Maroc par la libéralisation des transports aériens, dans le but d'améliorer le rapport qualité/prix du produit marocain (par la réduction du coût de l'aérien). L'objectif était de passer de 5,5 millions de passagers internationaux en 2000 à 15,6 millions en 2010, et d'augmenter la fréquence des vols internationaux de 600 fréquences hebdomadaires à 1300.

Un chantier *marketing, communication, commercialisation*. Ce chantier avait pour objectif la restructuration de l'Office national marocain du tourisme (ONMT), de manière à optimiser sa fonction de promotion du tourisme marocain à l'étranger.

Un chantier *organisation institutionnelle*. Ce chantier portait sur la redéfinition des rôles de l'ensemble des institutions touristiques privées et publiques, et sur l'amélioration de leur coordination. Il comportait un volet décentralisation, à travers la création de conseils régionaux du tourisme (CRT), censés prendre, au niveau de la région, le relais de l'État en matière de développement touristique (décision, investissement, promotion, etc.).

Un chantier *formation*. L'objectif était de créer des structures d'accompagnement permettant de former 72 000 personnes aux emplois qualifiés de l'accueil, afin de favoriser la professionnalisation du tourisme marocain.

Un chantier *environnement touristique*. Ce chantier qualitatif était centré sur l'amélioration des pratiques de l'accueil et de la gestion des flux, ainsi que sur l'environnement juridique de l'activité.

TABLEAU 2 Les projets du Plan Azur en 2001

	Saïdia	Guelmin	Taghazout	Port Lixus	Mazagan	Mogador	Total
Aménageur	Fadesa	Fadesa	Colony, Capital Satocan	Thomas et Piron, Delta holding, Colbert-Orco	Kerzner, CDG, Somed, MEMDA/MCMA	Thomas et Piron, Risma (Accor), Colbert-Orco	
Nombre de lits à créer	28 000	30 000	21 000	12 000	8 000	10 500	**109 500**
Emplois directs	8 000	10 000	8 000	3 750	2 000	3 300	**35 050**
Emplois indirects	40 000	50 000	40 000	18 750	10 000	16 500	**175 250**
Investissements (Mrds de DH)	12,00	10,00	10,00	5,60	6,30	5,20	**49,10**

FNT, HCP

Outre la création de 160 000 lits additionnels, le plan devait permettre au Maroc, à la fin des années 2000, d'enregistrer 10 millions d'arrivées internationales (+6 millions par rapport à 2001), de réaliser 50 millions de nuitées touristiques dans les hôtels classés (contre 13 millions en 2001), de recevoir 80 milliards de dirhams de recettes touristiques (30 milliards en 2001) et de créer 600 000 emplois directs et indirects. La *Vision 2010* avait donc des objectifs ambitieux, à la fois sur le plan qualitatif et sur le plan qualitatif. Pour y parvenir, l'État marocain se devait de maintenir une attitude volontariste dans l'ensemble des rôles qu'il s'était attribués dans chaque chantier.

Les résultats inégaux de dix années de politique touristique

LA MISE EN ŒUVRE de la stratégie touristique marocaine n'est pas allée sans heurts, et la conjoncture internationale n'a pas joué en la faveur du pays. Outre les événements défavorables au développement touristique (attentats du 11 septembre 2001, attentats de Casablanca en 2003 et de Marrakech en 2011), le Maroc, comme les autres pays du Sud de la Méditerranée, a subi les effets négatifs de la crise économique et financière mondiale, qui a frappé les principaux pays émetteurs de touristes et entraîné une baisse de leurs dépenses touristiques. En dépit de ces difficultés, les moyens déployés par l'État marocain et les acteurs privés associés à la stratégie ont permis d'initier un développement touristique et une croissance sectorielle relativement satisfaisants au regard des objectifs poursuivis. Le nombre d'arrivées internationales a frôlé l'objectif initial d'accueillir 10 millions de touristes en 2010, puisque 9,3 millions d'arrivées ont été enregistrées cette année – le Maroc inclut les Marocains résidents à l'étranger (MRE) dans ses statistiques du tourisme international. Les recettes touristiques ont atteint 56 milliards de dirhams en 2010, portant à 440 milliards de dirhams le total des recettes du pays entre 2001 et 2010, soit 82 % du total espéré. Les résultats des chantiers ont été les suivants.

Chantier *produit*. Avec un taux de croissance de 6,6 % entre 2001 et 2010, la capacité d'hébergement du Maroc a atteint 173 000 lits en 2010, répartis dans 2003 établissements, soit environ 75 % des objectifs initiaux (fixés à 230 000 lits). Ce sont les segments haut de gamme qui ont connu la meilleure croissance (les hôtels 4 et 5 étoiles représentent 43 % de l'offre de lits en 2010). Cet écart s'explique en grande partie par les difficultés du Plan Azur, dont les stations présentent un taux de réalisation assez bas. Ces raisons tiennent autant à la défection de certains investisseurs, pour des motifs divers (faillite de Fadesa, retrait de Colony Capital après la crise financière, etc.), qu'à des retards dans le plan d'action de l'État (aménagement hors site, développement de lignes aériennes, etc.). En 2012, seules les stations de Saïdia, de Mogador et de Mazagan étaient (partiellement) opérationnelles.

Chantier *transport*. Ce chantier a été marqué en premier lieu par la libéralisation effective du secteur aérien, officialisée par l'entrée en vigueur de l'accord Open Sky avec l'Union européenne le 12 décembre 2006. Cet accord a entraîné un accroissement des flux, car il a permis la massification des vols *low cost* provenant de l'ensemble des pays européens à destination du Maroc. Entre 2005 et 2011, le nombre de liaisons *low cost* reliant le Maroc à l'Europe a augmenté de 507 %, ce qui révèle la forte demande existant dans ce segment du transport aérien – en 2011, 21 compagnies *low cost* opéraient sur le territoire marocain. La corrélation entre la croissance des arrivées touristiques internationales et la libéralisation du transport aérien est un autre indice du succès de cette réforme : les arrivées internationales ont crû de 6 % par an en moyenne sur la période 2001-2005, et de 12 % par an en moyenne sur la période post-Open Sky (2006-2011)[12].

Chantier *marketing, communication, commercialisation*. Conformément à l'objectif fixé, la réforme de l'ONMT a été menée, conduisant à un recentrage de son activité vers la fonction de promotion. L'Office a notamment développé

12. El Yaalaoui M., 2012, « Le Maroc est-il devenu le terrain de jeu des low cost ? Quel impact sur les compagnies régulières : le cas RAM », Organisation mondiale du tourisme, 6e conférence sur la gestion des destinations touristiques, 16-17 avril 2012, Djerba.

une stratégie de diversification des marchés cibles (dont les pays d'Europe de l'Est et la Russie), et investi dans l'e-marketing. En 2010, l'ONMT a été doté d'un budget de 500 millions de dirhams (contre 170 millions en 2000).

Chantier *organisation institutionnelle*. Ce chantier a conduit à une restructuration des services publics du tourisme. Avec le repositionnement de l'ONMT, la transformation de la Direction des aménagements et des investissements (DAI) en la Société marocaine d'ingénierie touristique (SMIT), dédiée exclusivement au développement des produits touristiques, fait partie des principales actions. Par ailleurs, un Observatoire du tourisme a été créé, pour assurer la collecte et l'analyse des informations sur le secteur touristique (statistiques, stratégies, etc.). Enfin, les associations professionnelles nationales et régionales ont été renforcées, notamment sur le plan juridique. La principale faiblesse de ce chantier concerne la décentralisation. Faute de budgets suffisants, et à cause de problèmes de gouvernance locale, les Conseils régionaux de tourisme (CRT) ont échoué à donner aux régions une véritable autonomie en matière de développement touristique.

Chantier *formation*. L'optimisation du dispositif national de formation aux métiers du tourisme a été poursuivie, par la restructuration des filières et l'implantation de programmes spécifiques (métiers de l'aéroport, formation continue, etc.). Dans l'ensemble, les résultats de ce chantier apparaissent insuffisants, tant sur le plan quantitatif (déficit d'employés formés) que sur le plan qualitatif (insatisfaction des professionnels, manque de coopération public-privé, etc.).

Chantier *environnement touristique*. Ce chantier, qui concerne la législation et le financement, est marqué par la lenteur des réformes entreprises, due à la lourdeur des procédures administratives, et par la persistance d'une activité informelle et de défaillances qui nuisent à l'image du pays et aux investissements (hébergement informel, transports vétustes, mauvais état des sites, etc.).

SUR LE PLAN macro-économique, la dynamique de la croissance touristique s'est affirmée nettement : le PIB touristique est passé de 28 milliards de dirhams en 2001 à 50 milliards de dirhams en 2009, ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen en valeur de 8,4 %. En 2010, le tourisme comptait pour 6,8 % dans la formation du PIB marocain. En revanche, dans les quatre rapports institutionnels fournissant des données quantitatives sur le développement touristique, la question de la création des emplois touristiques est passée sous silence. Aucun ne fait état du taux de réalisation de l'objectif de créer 600 000 emplois directs et indirects entre 2001 et 2010. Comme le montre le bilan des réalisations, ce n'est pas tant sur le plan quantitatif que les principales difficultés ont été rencontrées, que sur celui de la gouvernance. La refonte de la gestion du tourisme impliquait une réorganisation et une re-régulation sectorielle tellement vaste qu'elle constituait nécessairement une gageure pour un pays comme le Maroc, où les blocages administratifs, les contraintes réglementaires et les enjeux de pouvoir agissent comme autant de résistances au changement, surtout dans un délai aussi court que celui fixé par la *Vision 2010*. Toutefois, et bien que les objectifs définis en 2001 n'aient pas été atteints dans leur totalité, les accomplissements et

les résultats obtenus laissent à penser que le pays a su faire face au défi d'une mise en tourisme accélérée. Avant d'analyser les modalités de la mise en œuvre de la *Vision 2010*, en se concentrant sur le rôle des firmes touristiques dans les transformations quantitatives et qualitatives qu'elle a entraînées, il convient de présenter la manière dont ces acteurs ont été mis à contribution, et selon quelle gouvernance.

La mobilisation des firmes touristiques dans la Vision 2010

APRÈS DES DÉCENNIES D'ÉTATISATION du secteur touristique, la *Vision 2010* devait sonner la réconciliation du tourisme marocain et des entreprises privées. C'est principalement dans le cadre du Plan Azur – mais pas seulement[13] – que ce renouveau devait se concrétiser. Les conventions portant sur la création des stations mobilisaient une multitude d'acteurs privés internationaux (**TABLEAU 2**), à qui tous les moyens allaient être donnés pour que les projets se réalisent. Les engagements de l'État étaient ceux définis dans les différents chantiers (l'indispensable libéralisation du transport aérien notamment) et ceux inclus dans les conventions (la construction d'infrastructures hors site par exemple). Ils prenaient également la forme de mesures incitatives censées convaincre les opérateurs étrangers d'investir massivement. Les groupes touristiques ayant investi au-delà d'un seuil minimum de 200 millions de dirhams ont réalisé leurs projets dans le cadre de « conventions d'investissement » avec l'État. Le « régime conventionnel » auquel ils ont accédé comportait de nombreuses incitations à l'investissement : exonération des droits d'importation pour les biens d'équipement touristique, exonération pendant cinq ans de l'impôt sur le chiffre d'affaires réalisé en devises, etc. Il accordait par ailleurs d'importants avantages fonciers : cession de terrains bruts à des prix compétitifs (50 % maximum du prix de revient) et réalisation par l'État des infrastructures hors site (**TABLEAU 3**). En échange de ces appuis, l'investisseur touristique devait s'engager à créer un nombre minimum prédéfini d'emplois locaux, à réaliser l'ensemble des infrastructures in situ prévues dans le projet, à assurer la commercialisation et la promotion des biens, et à respecter un certain nombre de critères d'exploitation (environnementaux notamment).

Si l'on ajoute à ces dispositions les autres avantages concédés par la charte de l'investissement aux aménageurs-développeurs, comme par exemple le régime de convertibilité, qui garantit aux entreprises étrangères ayant réalisé des investissements en devises « *l'entière liberté pour le transfert des bénéfices nets et le transfert du produit de cession ou de liquidation totale ou partielle de l'investissement, y compris les plus-values* » (article 16), on constate que les conditions d'accueil des firmes étrangères étaient pour le moins généreuses. À tel point que ces conditions ont pu faire figure de faveurs[14], dont l'octroi devait beaucoup à la collusion de leurs bénéficiaires avec les autorités et les milieux d'affaires marocains. Quoi qu'il en ait été, ces incitations ont eu pour effet de priver l'État marocain d'un certain nombre de recettes liées au développement touristique, tant sur le plan foncier que sur le plan de la construction et de l'exploitation des établissements, où les exonérations d'impôts étaient engagées à long terme. En clair, il était dès le départ entendu que les firmes touristiques et les sociétés d'investissement étrangères ne contribueraient pas au développement du Maroc par la voie de la fiscalisation.

13. Dès 1999, l'État marocain a établi des conventions d'investissement portant sur la création d'établissements avec de grands opérateurs touristiques, comme Sol Melia (2 000 lits, en 1999) et Fram (3 200 lits, en 2000). Cf. Hillali M. (2007), *La politique du tourisme au Maroc*, l'Harmattan, Paris, p. 163. Par ailleurs, dans la période 2001-2010, 68 projets ont été conventionnés, totalisant 98 milliards de dirhams d'investissements et portant sur la création de 84 000 lits et de 54 000 emplois.

14. Voir par exemple : www.lagazettedumaroc.com/articles.php?r=5&sr=957&n=461&id_artl=9193. www.lexpress.fr/actualite/monde/afrique/maroc-l-empire-accor_1106838.html.

TABLEAU 3 Mesures incitatives en faveur de l'investissement dans le secteur touristique

Régime général	Régime conventionnel
• Exonération des droits d'importation pour tous les biens d'équipement nécessaires pour la promotion et le développement du projet. • Exonération de la TVA sur les biens d'équipement, matériels et outillages acquis au Maroc pendant une durée de 24 mois à compter de la date du début d'activité de la société. • Exonération de la TVA à l'importation pour une durée de 36 mois pour les biens d'équipement, matériels et outillages acquis à l'importation. • Exonération totale de l'impôt sur les sociétés pour le montant du chiffre d'affaires réalisé en devises, pour une période de 5 ans après la première opération d'hébergement effectuée en devises. Réduction de 17,5 % au-delà de cette période. • Exonération totale de l'impôt sur le revenu pour le montant du chiffre d'affaires réalisé en devises par les entreprises hôtelières pendant 5 ans. Réduction de 50 % au-delà de cette période. • Régime de convertibilité garantissant l'entière liberté de transfert des bénéfices nets d'impôts sans limitation de montant, ni de durée, ainsi que le transfert du produit de cession ou de liquidation totale ou partielle des investissements, y compris les plus-values.	• Avantages du régime général. + • Prise en charge des aménagements hors site. • Cessions foncières à bas coût. • Avantages additionnels (en fonction des projets).

Invest in Morocco (www.invest.gov.ma)

Cet état de fait peut prêter aux commentaires les plus critiques, mais l'analyse de la stratégie marocaine et de sa genèse montre que jamais l'État ne s'est caché de cet arrangement. La *Vision 2010* correspondait à une politique touristique, mais elle se voulait avant tout une politique de développement et de l'emploi. L'accord cadre qui a officialisé la *Vision 2010* précisait que le tourisme était érigé en priorité économique nationale pour « *ses effets dynamisants sur les principales variables macro-économiques (emplois, croissance, équilibres externes et investissements), ses effets d'entraînement sur les autres secteurs de l'économie nationales et ses effets structurants sur le tissu industriel des* PME-PMI*, l'aménagement du territoire, les populations locales et le monde rural* ». Les préoccupations de ce document n'étaient donc pas proprement touristiques. Cette approche s'explique par le contexte dans lequel la stratégie a été élaborée. À la fin des années 1990, le Maroc savait que son industrie serait confrontée à des difficultés prochaines, en raison de la concurrence de la Chine, de l'Asie du Sud-Est et des autres pays de la rive sud de la Méditerranée (démantèlement des accords multifibres, sous-traitance, etc.). La nécessité de mener des changements structurels susceptibles de compenser les destructions d'emplois a conduit le pays à mener une politique de développement touristique d'envergure. Le contrat passé avec les firmes étrangères n'avait rien d'asymétrique : il s'agissait bien de concéder des avantages fiscaux, mais en échange de la création de nombreux emplois directs, qu'on espérait quintupler par les emplois indirects (200 000 emplois prévus rien que pour le Plan Azur). Ainsi, la station de Saïdia, où 48 000 emplois directs et indirects étaient attendus, a été conçue comme la locomotive du développement économique de l'Oriental.

Par ailleurs, compte tenu de l'inexpérience des Marocains en matière de tourisme, le pays avait besoin de recourir à des développeurs aptes à la fois à structurer et à pérenniser l'offre et la demande, d'un bout à l'autre de la chaîne de production. L'association, au sein des conventions, de grands investisseurs (Fadesa, Risma-Accor, Colony Capital, etc.) et exploitants touristiques (Accor, Barcelo, Satocan, etc.) montre que l'objectif était de faire appel aux spécialistes mondiaux de la mise en tourisme, selon une approche de partenariat public-privé où l'État s'emploierait à tenir ses engagements de coopération avec les entreprises. Basée sur la confiance des autorités dans la capacité des firmes à remplir leur part du contrat (la création de l'offre et de l'emploi, et l'apport de flux), cette coopération se voulait résolument gagnante-gagnante.

Les firmes touristiques ont été sollicitées pour leur capacité à produire des effets structurants sur le marché touristique marocain, et pour leur capacité à assurer la distribution du produit *Maroc* en Europe. Sur le plan de la gouvernance, les autorités ont payé de quelques revers le choix de laisser le champ libre aux grands groupes touristiques internationaux, qui ne seront pas détaillés ici : défections d'investisseurs face aux difficultés conjoncturelles, influence dominante des firmes au détriment des petits investisseurs locaux, etc. Pour autant, l'action des firmes semble bien avoir produit les effets attendus, tant sur la structuration du territoire touristique que sur le développement du secteur, comme le montreront les deux parties suivantes.

Les effets de structuration des firmes touristiques

LES EFFETS DE STRUCTURATION correspondent à la contribution des firmes au processus de maillage du territoire touristique marocain et au rôle qu'elles jouent dans son insertion dans le marché international du tourisme. Ils s'analysent à la fois dans les stratégies et les dynamiques de localisation des firmes, dans la manière dont elles dirigent les flux émetteurs vers ce territoire et dans la manière dont leur activité favorise, par catalyse, la densification de l'offre touristique locale.

Les firmes et la structuration de l'offre

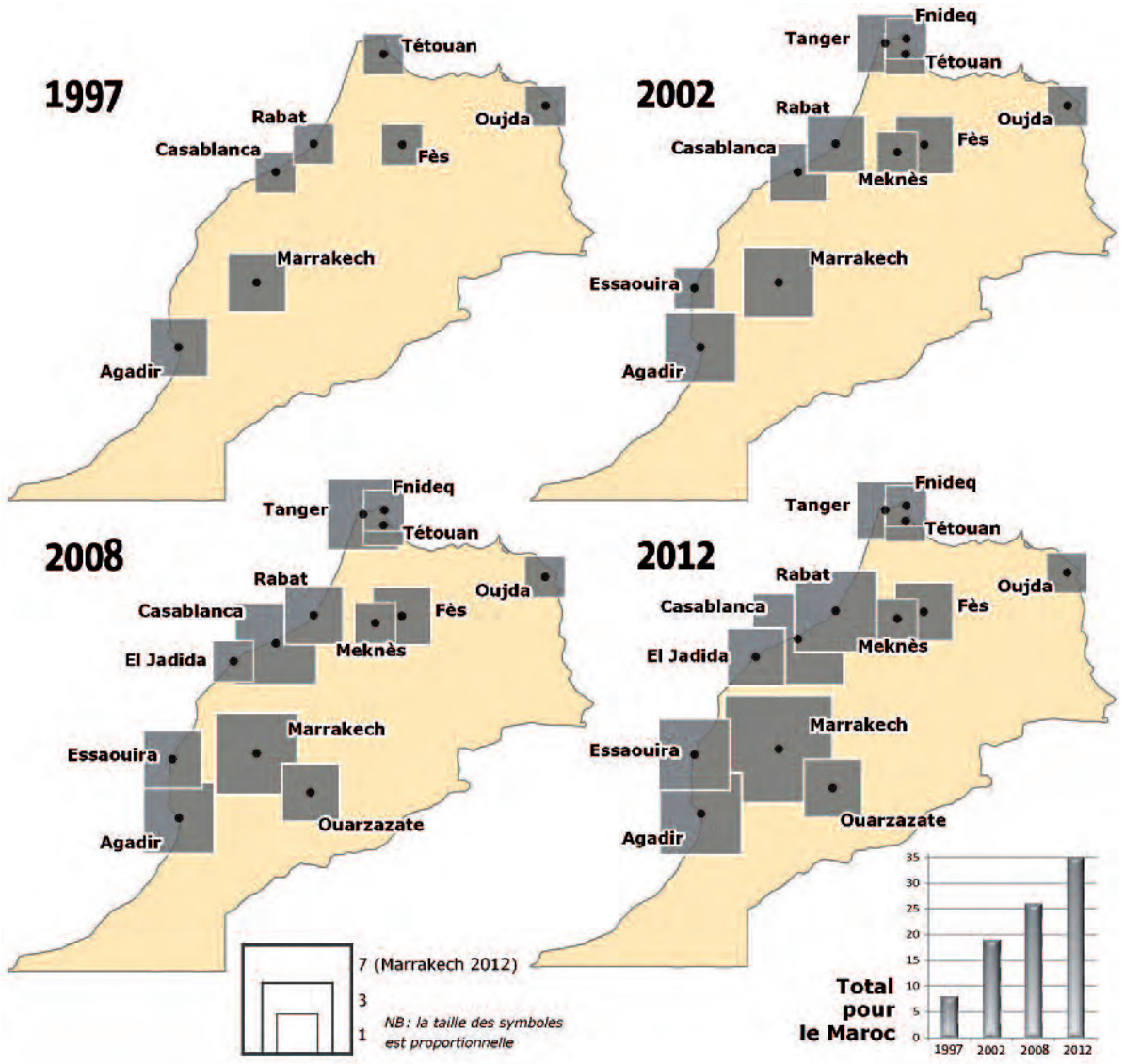
LE RÔLE DES FIRMES dans la structuration territoriale du tourisme marocain s'observe à travers leurs choix de localisation, qui contribuent à une polarisation du territoire touristique. Elles favorisent un développement touristique par points d'entrée (*gateway tourism*), caractéristique des pays du Sud. Comme ces derniers ne bénéficient pas d'un maillage d'infrastructures ni d'une intégration nationale suffisants, le tourisme s'y développe d'abord dans des pôles, qui disposent généralement d'un aéroport international et qui concentrent la majeure partie des arrivées internationales. Ces points d'entrée font fonction de hub touristique, à partir desquels les flux se redistribuent et se diffusent sur le territoire environnant. Cette première phase du développement touristique donne naissance à des *régions métropolitaines étendues*, qui correspondent à des «*entités territoriales structurées par l'articulation d'un hub et de corridors de transport qui déterminent l'organisation spatiale de l'activité économique*[15]».

La force d'attraction de ces points d'entrée est primordiale pour les firmes du tourisme de masse, qui doivent se localiser dans des zones qui non seulement sont attractives et desservies par le transport aérien, mais aussi disposent d'une masse critique d'offre de main-d'œuvre, de services, de fournisseurs et de logistique. Hormis les entreprises pionnières, les firmes touristiques qui s'implantent dans les pays du Sud investissent d'abord dans des destinations rattachées à un hub et à une porte d'entrée régionale[16], et où l'offre est dense. Ce n'est qu'une fois les bases principales consolidées que les firmes se lancent dans la diversification des destinations et le développement de pôles secondaires.

15. Page S., 2001, "Gateways, Hubs and Transport: Interconnections in Southeast Asia: Implications for tourism Development in Twenty-first Century", *in* Teo P., Chang T. et Ho K., *Interconnected Worlds: Tourism in Southeast Asia*, Pergamon, coll. Advances in Tourism Research Series , Oxford.

16. Ibid.

CARTE 1, TABLEAU 4 Progression du maillage des hôtels Accor au Maroc



Décembre 2012. Tous droits réservés : Pierre Besnard

	1997	2002	2008	2012		1997	2002	2008	2012
Marrakech	2	3	4	7	Tanger	–	2	3	2
Casablanca	1	2	4	5	Meknès	–	1	1	1
Agadir	2	3	3	4	Essaouira	–	1	2	3
Rabat	1	2	2	4	Fnideq	–	1	1	1
Fès	1	2	2	2	Ouarzazate	–	–	2	2
Tétouan	1	1	1	1	El Jadida	–	–	1	2
Oujda	1	1	1	1	**Total**	**8**	**19**	**26**	**35**

Accor

Le Maroc, bien qu'il affiche un faible niveau de développement, dispose de 16 aéroports internationaux et de 13 villes de plus de 200 000 habitants, dont la plupart présentent un fort potentiel touristique. Mais la dynamique du développement par points d'entrée y a prévalu, comme le montre la répartition du nombre de lits dans les principales destinations touristiques (**TABLEAU 4**). La stratégie d'implantation d'Accor au Maroc en témoigne : le groupe, qui faisait partie dès le départ des grandes firmes sollicitées par l'État marocain pour la mise en œuvre de la *Vision 2010*, est aujourd'hui le princi-

pal exploitant hôtelier du pays, avec 35 unités en 2012, qui maillent la majeure partie du territoire. L'analyse de l'évolution géographique de ce maillage (**CARTE 1**) montre que si son offre s'est déployée de manière progressive, elle s'est surtout développée dans deux grands pôles du tourisme de loisirs (Marrakech et Agadir) et dans un grand pôle du tourisme d'affaires (Casablanca), qui concentrent près de la moitié des unités. Le déploiement de la chaîne dans les pôles secondaires a été plus tardif, avec six implantations réalisées dans les années 2000. Accor a participé à la structuration des stations du Plan Azur Essaouira-Mogador et Mazagan (El Jadida), et a édifié des hôtels dans presque toutes les destinations secondaires : Rabat, Tanger, Oujda, Tétouan et Fnideq pour le tourisme d'affaires, les villes impériales (Fès, Meknès, Rabat) et Ouarzazate, «porte du désert»[17]. Au total, la firme a contribué à la structuration hôtelière de l'ensemble du territoire marocain, dans tous les créneaux (tourisme de loisirs, tourisme d'affaires, tourisme culturel, tourisme domestique).

TABLEAU 5 Offres de séjour au Maroc dans le catalogue 2012 de cinq grands tour-opérateurs européens

	Travelplan (Espagne)	**Marmara** (France)	**Thomson** (Royaume-Uni)	**TUI** (Allemagne)	**Neckermann** (Hollande)
Marrakech	20	9	2	11	8
Agadir	8	7	5	12	11
Essaouira	4	3	3	1	1
Tanger	4	–	–	–	–
Saïdia	2	–	–	–	–
Ouarzazate	–	–	–	–	1

Travelplan, Marmara, Thomson, TUI, Neckermann

Les tour-opérateurs participent eux aussi à la polarisation du territoire touristique à travers la commercialisation et la distribution des produits touristiques. L'offre de séjour des grands TO généralistes européens est essentiellement concentrée à Marrakech et Agadir. Elle déborde progressivement sur Essaouira (**TABLEAU 5**). Dans ces pôles, leur rôle n'est pas seulement d'alimenter en flux les hôtels partenaires. La plupart d'entre eux ont investi directement sur le territoire marocain, soit par le biais de joint-ventures avec des partenaires locaux, soit par franchisage, soit par l'ouverture d'un établissement. Les produits phares de ces TO sont les clubs de vacances (Club Marmara, Club Robinson, Club Méditerranée), mais ils s'associent également avec différentes marques hôtelières, étrangères et marocaines. Pour le tourisme de séjour dans les destinations secondaires, les consommateurs sont tenus de passer par des opérateurs certes généralistes, mais positionnés sur des créneaux plus spécialisés, même si leur activité engendre un tourisme de masse, comme le groupe français Fram (offre hôtelière à Ouarzazate) et le groupe allemand FTI group (offre hôtelière à Fès et à Casablanca). Ces destinations secondaires sont desservies par les tour-opérateurs dans les circuits plus ou moins originaux qu'ils commercialisent, celui des villes impériales constituant la variante de base de ces produits. Comme le développement hôtelier, le développement du tourisme itinérant de type circuit ou excursion est déterminé par l'offre logistique locale. Le succès du circuit des villes impériales repose, depuis leur mise en exploitation dans les années 1960, sur « *des facteurs de sécurité (secourisme et dépannages rapides), d'hygiène (restauration, hébergement) et d'animation spontanée offerte par la vie quotidienne (médina de Fès, Jamaâ el Fna à Marrakech, Moussems)*[18] ».

17. www.accorhotels.com

18. Hillali M., 2007, op. cit., p. 139.

Les firmes et la structuration de la demande

LES FIRMES TOURISTIQUES n'ont pas seulement un rôle dans la structuration de l'offre. Etant donné leur place dans la distribution du tourisme international, leur influence est tout aussi forte sur la structuration de la demande. En plus de leur taille, qui leur donne des capacités d'investissement considérables, elles disposent d'au moins trois avantages compétitifs dans la course mondiale à la commercialisation du tourisme. Le premier est leur marque, ou éventuellement leur portefeuille de marques. Dans l'industrie hôtelière, ces marques sont gages de qualité, de standardisation et de sécurité ; dans le tour-operating, elles sont porteuses de la valeur ajoutée des voyagistes, c'est-à-dire de la mission de *rassurance* qu'elles remplissent auprès des touristes (fonction de recommandation et de certification). En suscitant la confiance et la fidélité de la clientèle, elles favorisent l'internationalisation du tourisme, car elles permettent aux voyageurs de garder leurs repères en terre inconnue. Le deuxième avantage, indissociable du premier, est le savoir-faire de ces firmes, qui partout sont capables de fournir aux consommateurs un service de qualité, le plus souvent en référence aux standards les plus élevés qui sont utilisés dans le pays d'origine de la firme. Leur troisième avantage compétitif est leur fort degré d'intégration dans les réseaux de distribution, notamment dans les réseaux interfirmes (par exemple, RIU et TUI). Sur ces trois avantages repose une capacité à mobiliser et à drainer des flux touristiques colossaux, dans le monde entier.

La structuration de la demande par les firmes est un processus complexe, dans lequel intervient toute la diversité économique et sociologique qu'implique la multiplicité des marchés sources. L'essor touristique du Maroc a donné l'occasion de voir de quelle manière la demande internationale s'est structurée sous l'impulsion des firmes. Si le groupe Accor, leader européen de l'hôtellerie, parvient à polariser une clientèle en provenance de tous les marchés émetteurs d'Europe occidentale (tous les grands tour-opérateurs de ces pays commercialisent des séjours dans les hôtels de la chaîne), les autres opérateurs ont apporté une clientèle plus circonscrite. C'est le cas du Club Méditerranée, dont les clients sont essentiellement français et belges (**TABLEAU 6**), et de la chaîne hôtelière espagnole RIU, qui s'est positionnée sur les marchés d'Europe du Nord. Fondée à Majorque en 1953 et spécialisée dans le tourisme balnéaire de masse, RIU s'est d'abord développée sur les îles Baléares, où pendant trois décennies, elle a fidélisé une nombreuse clientèle anglaise et allemande. Lorsque le groupe s'est internationalisé, à partir de 1993, ces touristes sont demeurés fidèles, continuant de fréquenter les hôtels RIU hors d'Espagne. C'est le groupe TUI, dont la chaîne est depuis 2002 l'un des principaux actionnaires, qui a organisé le dispatching international de cette clientèle vers leurs hôtels favoris. Dans la deuxième partie des années 2000, face aux difficultés du Maroc à attirer les touristes allemands et anglais, TUI, qui venait de fusionner avec le géant anglais First Choice, a favorisé la venue de ces touristes en accélérant le développement de la chaîne, qui compte aujourd'hui six unités. La stratégie s'est avérée efficace : la moitié de l'offre de séjour proposée par Thomson, filiale britannique de TUI, est celle des hôtels RIU, le quart de l'offre pour TUI Allemagne. Bien plus, afin d'exploiter le *filon* Marrakech sur le marché anglais et allemand, la chaîne a même édifié deux unités dans cette ville, qui demeurent aujourd'hui les deux seuls hôtels RIU non balnéaires, sur plus de cent établissements à travers le monde. Cette combi-

naison stratégique des marques orchestrée par TUI et RIU, qui a contribué à la structuration des flux britanniques et allemands au Maroc, montre comment ces groupes réussissent à mettre en valeur leur connaissance fine du marché. Cette maîtrise leur donne une capacité d'orientation et de répartition des flux touristiques à l'échelle mondiale.

Pour les territoires touristiques, cette capacité d'orientation n'est pas bénéfique seulement pour les apports de flux qu'elle engendre. La sociologie des touristes européens montre qu'il existe, en ce qui concerne les pratiques, les motivations et les comportements qui prévalent au sein des sociétés émettrices de touristes, des différences très nettes entre les nationalités et entre les groupes sociaux. Pour le Maroc comme pour tous les pays touristiques, le volume des arrivées internationales par nationalité varie en fonction de nombreux paramètres, comme la proximité géographique et culturelle du pays émetteur, l'organisation des rythmes scolaires, la structure de la pyramide des âges, le pourcentage de touristes voyageant avec un tour-opérateur, etc. Cette segmentation a des incidences sur la répartition géographique et saisonnière des touristes européens fréquentant le Maroc, et sur le type d'offre que chaque nationalité est susceptible de privilégier. Comme le montre le **TABLEAU 5**, les tour-opérateurs des pays d'Europe du Nord commercialisent davantage de séjours à Agadir qu'à Marrakech, alors que c'est l'inverse pour les tour-opérateurs d'Europe du Sud. De même, Alpitour, le principal tour-opérateur italien, propose seulement des séjours à Marrakech et aucun à Agadir. Ces observations suggèrent que l'héliotropisme balnéaire l'emporte dans les choix de vacances des Allemands et des Anglais faisant appel aux voyagistes, tandis que pour les Français, les Espagnols et les Italiens, l'aspect découverte inhérent au produit marrakchi prévaut. Le rôle de la segmentation par nationalité est à l'avenant pour chaque produit touristique : l'offre de croisière attire plus de touristes anglo-saxons (**TABLEAU 7**), l'offre de nature plus de touristes allemands[19], etc. Le jeu des nationalités des grandes firmes européennes influe donc sur la distribution des flux sur le territoire touristique marocain.

TABLEAU 6 Origine des touristes fréquentant les villages Club Méditerranée

	2007	2008	2009	2010	2011
France	560	594	531	504	502
Belgique	101	107	95	92	93
Royaume-Uni	28	31	35	39	43
Italie	63	59	47	42	33
Suisse	30	32	27	27	28
Autre Europe	118	132	113	107	105
Amériques	217	211	192	196	220
Asie	207	195	188	212	221
Total	**1 324**	**1 361**	**1 228**	**1 219**	**1 245**

Club Méditerranée, Rapport annuel 2011

TABLEAU 7 Nationalité des touristes européens effectuant des croisières (2005)

Royaume-Uni	34,6 %	Italie	14,9 %	France	7,0 %
Allemagne	20,3 %	Espagne	11,2 %	Autres	12,0 %

Plan Bleu, 2007

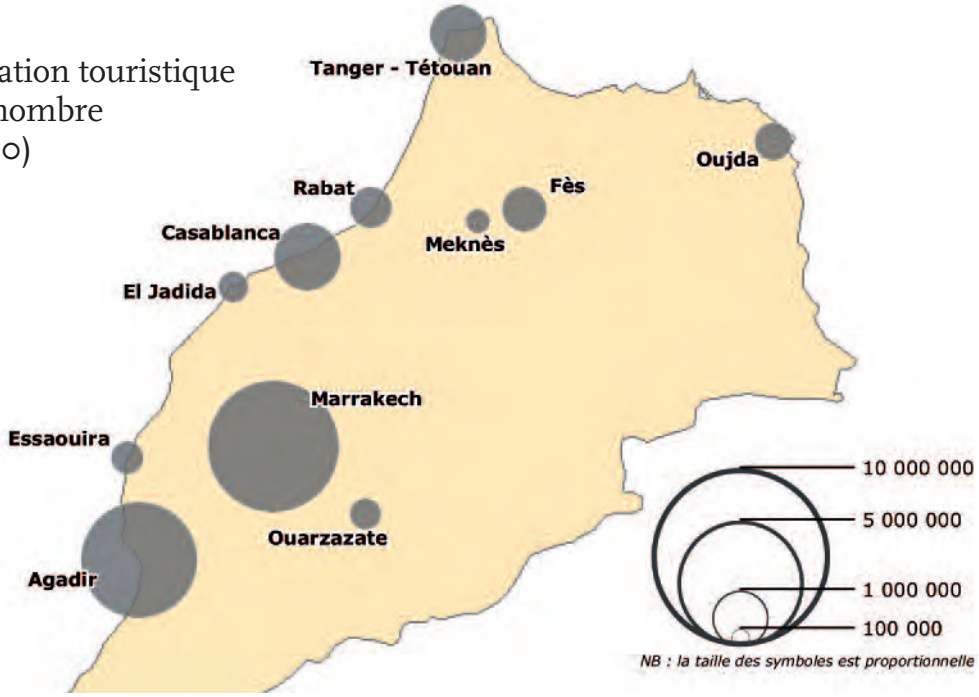
19. Atout France, 2011, *Tourisme et développement durable, de la connaissance des marchés à l'action marketing*, Paris, p. 59.

Les firmes jouent enfin un rôle de captation et de structuration économique des flux échappant aux réseaux traditionnels de distribution. Au Maroc, Voyageurs du Monde a mis en place une expérience innovante de conquête des touristes individuels souhaitant découvrir le pays dans le cadre de circuits ou de séjours, mais en s'affranchissant du tour-operating européen. Maroc sur Mesure est une filiale de Voyageurs du Monde. Depuis l'implantation du groupe au Maroc en 2002, elle fait office d'agence réceptive, en charge d'organiser les packages sur mesure commandés par les clients de l'ensemble des marques du groupe. Suite à une étude de marché, qui a montré qu'il existait une demande de touristes européens pour une offre strictement locale, la filiale a développé une nouvelle marque, Étapes marocaines, proposant à travers son site Internet un ensemble de produits et un service d'offres sur mesure commercialisés sans intermédiaire, conçus et achetés sur le territoire marocain uniquement. L'agence peut ainsi faire valoir son professionnalisme de standard européen, qui rassure les clients – site Internet moderne, paiement en ligne, correspondance sans fautes d'orthographe, etc. – sans pour autant les tromper : certes la part de marché captée par la filiale accroît le chiffre d'affaires global de Voyageurs du Monde, mais les recettes engendrées restent au Maroc, car elles sont destinées à la consolidation et au développement de l'entreprise locale. Cette dernière peut ainsi multiplier les produits et accroître leur fréquentation, employer plus de salariés, solliciter plus de prestataires, et au final, mieux contribuer au développement local, tout en renforçant la compétitivité de la maison-mère sur la destination Maroc et en améliorant sa santé financière.

Les firmes parviennent à capter un autre segment éclaté : le tourisme des Marocains résidents à l'étranger (MRE), qui compte pour près de 47 % du tourisme international au Maroc en 2010, avec 4,4 millions de visiteurs. Ces MRE, qui se sont progressivement intégrés dans les sociétés européennes, ont modifié leur manière d'effectuer des visites dans leur pays d'origine. Moins disposés à séjourner dans les maisons familiales, moins aptes à communiquer avec leurs familles du fait de la moindre pratique de l'arabe, ces touristes sont de plus en plus nombreux à loger à l'hôtel lors de leur visite. Par ailleurs, ces visites se font de plus en plus en milieu urbain, soit parce que les familles restées au Maroc ont effectué un exode rural, soit parce les MRE sont nombreux à profiter de leur retour pour faire des affaires et faire un passage en ville. Le logement hôtelier se prêtant mieux au tourisme urbain, ces visiteurs séjournent dorénavant dans des hôtels, et comme n'importe quels touristes, eux aussi préfèrent choisir des marques hôtelières qu'ils connaissent et dont ils ont l'usage dans leur pays de résidence. Plus de 93 % des MRE[20] vivent en Europe méditerranéenne (47 % en France, 13 % en Italie, 10 % en Espagne) et au Benelux (13 % aux Pays-Bas, 10 % en Belgique). Leader sur l'ensemble de ces marchés ouest-européens, Accor est le principal bénéficiaire de cette forme de tourisme. Dans le cadre de l'opération Assiyahia lancée par l'OMNT en 2007 en vue de valoriser le tourisme des MRE, le groupe français est la seule chaîne hôtelière non marocaine à avoir signé une convention avec la Banque Centrale Populaire du Maroc, aux côtés d'Atlas Hospitality, de Kenzi et de Tikida, portant sur la création d'une carte de réduction spécialement dédiée aux MRE. Le siège d'Accor estime récupérer grâce à ce double positionnement une grande part de cette clientèle, bien qu'elle soit difficile à chiffrer.

20. Haut Commissariat au Plan, 2012, 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025, Rabat, p. 36.

CARTE 2 Fréquentation touristique du Maroc, en nombre de nuitées (2010)



Décembre 2012. Tous droits réservés : Pierre Besnard

Firmes et concentration

LA PRINCIPALE CRITIQUE adressée aux firmes touristiques quant à leurs choix d'implantation, qui déterminent, comme on vient de le voir, aussi bien la localisation de l'offre que la localisation de la demande, est qu'elles contribuent à une polarisation excessive de l'activité, dont pâtit Marrakech en premier lieu (**CARTE 2**). La ville ocre a connu depuis la fin des années 1990 une croissance très élevée de son taux de fréquentation[21], en raison du succès du produit *Marrakech* dans la plupart des segments (haut de gamme, voyages à forfait, tourisme indépendant). Mais la *success story* semble confiner au filon et à l'hypertrophie, et cette évolution entraîne son lot d'externalités négatives. À la différence des pôles tunisiens de Sousse et de Hammamet, qui ont tiré du tourisme des gains d'urbanité propices à attirer d'autres industries[22], Marrakech n'est pas entré dans un tel processus de développement post-touristique[23], aucune stratégie d'industrialisation n'ayant été associée à l'essor touristique. Ainsi, le développement fulgurant du tourisme y a causé de nombreuses déstabilisations, d'abord d'ordre social et sociétal : hausse des prix des produits alimentaires, des loyers et du foncier, qui entraînent exode urbain, artificialisation de la ville, transformation de la gestion municipale, propagation du tourisme sexuel, etc. Les perturbations sont également environnementales : multiplication des piscines et des golfs[24] dont l'arrosage est hautement consommateur en eau, dans une région semi-aride affectée par une sécheresse chronique, défiguration des sites, etc. Elles sont enfin économiques : incidences sur la rentabilité de l'investissement (baisse du taux d'occupation du fait de la saturation concurrentielle), expansion des offres informelles (riads, chambre d'hôtes) qui échappent à la fiscalité du tourisme tout en accroissant la concurrence, disparition de l'agriculture extensive locale, devenue foncièrement trop chère, etc. Du fait de leur influence sur la localisation des flux de masse, tour-opérateurs et hébergeurs internationaux participent activement à la sur-polarisation de l'offre et de la demande internationales sur Marrakech et, dans une moindre mesure, sur Agadir. Elles contribuent cependant à la déconcentration progressive de l'activité touristique, à mesure qu'elles adaptent leur offre aux évolutions de la demande internationale.

21. La région de Marrakech-Tensift-Al Haouz est celle qui connaît la meilleure croissance depuis le début de la *Vision 2010*, avec un taux de annuel moyen de 6 % entre 2001 et 2010 (contre 3,9 % au niveau national). En 2009, avec 6,3 millions de nuitées, la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz est devenue la première région touristique du Maroc (35 % du total des nuitées au Maroc), devant celle du Souss-Massa-Draâ (33 % des nuitées), qui comprend pourtant Agadir et Ouarzazate.

22. Cf. Weigert M. (2012), *Le tourisme en Tunisie, les défis à l'heure de la transition démocratique*, Paris, Ipemed, Notes d'Ipemed, n°12.

23. Jean Viard désigne par développement post-touristique le cas où une destination touristique bénéficiant d'un climat agréable se révèle attrayante, non plus simplement pour les touristes, mais aussi pour les entreprises, les étudiants et les retraités. En Méditerranée, cela a conduit au développement actuel de la Côte d'Azur et de la Catalogne. L'aménagement et l'équipement touristiques de ces régions et l'image positive dont elles bénéficiaient après plusieurs années de fréquentation touristique y ont favorisé l'établissement de nombreux migrants résidentiels. Cf. Viard J., 2006, *Éloge de la mobilité, Essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, Paris, L'Aube, p. 115.

24. Onze en 2012. www.madein-marrakech.com/fr/golf.html

Un développement en profondeur du territoire touristique sous l'impulsion des firmes ?

DANS LES PREMIÈRES PHASES du développement touristique, les firmes forment le point d'intersection entre l'offre et la demande, jouant à la fois le rôle d'aménageur-développeur et celui de pont d'acheminement de flux touristiques de masse. Le besoin qu'ont les touristes d'être rassurés par les marques et leurs exigences de qualité aura probablement pour effet de pérenniser le rôle concentrateur des grands groupes touristiques, surtout dans un contexte global de moins en moins sécurisé (guerres, pandémies, délinquance, risques environnementaux). La persistance de cette fonction concentratrice ne signifie pas pour autant que ces groupes se figent dans un modèle immuable. Les changements qui s'opèrent dans les pratiques (croissance du tourisme durable et du tourisme individuel) et dans les lieux touristiques (contexte sociétal changeant) les conduisent à constamment remettre en question leurs stratégies d'exploitation et à s'adapter aux évolutions de la clientèle et de l'environnement local. Le désintérêt progressif pour le tourisme «bronzer idiot», les revendications éthiques des touristes et l'avènement d'un tourisme de masse autonomisé à travers l'e-tourisme constituent des enjeux déterminants pour les firmes. En fonction des pays, cela se traduit par une montée en gamme de l'offre, une diversification des destinations disponibles et une meilleure prise en compte des territoires d'accueil. Autrement dit, les firmes se font facteurs de diffusion du tourisme, en assurant progressivement le relais entre un tourisme strictement de masse, concentré et déconnecté des territoires, et un tourisme mieux réparti, plus spécialisé et plus intégré dans l'environnement local. Ce relais se traduit d'abord par le développement de destinations secondaires. Sur le plan de l'exploitation, il se traduit soit par le rôle de bases que peuvent tenir certains établissements – les touristes y dorment mais circulent de manière autonome en journée – soit par l'organisation de circuits, ou par le biais d'excursions plus ou moins encadrées.

Le développement de destinations secondaires au Maroc est étroitement lié à la dérégulation du transport aérien initiée par l'accord *open sky* que le pays a passé avec l'UE en 2006. La facilitation du développement de nouvelles lignes aériennes a ouvert des perspectives aux firmes touristiques quant à la diversification de leurs points d'implantation. Le développement des lignes *low cost* a contribué aux recompositions les plus significatives. En effet, outre leur forte présence dans les aéroports des zones touristiques consacrées, ces compagnies présentent la particularité de s'installer dans des destinations secondaires, moins coûteuses et plus différenciées, favorisant de la sorte la diffusion du tourisme sur le territoire. L'ouverture du ciel marocain a entraîné un essor de l'offre *low cost* vers le pays, qui a connu depuis 2005, en nombre de sièges vendus, une progression annuelle moyenne de 85 % (cf. page 10, *Les résultats inégaux de dix années de politique touristique*). La fréquentation des aéroports secondaires demeure faible en comparaison de celle des grandes destinations touristiques comme Marrakech (**TABLEAU 8**), mais comme le montre l'analyse des taux de croissance annuels moyens sur la période 2006-2010 par rapport à ceux de 2003-2006, une dynamique de diversification semble enclenchée. Ce sont dorénavant les pôles secondaires, comme Fès et Nador (qui assure la desserte de Saïdia) qui captent la croissance des flux aériens, tandis que Marrakech et Agadir, destinations matures, arrivent à saturation.

TABLEAU 8 Évolution du trafic dans les principaux aéroports marocains

	2003	2004	2005	2006	TCAM 2003-06	2007	2008	2009	2010	TCAM 2006-10
Casablanca	3 395 668	3 803 479	4 456 639	5 071 411	**14,3 %**	5 858 192	6 209 711	6 392 789	7 245 508	**7,3 %**
Marrakech	1 368 281	1 667 267	2 195 899	2 648 742	**24,6 %**	3 050 916	3 100 495	2 982 151	3 453 044	**4,2 %**
Agadir	975 181	1 160 127	1 313 919	1 433 353	**13,7 %**	1 497 039	1 455 194	1 446 735	1 627 485	**2,8 %**
Fès	128 778	189 027	222 522	228 399	**21,1 %**	333 929	409 260	530 432	743 018	**30,5 %**
Tanger	259 466	256 149	262 698	292 599	**4,1 %**	374 692	475 695	654 025	767 803	**27,0 %**
Nador	81 604	89 287	94 380	110 589	**10,6 %**	171 239	215 045	307 483	442 508	**37,2 %**

ONDA

Les opérateurs non aériens ont contribué à la dynamique de développement touristique de ces pôles secondaires. Les firmes ont souvent été associées, dans le cadre de conventions d'investissement passées avec l'État marocain, à des opérations de valorisation du patrimoine culturel et naturel de ces destinations. Tel a été le cas pour Atlas Hospitality, qui a financé la rénovation de l'entrée de la médina d'Oujda, où le groupe a ouvert un hôtel en 2009.

Les circuits et combinés font systématiquement partie de l'offre des tour-opérateurs européens. Même si le circuit des villes impériales, tradition du tourisme itinérant au Maroc, demeure le principal produit, la tendance est à la diversification de l'offre, dans une perspective de différenciation. Les innovations suivent les évolutions du territoire touristique marocain. Les produits tourisme rural et tourisme de randonnée, segments pour lesquels l'État a développé une stratégie ciblée, apparaissent désormais dans la plupart des catalogues des voyagistes (Club Méditerranée, Marmara, TUI, Franco Rosso), faisant bénéficier l'Atlas et les zones de Chefchaouen et Taroudant de ces flux nouveaux. Pour les excursions, on observe un déploiement de plus en plus profond des itinéraires proposés. Cette dynamique a trois causes. Tout d'abord, il y a, parmi les touristes fréquentant le Maroc, un grand nombre de *repeaters*, ce qui implique un besoin de diversification des activités proposées localement. Deuxièmement, la concurrence croissant au fur et à mesure que la destination gagne en attractivité et donc en nombre d'opérateurs présents, il est nécessaire pour les firmes de sans cesse se différencier de leurs compétiteurs. Enfin, les produits traditionnellement développés par les firmes (resorts, clubs de vacances, complexes hôteliers) se révèlent de moins en moins en phase avec les évolutions du tourisme international, où la demande de découverte prend progressivement le pas sur les séjours en enclaves touristiques[25]. Même dans le tourisme de masse, il existe une pression, émanant des consommateurs, pour que les opérateurs rendent l'environnement local plus accessible. Cette évolution se traduit non pas par la multiplication des excursions conçues par les firmes, mais par un renversement dans la production de ces prestations : les clients sont de moins en moins consommateurs d'excursions toutes faites, et préfèrent décider eux-mêmes des lieux qu'ils vont visiter et des activités qu'ils vont y pratiquer. Au Maroc, le Club Méditerranée, Voyageurs du Monde et Holiday Service (TUI) se sont adaptés depuis plusieurs années à cette demande croissante pour une offre sur mesure, plus individuelle, suivant la politique de montée en gamme permanente qu'ils poursuivent dans ce pays. L'individualisation des excursions n'entraîne pas pour autant une dé-massification de cette activité, mais plutôt une diversification des itinéraires proposés et, de ce fait, une redistribution beaucoup plus fine des excursionnistes sur les territoires.

25. L'expression enclaves touristiques désigne les espaces clos, comme certains hôtel-clubs placés sous surveillance dans un environnement sécurisé et consacrés exclusivement aux touristes et aux employés qui les servent. Cf. Freitag Tilman G., 1994, "Enclave tourism Development: For Whom the Benefits Roll?", *Annals of Tourism Research* 21, 538-554.

Le rôle des firmes dans l'établissement d'une filière locale de tourisme

LES FIRMES CONTRIBUENT à l'édification et à la structuration des filières touristiques des pays où elles développent des activités. L'exploitation d'un territoire par des chaînes hôtelières et des voyagistes de renom entraîne tout d'abord une conséquence intangible sur la structuration de l'offre : l'établissement de ces firmes provoque généralement l'arrivée des concurrents, par un effet d'émulation. Étant donnée la compétition entre les grands groupes mondiaux, il est extrêmement préjudiciable de ne pas être présent là où se trouvent ses rivaux, et de ne pas y proposer une offre au moins équivalente, et au mieux différenciée (c'est le cas pour les excursions, un tour-opérateur étant tenu de présenter à ses clients un catalogue aussi attractif que celui de ses concurrents). Cet enjeu de *facing* produit un effet catalyseur sur les territoires, leur attractivité étant renforcée aussi bien auprès des opérateurs touristiques qu'auprès de leurs partenaires et de leurs fournisseurs (tour-opérateurs, compagnies aériennes, compagnies de croisières). La dynamique déborde parfois le secteur du tourisme, appelant des investisseurs non touristiques rassurés par la présence des grandes marques. Au Maroc, la création d'un village Club Méditerranée à Agadir suite au tremblement de terre de 1960 a joué un rôle de catalyseur dans le développement ultérieur de la région, la présence du Club Méditerranée ayant servi d'indicateur de qualité et de sécurité[26] aux investisseurs suiveurs.

Cet effet d'émulation s'accompagne d'un effet d'entraînement sur l'ensemble de la filière touristique. Compte tenu des flux de touristes massifs que les firmes multinationales sont en mesure de drainer sur un territoire, et de la nécessité qui en découle que se développe une offre locale de services, l'implantation des grands groupes est favorable à la constitution, au niveau local, d'une chaîne de valeur étoffée. Au Maroc, à la faveur de la politique de développement touristique, un grand nombre d'entreprises de tourisme ont vu le jour à travers des partenariats avec des firmes étrangères, tandis que celles qui préexistaient à la *Vision 2010* se sont considérablement renforcées. C'est notamment le cas des deux grandes chaînes hôtelières marocaines, Atlas Hospitality et le groupe Kenzi, fondées respectivement en 1968 et en 1988. Ces groupes ont tiré parti des contrats d'allotement qu'ils ont passés avec la plupart des grands tour-opérateurs européens, dans tous les pays d'Europe. Certes ces entreprises sont à l'origine strictement marocaines et se sont constituées de manière autonome, sans appui extérieur. Mais l'association avec les tour-opérateurs a accéléré leur développement et facilité l'élévation du niveau de leurs prestations. D'abord parce qu'elles ont eu accès aux réseaux de distribution les plus performants d'Europe. Ensuite parce que leur association avec les grands noms du tour-operating a joué en leur faveur en accroissant leur notoriété. Enfin, ces groupes ont bénéficié de la coopération technique des tour-opérateurs commercialisant leurs chambres. Ces chaînes opèrent aujourd'hui sur l'ensemble du territoire marocain, dans les segments du tourisme de loisirs, du tourisme d'affaires et du tourisme de bien-être. À elles deux, elles totalisent 28 établissements, 9 000 lits et 3 200 employés en 2012. Par ailleurs, leur expertise du domaine de l'hôtellerie a avancé d'un cran dans les années 2000, puisque les deux groupes se sont lancés dans le franchisage, ce qui témoigne du succès de leur marque, tant auprès des clients que des tour-opérateurs.

26. Lanter G. et Weil A., 2010, « Quel tourisme pour les zones reculées des pays en développement ? », *Revue Secteur privé et développement*, Proparco, Paris.

Une autre catégorie d'entreprises locales a bénéficié des partenariats avec les firmes étrangères : les agences réceptives. Ces opérateurs, très intégrés dans le terrain, ont pour mission d'organiser le séjour des touristes à leur sortie de l'avion ou du bateau de croisière (transport jusqu'à l'hôtel, excursions, etc.). Pour les tour-opérateurs qui s'associent à eux, leur valeur ajoutée repose sur la logistique et sur leur capacité de gérer les flux massifs de touristes qu'ils réceptionnent tout en faisant face aux imprévus (retards, annulations, dernières minutes). Cette responsabilité soumet les réceptifs à rude épreuve en matière de professionnalisme, et explique le fait que leur collaboration avec les tour-opérateurs est généralement étroite – ils passent d'ailleurs avec eux des contrats d'exclusivité qui leur interdisent de prendre en charge les clients de voyagistes concurrents. Tel a été le cas de l'entreprise Holiday Service et de TUI. Pendant près de trente ans, l'agence marocaine a été associée à 50 % avec le groupe allemand, qui l'a finalement rachetée en 2008. Ces collaborations sont l'occasion pour les agences locales de se développer, car la sécurité financière que leur apportent les contrats avec les grands groupes leur permet de dégager d'importantes capacités d'investissement. Le groupe Atlas Voyages, fondé en 1964, est le réceptif de Marmara au Maroc depuis les années 1990. Par ce partenariat, l'agence est passée d'une activité de 25 à 30 clients par semaine en 1975 à plus de 5 000 à la fin des années 2000. Pour faire face à cette croissance, elle a été tenue d'investir à la fois dans les ressources humaines, par le recrutement de cadres, et dans les équipements, notamment par la création d'une société d'autocars, Atlas Rider. En 2012, cette dernière possède 120 véhicules, gérés par un logiciel de réservation qui couvre l'ensemble du territoire marocain. Ces dernières années, Atlas Voyages a réalisé un chiffre d'affaires annuel moyen de 50 millions de dirhams. Fin 2011, il employait 450 personnes, dont 30 % de cadres, plus 50 ingénieurs dont la mission est d'adapter l'agence aux nouvelles technologies.

Les effets de développement des firmes touristiques

LES EFFETS DE DÉVELOPPEMENT correspondent à la manière dont les firmes influent, directement et indirectement, sur le niveau de développement du secteur touristique et sur son poids dans l'ensemble de l'économie. Ces effets, bien qu'ils s'inscrivent dans une dynamique quantitative, induisent pour l'essentiel des changements qualitatifs. Ils concernent aussi bien la connexion du secteur touristique aux autres secteurs de l'économie, que la normalisation, la formalisation et la professionnalisation du tourisme marocain.

Les effets d'entraînement sur l'économie marocaine

L'EFFET D'ENTRAÎNEMENT, ou effet multiplicateur, postule que les achats de biens et de services à une entreprise entraînent d'autres achats à d'autres entreprises, et ainsi de suite. Concrètement, il se traduit par un accroissement de la production connexe au tourisme (agro-alimentaire, textile, etc.) et par une augmentation du nombre d'emplois – un emploi direct entraînerait la

création de un à trois emplois indirects ou induits selon les pays. La portée de l'effet d'entraînement dépend essentiellement de l'offre locale en fournisseurs et en prestataires de services, et de la variété des connexions intersectorielles qui peuvent s'établir. Au Maroc, la décomposition de la production touristique en 2005 montrait que 34,5 % de la consommation touristique relevait d'activités connexes ou autres[27]. Les firmes touristiques, qui drainent des flux massifs de consommateurs au sein de grandes infrastructures hôtelières, et le plus souvent en différentes parties du territoire d'implantation, effectuent des achats aussi diversifiés en produits qu'en points de vente. Par ailleurs, quand les produits sont disponibles localement et satisfaisants sur le plan de la qualité, les firmes favorisent l'achat local, généralement meilleur marché, et qui leur permet de s'affranchir des coûts d'importation. Pour ces deux raisons, on peut aisément faire l'hypothèse que les firmes, du fait de la nature de leur commerce (tourisme de masse) et des objectifs stratégiques qui sont les leurs (politique de qualité, économies d'échelle et réduction des coûts), sont structurellement favorables à l'achat local, et engendrent de ce fait d'importants effets d'entraînement sur les territoires où elles s'implantent.

Ces effets d'entraînement peuvent prendre plusieurs formes, en fonction du stade de développement touristique, et du lien plus ou moins direct qui existe entre le tourisme et l'activité économique qui bénéficie des retombées. Dans une première phase, ce sont les fournisseurs des structures d'hébergement en produits de base (agro-alimentaire, épicerie, cosmétique, textile, etc.) qui tirent profit du marché naissant du tourisme et de l'apport de nouveaux consommateurs. Mais compte tenu de la nécessité pour les firmes de réaliser des économies d'échelle, les bénéficiaires sont avant tout les centrales d'achat, seules structures à même de fournir les quantités requises dans l'exploitation du tourisme de masse. Ces centrales sont elles-mêmes localisées au niveau des points d'entrée et dans les principaux carrefours. Dans cette configuration, l'effet d'entraînement est absorbé par les grossistes et ne se diffuse pas localement. C'est en tout cas le diagnostic établi par le Plan Bleu, qui a constaté d'importantes fuites dans le ravitaillement des hôtels internationaux de la région de Tétouan : «*l'examen des points d'achat des produits de ravitaillement (denrées alimentaires, produits d'entretiens, produits de l'artisanat, blanchisserie, etc.) renseigne sur la part des sommes injectées sur place et celle qui échappe à la région : 25 % seulement des dépenses des gros établissements [...] sont versés aux grossistes de Tétouan pour l'achat des fruits et légumes et une partie des œufs. Tous les autres achats sont captés par les grossistes de Casablanca. Pour des achats de poissons certains établissements vont même jusqu'à Agadir*[28]». Cette organisation n'est pas tant liée à la stratégie de réduction des coûts des firmes qu'à la structure des circuits commerciaux marocains. Car au-delà des économies d'échelle, ce sont les enjeux logistiques et sanitaires relatifs aux approvisionnements qui obligent les firmes à centraliser leurs achats dans les pôles susceptibles de concentrer la production nécessaire. Tant que le tourisme n'a pas atteint une taille critique dans les pôles secondaires, les marchés locaux ne sont structurellement pas en mesure de répondre aux besoins des grandes firmes, d'autant plus que ces besoins sont le plus souvent saisonniers. Dans le tourisme de masse international, l'effet d'entraînement correspond à une dynamique cumulative déterminée par le niveau de développement touristique et le volume des flux.

27. Haut Commissariat au Plan, 2007, *Tourisme 2030, Quelles ambitions pour le Maroc*, Prospective 2030, Rabat.

28. Berriane M., 2011, «Profil de durabilité dans quelques destinations touristiques méditerranéennes, La destination du littoral de Tétouan au Maroc», Plan Bleu, Sophia Antipolis.

Concomitamment à la mise en tourisme des pôles secondaires, une seconde phase de cette dynamique s'enclenche au Maroc, en partie sous l'impulsion des firmes. Déjà, la centrale de référencement d'Accor Maroc dispose d'une liste de prestataires agréés sur l'ensemble du pays. Mais le Club Méditerranée a lancé une initiative encore plus originale, en mettant en place un partenariat avec l'ONG Agrisud, qui se consacre à la lutte contre la pauvreté en milieu rural. Initié en 2008 par le département développement durable du Club Méditerranée, ce partenariat entre l'opérateur et l'ONG consiste à valoriser les circuits courts dans l'approvisionnement en divers produits agricoles des villages de vacances au Sénégal, au Brésil, en Tunisie et au Maroc. Dans le cas du Maroc, l'objectif du programme, baptisé *Igran N'Asni*, était de permettre à des producteurs familiaux de la région de Marrakech de fournir les deux villages Club Méditerranée de la ville ocre en fruits saisonniers (pommes, poires, coings, pêches, prunes). Avec l'aide d'Agrisud, ces exploitants se sont organisés en coopérative et se sont associés pour la mise en place d'un système logistique de collecte et de livraison hebdomadaire des fruits. Le Club Méditerranée a trouvé un double intérêt dans l'opération : la satisfaction éthique des clients et l'accroissement de la qualité des produits qui leur sont servis – les producteurs emploient des procédés agro-écologiques. Bien que basée sur une action à vocation sociale, la coopération entre Agrisud et le Club Méditerranée a rapidement pris un tour structurant. Sous l'impulsion du département Développement durable du siège, l'implication forte des services achats et économat des clubs marocains a mené à une véritable institutionnalisation de la démarche, notamment à travers la contractualisation avec la coopérative. Dans le même temps, les efforts de cette dernière pour se mettre aux normes techniques et s'adapter aux méthodes commerciales (devis, facturation) lui ont permis d'améliorer les rendements (+ 27 % la première année), favorisant aussi de leur côté la pérennisation de l'opération. Lors du premier mois d'essai, entre 3 et 11 % de la production des exploitants était destinée au Club Méditerranée. Le groupe s'est fixé pour objectif que ce taux grimpe à 50 %, ce qui correspondrait à l'achat de 50 tonnes de fruits dans la saison.

Enfin, la présence des firmes touristiques peut provoquer des effets d'entraînement sur d'autres secteurs, avec lesquels existent des connexions moins systématiques. Elles ont par exemple contribué à la mise en place d'une filière de traitement des déchets, portée par l'entreprise Progress. Créée en 2006 à Agadir, Progress est une structure basée sur un GIE regroupant quatre entreprises qui exercent dans le domaine du recyclage (papier et carton, verre, plastique et huile). Dès l'origine, les dirigeants se sont proposé de développer une filière formelle de traitement des déchets, pour promouvoir le recyclage au Maroc. Fondé sur la valorisation économique des matières récupérées, le projet impliquait la mise en place d'un système de collecte, de tri, de transformation et de redistribution des produits. Afin d'atteindre la taille critique nécessaire au lancement et à la viabilité d'un tel dispositif, les responsables ont entrepris une démarche auprès des industriels du Souss-Massa-Draa qui génèrent des gros volumes de déchets, comme les opérateurs portuaires et les agriculteurs de la région. Il leur a été proposé de transformer les détritus collectés chez eux en produits industriels (du cerclage en l'occurrence) auxquels ils auraient accès à bas coût. Grâce au succès de l'opération, Progress a investi dans l'achat de bacs de tri, destinés au secteur du tourisme. En 2008, le GIE a mis en place avec le groupe Accor un système de prêts de bacs gratuits aux

grandes firmes touristiques, chargées de leur côté de sensibiliser les employés des hôtels au tri sélectif. L'industrie hôtelière a rapidement joué le jeu de Progress, puis l'ensemble des grandes firmes se sont ralliées au projet. En 2011, 150 chartes de collaboration étaient passées avec les entreprises touristiques opérant dans la région d'Agadir, de Marrakech, de Casablanca et de Rabat, en sorte que 50 % des adhérents de Progress sont aujourd'hui issus du tourisme. Par les volumes prévisibles et réguliers de déchets qu'elles engendrent, les firmes hôtelières contribuent donc partiellement à la structuration de cette filière de recyclage, par l'intermédiaire d'un effet d'entraînement.

La normalisation de l'économie touristique marocaine

LES NORMES, QUI ONT POUR BUT de garantir la standardisation et la sécurisation des produits et des modes de production, jouent aujourd'hui un rôle fondamental dans le fonctionnement du commerce international. Fondées sur des critères techniques, réglementaires et environnementaux, elles ont pour effet de simplifier les transactions internationales, d'améliorer la sécurité et la qualité des produits, de réduire les coûts de production et de rendre compatibles les systèmes commerciaux et productifs entre les pays[29]. Pour ces raisons, la normalisation constitue pour les pays en développement un puissant outil d'insertion dans les échanges mondiaux. Le secteur touristique, qui relève de l'économie des services, est lui aussi concerné par cette évolution. Face à l'insécurité qui caractérise l'environnement économique des pays du Sud, les firmes du Nord investissant dans ces pays sont tenues d'y développer des stratégies d'exploitation procédurières pour pouvoir assurer la qualité du service et des produits commercialisés. Dans ces stratégies locales, elles font usage des standards internationaux qui ont montré leur efficience et leur fonctionnalité, et dont elles maîtrisent la mise en place et la gestion. Dans le même temps, elles exigent de leurs partenaires locaux qu'ils se mettent à niveau et se normalisent à leur tour. De cette manière, elles contribuent à la diffusion de ces règles d'usage internationales dans les territoires d'implantation. Au Maroc, les firmes touristiques prennent part à ce processus à la fois dans le marché et dans le domaine de l'environnement. Les exemples de l'hôtelier Accor et du tour-opérateur TUI, par la voie de son agence réceptive Holiday Service, illustrent les effets de normalisation des firmes touristiques.

Régulation par le marché

AU MAROC, LE GROUPE ACCOR réalise la plus grande partie de ses achats dans le secteur de la restauration. C'est dans ce secteur que la question des normes apparaît comme la plus cruciale, dans la mesure où, pour des raisons de sécurité alimentaire, les considérations sanitaires sont au cœur du dispositif d'approvisionnement des hôtels. Compte tenu des lacunes qui existent au Maroc en matière de précautions et de procédures liées à l'hygiène, la firme française est tenue d'exercer un contrôle vigilant sur l'approvisionnement agro-alimentaire de ses hôtels et de ses restaurants. Le service des achats, basé à Casablanca, fait office de centrale de référencement des fournisseurs, pour les viandes, les fruits et légumes, les boissons, etc. Son rôle est de sélectionner les fournisseurs agro-alimentaires en fonction de critères d'hygiène très stricts. Le référencement est validé par un laboratoire de contrôle sanitaire,

29. United Nations Economic Commission for Europe, 1998, *Standards and regulations in international trade, round table on the impact of standards on international trade*, Geneva.

qui procède régulièrement à l'analyse des aliments et de l'eau utilisés par les hôtels et par les fournisseurs. Ces contraintes normatives obligent les prestataires locaux à déployer d'importants efforts de mise aux normes sur l'ensemble de leur chaîne de production et sur leur mode d'exploitation (hygiène des équipements et des employés, respect de la chaîne du froid, considérations phytosanitaires, etc.).

Le tour-operating assure également une gestion par les normes des relations de prestation. Dans les dernières années, Holiday Service (TUI) a remporté la plupart des appels d'offres portant sur la conception de circuits pour les tour-opérateurs et sur la création d'excursions pour les croisiéristes. Le groupe est d'ailleurs devenu le réceptif exclusif de l'agence Intercruise, filiale de TUI, basée à Barcelone, chargée d'organiser les circuits de croisières pour le compte de compagnies originaires du monde entier. De l'avis des dirigeants de Holiday Service, la raison pour laquelle l'agence a été sélectionnée, alors même qu'ils concèdent pratiquer des tarifs supérieurs à ceux de leurs concurrents marocains, réside dans la qualité non pas créative de leurs prestations, mais dans leur qualité normative. Compte tenu de la manière dont fonctionne le commerce touristique, les séries de procédures qui sont mises en œuvre dans l'élaboration des offres de Holiday Service (assurance, *safety procedure*, entretien des véhicules, etc.) jouent largement plus en leur faveur que les stratégies de réductions des coûts, qui sont de toute façon réalisées à travers les économies d'échelle. Les grands groupes préfèrent confier la responsabilité de leurs clients à des structures pouvant faire valoir un niveau fort de sécurisation des prestations. Dans le cas des fournisseurs alimentaires et dans celui des agences réceptives, les exigences des firmes entraînent donc la modernisation des prestataires locaux et une propagation dans le marché des normes en vigueur à l'échelle globale.

Gestion environnementale

LA NORMALISATION s'applique également au champ de l'environnement. Plus que dans toute autre industrie, les firmes touristiques sont préoccupées par les effets environnementaux de leurs activités, dans la mesure où l'environnement où s'insèrent les hôtels et les circuits détermine la qualité et la valeur du produit qu'elles commercialisent. Sur le plan de la communication, cette attention se manifeste dans le fait que la totalité des groupes touristiques qui opèrent au Maroc disposent d'un département en charge du développement durable, y compris les groupes nationaux comme Kenzi et Atlas Hospitality. Le cœur de leur politique environnementale réside dans la politique de qualité qu'ils mettent en œuvre dans les pays où ils s'implantent. Cette politique est fondée sur une gestion par les normes, de l'exploitation et des relations commerciales établies avec les partenaires locaux.

Accor a transféré au Maroc son propre système de gestion environnementale, baptisé *Open* (Outil de pilotage environnemental). Il s'agit d'un outil de gestion et de vérification des consommations d'eau et d'énergie des hôtels, ainsi que du volume de déchets traités dans les établissements. Ce système permet au siège d'évaluer chaque hôtel, d'identifier les améliorations les plus significatives et de définir les points de blocage. L'évaluation est menée sur la base d'un guide pratique élaboré par le groupe, intitulé *Charte environnement de l'hôtelier*. Y figurent toute une série d'indicateurs à prendre en compte et une batterie de mesures à mettre en œuvre pour améliorer les performances envi-

ronnementales des hôtels, dans différents domaines (**TABLEAU 9**). Ce guide a par ailleurs une fonction pédagogique. Un texte expliquant l'intérêt de chaque action permet d'accompagner les directions des établissements dans la démarche de sensibilisation qu'elles sont censées mener auprès de leurs employés et de leurs clients. Tous les hôtels d'Accor au Maroc suivent cette dynamique d'entreprise, au moins par l'organisation de sessions de sensibilisation du personnel et par la mise en place des principaux équipements écologiques (ampoules basse consommation, régulateurs de débit, extinction automatique des chambres, etc.). Par ailleurs, certains établissements bénéficient déjà de certaines réalisations : les hôtels de Marrakech, Fès et Meknès fonctionnent partiellement à l'énergie solaire ; l'hôtel Ibis de Meknès dispose de sa propre station d'épuration intégrée ; l'hôtel Pullman d'El Jadida a développé un système d'arrosage par puits à eau saumâtre pour son golf. Enfin, grâce au partenariat avec Progress, le recyclage des déchets se fait dans quasiment tous les hôtels de la chaîne.

TABLEAU 9 Sommaire de la Charte environnement de l'hôtelier du groupe Accor

1 Information et sensibilisation	**4** Eaux usées	**7** Biodiversité
2 Énergie	**5** Déchets	**8** Achats verts
3 Eau	**6** Couche d'ozone	**9** Certification

Le groupe TUI a intégré dans les années 1990 le concept de développement durable dans ses politiques de gestion environnementale, se proposant d'ériger la viabilité environnementale des produits en composante fondamentale des standards de qualité. La firme poursuit l'objectif d'atténuer la pollution environnementale liée à son activité, par une reconversion progressive de son offre aux technologies améliorant l'éco-efficience (consommation d'énergie, consommation d'eau, réduction des déchets, etc.). Représentant de TUI au Maroc, Holiday Service travaille à mettre en application cette politique environnementale globale, et assure de cette manière la promotion des standards du groupe auprès des prestataires avec lesquels il contractualise, notamment pour l'hébergement et les transports. La gestion environnementale de la chaîne d'approvisionnement se fait à plusieurs stades : dans la sélection des partenaires et par le biais de contrôles réguliers. Les audits environnementaux effectués initialement et postérieurement sont basés sur une liste de critères complète, qui prend en compte les principaux indicateurs de durabilité (**TABLEAU 10**). Ces exigences exercent une pression constante sur les prestataires.

TABLEAU 10 Liste des critères environnementaux utilisée par TUI pour l'évaluation et le contrôle des hôtels et des clubs partenaires

1 Traitement des eaux usées	**7** Organisation environnementale	**12** Utilisation de pesticides
2 Conservation de l'eau	**8** Régularité du contrôle des consommations	**13** Qualité des eaux de baignade
3 Approvisionnement en eau	**9** Politique d'achat pro-environnemental	**14** Protection animale
4 Gestion du contrôle des déchets	**10** Utilisation de produits ménagers	**15** Communication environnementale
5 Mesures d'efficacité énergétique	biodégradables	**16** Certification environnementale
6 Régularité des contrôles d'hygiène	**11** Protection contre le bruit	**17** Informations additionnelles

Horner et Swarbrooke, 2009

Enfin, Accor a approfondi sa politique de gestion environnementale par un processus de labellisation de ses hôtels marocains. En plus des labellisations génériques ISO 14 001 et ISO 9001 obtenues par la chaîne Ibis, le groupe a contribué à l'introduction au Maroc du label *la Clef Verte*. Créé par la Fondation pour l'éducation à l'environnement (FEE)[30], ce label est aux unités d'hébergement touristiques ce que le Pavillon Bleu est aux plages et aux eaux de baignade : un indicateur de haute qualité environnementale. C'est par le biais d'un partenariat de 2006 entre la fondation Mohamed VI et la FEE que la chaîne française a participé à l'opération. Elle a été choisie par les tenants du projet pour sa visibilité et sa capacité à réaliser rapidement les actions nécessaires à l'obtention du label, même sur un territoire où les conditions n'étaient pas propices (par exemple l'inexistence d'une filière de gestion des déchets). En effet, le groupe a relevé le défi, réussissant à faire labelliser 18 hôtels en 2012, sur un total de 29 établissements lauréats. Grâce à sa notoriété et à ses performances, Accor a en quelque sorte assuré le portage de la Clef Verte, permettant l'exportation au Maroc de l'un des principaux outils environnementaux du secteur touristique. Le Club Méditerranée a également joué ce rôle, en introduisant pour la première fois au Maghreb le principal label concurrent de la Clef Verte, le *Green Globe*, qui certifie les deux villages de Marrakech.

Les critiques adressées à la normalisation

LES EFFETS DE NORMALISATION des firmes touristiques font débat. Sur le plan de l'intégration euro-méditerranéenne, c'est-à-dire de la régionalisation européenne élargie à la rive sud de la Méditerranée, ces effets sont indéniablement positifs, dans la mesure où la normalisation correspond à la conception que se fait la Commission européenne de l'intégration régionale. En effet, le modèle d'intégration défendu par Bruxelles est celui d'une homogénéisation des politiques publiques, censée conduire à la convergence normative des pays membres dans l'ensemble des activités humaines, dont l'économie. Cette approche fait des procédures et des standards de véritables critères d'évaluation du niveau de développement. Dans l'industrie par exemple, la conformité des systèmes productifs nationaux aux normes définies par l'Union européenne constitue depuis 1995 un élément d'évaluation des candidatures des pays aspirant à rejoindre l'Union. C'est en ce sens que les firmes touristiques répandant la nécessité normative sur la rive sud peuvent être considérées comme les agents régulateurs d'une intégration normative euro-méditerranéenne par le tourisme.

Cependant, le problème de la légitimité de cette normalisation se pose. Elaborées et édictées par les firmes, avalisées par la Commission européenne (qui confie au secteur privé le soin d'élaborer une part croissante des normes du marché[31]), ces normes exogènes laissent peu de place à la régulation nationale telle que le Maroc serait en droit de la concevoir, c'est-à-dire selon ses propres vues et ses propres capacités. L'exemple du traitement des déchets illustre assez bien cet écart entre le contexte réglementaire endogène et les pratiques importées par les firmes. Comment une firme peut-elle prétendre transposer un business model intégrant un impératif de traitement des déchets dans un pays où un tel dispositif n'existe pas à l'échelle nationale ? Au Maroc, le partenariat avec Progress, aussi efficace que soit ce système privé, correspond plus pour les firmes touristiques à un outil d'autorégulation qu'à la conformité à un cadre réglementaire national de traitement des déchets,

30. La Fondation pour l'éducation à l'environnement (FEE) est une association internationale présente dans 60 pays sur 5 continents et qui développe depuis plus de 25 ans des programmes d'éducation à l'environnement. Elle est la créatrice du premier écolabel au monde, le Pavillon Bleu.

31. Egan M. (1998), "Regulatory strategies, delegation and European market integration", *Journal of European Public Policy*, Volume 5, Issue 3.

comme il en existe dans le pays d'origine de ces firmes. Dans ces conditions, les normes d'exploitation imposées par les firmes à leurs partenaires locaux font parfois figure d'aberrations, ou pire, de pratiques anticoncurrentielles et protectionnistes, dans la mesure où elles favorisent l'accès au marché aux entreprises les plus développées – les autres entreprises du Nord essentiellement. Les règles du jeu sont d'autant plus faussées que les firmes obtiennent le soutien implicite des gouvernements locaux, qui peuvent difficilement s'opposer au nivellement vers le haut de la régulation parce qu'il renforce la compétitivité économique du pays[32].

Les effets structurants de la normalisation par les firmes trouvent donc leurs limites dans le décalage entre leurs exigences et le niveau réel de régulation, et s'arrêtent là où les firmes cessent de s'impliquer concrètement dans l'aide au développement local (co-développement des entreprises, consultation dans les programmes de régulation, etc.). Même si ces entreprises sont nombreuses à participer aux commissions nationales de régulation, la normalisation par catalyse qu'elles induisent repose encore en grande partie sur la capacité des acteurs locaux à se mettre à niveau de manière autonome, parfois au prix de ruptures délicates avec les comportements économiques traditionnels (licenciements, délaissement des compétences informelles – accompagnateurs, guides –, déconsidération des pratiques traditionnelles de l'échange, etc.). Ces ruptures sont le coût intangible de la convergence normative euro-marocaine.

Avec le printemps arabe, ce problème de légitimité des normes devient un problème de légitimité démocratique. Si les régimes autoritaires qui ont dirigé les pays sud-méditerranéens dans les dernières décennies acceptaient de mettre en œuvre l'alignement sur l'économie européenne, ce ne sera plus nécessairement le cas des régimes démocratisés, qui exprimeront une diversité d'opinions et de revendications. Les mécontentements des populations sud-méditerranéennes vis-à-vis des récentes politiques européennes (les barrières à l'immigration, les faillites économiques, le soutien aux régimes passés) et le retour du religieux dans la vie politique, porté par les partis islamistes, pourraient conduire à une prise de distance vis-à-vis du modèle européen et à un délaissement de ce partenaire *froid* en faveur de nouveaux acteurs, plus enclins à les accompagner dans la mondialisation selon leur propre conception du développement. Dans cette perspective, les pays du Golfe et la Turquie font figure de concurrents sérieux de l'Union européenne, car leur modèle, qui conjugue islam, modernité et réussite économique, ne manque pas de susciter l'intérêt au Sud de la Méditerranée. Ces pays réalisent d'ailleurs des investissements de plus en plus importants dans cette zone, y compris dans le tourisme[33]. La création, en 2012, du fonds d'investissement Wessal Capital, par la signature d'un accord entre le Fonds marocain pour le développement touristique (FMDT) et trois fonds souverains du Golfe (Aabar Investments PJS des Emirats Arabes Unis, Al Ajial Investment Fund Holding du Koweït et Qatar Holding LLC), vient confirmer l'influence croissante des partenaires arabes. Dans les prochaines années, Wessal devrait consacrer 20,8 milliards de dirhams au secteur touristique marocain, en vue d'accompagner la réalisation des projets de la *Vision 2020*.

Outre les banques et les fonds souverains du Golfe, de nombreuses multinationales touristiques du Sud ont vu le jour ces dernières années, et enregistrent des performances qui témoignent de leur compétence en matière de

32. Bendell, J. et Font, X., 2004, "Which tourism rules? Green standards and GATS", *Annals of tourism research*, 31, (1), 139-156.

33. Les investissements touristiques en provenance des pays du Golfe se multiplient depuis les dernières années, dans des programmes divers. Par exemple, en 2008, le Consortium marocain-koweïtien pour le développement (CMKD), déjà très présent dans le tourisme tunisien, a conclu un accord d'investissement de 350 millions de dirhams pour la station d'Ifrane, destinée au tourisme domestique. De même, en 2012, l'investisseur bahreïni Gulf Finance House a confirmé ses engagements pour la réalisation d'un méga-projet touristique à Marrakech, pour un total de 5 milliards de dirhams.

développement et d'exploitation touristiques. Des groupes comme Travco, Orascom, Layco Hotels and Resorts, respectivement égyptiens et libyen, sont désormais des acteurs incontournables du tourisme sud-méditerranéen, bien que tous ne soient pas encore présents au Maroc[34]. Ces firmes se différencient des groupes européens dans les pratiques et les segments qu'ils ciblent. Ils connaissent bien la clientèle arabe et les clientèles domestiques, de plus en plus volumineuses et de plus en plus convoitées. Cette connaissance leur procure un avantage compétitif indéniable. Le cas de la chaîne hôtelière marocaine Ryad Mogador, filiale du groupe Ynna Holding, est à cet égard représentatif. Tout comme l'enseigne de grande distribution Aswak Assalam, autre filiale du groupe, les établissements de la chaîne se différencient de leurs concurrents par le refus de commercialiser de l'alcool. Cette spécificité est l'exemple type des transformations qui s'opèrent dans les modes d'exploitation touristique au Sud de la Méditerranée, qui s'affinent et se divisent, et qui se concurrencent tant sur le marché que dans la quête d'influence.

L'enjeu normatif du développement touristique semble donc se complexifier à mesure que les firmes européennes sont moins seules à régner en influence sur la rive sud. Ce tournant, s'il advenait, ne serait radical en aucun cas, tout simplement parce que le niveau d'intégration économique des pays de la rive sud et de l'UE est trop fort pour que ces premiers se détournent de l'Europe. C'est clair dans le cas du tourisme, où la dépendance de la rive sud envers les flux européens est aussi importante (70 % en moyenne, 90 % dans le cas du Maroc) qu'elle est difficile à atténuer (la proximité des marchés est déterminante pour le tourisme). En définitive, il est peu probable que les firmes touristiques soient un jour boutées hors de la rive sud. L'arrivée d'investisseurs et d'opérateurs arabes entraînera plutôt un équilibrage des relations commerciales, et une redistribution des rapports de force qui permettra aux pays du Sud de faire jouer la concurrence et de mieux faire entendre leurs voix. Pour faire face à cette concurrence inédite, qui ne sera plus strictement économique mais également culturelle, les firmes européennes devront tôt ou tard effectuer quelques ajustements dans leurs politiques d'implantation et dans leurs stratégies d'autorégulation.

La formalisation et la régulation de l'économie touristique

LA FORMALISATION DE L'ÉCONOMIE touristique est le passage d'une économie du tourisme informelle à une économie formelle. Les pays en développement l'encouragent car elle est indispensable à la structuration, à la régulation et au développement du secteur, et qu'elle permet d'intégrer le tourisme dans la politique économique nationale et dans les recettes du budget de l'État (fiscalisation des travailleurs et des entreprises, structuration du marché du travail, comptabilisation, etc.). D'autre part, elle marque la consécration du secteur touristique en tant que spécialisation et permet de consolider les acquis du développement touristique (services publics et institutions dédiés au tourisme, centres de formation, coopération internationale, etc.). Les firmes touristiques contribuent à cette consolidation par l'impôt, à travers la Taxe de promotion touristique, qui impose les nuitées hôtelières au prorata de la gamme[35] et dont les recettes sont dédiées à la promotion internationale de la destination marocaine. Mais elles exercent également une action moins directe sur la for-

34. Orascom est présent à travers sa filiale Oued Chbika Développement, qui s'est engagée à bâtir d'ici à 2015 la première ville touristique intégrée du Maroc, à Chbika (Tan Tan).

35. 15 dirhams pour les hôtels 5 étoiles, 8 dirhams pour les 4 étoiles, entre 5 et 2 dirhams pour les classes inférieures et 1 dirham pour les auberges. Les recettes de cette taxe se sont élevées à 94 millions de dirhams en 2007.

malisation. Créées et formées dans des pays développés, elles ont fondé leur modèle d'exploitation sur les exigences d'économies formelles et concurrentielles (transparence de la comptabilité, imposition, affichage de la santé financière, réglementation de l'emploi et des contrats, comptes rendus aux actionnaires, etc.). Une telle organisation ne pouvant se limiter dans l'espace, elles doivent l'appliquer à l'échelle globale, c'est-à-dire dans chacune de leurs filiales et implantations. Autrement dit, elles sont tenues d'exporter leurs pratiques formelles dans les pays où elles n'ont pas cours. Elles contribuent de la sorte à formaliser l'environnement économique où elles s'insèrent, notamment à travers la structuration des partenariats avec les prestataires locaux et à travers l'emploi. Dans les deux cas, cette formalisation passe par la voie de la contractualisation et de la facturation.

En ce qui concerne les prestataires, l'enjeu est particulièrement significatif pour les petites entreprises touristiques contractualisant avec les tour-opérateurs. Certes, les partenariats commerciaux sont structurants pour les fournisseurs hôteliers, mais cette formalisation relève plus de l'effet d'entraînement que d'une véritable intégration sectorielle d'activités jusque-là informelles. Or c'est bien ce dont il s'agit dans le cas des tour-opérateurs faisant appel à des petits opérateurs dans l'organisation des circuits et des excursions. Ce tourisme itinérant, qu'il emprunte des sentiers battus (excursions de croisières) ou qu'il fraye de nouveaux chemins (tourisme de l'Atlas, tourisme saharien), est de toute façon soumis à des règles d'exploitation différentes de celles du tourisme de séjour sédentaire. Le caractère plus restreint du nombre de touristes effectuant ces circuits, les prestations spécialisées que requiert ce type de tourisme et la complexité logistique de son organisation exigent des tour-opérateurs et de leurs réceptifs qu'ils sécurisent son déroulement à tous les niveaux, tout en assurant la qualité de l'offre. Dans le domaine des activités mécaniques (quad, 4x4), du tourisme sportif (randonnées, canyoning, parapente, etc.), de l'hébergement rural (gîtes, bivouacs, alimentation, etc.), les risques sont considérés comme importants. La contractualisation avec des prestataires rigoureusement sélectionnés, qui est porteuse d'engagements assurantiels et normatifs, constitue pour les tour-opérateurs le principal outil d'encadrement et de sécurisation de ce tourisme itinérant.

Une étude sur le tourisme du désert au Maroc restitue indirectement cette problématique de la formalisation, telle qu'elle se présente dans le cas du développement touristique de l'erg Chebbi et de Zagora-M'hamid[36]. Depuis la massification du tourisme dans ces zones, une pléthore d'unités d'hébergement, d'entreprises de transport et d'ateliers artisanaux se sont développés de manière informelle, tandis que des dizaines de faux guides proposent leurs services aux touristes qui visitent les lieux. Cette course à la prestation a entraîné en certains endroits une surcapacité de l'offre locale et une concurrence démesurée au regard de la demande existante. Aggravée par les incertitudes liées à la volatilité et la saisonnalité du tourisme saharien, cette situation n'est pas propice à un développement touristique régulé ni à l'apparition d'acteurs de tourisme modernes et structurés. Dans ce contexte, les tour-opérateurs généralistes opérant sur la zone, comme Fram, Nouvelles Frontières et Studiosus, influent de deux manières sur la formalisation de l'économie touristique locale. Tout d'abord, la contractualisation avec leurs partenaires locaux, qui le plus souvent engage les parties sur une saison entière, renforce les prestataires sélectionnés. Moins soumis aux aléas de la concurrence et du

36. Bouaouinate A., 2010, Les acteurs locaux du tourisme de désert au Maroc : Cas de l'erg Chebbi et de Zagora-M'hamid, dissertation, Faculté de Bayreuth, sous la direction de Popp H. et Aît Hamza M., Bayreuth.

court-terme, ces derniers disposent de ressources financières qui leur permettent d'entretenir leur offre au niveau nécessaire voire de l'améliorer et de la développer, et, en corollaire, de contribuer elles-mêmes à la formalisation, par exemple en recourant plus facilement aux services bancaires ou en recrutant des guides professionnels. Deuxièmement, les tour-opérateurs provoquent localement un effet d'émulation favorable à la formalisation : avec l'essor du tourisme dans l'espace saharien, leur préférence pour les rapports formels a entraîné un processus de légalisation des prestataires anciennement informels, comme les caravaniers, qui ont été nombreux à créer leurs propres agences en vue de pouvoir poursuivre l'accompagnement des touristes[37]. La sécurité d'une clientèle constante et l'exigence de pratiques formelles concourent à la structuration de l'offre locale et à sa durabilité, ce qui nuance quelque peu l'analyse dominante selon laquelle les tour-opérateurs, du fait de leur versatilité, ne font que fragiliser le développement local.

La contribution des firmes à la formalisation s'observe également dans le domaine de l'emploi. Les opérateurs d'hébergement étrangers ne recrutent leurs salariés que par des contrats de travail standardisés qui incluent une convention retraite et une sécurité sociale, bannissant de la sorte le travail au noir, même dans les zones marquées par la saisonnalité du tourisme. Par ailleurs, afin de faciliter la comptabilité et d'améliorer sa transparence, les salaires sont versés par voie bancaire. Ce procédé contribue à répandre l'intermédiation bancaire parmi les classes populaires, d'où sont issus la plupart des employés non qualifiés. Les firmes appliquent les mêmes procédés formels dans la rémunération des prestataires individuels, y compris dans les zones les plus reculées (artisans, guides de randonnées locaux, hôtes pour le thé, ouvrières agricoles de l'arganeraie, etc.). Dans le cadre des excursions, les réceptifs des grands groupes ne rétribuent plus les services de ces prestataires plus ou moins réguliers en argent liquide, mais par des *vouchers*, sur lesquels sont comptabilisés les heures de travail et le nombre de touristes pris en charge lors de la prestation. Cette pratique formelle, qui remplace progressivement celle du bakchich, a nécessairement des incidences sur la manière dont ces prestataires conçoivent et tirent parti de cette activité occasionnelle.

Lobbying

ENFIN, LES FIRMES TOURISTIQUES ont une influence certaine sur la régulation du secteur touristique à travers le lobbying qu'elles exercent auprès de l'État marocain. Plusieurs fédérations marocaines réunissent des grands opérateurs touristiques (hôteliers et tour-opérateurs) dans leur conseil d'administration, comme la Fédération nationale de tourisme (FNT), la Fédération nationale de l'industrie hôtelière (FNIH), l'Association nationale des investisseurs touristiques (Anit) et les Centres régionaux de tourisme (CRT). Par la voie de ces structures, les groupes font remonter leurs doléances et leurs conseils au niveau étatique ou gouvernemental, lors des différentes consultations qui sont régulièrement organisées par les institutions publiques en charge du tourisme. Par ailleurs, les grandes firmes étrangères opérant au Maroc ont systématiquement été consultées pour l'élaboration des stratégies touristiques nationales et locales, contribuant de la sorte à un transfert d'expertise en matière de régulation.

37. Ibid., p. 377.

Pratiques des firmes et gouvernance

LA QUESTION DE LA FORMALISATION de l'économie touristique marocaine s'inscrit dans la problématique de la bonne gouvernance, qui désigne l'ensemble des bonnes pratiques réglementaires (respect des droits individuels, sécurisation des contrats, démocratisation des institutions, etc.) promues par les institutions financières internationales œuvrant au développement, comme la Banque mondiale. Ces pratiques sont des règles impersonnelles engendrant un système de production de confiance au sein des relations entre les individus (légalité, justice, transparence, sécurité des transactions) dans les sociétés urbanisées où la transition démographique s'est déjà accomplie – celles des pays développés en particulier. Dans ces sociétés avancées où les liens économiques et politiques se sont dépersonnalisés, c'est la confiance dans les institutions qui informe les échanges humains. La transposition de telles règles dans un pays en développement pose problème quand la société de ce pays fonctionne encore sur des modes de régulation sociale, économique et politique fondés sur les liens personnels. Dans ces pays, la mise en œuvre de la bonne gouvernance suppose une transformation institutionnelle profonde et brutale, qui ne peut conduire qu'à la déstabilisation de l'organisation de la société. Comme l'expliquent Nicolas Meisel et Jacques Ould Aoudia[38], c'est pour cela que les programmes de transfert de pratiques de bonne gouvernance dans les pays en développement n'ont jusqu'à présent conduit qu'à des échecs : ils font fi des systèmes de régulation traditionnels (systèmes villageois, religieux), et la superposition *forcée* de règles exogènes échoue car elle ne bénéficie pas du relais institutionnel nécessaire à leur application.

Le Maroc n'est évidemment pas un pays où des systèmes traditionnels prévalent, mais la transition institutionnelle n'est pas achevée pour autant. Certaines pratiques fondées sur le lien personnel ou sur la tradition sont encore en vigueur (droit islamique, biens habous, corruption, clientélisme familial, etc.), et invitent à voir le pays comme étant en situation d'entre-deux, dans laquelle « *le facteur de production de confiance antérieurement prédominant ne fonctionne plus, tandis que celui des pays développés n'est pas institué*[39] ». Cette confusion réglementaire brouille quelque peu les cartes pour les acteurs économiques, qui sont contraints de s'accommoder, bon gré mal gré, des acquis et des béances du système de régulation. Comme pour la question des normes, le décalage entre importation de pratiques formelles et contexte endogène est source d'incohérences entre les politiques affichées des firmes et leurs pratiques sur le terrain. Dans les enquêtes réalisées auprès de divers acteurs locaux (employés, entreprises, ONG, etc.), de nombreux témoignages concordants dénoncent le maintien de pratiques illégales, informelles et anticoncurrentielles chez certaines firmes étrangères (travail au noir, non respect des contrats et des engagements, droits outrepassés, soupçons de motivations spéculatives, *greenwashing*). Il semble toutefois que l'existence de ces pratiques résulte plus de la persistance de failles dans l'environnement juridique et administratif marocain que d'un comportement pillard et profiteur de leur part, ou d'une collusion avec l'État. C'est pourquoi les firmes touristiques ne peuvent pas véritablement être considérées comme des entités indéfectibles instaurant la formalité, mais plutôt comme des agents exogènes de la formalisation, qui, par l'importation de méthodes formelles dont elles ne peuvent faire l'économie, contribuent au transfert d'une conception des échanges économiques et de la gestion des affaires fondée sur la quête de performance.

38. Meisel N. et Ould Aoudia J., 2008, « La "bonne gouvernance" est-elle une bonne stratégie de développement ? », Agence française de développement, Paris.

39. Ibid., p. 8.

Le transfert de compétences par la prise en charge de la formation

LES CHAÎNES HÔTELIÈRES internationales ont recours à différentes stratégies d'implantation dans les pays étrangers, en fonction de plusieurs critères (niveau de développement du pays d'implantation, taille de la firme, etc.). Il existe grosso modo trois grands modèles de gestion hôtelière : la gestion patrimoniale (la chaîne hôtelière est propriétaire des murs et en assure l'exploitation commerciale) ; le contrat de gestion (la chaîne gère l'exploitation commerciale de l'hôtel mais n'est pas propriétaire des murs) ; le franchisage (la chaîne loue son enseigne en échange du respect d'un cahier des charges). Au Maroc, ces trois types de gestion sont pratiqués par les firmes. Accor, par exemple, a choisi le modèle de la gestion patrimoniale, par la création, avec un partenaire marocain, de la joint-venture Risma. La chaîne RIU s'est implantée par le biais de contrats de gestion. Le groupe Iberostar, quant à lui, a fait le choix du franchisage d'établissements locaux.

Quel que soit le modèle de gestion choisi, la firme est impliquée au moins par la commercialisation de son enseigne et de sa marque. La préservation de cet atout l'oblige à exercer un contrôle minimal sur la gestion des hôtels engageant sa réputation, selon une approche partenariale dans la plupart des cas. Ces collaborations entre les firmes et leurs relais locaux occasionnent des transferts d'avantages compétitifs (comme l'attractivité internationale de l'établissement) et des transferts de compétences et de technologies : conseil en matière de management hôtelier, de gestion de la qualité et de gestion financière ; appui à la conception et à la commercialisation du produit ; soutien en matière d'organisation industrielle et de négociation face aux tour-opérateurs[40]. Ce type d'association se révèle généralement utile au développement et à la modernisation de l'industrie hôtelière d'un pays qui développe son tourisme.

Dans le cas du Maroc, c'est dans le domaine des ressources humaines que l'effet de transfert est le plus facilement observable. Le tourisme étant avant tout un secteur de services, la main d'œuvre constitue pour les opérateurs d'hébergement et pour les tour-opérateurs une composante fondamentale de leur politique de qualité. Compte tenu de l'abondante main-d'œuvre requise dans le tourisme et du poids que le secteur a pris dans l'économie marocaine, les firmes accordent une grande importance à la formation de leurs effectifs. Le groupe Accor, par exemple, consacre entre 3 % à 4 % du budget d'exploitation des hôtels à la formation, soit plus du double de ce qui se passe pour la France (1 % à 1,5 % du budget en fonction des hôtels). Pour faire face à la spécificité du contexte marocain et aux promesses du développement touristique, les grands groupes envisagent cette question selon une logique de filière professionnelle, où l'objectif est à la fois de mettre à niveau les employés et de leur offrir des opportunités de carrière. Ils y contribuent à travers différents dispositifs, pour partie encadrés par l'État marocain, pour partie initiés et pris en charge par eux.

Ces dispositifs sont d'abord les structures publiques développées par l'État marocain. Plusieurs de ces institutions assurent la formation aux métiers du tourisme, à toutes les échelles de qualification (des apprentis aux cadres en passant par les techniciens spécialisés, les guides et les animateurs). Les centres de formation par apprentissage (CFA) assurent la formation des apprentis. Les Offices de formation professionnelle et de la promotion du travail

40. Abdallaoui B., 2007, «Le management des compétences, moteur de développement d'une industrie hôtelière au Maroc», in Bataillou C. et Schéou B., *Tourisme et développement, Regards croisés*, Collection Etudes, Presses universitaires de Perpignan.

(OFPPT), qui ont pour mission de former les techniciens supérieurs dans tous les secteurs d'activité, proposent une filière Hôtellerie et tourisme. Les facultés dispensent des formations en tourisme de niveau licence et master. L'Institut supérieur international de Tanger (Isit), principale école hôtelière du pays, est dédié à la formation des cadres du secteur. Les firmes s'impliquent à tous ces niveaux, car toutes ont fait le constat que ces différents programmes, dont la plupart ont été mis en place à l'occasion de la *Vision 2010*, sont insuffisants et insatisfaisants sur le plan de l'ingénierie de la formation. Elles contribuent à son amélioration de plusieurs manières, à l'instar du groupe Accor, qui intervient à la fois par une implication dans les programmes de formation (appui à l'élaboration des contenus, participation des professionnels d'Accor aux enseignements dans les OFPPT et les facultés, formation des formateurs), par l'accueil des étudiants (organisation de stages pratiques dans les hôtels Accor) et par des contributions financières structurantes (bourses pour les étudiants défavorisés de l'Isit, financement des infrastructures des centres de formation). À travers le transfert de savoir-faire et d'expertise qu'elles occasionnent, ces actions entraînent une mise à niveau et une progressive montée en compétitivité des structures publiques de formation.

Le besoin de s'assurer une disponibilité en main-d'œuvre qualifiée dès l'ouverture des premiers hôtels a conduit les firmes à internaliser la formation des employés. En 2006, le groupe Accor a passé une convention avec l'État marocain et la coopération allemande (GTZ) sur la création d'un premier CFA public-privé, à Agadir. Ce centre de formation initiale, axé sur quatre filières (cuisine, service/restauration, étage, réception), avait pour objectif de former pendant une année des apprentis censés être recrutés dans l'un des hôtels de la chaîne en fin de formation. Ce système a eu l'avantage pour Accor de former ses employés sur la base de ses propres standards de qualité, et d'adapter les formations aux différents segments hôteliers exploités par la chaîne au Maroc (luxe, affaires, clubs de vacances, etc.). Le CFA d'Agadir a ainsi formé 156 élèves en trois ans, qui ont tous rejoint des hôtels locaux, et un deuxième établissement a ouvert ses portes à Marrakech en 2007. Inspiré par le succès de ce dispositif, le groupe allemand Club Robinson a fondé en 2008, suivant le même schéma public-privé, le CFA Robinson Club Hotel School, qui avait la particularité, par rapport à celui d'Accor, de dispenser des cours d'allemand. Bien qu'éphémères, du fait de la difficulté pour les groupes à absorber plus de deux ou trois promotions successives, ces CFA constituent pour l'heure l'outil de qualification des ressources humaines privilégié par les firmes étrangères comme par les firmes locales (le groupe Kenzi a ouvert son propre CFA en 2009).

Les firmes font pour la plupart appel à un troisième dispositif pour améliorer la compétitivité de leurs employés, notamment pour les métiers les plus qualifiés : la formation continue. Que ce soit par le biais de sessions de formation internes ou par le biais de structures dédiées, comme l'Académie Accor (centre de formation interne basé à Agadir), l'objectif des firmes est de maintenir à niveau les employés et de leur permettre de monter en responsabilité au sein de l'entreprise, selon une logique de carrière. Sur le plan de la formation continue, l'un des procédés les plus favorables au transfert Nord-Sud de compétences réside dans la mobilité internationale des salariés, qui est organisée par la plupart des firmes. Ces dispositifs consistent dans des programmes d'échanges permettant aux employés marocains les plus méritants de rece-

voir une formation universitaire ou pratique en Europe. Dans les années 2000, le groupe Accor a fait bénéficier à plusieurs salariés marocains du cursus International Hospitality Management Program (IHMP) que le groupe a mis en place en partenariat avec l'ESSEC. Cette formation a permis aux lauréats de recevoir à Paris des enseignements théoriques et pratiques dans des domaines techniques tels que le management des ressources humaines, le marketing, le revenue management, la finance, etc. De la même manière, dans le cadre de son Université des talents, le Club Méditerranée a développé pour son personnel marocain et tunisien un partenariat avec l'Office français des migrations sur un accord de mobilité vers la France. Cet accord renforce la dimension internationale des carrières proposées par le Club Méditerranée, qui menait déjà au Maroc sa politique de mobilité internationale des Gentils organisateurs (GO). En prenant en charge ces structures privées de formation et en créant ces canaux intra-firme de mobilité professionnelle transnationale, les firmes touristiques impulsent un nivellement vers le haut de la qualification des employés marocains, qui correspond, en tout état de cause, à un transfert de compétences vers le Maroc.

CONCLUSION

LES FIRMES TOURISTIQUES sont des acteurs primordiaux du développement touristique marocain, car ce sont elles qui exécutent la mission de massification du tourisme poursuivie par l'État marocain à travers sa planification. L'analyse de leurs modalités d'exploitation montre que leur action est génératrice d'effets de développement qui débordent largement le secteur du tourisme. En contribuant à la structuration du territoire touristique marocain et à son insertion dans les échanges touristiques internationaux, et en instillant au Maroc les différentes dynamiques de modernisation de l'économie touristique suivant les critères définis par les pays du Nord, elles concourent aux recompositions sectorielles, territoriales et socio-économiques résultant du mode de développement pour lequel le Maroc a opté à la fin des années 1990 : aménagement du territoire, promotion de l'économie de marché, alignement sur l'économie européenne, etc. Dans le cas plus particulier du tourisme, les recompositions reposent sur une convergence normative et économique dont les firmes touristiques sont les principaux agents. De la sorte, elles posent les fondements d'une intégration euro-marocaine par le tourisme favorable à l'ancrage durable du pays dans l'économie européenne.

Ce bilan analytique, bien qu'il ne puisse pas être étayé par des éléments quantitatifs tels que le nombre d'emplois créés, et bien qu'il présente quelques zones d'ombre, peut à bien des égards être tenu pour positif, mais principalement dans la perspective de l'intégration euro-méditerranéenne. Comme cela a été expliqué à plusieurs reprises, les changements intérieurs du Maroc et les mutations profondes qui s'opèrent à l'échelle internationale, notamment dans les rapports Nord-Sud, conduisent progressivement à une redéfinition des termes de l'échange entre les firmes touristiques européennes et les territoires du Sud qui les accueillent. Leurs effets de structuration, de développement et de canalisation des flux demeureront fondamentaux pour la connexion au marché européen, mais leur fonction normative sera probablement de plus en plus remise en question, à mesure que des modes de développement alternatifs s'offriront à ces pays. La valorisation des emplois locaux, la recherche d'un meilleur partage de la valeur ajoutée et la prise en compte soucieuse des évolutions sociales jetteraient les bases d'une relation plus coopérative et plus confiante.

BIBLIOGRAPHIE

Abdallaoui B., 2007, «Le management des compétences, moteur de développement d'une industrie hôtelière au Maroc», in Bataillou C. et Schéou B., *Tourisme et développement, Regards croisés*, Collection Etudes, Presses Universitaires de Perpignan

Atout France, 2011, *Tourisme et développement durable, de la connaissance des marchés à l'action marketing*, Paris

Berriane M., 2011, «Profil de durabilité dans quelques destinations touristiques méditerranéennes, La destination du littoral de Tétouan au Maroc», Plan Bleu, Sophia Antipolis

Bouaouinate A., 2010, *Les acteurs locaux du tourisme de désert au Maroc : Cas de l'erg Chebbi et de Zagora-M'hamid*, dissertation, Faculté de Bayreuth, sous la direction de Herbert Popp H. et AÔt Hamza M., Bayreuth

Egan M., 1998, Regulatory strategies, delegation and European market integration *Journal of European Public Policy* Volume 5, Issue 3

El Yaalaoui M., 2012, « Le Maroc est-il devenu le terrain de jeu des low cost ? Quel impact sur les compagnies régulières : le cas RAM», Présentation OMT, 6e conférence internationale sur la gestion des destinations, « L'avenir du tourisme méditerranéen », Djerba

Equipe MIT, 2002, *Tourismes 1, Lieux communs*, Belin, Paris

Fédération nationale du tourisme, 2008, *Bilan stratégique de la Vision 2010*, FNT, réalisé avec Daif Conseil, Casablanca

Fédération nationale du tourisme, 2011, *Secteur du tourisme : bilan d'étape et analyse prospective*, FNT, Casablanca

Freitag Tilman G., 1994, "Enclave tourism Development: For Whom the Benefits Roll", *Annals of Tourism Research* 21, 538-554

Haut Commissariat au Plan, 2007, Tourisme 2030, *Quelles ambitions pour le Maroc ?*, Prospective 2030, Haut Commissariat au Plan, Rabat

Haut Commissariat au Plan, 2012, *50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025*, Rabat, p.36

Hillali M., 2007, *La Politique du tourisme au Maroc : diagnostic, bilan et critique*, L'Harmattan, Histoire et Perspectives Méditerranéennes, Paris

Horner S. and Swarbrooke J., 2009, "Touristik Union International and its Environmental Policies" in *International Cases in Tourism Management*, Elsevier, Oxford pp. 81-91

Khan M., 1997, "Tourism Development and Dependency Theory: Mass Tourism vs. Ecotourism", *Annals of Tourism Research*, 24, 4, Oct, 988-991

Lanter G. et Weil A., 2010, «Quel tourisme pour les zones reculées des pays en développement ?», *Revue Secteur privé et développement*, Proparco, Paris. Ministère du Tourisme et Observatoire du Tourisme, 2010

Meisel N. et Ould Aoudia J., 2008, «La 'bonne gouvernance' est-elle une bonne stratégie de développement ?» – AFD, Paris

Ministère du Tourisme et Observatoire du Tourisme, 2010, Annuaire statistique du tourisme 2010, Observatoire du tourisme, Rabat

Page S., 2001, «Gateways, Hubs and Transport: Interconnections in Southeast Asia: Implications for tourism Development in Twenty-first Century», in Teo P., Chang T. et Ho K., Interconnected Worlds: Tourism in Southeast Asia, Pergamon, coll. Advances in Tourism Research Series», Oxford

UNCTAD, 2007, *FDI in tourism, the Development Dimension*, UNCTAD, Geneva

United Nations Economic Commission for Europe, 1998, *Standards and regulations in international trade, round table on the impact of standards on international trade*, Geneva

Viard J., 2006, *Éloge de la mobilité, Essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, Éditions de L'Aube, Paris

Weigert M., 2012, *Le tourisme en Tunisie, les défis à l'heure de la transition démocratique*, Ipemed, Notes Ipemed, n° 12, Paris

IPEMED
- Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen -