



LES RENCONTRES DU CDS

SYMPOSIUM INTERNATIONAL
DU TOURISME

HÔTEL TOUR HASSAN RABAT





CONSEIL DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA SOLIDARITÉ

LES RENCONTRES DU CDS

**SYMPOSIUM INTERNATIONAL
DU TOURISME**

Le CDS, un laboratoire d'idées et de propositions

« Le CDS, une intelligence collective pour une dynamique gagnante » !

C'est sous cet emblème que le Conseil du Développement et de la Solidarité (CDS) se place pour accompagner, par sa réflexion et ses actions multiples, le développement du Maroc.

Pour ce faire, le CDS a mis en place des instances de réflexion, des structures interactives et une plateforme thématique multidisciplinaire. Son ambition est d'être un « Think Tank », mais aussi de fédérer les hommes et les femmes de bonne volonté, de les mobiliser dans le cadre d'une dynamique constructive et participative. Leur engagement, leurs recherches, rencontres et débats qu'ils organisent pourront grâce à leur pertinence, éclairer, inspirer, influencer les décideurs. Le renforcement des relations entre chercheurs, opérateurs économiques et praticiens de l'action publique ne peut être que bénéfique, l'objectif in fine étant d'identifier les problématiques sociales et sociétales, ainsi que les enjeux du présent et du futur pour y répondre sous le prisme du « bien commun » et de l'intérêt général. Il s'agit de répondre à l'appel royal « de se pencher collectivement sur les questions et problèmes qui préoccupent les marocains » en dépassant les états des lieux et les diagnostics connus de tous pour présenter des solutions, des propositions et des recommandations.

Comprendre, anticiper et aider à la prise des décisions publiques, tels sont les leitmotivs du CDS qui, à sa manière, entend être un laboratoire de débats et d'idées. Le CDS a été créé le 27 juillet 2009 par Monsieur Mohamed BENAMOUR, PDG du groupe Palaces & Traditions, ancien Président de la Fédération du Tourisme au sein de la CGEM, initiateur de la Vision 2010 du Tourisme. La première réunion constitutive s'était tenue à Ouarzazate au cours de laquelle, la démarche et les objectifs ont été fixés collectivement ainsi que le plan d'action et les moyens, institutionnels et humains. Le CDS regroupe des personnalités marocaines et étrangères d'horizons différents, experts dans leurs domaines respectifs, chefs d'entreprises, anciens Ministres, architectes, diplomates,

avocats, universitaires, chercheurs, économistes, sociologues, responsables d'associations et de diverses ONG, journalistes... qui constituent une intelligentsia proactive. Des commissions « ad hoc » au sein de différentes disciplines ont été mises en place. L'objectif étant d'alimenter et de partager les débats croisés et décloisonnés qui font émerger les meilleures idées et propositions. Ces dernières font ensuite, pour en rendre compte, l'objet d'une publication dans « Les Cahiers du CDS, idées et débats » créée à cet effet pour être partagée par un public plus large.

Les corps intermédiaires, essentiels à la démocratie

Fort de plus d'une soixantaine de membres permanents, le CDS n'a cessé depuis sa création d'élargir son activité au niveau des rencontres et des débats multidisciplinaires et d'approfondir sa réflexion sur l'évolution politique, économique, sociale et culturelle du Maroc. Autant dire, en effet, que cette double action, portée par une réflexion aigüe et un débat démocratique, n'a épargné aucun secteur d'activité, favorisant notamment une écoute et une remontée des attentes de la société civile, aujourd'hui acteur en émergence. Pour le CDS, le débat est essentiel et toute démocratie a besoin des corps intermédiaires, associations, fondations, « Think Tank », syndicats, société civile pour discuter, débattre, remettre en question et nourrir la cohésion sociale.

Un réservoir d'idées

Conçu comme un cercle de réflexion et une instance de conseil consultatif, le CDS met en avant son indépendance et son autonomie. Sans but lucratif, son ambition est d'être dans un double mouvement, celui du « réservoir d'idées » mais aussi « l'aiguillon » des décideurs politiques et économiques. Ces derniers, souvent pris dans la dictature de l'urgence et du temps

médiatique ne peuvent réfléchir sur le temps long, indispensable à la prise de décision. Les débats de fond constructifs qui nécessitent temporalité et multidisciplinarité sont pourtant indispensables pour mieux appréhender les défis et faire face aux changements et ruptures produites par un monde en transformation. C'est en cela que les rencontres du CDS apportent du sens en recréant une dynamique permettant de nourrir le champ démocratique qui, faut-il le rappeler, ne se cantonne pas aux seules élections. Dans le rapport de l'Assemblée Générale Ordinaire électorale de juin 2012, il est rappelé que le CDS « a pour vocation » de contribuer à la construction d'un Maroc moderne et soucieux de préserver son patrimoine naturel et culturel. C'est une profession de foi qui permet de mesurer l'étendue du programme et la volonté qui anime les Membres du Conseil, une volonté articulée sur les valeurs de participation citoyenne et d'engagement pour une croissance durable, solidaire et inclusive.

Plan d'action

Le programme d'action n'est pas limité à une seule sphère, il est interdisciplinaire et fait appel à des experts nationaux et étrangers. Il s'inspire de la démarche collective, d'une réflexion partagée et de l'approche comparative. Le CDS s'est fixé les objectifs suivants : identifier les enjeux, analyser les réformes en chantier, débattre des « Feuilles de route », proposer des mesures opérationnelles assurant la convergence des efforts publics et privés, sans pour autant oublier cette volonté affichée « d'adaptation à un environnement international en perpétuelle mutation » et qui est depuis deux ans maintenant une sorte de défi auquel l'économie marocaine est confrontée. Les changements apportés par le nouveau monde notamment pour parer à l'obsolescence des anciens modèles, d'organisation du

travail et de circulation de l'information interpellent et interrogent le CDS sur les capacités et moyens des Gouvernements et des forces vives du pays à répondre à ces mutations et aux nouvelles lignes de force qui sont à l'œuvre dans le monde. Une session spéciale a été organisée au lancinant problème du préscolaire et aux voies et moyens pour renforcer la dimension éducative essentielle à cet âge et ceci en hommage posthume au défunt professeur Abderrahim HARROUCHI. D'autres sessions ont été consacrées à différents sujets comme la « ville nouvelle et les vies nouvelles », l'environnement, la crise économique et sociale en relation avec les « Printemps Arabe » qui ont secoué les pays de la région entre 2011 et 2012, l'emploi et le chômage, la politique sociale, l'habitat et autres problématiques. Dans le cadre de la réflexion menée sur la place du Maroc dans le monde, et son ancrage à l'international, le CDS a organisé en janvier 2012 avec une pléiade d'experts, de responsables politiques, patrons de grandes entreprises d'Afrique et d'Europe un forum international consacré aux « Enjeux d'une intégration régionale africaine ».

Un nouvel horizon : l'Afrique

L'objectif était d'expliquer la nouvelle perception et le nouveau regard sur les relations Maroc-Afrique fondées sur une approche de solidarité engagée et agissante et de partenariat gagnant-gagnant tel que prôné par la vision royale. Les PDG et DG des grands groupes comme l'OCP, l'ONE, Maroc Telecom, AttijariwafaBank, étaient présents pour présenter leurs projets en Afrique, comme les responsables politiques qui ont rappelé comment l'intégration régionale est devenue un cadre d'action privilégié du Maroc. Le Forum qui a eu lieu en janvier 2012, décryptant le nouveau modèle de coopération Sud-Sud porté par le Souverain dans les instances internationales, préfigurait le retour du Royaume au sein de l'Union Africaine cinq années plus tard. Ce temps fort a permis d'exposer la globalité de la diplomatie du Maroc en Afrique, une diplomatie soutenue par une action économique, culturelle qui a mis en avant la force des liens historiques et religieux existants entre les deux entités. Depuis,



plusieurs forums ont été consacrés aux relations du Royaume avec la France, l'Espagne et les États-Unis. L'ambition du CDS est de jouer le rôle de relais de compréhension des évolutions de la diplomatie marocaine, avec au cœur des rencontres la question nationale des provinces du Sud en recevant alternativement les Ambassadeurs de ces pays qui, chacun à sa manière, a défendu le modèle de partenariat entre son pays et le Royaume du Maroc. Les voies d'amélioration et de développement des relations avec ses partenaires ont constitué le fil conducteur de ce débat diplomatique initié par le Conseil.

Des débats décloisonnés

Il convient de souligner que tous ces thèmes sont traités dans le cadre d'une véritable réflexion collective, déployés sous forme d'assemblées, mais aussi au sein de commissions constituées par les responsables du CDS. Ils font l'objet de débats réunissant des experts et des spécialistes de la société civile devenue acteur à part entière. Leurs différentes expériences contribuent à la circulation et au renouvellement des idées et permettent de bâtir des passerelles entre l'État, l'université, l'entreprise qui malheureusement travaillent souvent en solo, privilégiant l'entre-soi. C'est peu dire que le CDS déploie une activité multiforme soumettant à l'examen les chantiers majeurs lancés dans le cadre du développement national. Il est à la fois une université permanente et une pépinière d'où sortent à la fois des idées et des propositions qui favorisent différents angles

d'approches. Une réelle volonté d'ériger le débat démocratique et sans parti pris, idéologique permettant de légitimer la place de telles instances nécessaires à retrouver une croissance forte d'un Maroc inscrit dans les exigences d'un nouveau millénaire.

« L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare » Maurice BLONDEL

En cela la démarche s'appuie sur les valeurs d'un patriotisme à toute épreuve que le Président du Conseil du Développement et de la Solidarité et tous les membres portent sur les fonts baptismaux de l'instance...

Les personnalités qui y participent, issues d'horizons divers, de la politique, de l'économie, de la finance, de la culture, de la démocratie ont à cœur de renforcer le soutien à la politique de croissance et de progrès et de lutter contre la tentation de l'inertie. Leur réflexion, les travaux lancés de manière régulière, les rapports publiés dans les « Cahiers du CDS », les centaines de propositions formulées lors des débats, les recommandations et les conclusions retenues ensuite constituent selon des observateurs, le socle d'un véritable programme d'action et témoigne d'une ambition louable : celle de préparer pour les générations futures un cadre de réflexion et d'action sur la croissance et le développement. Un cadre où ils sont eux-mêmes parties prenantes car beaucoup de jeunes trentenaires sont devenus membres à part entière du CDS : une impérieuse nécessité pour assurer le lien intergénérationnel !

PROGRAMME

08h30 Accueil des Invités

09h15 Séance d'ouverture Intervenants

M. Mohamed BENAMOUR, Président du CDS

Mme Miriem BENSALAH, Présidente de la CGEM

M. Mohammed SAJID, Ministre du Tourisme, du Transport aérien, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale

M. Luc CHATEL, Ancien Ministre de l'Education Nationale, Ancien Ministre du Tourisme et Porte-Parole du Gouvernement

10h30 Panel 1 / Le Tourisme au service du rayonnement du Maroc

M. Salaheddine MEZOUAR, Ancien Ministre de l'Economie et des Finances, Ancien Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération

M. Thomas REILLY, Ambassadeur du Royaume-Uni au Maroc

M. Ricardo DIEZ-HOCHLEITNER RODRIGUEZ, Ambassadeur d'Espagne au Maroc

M. LI LI, Ambassadeur de la République Populaire de Chine au Maroc

M. Fathallah SIJILMASSI, Ancien Secrétaire Général de l'Union pour la Méditerranée

M. Mohammed BELMAHI, Ancien Ambassadeur du Maroc au Royaume-Uni

M. Moulay Abdelmalek ALAOUI, CEO Guepard Group

Mme Neïla TAZI, Vice-Présidente de la Chambre des Représentants

11h15 Pause - Café

11h30 Panel 2 / Le Tourisme levier d'une croissance forte et inclusive

M. Zouhair CHORFI, Secrétaire Général auprès du Ministère de l'Economie et des Finances

M. Antonio NIETO, Sous-Directeur de la Coopération et de la Compétitivité Touristique du Secrétariat d'Eta au Tourisme

M. Abderrahim BOUAZZA, Directeur Général, Bank Al Maghrib

M. Hassan BOULAKNADEL, Directeur Général de l'Office des Changes

M. Imad BARAKAD, Directeur de SMIT

M. Jamal BELAHRACH, CEO BDO Advisory

M. Fouad CHRAIBI, Consultant en Développement Touristique

M. Saïd MOUHID, Président de l'Observatoire du Tourisme

13h00 Déjeuner

14h30 Panel 3 / L'offre touristique marocaine face aux mutations du secteur

Sujet 1 / L'expérience client au centre des préoccupations

M. Karim AMOR, Président, Jet GROUP

M. Ramon ESTALLELA, Secrétaire Général de la Confédération Espagnole d'Hôtels & Logements Touristiques (CEHAT)

M. Othmane CHERIF ALAMI, Président, Atlas Voyages

M. Tarik SADIQ, Directeur de la Stratégie et de la Coopération au Ministère du Tourisme

Mme Ghita JERRY, Blogueuse, Voyage et Lifestyle

M. Ismaïl LOUBARIS, Ancien Directeur Régional pour l'Afrique du Nord et de l'Ouest du Site Booking.com, Directeur des ventes de la distribution et du marketing du Groupe Accor au Maroc

M. Saïd MOULINE, Directeur Général de l'Agence Nationale pour le Développement des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Energétique

Sujet 2 / Transport Aérien et Développement Touristique

M. Hicham LARAQUI, Directeur Associé – VALYANS

M. Mohamed Zouhair EL AOUFIR, Directeur Général, ONDA

Mme Jessica POMMIER, Blogueuse Professionnelle Voyages

M. Tarik TALIBI, Directeur du Transport au sein du Ministère

Mme Ilham KAZZINI, En charge du Développement au sein de la Royal Air Maroc

M. Karim BAINA, Président, SAORIO

M. Saïd MOUHID, Président, Observatoire du Tourisme

15h15 Pause - Café

15h30 Panel 4 / Les enjeux de la digitalisation du secteur touristique au Maroc

M. Mohamed HORANI, P.D.G. de HPS

M. Thomas WAINTRAUB, Consultant et P.D.G. CAI ZHI

M. Arnaud LEROUX, Chief Digital Officer du Groupe OPEN

M. Jean-Jacques LOTTERMOSER, Président, Monument Tracker

M. Philippe WILMART, Expert on line Travel Agency (OTA) Misterfly

M. Laurent BENAROUSSE, Directeur Associé, Roland Berger

M. Othmane BEKKARI, Directeur Pôle Client Royal Air Maroc

Mme Nezha LAHRICHI, Ancienne Présidente du CNCE

Mme Houda CHALOUN, Co-Fondatrice de la Communauté des Voyageuses sur Facebook

17h00 Panel 5 / Les défis de la mise en œuvre

M. Noureddine BOUTAYEB, Ministre Délégué auprès du Ministre de l'Intérieur

M. Mustapha BAKKOURY, Président de la Région Casablanca/Settat

M. Ali BELHAJ, Ancien Président du Conseil de la Région de l'Oriental

M. Omar KABBAJ, Président du Conseil Régional du Tourisme de Casablanca

M. Jawad KERDOUDI, Président de l'Institut Marocain des Relations Internationales - IMRI

Mme Hamida REZEG, Vice-Présidente de la Région Île de France. Représente Mme Valérie PECRESSE, Présidente de la Région Île-de-France

18h015 Mot de clôture

Mme Nadia SALAH, Administrateur Directeur des Rédactions du Groupe Éco-Médias

M. Mohamed BENAMOUR, Président du CDS

Les débats seront animés par : **Mme Farida MOHA**, Journaliste

LES RENCONTRES DU CDS



SÉANCE D'OUVERTURE



Mohamed BENAMOUR
Président CDS

Ce Symposium est une nouvelle contribution du CDS au débat sur les enjeux nationaux.

Permettez-moi de vous remercier vivement pour votre présence et d'exprimer tout le plaisir de vous recevoir à ce Symposium International du Tourisme de Rabat. Cette rencontre, conçue et organisée par le CDS en partenariat avec la CGEM, s'inscrit dans le droit fil de nos activités. Un grand merci à vous tous, à toutes les personnalités présentes, aux intervenants, et à tous les participants à cette rencontre. Ce Symposium est une nouvelle contribution du CDS au débat sur les enjeux nationaux.

Comme vous le savez, le CDS en sa qualité de « Think Tank » indépendant voué à la réflexion et à la réforme, constitue une force de proposition à travers des programmes et des mesures opérationnelles pour favoriser l'émergence d'un modèle de développement inclusif au Maroc. Le CDS en tant qu'espace indépendant animé par des personnalités polyvalentes et multidisciplinaires appartenant aux secteurs public et privé, se met au service de la collectivité nationale pour que ses travaux contribuent à promouvoir un esprit de concertation et d'engagement

citoyen. Le CDS défend et promeut ses valeurs en organisant diverses manifestations dont des Symposiums, des forums et des débats avec des personnalités marocaines et étrangères. Il s'astreint à apporter des réponses opérationnelles et originales aux problèmes et thèmes dont il s'empare.

A titre d'exemple, quelques-unes des manifestations organisées par le CDS illustrant ses différentes activités, et ayant fait l'objet d'études et de recommandations.

Aujourd'hui, nous plaçons l'organisation de ce Symposium, dans la continuité du Contrat Programme et de l'Accord d'Application signé entre le Gouvernement et le secteur privé via la CGEM sous la présidence de Sa Majesté le Roi à Marrakech comme à Agadir. Le Tourisme a ainsi été érigé en priorité nationale et considéré comme un secteur stratégique et un enjeu majeur de notre économie.

- Comment dès lors avec ses nombreux atouts, le Maroc peut-il devenir une destination de pointe et faire du Tourisme un fer de lance de son économie et son ouverture au monde ?
- Quelles adaptations pour faire face aux bouleversements technologiques et innovations à la robotisation des services ?
- Comment s'organiser pour maîtriser ce monde qui vient et qui déjà change les métiers et les rouages de l'industrie touristique ?

Bien sûr, tous ces questionnements sont légitimes, mais pour nous, cette nouvelle Rencontre du CDS sur ce secteur illustre notre volonté et nécessité d'affirmer que de nouveaux événements nous imposent de mieux orienter nos actions et réévaluer notre démarche et notre vision du partenariat public-privé.

Le chômage des jeunes constitue un défi majeur pour notre pays et son économie ; il est une menace pour notre équilibre social.

- ✓ Villes Nouvelles, Vie Nouvelle
- ✓ Formation, préscolaire, système d'enseignement
- ✓ Défis et enjeux de la société de la connaissance
- ✓ Economie sociale et de la santé au Maroc
- ✓ Diplomatie économique et diaspora marocaine
- ✓ Régionalisation et développement intégré
- ✓ Finance sociale et solidaire
- ✓ La Co-localisation
- ✓ L'Intégration africaine

Vision du partenariat public-privé

Les jeunes âgés de 15 à 24 ans, privés d'école, de formation et d'emploi, vivent un véritable cauchemar. Comment peut-on supporter à la fleur de l'âge d'être exclu de tout, d'appartenir à la triste cohorte des laissés pour compte ? A condition que le Tourisme soit repositionné comme secteur stratégique, il pourrait être, à nos yeux, une des réponses rapide, efficace, et rentable aux maux sociaux de notre pays, comme à la réussite de sa politique de régionalisation avancée.

Le secteur du Tourisme, s'il était repositionné comme un secteur stratégique pourrait apporter par la diversité des métiers qu'il propose, des réponses en termes d'apprentissage et d'acquisition de compétences pour les jeunes, et ce dans différentes régions. Ce secteur, qui a été délaissé ces dernières années, devra contribuer également à une meilleure politique de l'aménagement du territoire et à la réussite du plan de régionalisation en suscitant

la naissance d'écosystèmes industriels. Les activités touristiques et l'hôtellerie favoriseront la production locale de biens d'équipement. Il participera également à la promotion des technologies de l'information et à la réduction de la fracture numérique. Une gouvernance appropriée et efficiente ferait du Tourisme le pivot d'une politique d'insertion des jeunes Marocains et le levier de création d'activités connexes dans toutes les régions du Royaume.

Nous savons tous qu'un pays, un secteur ne peut progresser que s'il se donne les moyens et le temps du débat. C'est là un marqueur de vitalité démocratique. Les membres du CDS ont décidé, à partir de cette rencontre et de celles qui suivront, d'ouvrir le débat sur ce secteur clé de notre économie. Cette dernière décennie, stratégies, rapports, études, évaluations, analyse des politiques de promotion, propositions se sont succédés. Ils ont valorisé des succès, mais aussi souligné les défaillances et retards en termes de réalisations.

La liste des dysfonctionnements est révélatrice d'une gouvernance particulièrement éclatée entre de nombreuses instances de concertation et de décision, de chevauchement des programmes, parfois des visions et des périmètres. Les organismes et outils sont multiples, mais la mutualisation des moyens et des énergies n'est pas au rendez-vous. En découle un manque de lisibilité et de visibilité de la politique publique du secteur qui constitue un frein à l'investissement.

Les diagnostics sont connus et souvent partagés, je n'y reviendrai pas. Ce qui est proposé à votre réflexion et ce, dans un contexte difficile, c'est une série d'interrogations :

Le nouvel environnement d'insécurité mondiale, qui met en péril diffé-



rentes destinations et en particulier celle de notre région, constitue-t-il un tournant et nous impose-t-il de changer nos paradigmes ?

Le Maroc peut-il devenir une destination de choix et faire du Tourisme un fer de lance de son économie et de son ouverture au monde et à sa diversité ?

Avec quelle stratégie aérienne ?

Avec quels investissements dans les infrastructures et dans les ressources humaines, les professionnels du Tourisme reflètent l'image de marque du pays ?

Comment mieux comprendre et intégrer les demandes et attentes des touristes ?

En un mot comment faire du secteur du Tourisme une priorité nationale et un enjeu majeur de notre économie ? La journée d'aujourd'hui est organisée en 5 panels qui se succéderont et apporteront sous des regards croisés, les expériences de personnalités marocaines et étrangères invitées à ce Symposium, et auxquelles je renouvelle mes sincères remerciements. Ces panels traiteront des thèmes suivants :

Le Tourisme face aux enjeux de croissance et de prospérité

Des défis doivent être relevés afin d'améliorer les retombées économiques du secteur et lui conserver la place stratégique qu'il mérite, à savoir celle d'un moteur de la croissance économique, créateur d'emplois pour les jeunes et de promotion du rôle des femmes.

En bref, le Tourisme contribue au développement et à la réduction de la pauvreté dans les pays émergents. Le Tourisme est un secteur générateur de recettes en devises contribuant à l'équilibre de la balance des paiements avec l'entrée et la mise en œuvre de la politique de flexibilité des changes.

Une dynamique de qualité dans l'offre de formations professionnelles, rapides, compétitives, adaptées aux besoins des activités du secteur au niveau national et régional. Les nouvelles technologies et la digitalisation en tant que facteurs essentiels pour impulser une révolution numérique et de nouveaux modèles de croissance au niveau national et régional. Il s'agit d'une véritable démarche créative qui souscrit aux nouvelles données de la concurrence ainsi qu'aux exigences des nouvelles tendances.



des acteurs. Le Tourisme devrait se situer au cœur de l'action publique et une préoccupation pour le Gouvernement. Les Ministères deviennent des secteurs-acteurs du Tourisme, une véritable « interministérialité » du Tourisme.

Progrès pour toutes les régions, sans exclusive

Le Tourisme est une activité transversale concernant tous les secteurs : il s'agit de faire participer tous les acteurs, pouvoirs publics, structures privées, associations militantes, et administrations locales au fonctionnement des projets sur le terrain, car le Tourisme constitue un réel enjeu national.

Dans son Discours du Trône du 30 Juillet 2017, Sa Majesté le Roi a livré plusieurs messages forts et a réitéré à plusieurs reprises que le progrès doit concerner toutes les régions du Maroc.

« ...Ce à quoi Nous nous attachons, dans toutes les régions du Maroc, c'est à impulser concrètement ta nouvelle marche ; elle ambitionne la réalisation du développement humain et social, l'égalité et la justice sociale, au profit de tous les Marocains. Pour Nous, en effet, il est inconcevable que ce progrès ne soit pas commun à l'ensemble des régions de notre pays, sans exclusive. » Fin de citation.

Le Tourisme est justement un formidable outil d'aménagement du territoire, et notre territoire de Tanger à Lagouira est riche de ses activités, de son patrimoine, de ses paysages et de sa gastronomie.

A nous acteurs publics et acteurs économiques d'y travailler ensemble, collectivement pour améliorer l'attractivité, le rayonnement et la cohésion de notre pays. ■

L'environnement et le développement durable

La promotion d'un Tourisme plus durable constitue un engagement de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) et consacre une volonté de transformer le Tourisme Mondial par la promotion volontariste d'une série de bonnes pratiques d'une Gouvernance adéquate. Le Tourisme durable, ne se préoccupe pas uniquement d'écologie, mais aussi d'économie et de société : le Tourisme doit bénéficier aux populations locales, aux ruraux, par la création d'activités rémunératrices, pour lutter contre la pauvreté et juguler l'exode rural.

Le Tourisme face aux enjeux de la régionalisation et de l'aménagement du territoire

Le Tourisme est un réel enjeu pour le développement local et régional, dans le cadre de la politique d'aménagement territorial. Le Tourisme devrait se situer au cœur de l'action publique. L'interaction entre Tourisme et aménagement du territoire, amélioration de la

desserte aérienne et accroissement de l'attractivité des territoires touristiques. « Nous pourrions avoir les plus belles régions du monde, mais si ces régions ne sont pas accessibles elles ne seront pas visitées » d'où l'importance de travailler sur les niches, d'animer le patrimoine, de distinguer l'excellence, d'améliorer la qualité de l'accueil et de conforter le Tourisme haut de gamme. Il s'agit pour le pays de se distinguer et de se renouveler.

Le Tourisme face aux enjeux de la mise en œuvre

Activité touristique et influence internationale sont étroitement liées. Le Tourisme est un élément du « soft power » des nations. Il s'agit d'une affaire de mobilisation des synergies en termes de réflexion et de réalisations innovantes dans le cadre de professionnalisation.

Il s'agit de mettre également en synergie les professionnels du Tourisme, les collectivités territoriales et les élus, les associations. Cette co-construction permettra ainsi l'appropriation de la vision par la population et l'ensemble



Miriam BENSALAH
Présidente CGEM

Le Tourisme est un vecteur d'image fort et puissant

Monsieur le Président du Conseil du Développement et de la Solidarité, Monsieur le Ministre du Tourisme, du Transport aérien, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale, Monsieur le Ministre Luc CHATEL, Madame La Vice-Présidente de la Chambre des Conseillers, Madame La Vice-Présidente de la Région Île-de-France, Messieurs les Ambassadeurs, Chères Consœurs et confrères, Mesdames, Messieurs. Permettez-moi de remercier le Conseil du Développement et de la Solidarité, ainsi que son Président, M. Mohamed BENAMOUR, pour l'organisation de ce Symposium International sur le Tourisme, dans le cadre de ses conférences annuelles. Cette initiative est pour la CGEM, signataire des contrats programmes des « Vision 2010 et Vision 2020 », l'occasion de faire un point d'étape sur les réalisations et les défis auxquels ce secteur doit faire face, et je dois dire qu'elle est la bienvenue en l'absence des « Assises du Tourisme » qui ne se sont pas tenues depuis plusieurs années. Plusieurs années depuis sans débat ni dialogue constructif et surtout sans évaluation concertée.

Des engagements dans le cadre de la Vision 2020

Cette situation provoque l'étonnement alors que le Tourisme est un secteur qui contribue aussi bien à la création de richesse matérielle qu'immatérielle. Le Tourisme est un vecteur d'image fort et puissant. Cette situation suscite l'inquiétude lorsque l'on parle d'une industrie qui constitue le premier pourvoyeur en devises (65 milliards de Dhs, le ¼ de nos réserves). Cette situation s'inscrit en contradiction avec les engagements pris par les uns et les autres dans le cadre de la Vision 2020. Évidemment à la lumière de la conjoncture, il n'y a pas de quoi être alarmiste. Le Maroc a atteint 11 millions de touristes en 2017 et les perspectives de 2018 sont prometteuses. Mais derrière les chiffres rentrons dans les détails, permettez-moi de faire un retour sur image. Nous avons attiré 6 millions de touristes supplémentaires en 15 ans, mais depuis 2010, nous faisons quasiment du surplace. Nous avons attiré 6 millions de nouveaux touristes en 15 ans, mais combien séjournent dans les établissements classés ? Depuis 2010, nous réalisons une régression sur nos deux principaux marchés : la France et l'Espagne. Le taux d'occupation moyen des hôtels s'est dégradé à moins de 40% aujourd'hui, contre 52% en 2000, et encore ! Merci au Tourisme intérieur.

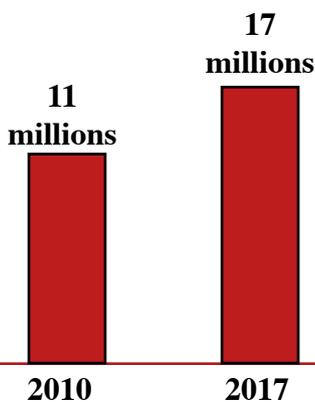
Malgré nos six millions de touristes supplémentaires des destinations comme Ouarzazate, Fès ou Meknès, ont vu leur nombre de visiteurs étrangers décroître. En résumé nous attirons peut-être 11 millions de touristes aujourd'hui et nous sommes même la première destination touristique en Afrique, mais nous ne perçons plus. Et c'est pourquoi je parle d'inertie.

D'où certaines incohérences : par exemple, Marrakech est en surcapacité avec 71.000 lits hôteliers alors que Casablanca ne peut pas accueillir un congrès de 5.000 personnes qui veulent loger dans des hôtels haut de gamme. Nous avons multiplié notre capacité hôtelière par 2.4 alors qu'une bonne partie de la demande s'est déplacée vers les logements touristiques alternatifs comme les maisons d'hôtes, les résidences hôtelières et Airbnb. Nous avons une connectivité aérienne, avec 63 pays mais des destinations comme Ouarzazate sont oubliées. Nous recevons 100.000 touristes chinois, mais notre filière touristique n'offre ni produits ni services adaptés. Mesdames, Messieurs ces fragilités structurelles doivent nous interpellier tous, car le Tourisme est une véritable industrie qui emploie 500.000 personnes, en fait vivre 2.5 millions et génère des effets induits sur beaucoup d'autres filières. Le Tourisme ce n'est pas seulement les hôtels, le Tourisme c'est aussi le transport, le commerce, la restauration, l'artisanat et les services.

C'est à la lumière de cette chaîne de valeur qu'il faut aujourd'hui repenser le business model du secteur en adaptant l'offre à une demande de plus en plus désintermédiée et digitalisée. Sans la bonne Gouvernance nous n'y arriverons pas. Disons-le sans détour, ces dernières années, le secteur touristique est resté en roue libre, souvent négligé par l'exécutif et parfois même subissant des décisions contre-productives, faute d'une conviction étatique claire. Ainsi, le Conseil stratégique du Tourisme censé donner une cohérence à l'action Gouvernementale ne s'est réuni qu'une seule fois au cours des six dernières années. Les Conseils Régionaux du Tourisme ont été détournés de leur objet ; les programmes de développement régionaux touristiques (PDRT)

sont inopérants, enfin, les professionnels eux-mêmes ne sont pas arrivés à se positionner en partenaire écouté en raison de luttes intestines qui minent leur représentativité. Mesdames, Messieurs, si nous pouvons être fiers de nos réalisations, nous devons aussi arrêter de vivre sur un capital que nous avons arrêté de fructifier avec la fin de la vision 2010. C'est comme si depuis 2010

**Tourisme
Supplémentaire**



le temps et le tempo du Tourisme s'étaient arrêtés pour tout le monde, à commencer par l'Exécutif.

Heureusement, ce sentiment d'urgence est aujourd'hui partagé par les acteurs publics aussi bien que privés. Nous avons un Ministre du Tourisme et une Secrétaire d'État en charge du secteur qui veulent faire bouger les lignes, et le changement est perceptible à travers les concertations qu'ils ont eues avec les professionnels du secteur. Nous sommes confiants et espérons que la feuille de route du Ministère qui sera dévoilée au cours des prochains jours soit l'occasion d'un renouveau salvateur et d'un sursaut citoyen. Merci pour votre attention. ■



Mohammed SAJID
Ministre du Tourisme, du Transport
Aérien, de l'Artisanat et de
l'Economie Sociale

Le fameux plan AZUR

Mesdames et Messieurs, très heureux de partager ces moments avec vous, très heureux de revoir quelques visages que j'ai eu le plaisir de côtoyer et à qui je souhaite la bienvenue. Monsieur le Président de l'Assemblée, Monsieur le Président du Parlement, Messieurs les Ambassadeurs, avec qui j'ai eu l'honneur de partager de grands moments de découverte de magnifiques régions et paysages du Maroc.

Mesdames, Messieurs, les Responsables de ce secteur, professionnels engagés qui contribuent à faire vivre et croître ce secteur, Mesdames et Messieurs partenaires de ce secteur, cadres et responsables de l'ONMT, des différentes générations qui se sont succédées et qui auront eu pour mission de faire rayonner le patrimoine marocain, Responsables de la Royal Air Maroc et des compagnies aériennes qui ont également un rôle considérable à jouer dans le développement de ce secteur hautement important et stratégique.

Madame Miriem BENSALAH a évoqué dans son propos introductif ce sentiment d'euphorie qui a existé dans le début des années 2000, quand on a mis au point le premier plan stratégique de développement du Tourisme le nom de ce plan, le plan Azur était à lui-même tout un programme et a suscité beaucoup d'espoir et d'attentes. Nous n'oublions pas que le Tourisme a été un des secteurs, le premier à être doté d'une vision stratégique.

**Le premier plan
stratégique de
développement
du Tourisme**

Dès le début de son règne, Sa Majesté a souhaité faire du Tourisme, secteur pourvoyeur d'emplois et de croissance, un secteur essentiel, un enjeu majeur et un élément stratégique de développement de notre pays. Ces ambitions étaient parfaitement fondées car le Maroc regorge d'atouts, de potentialités énormes qui existent, qui continuent d'exister et on avait placé à l'époque le Tourisme au centre de notre système de développement économique avec une ambition grande, celle de créer un certain nombre de stations. Le plan AZUR à l'époque avait identifié 6 très grandes stations sur ce magnifique littoral que nous avons de 3 500 km, stations qu'il fallait construire en même temps, ambition quelque peu utopique au vu des dimensions du chantier.

Il reste que ce secteur du Tourisme a été un des premiers à être doté d'une vraie vision, d'une vraie stratégie avec l'implication de plusieurs partenaires, de plusieurs acteurs dont beaucoup sont présents à cette rencontre. Le Maroc au-delà du Tourisme a connu un développement absolument fantastique ces dernières années, ces dernières

décennies et tous ceux que j'ai rencontrés tout à l'heure et qui ont peut-être disparu du radar marocain pendant quelques années reconnaissent aujourd'hui que le Maroc a accompli des pas de géant dans plusieurs secteurs et dans plusieurs domaines. On parle du Tourisme comme d'un secteur transversal, il est évident que les interactions avec les autres secteurs sont fortes : quand on voit aujourd'hui le niveau de nos infrastructures, quand on voit une région se transformer complètement avec un équipement stratégique aussi important que Tanger Med, quand on voit nos régions se mettre en ordre de marche du développement grâce aux ports, aéroports, et autoroutes réalisés, quand on voit ce qui se passe aujourd'hui dans les villes, avec des programmes ambitieux de restructuration et de mise à niveau, quand on voit ce qui se passe aujourd'hui également en terme de réhabilitation de notre patrimoine, de notre culture, quand on voit ce qui se fait au niveau de Fès, au niveau des réhabilitations des Médinas, de la réhabilitation de notre histoire, de notre civilisation, il y a de quoi être fiers et optimistes...

1,3 milliard de touristes aujourd'hui dans le monde

Cet optimisme ne saurait cacher les appréhensions et les moments difficiles du début des années 2010/2011. Nous avons subi les répercussions de ce que nous avons appelé le Printemps Arabe, période où nous aurions dû sans doute réajuster nos visions stratégiques successives pour les rendre plus pragmatiques, plus efficaces. En un mot, nous aurions gagné à être moins dans le discours et plus dans

l'action. Aujourd'hui le Tourisme dans le monde est un vecteur de développement extraordinaire illustré par des chiffres impressionnants : 1 milliard trois cents millions de touristes aujourd'hui dans le monde, c'est 10% des emplois créés : ça c'est une moyenne dans le monde mais ça reste une moyenne. Il y a des pays aujourd'hui où le Tourisme représente plus de 20 % de création d'emplois. Il y a des pays ayant surmontés des crises monumentales en 2008/2009 grâce au Tourisme. Je pense à la Grèce qui était au bord de la faillite et qui a pu reprendre son rythme de croisière et son rythme de croissance grâce au Tourisme. Je pense aussi au Portugal, un pays voisin qui a aussi connu des moments très difficiles mais a pu surmonter ses difficultés grâce au Tourisme. A travers ces exemples, on voit que le Tourisme est un vecteur essentiel de développement.

Je suis heureux qu'on puisse organiser un tel séminaire pour partager ensemble avec les opérateurs une idée nodale :

Comment et avec quels outils et stratégies replacer ce secteur à la place qu'il mérite dans l'échiquier

de développement de notre pays ? C'est un élément essentiel, nous avons dans notre pays des potentialités énormes, nous avons une civilisation, une culture, nous avons une stabilité, une histoire à raconter. Il faut qu'on puisse la raconter, nous avons des infrastructures, nous avons des hôtels, les plus grandes chaînes de l'hôtellerie mondiale sont représentées dans notre pays et nous avons surtout des valeurs.

Nos valeurs d'ouverture, nos valeurs de tolérance, nos valeurs d'accueil, d'hospitalité sont déclinées dans toutes nos régions et nous devons absolument les sauvegarder si on veut aller de l'avant dans le domaine du Tourisme.

Aller de l'avant c'est protéger ses valeurs des dérives politiciennes ou des dérives idéologiques.

C'est notre principal capital il faut que nous soyons tous mobilisés pour sauvegarder ce capital magnifique, ce patrimoine superbe que nous avons si nous voulons aller de l'avant dans le domaine du Tourisme.

Ce sera mon message, merci pour votre écoute. ■





Luc CHATEL

Ancien Ministre de l'Éducation Nationale
Ancien Ministre du Tourisme
Porte-Parole du Gouvernement

Le Tourisme est un vecteur d'image fort et puissant

Monsieur le Président du CDS, Cher Mohamed BENAMOUR, Monsieur le Ministre du Tourisme, Messieurs les Ministres, Monsieur le Président du Parlement, Monsieur le Président de la Région du Grand Casablanca, Mesdames et Messieurs les Parlementaires, Mesdames et Messieurs les Professionnels du Tourisme et vous me permettez, Chers amis. J'ai beaucoup de plaisir à retrouver des amis, je disais tout à l'heure au Président Habib EL MALKI que nous avons partagé des moments de grande émotion, lorsqu'il conduisait une délégation de parlementaires marocains en France en 2014.

Je présidais le groupe d'amitié France-Maroc et nous avons eu à travailler dans des moments difficiles, quelque peu tendus entre nos Gouvernements respectifs. Nous avons à travailler à cette réconciliation dans les années 2013/2014, et nos parlements ont joué un rôle indéniable en poussant nos Gouvernements à renouer les fils du dialogue.

Je voudrais remercier chaleureusement M. Mohamed BENAMOUR pour le choix du thème choisi, qui est au cœur des préoccupations des stratégies du Tourisme de tous les grands pays touristiques.

Le Maroc est un Grand pays du Tourisme, comme l'Espagne, Monsieur l'Ambassadeur, et la France l'est également comme je l'ai constaté au cours de mes missions. J'ai eu en effet l'honneur il y a une dizaine d'années, tout au début de ma carrière ministérielle, de conduire la politique du Tourisme en France en étant Secrétaire d'État au Tourisme.

Les attentats ont eu des conséquences touristiques, dans tous nos pays respectifs

Pour vous raconter une anecdote c'était tellement important pour les pouvoirs publics que lorsqu'au gré d'un remaniement j'ai été amené à changer de fonction et devenir Ministre de l'Industrie, le Président de la République de l'époque ne se souvenait même pas que dans mon portefeuille il y avait «Tourisme». Depuis les choses ont un petit peu évolué et on essaie de développer une stratégie. Je voudrais en quelques mots partager quelques réflexions sur ce qui s'est passé.

Depuis une dizaine d'années, les bouleversements auxquels nous avons été confrontés dans le monde du Tourisme ont eu des conséquences sur ce que vous allez faire aujourd'hui, c'est-à-dire bâtir cette stratégie pour l'avenir touristique du Maroc. D'abord nous sortons d'une dizaine d'années de crise économique post 2008/2009, un laps de temps qui a eu des conséquences majeures sur le Tourisme avec une baisse de la demande liée à une conjoncture économique

morose en Europe, mais aussi dans tous les pays qui dépendent des économies européennes. Cela s'est répercuté dans le marché touristique depuis une dizaine d'années qui commence seulement à redresser la tête. Nous avons aussi traversé des moments géopolitiques très difficiles. Aujourd'hui, dans ma nouvelle vie je suis associé d'un Fonds d'Investissement et avec mes partenaires nous dirigeons une entreprise qui s'appelle « Paris Division » qui est le premier réceptif à Paris. Je peux vous dire que quand il y a une image d'une voiture brûlée à Paris qui circule sur tous les réseaux sociaux aux États-Unis, nous le ressentons immédiatement dans les réservations pour les mois qui suivent.

Ne parlons pas évidemment des attentats qui ont eu des conséquences, dans tous nos pays respectifs, désastreuses en matière touristique, et ce, dans un contexte de forte concurrence car en même temps que l'explosion de l'offre, une diversité des pays s'ouvre au Tourisme. Des pays qui deviennent accessibles et qui font qu'il faut être meilleur que le voisin, pour faire en sorte d'accueillir davantage de touristes. Mais la vraie révolution, depuis dix ans qui a tout chamboulé et mes Amis ce n'est que le début, c'est évidemment la révolution du digital avec trois volets majeurs. Le premier volet est ce système du monde d'aujourd'hui, de la notation permanente, le TripAdvisor. Vous êtes en permanence évalués par vos clients, ce qui permet de multiplier les différents classements mais aussi les jugements et les appréciations des clients sur les établissements. Ceci veut dire que ces sites ont aujourd'hui un impact sur votre clientèle absolument considérable et ça bouleverse la qualité de l'offre que nous devons diffuser.

La deuxième révolution digitale

que nous avons connue, c'est bien sûr Airbnb. Je voudrais vous donner un chiffre : à Paris il y a 80 000 chambres d'hôtel, l'année dernière il y a eu 400 000 offres de Airbnb en ligne.

Nous ne sommes qu'au début de la révolution du digital

C'est cela le monde d'aujourd'hui, cela veut dire que vous avez une nouvelle forme de concurrence qui paradoxalement a permis de générer une clientèle additionnelle qui ne serait peut-être pas allée à l'hôtel. L'élément nouveau : vos clients deviennent vos concurrents et ceci bouleverse les modèles économiques.

La troisième révolution liée au digital, c'est aussi l'intermédiation, la désintermédiation avec les centrales de réservation booking.com, qui alors là, bouleversent complètement le modèle économique, un secteur, et vous êtes là dans la salle pour le représenter, a besoin de capex. Quand on vient vous prendre 14%, 15% ou 17% de votre création de valeur, uniquement en vous apportant des clients sans avoir à investir dans des infrastructures, cela bouleverse considérablement ce modèle.

Et nous n'en sommes qu'au début : la quatrième révolution numérique qui est en marche va être ravageuse : c'est celle des enceintes connectées. Vous avez entendu parler de l'Alexa d'Amazon, de Google home, ces enceintes que vous aurez tous chez vous d'ici quelques années ! 80 millions ont été déjà vendues dans le monde.

Ces enceintes qui vont connecter toutes vos données personnelles, qui vont les stocker, les analyser pour procéder à du marketing prédictif. Ça va donner ça : M. Mohamed BENAMOUR, nous sommes le 11 avril, vous avez l'habitude de

partir en voyage en Ecosse à la fin du mois d'avril et bien pour vous, nous avons une offre de la Royal Air Maroc de tel hôtel, qui est à coût préférentiel correspondant à ce que vous faites habituellement. Avant que vous n'ayez ressenti le besoin de partir en vacances, on vous proposera une offre qui correspond à vos centres d'intérêt, c'est cela le Marketing prédictif !

Avec les enceintes connectées et le marketing prédictif, nos modèles vont être complètement bouleversés et les acteurs vont se comporter comme les centrales de la grande distribution vis-à-vis des industriels. Si vous n'êtes pas référencés

Nous partageons finalement les mêmes problématiques dans le domaine touristique.

Je crois que nous avons un certain nombre de menaces qui nous guettent et la première d'entre elles a été évoquée tout à l'heure par Madame Miriem BENSALAH : c'est la dispersion. Ne copiez pas la France de grâce, ne copiez pas la France où nous avons des dizaines d'acteurs qui s'occupent des mêmes sujets. Nous avons l'État qui fait semblant de s'occuper du Tourisme, nous avons les communes et les intercommunalités, nous avons les départements, nous avons les professionnels, tout le



auprès d'Amazon, si vous ne payez pas, vous n'existerez plus. C'est une nouvelle révolution qu'il va falloir anticiper au Maroc. Face à ces mouvements présentés en quelques minutes et pour terminer, quels sont finalement nos défis ? nos menaces ? nos opportunités pour des pays comme les nôtres ?

Je veux dire la France et le Maroc.

monde s'occupe de tout et à la fin on ne fait plus rien. Éviter la dispersion des compétences et des énergies. Dans ce sens l'initiative d'organiser un tel séminaire est majeure, parce que vous avez besoin de vous rassembler et de capitaliser sur vos forces. La dispersion c'est aussi la dispersion en termes d'offre de marketing : vous avez des marques

fortes : Marrakech, Agadir. Vous avez cette chance formidable : Marrakech est connue dans le monde entier, c'est une marque qui dépasse la marque Maroc comme Ibiza ou comme Miami, donc ce sont des atouts absolument considérables encore faut-il concentrer les moyens et éviter la dispersion qui est la première menace. Le déficit de main-d'œuvre, de formation, de qualité existe dans tous nos pays. A l'heure de la mondialisation, des échanges et avec les réseaux sociaux, le niveau d'exigence de nos clients nous impose d'être meilleurs en termes d'accueil et de formation.

Aujourd'hui le standard, Monsieur l'Ambassadeur, c'est plutôt l'Asie et en termes de qualité d'accueil, nous avons en France, comme vous au Maroc des efforts à faire en matière de formation de personnel, en matière de qualité, en matière de formation de nos formateurs, qui sont absolument essentiels. Je verrais également une troisième menace, c'est l'incapacité de prendre le virage en matière de numérisation.

Le digital, ce sont les révolutions que j'évoquais, mais c'est aussi la capacité sur le Net de faire le buzz, la capacité avec du marketing viral de donner une certaine image d'un pays qui n'est pas forcément la bonne et là on doit utiliser des atouts pour contrecarrer, pour contrebalancer les effets. Certains pays comme par exemple la Turquie ont bien géré les effets négatifs du marketing viral. Les menaces existent, mais au Maroc, vous avez de très belles opportunités. La première opportunité c'est que vous avez prouvé par le passé que vous aviez été capables de vous rassembler sur une stratégie touristique, je pense évidemment au plan AZUR. En 2008 j'étais venu m'inspirer de ce plan pour voir



comment on pouvait lancer une vraie stratégie du Tourisme.

J'ai entendu que depuis, il y avait eu des points positifs, des points de réserve notamment, au niveau de la vision 2020, mais vous avez été capables par le passé de vous rassembler, de vous réunir de construire un plan stratégique. C'est une opportunité absolument majeure pour le Maroc. Autre atout de taille : c'est la stabilité politique. Dans une zone géographique complexe, instable, le Maroc a montré, grâce à Sa Majesté, grâce à son action sur le plan politique et économique, une véritable stabilité qui est un atout considérable aujourd'hui dans le monde. Moi je me souviens avoir fait des voyages merveilleux au Moyen Orient, en Syrie, en Jordanie, dans tout le bassin méditerranéen qui sont aujourd'hui des pays inaccessibles ou au Yémen en matière touristique à cause des guerres, à cause de l'instabilité géopolitique.

Le Maroc a cette stabilité de travail de long terme qui est un atout absolument considérable.

Enfin, vous avez une opportunité formidable, c'est la diversité de votre offre, cette capacité d'accueillir des touristes de forme extrêmement variée, extrêmement différente à la fois mais aussi dans la logique d'expérience, dans la logique de simplicité. Vous avez une offre de haute qualité portée par de gros inves-

tissements qui sont intervenus ces dernières années, c'est un énorme atout au niveau international. Voilà Mesdames et Messieurs, chers Amis, ce que je voulais partager avec vous au début de ce Symposium. Le Tourisme est un facteur de développement majeur pour tous les pays, il est sans doute encore plus dans un pays jeune, dans un pays où 40% des jeunes sont au chômage, où il peut constituer un réservoir en matière d'emploi de proximité et de croissance considérable.

Atout France c'est la structure d'État qui a regroupé deux organisations.

Une première chargée d'apporter du conseil aux porteurs de projets, qu'ils soient collectivités locales ou qu'ils soient industriels, professionnels du Tourisme, donc c'est plutôt du conseil en ingénierie.

La deuxième appelée Maison de la France a rejoint Atout France, chargée de la promotion de l'image de la France en matière touristique à l'international. C'est une agence qui dépend du Ministère du Tourisme et qui fonctionne avec les collectivités locales qui sont chargées de définir les chemins régionaux. Mais encore une fois on aurait pu faire plus simple.

Merci pour votre écoute. ■

PANEL 1

LE TOURISME AU SERVICE DU RAYONNEMENT DU MAROC



M. Ricardo DIEZ-HOCHLEITNER RODRIGUEZ - M. Fathallah SIJILMASSI - Mme Neïla TAZI - M. LI LI
M. Salaheddine MEZOUAR - M. Thomas REILLY - M. Mohammed BELMAHI



Salaheddine MEZOUAR
Ancien Ministre de l'Economie
et des Finances
Ancien Ministre des Affaires
Etrangères et de la Coopération

Le rapprochement dans l'apprentissage de la tolérance

Bonjour ! Messieurs les Ministres, Chers Amis, vous m'interpelez sur un sujet sur lequel je ne suis pas particulièrement à l'aise mais je saurais m'adapter. Je suis plus habitué à combiner les équations économiques, stratégiques et géopolitiques, mais les différentes dimensions du Tourisme m'ont toujours intéressées. Nous faisons tous le même constat et partageons les mêmes convictions pour ce secteur :

Le rôle du Tourisme est fondamental dans le rapprochement des peuples, dans le rapprochement des cultures, dans l'apprentissage de la tolérance et c'est en voyageant qu'on connaît mieux les autres et qu'on apprend. Cette stratégie de relance naturellement interpelle aussi bien l'État que les acteurs mais ne peut s'articuler à mon sens qu'autour de trois axes importants : l'investissement et rééquilibrages des capacités : c'est un

axe fondamental pour permettre un développement et une croissance soutenable.

Le balnéaire qui a relativement souffert dans notre pays, et particulièrement la destination d'Agadir, fait l'objet au niveau du Ministère du Tourisme d'un travail qui est avancé et qui est en train d'être structuré.

Enfin la promotion touristique et la question en relation avec l'aérien, le low-cost est devenu un élément incontournable pour tous les pays qui ont une stratégie de développement touristique.

Le tourisme aujourd'hui doit intégrer une dimension, celle du développement durable qui est présente dans les engagements pris dans le cadre de l'accord de Paris. Vous avez évoqué les questions en relation avec les tensions et les difficultés qui existent. Ce que je constate, c'est que le touriste a intégré un certain nombre d'éléments liés aux différents phénomènes, comme le terrorisme, l'instabilité, l'insécurité... qui touchent différentes régions, différents pays car personne n'est épargné. J'ai le sentiment que les touristes les ont intégrés et que les effets liés au ralentissement du flux touristique sont plus atténués que ceux que nous avons observés auparavant. Les pays ont mis en place des dispositifs beaucoup plus importants en termes de sécurisation des frontières, de sécurisation de territoires. A quelques exceptions près, ceci a contribué à ce que les flux touristiques ne soient pas véritablement impactés.

Dans notre pays, ce qui a affecté le plus ce secteur, ce sont les effets liés aux bouleversements géopolitiques que nous avons observés depuis 2011, et qui ont entraîné une certaine atonie du secteur et impacté forcément toute la stratégie qui était promue par l'État. Ce constat

est largement partagé par les différents intervenants qui reconnaissent tous que le Maroc, grâce à la vision 2010, a gagné en crédibilité, fondamentale pour les investisseurs comme pour la dynamique interne par rapport aux acteurs également nationaux.

Force est à constater également, que nous avons vécu une période de relative atonie dans laquelle effectivement les acteurs touristiques ont dû puiser dans leurs réserves et en puisant dans leurs réserves ceci a conduit, sur les quelques années, à quelques difficultés que le secteur est en train de connaître.

Comment profiter des opportunités

En même temps, nous sommes en train de vivre aujourd'hui une fenêtre d'opportunités, une relance, une demande qui est là et il existe une volonté au niveau politique et au niveau de l'État, comme au niveau des acteurs, de s'orienter vers une nouvelle politique de relance et une nouvelle stratégie de relance.

Des pays sont aujourd'hui, dans leur stratégie sectorielle, tenus d'intégrer la dimension durable. Je rappelle uniquement qu'il y a trois objectifs de développement durable qui sont liés au Tourisme. L'année 2017 a été l'année du Tourisme durable et cette dimension d'écotourisme durable est un élément qu'il va falloir intégrer.

La demande touristique est de plus en plus soutenue et également sollicitée par rapport à cet aspect lié à l'écotourisme. Pour revenir au point que vous avez soulevé, le Maroc a des atouts : c'est un pays qui grâce à sa politique, grâce au secteur du Tourisme, a renforcé cette dimension de tolérance, cette

dimension d'accueil, d'acceptation de la diversité et cela constitue un atout dans la crédibilité de toute stratégie et de toute destination. Nous sommes effectivement dans un monde perturbé, et renforcer les flux touristiques, les visites et les voyages aide à rapprocher les peuples. Nous constatons une certaine prise de conscience : des stéréotypes et des tabous commencent à tomber, cela est de nature effectivement à aider à ce que le secteur touristique (c'est l'un des aspects que nous observons aujourd'hui dans le frémissement de ce secteur), soit une fenêtre d'opportunités.

Il nous montre qu'aujourd'hui il y a une opportunité à saisir, mais surtout des valeurs à consolider et pour notre pays la valeur de la tolérance et de l'ouverture est une valeur fondamentale. Nous sommes comme toutes les sociétés, traversés également par les courants conservateurs, qui doivent également être

pris en considération. Il nous faut cependant insister sur le fait que les forces de modernité, d'ouverture de tolérance et d'acceptation, sont des forces qui sont là au sein de la société qui luttent également pour préserver cette valeur intrinsèque de la société marocaine. Je pense que dans ce combat qui est le nôtre et celui de plusieurs autres pays et autres régions du monde, cet élément de tolérance, d'acceptation, d'ouverture, d'intégration également et de la nécessité pour les États de continuer à soutenir un secteur qui fournit le soutien à cette diversité culturelle et à son renforcement. Je pense m'arrêter là, il y a suffisamment d'éléments pour introduire un débat mais je suis certain que ceux qui vont me suivre et qui ont certainement dû travailler sur le sujet vont apporter des choses intéressantes.

Merci beaucoup. ■



Thomas REILLY
Ambassadeur du
Royaume-Uni au Maroc

Les touristes sont les meilleurs Ambassadeurs pour le Maroc

Le Royaume-Uni reçoit 37,6 millions de touristes par an, ça veut dire que nous sommes les huitième dans le monde et c'est le secteur qui rapporte 257 milliards de livres chaque année. Il y a 3,8 millions de poste-emploi et ça veut dire 10% de notre produit national brut.

Comment traduire ces données ?

Nous avons beaucoup d'atouts et d'éléments attractifs qui sont similaires avec le Maroc, autrement dit l'histoire, la coutume, un paysage qui est très varié, on a des montagnes, on a des paysages, on a des plages, des villes historiques, on a surtout une plaisance internationale et c'est ça qui est important. Quand on parle du « Public Relations », toutes les campagnes qui entourent le secteur du Tourisme, ça marche très bien : vous verrez comment visiter Londres etc... Et comme nous a expliqué tout à l'heure notre collègue, c'est la présence digitale qui est très importante.

En ce qui concerne le Maroc, si vous le permettez je vais vous raconter deux petites histoires. Il y a trois semaines j'ai eu le plaisir de monter



le Mont Toubkal et à 3h, 4h du matin on est sorti sans lumière avec les lampes de tête, on voyait le lever du soleil, un moment donné on voyait en bas les lumières de Marrakech, on arrive en haut avec le lever de soleil, on voyait le désert et dans le désert il y avait ma femme qui faisait 7 jours dans le désert, sur des chevaux marocains... La beauté des paysages a suscité beaucoup de joie et d'émotion, immortalisée par une photo, car j'avais sous mes yeux tout ce qui était attrayant pour le Maroc : la grande ville de Marrakech, la beauté des montagnes, et la variété avec le désert en bas, c'est inoubliable. Au-delà de la beauté des paysages, il y a l'hospitalité des marocains qui est légendaire et réelle. Nous avons invité des vétérans de guerres qui sont blessés, mentalement et physiquement. Ils sont venus se reposer et faire une halte pour se reconstruire. Ils ont passé une quinzaine de jours dans le désert, ils ont dit qu'à chaque fois qu'ils avaient un problème, un ennui, il y avait des marocains qui étaient là pour les aider, à trouver une voiture, un endroit pour dormir, pour se restaurer, se reposer... Au terme de leur séjour ils sont tous partis avec une très bonne impression du Maroc et des marocains qui savent accueillir les étrangers. Les meilleurs ambassadeurs pour le Tourisme au Maroc, on le voit ce n'est pas nous, ce sont ces touristes, ces voyageurs qui viennent ici, qui passent un très bon séjour, qui retournent au pays raconter à la famille, aux amis, aux voisins, le Maroc, ses paysages, ses hommes, ses femmes, sa gastronomie. Ces petites anecdotes racontent mon ressenti sur le Maroc, un ressenti qui résume à la fois la beauté et la diversité du Royaume et ses valeurs d'accueil, de tolérance que je partage avec mes collègues au Royaume-Uni. Merci beaucoup. ■



Ricardo DIEZ-HOCHLEITNER RODRIGUEZ
Ambassadeur d'Espagne au Maroc

« Tourisme » un pilier de développement du Maroc

Monsieur le Ministre, Monsieur l'Ancien Secrétaire Général de l'Union pour la Méditerranée, Madame la Vice-Présidente de la Chambre des Conseillers, Chers Collègues Ambassadeurs, Mesdames et Messieurs, avant tout laissez-moi féliciter sincèrement le CDS et son Président, mon ami, Monsieur Mohamed BENAMOUR et aussi la CGEM pour cette initiative que je salue de façon très chaleureuse, initiative qui n'est qu'un reflet de plus, de l'excellence des rencontres qu'organise le CDS avec la CGEM. Il s'agit d'un événement placé sous le signe de l'effort de modernisation que vit le Maroc sous l'égide de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI et dont la meilleure preuve a été sa capacité de lancer le Tourisme comme un pilier de développement du Maroc à partir du Plan « Vision 2010 » et du Plan « Vision 2020 », pour lesquels le Maroc a cherché à se positionner parmi les premières vingt destinations au monde et à doubler sa capacité d'offre sectorielle.

Être informé des deals et opportunités

Aujourd'hui vous me demandez de parler sur le Tourisme au service du rayonnement du Maroc, mais laissez-moi vous dire le contraire. Ce n'est pas pour vous contredire mais pour moi c'est le rayonnement du Maroc au service du Tourisme, ce qui m'importe comme voisins, frères et amis que nous sommes les Espagnols. Nos relations bilatérales se développent d'une façon chaque fois plus intense, par le biais du voisinage, de l'amitié et de notre partenariat stratégique. Nous avons évoqué les atouts fondamentaux du secteur en rappelant que c'est le rayonnement du Royaume qui rend un grand service au Tourisme. Ce n'est pas seulement sa stabilité politique, sa richesse culturelle, sa forte identité, que nous connaissons tous très bien, sa gastronomie fantastique, sa musique, mais c'est surtout la capacité du Maroc à démontrer au monde qu'il se développe de façon exemplaire et qu'il s'ouvre au monde en étant un pays de rassemblement, de tolérance, de convivialité entre cultures et religions, et en même temps aussi, un pays qui a su mettre en exergue le fait qu'il soit un pays méditerranéen, également avec un rivage atlantique comme nous le sommes aussi, la France et l'Espagne. Je pense donc qu'il faudrait peut-être changer un peu le sens du titre de la Conférence car, c'est ce rayonnement du Maroc qui doit servir au Tourisme, et à vous tous d'en profiter. Vous avez pour cela non seulement déjà l'atout de vos chiffres de développement touristique qui sont importants, mais surtout un potentiel à développer, ce qui fait que la coopération avec les pays voisins est importante pour pouvoir développer votre Tourisme.

Nous sommes là comme espagnols et aussi comme voisins pour vous offrir cette coopération.

Une coopération qui a déjà donné ses fruits parce que vous savez que nous sommes, après la France, le deuxième pays émetteur de touristes vers le Maroc avec 2,3 millions de touristes l'année dernière. Vous êtes aussi un pays qui croît en flux touristique vers l'Espagne. Le Sous-Directeur de la politique extérieure du tourisme espagnol me disait tout à l'heure que selon les statistiques récemment publiées par l'INE pour 2017, il y a eu 711 000 marocains ayant visité l'Espagne, plus du double qu'en 2015. Nous avons donc déjà une relation importante et comme disait tout à l'heure mon ami l'Ambassadeur du Royaume-Uni, il faut être attentifs à l'index de répétition, être attentifs au nombre de touristes qui reviennent et montrent un intérêt pour le pays. C'est une marque de succès.

Le Maroc est un pays où l'on revient dès qu'on le connaît et je vous dirais que ce sont les espagnols qui reviennent le plus au Maroc. Ils découvrent un pays, dont ils sont éblouis et veulent y retourner aussi vite que possible. Et cette répétition se produit normalement l'année suivante à leur première visite. Dans ce sens, vous avez un réservoir de 46 millions d'Espagnols qui peuvent venir au Maroc, et nous sommes là pour les appuyer dans



leurs visites. N'oubliez pas aussi que nous sommes un pays important du point de vue touristique. Nous sommes en effet le deuxième récepteur de touristes du monde. L'année dernière nous avons atteint le chiffre de 82 millions de visiteurs, nous atteignons avec le Tourisme 11,3% de notre PIB et 13% de notre population active est employée dans le secteur touristique. Mais ce qui est important c'est ce que le Tourisme a apporté à l'Espagne, son effet bénéfique. Le Tourisme comme secteur multimodal, et transversal change un pays, renforce ses capacités, met en valeur ses trésors culturels, gastronomiques, musicaux, et donne un élan à tous les secteurs économiques qui suivent ce Tourisme : la consommation, le transport, les infrastructures, etc... Le Maroc a réalisé un saut qualitatif du point de vue des infrastructures, il suffit de sortir en voiture pour voir les autoroutes que vous avez, pour constater l'avancement du projet TGV, le premier TGV de l'Afrique.

Nous avons bien sûr comme vous une puissance culturelle, une diversité énorme de paysages. Nous avons aussi commis beaucoup d'erreurs qu'il ne faudrait pas répéter, et comme partenaire stratégique que nous sommes du Maroc, nous voulons être avec vous pour travailler dans cette direction. Monsieur le Secrétaire Général de la Fédération Espagnole des Hôteliers ici présent, vient de nous présenter un chiffre important : nous avons 120 chaînes hôtelières espagnoles présentes dans le monde qui offrent un total de 1,5 millions de lits hôteliers en Espagne et presque 500 000 lits à l'étranger. Et parmi les 10 premières chaînes hôtelières au monde, 5 sont des chaînes espagnoles si on les compte du point de vue de la propriété des hôtels. Nous sommes vos voisins et votre partenaire. Que peut-on faire avec un voisin qui est votre ami et qui est déjà un peu présent dans ce pays du point de vue touristique. Nous avons huit chaînes hôtelières au Maroc, avec quelques dizaines d'hôtels : Iberostar, Riu, Meliá, Barceló, Be Live, Globalia, Blue Bay et Blue Sea Hotels ?



Avec le Maroc nous partageons 8 siècles d'histoire

Comment appuyer un pays ami voisin, comme le Maroc, partenaire dans le Tourisme et qui

partage VIII siècles d'histoire commune et de culture avec nous ? Je pense d'abord qu'il serait bon pour vous de tenir compte du réservoir naturel des 46 millions d'habitants de l'Espagne, et des 82 millions de visiteurs étrangers qui nous visitent. Dans ce monde globalisé où nous sommes, il faut avancer vers la triangulation, il faut chercher à approfondir le fait que nous sommes des voisins, et penser à vendre des packages touristiques avec la formule un billet d'avion, un voyage, 2 continents. C'est surtout pour nos amis Asiatiques, de l'Amérique Latine ou de l'Amérique du Nord qui le demandent. La distance entre Séville et Marrakech est courte, de même qu'entre Madrid ou Barcelone et Casablanca. Soyons intelligents et vendons ensemble des paquets touristiques. Cela va nous bénéficier car notre offre s'enrichit et donc également enrichir la vôtre !

Finalement je pense qu'il faudrait travailler aussi sur le fait que le Tourisme aujourd'hui s'insère dans la compétitivité internationale et dans la globalisation qui est une sorte de grande autoroute où nous sommes obligés de regarder par la fenêtre en avant de la voiture que nous conduisons qui est notre pays, mais aussi sur les côtés pour voir qui nous dépasse et avec le rétroviseur bien clair pour observer qui veut nous dépasser. Pour réussir dans cette compétition il serait bon de travailler plus sur la qualité et la compétitivité.

Et là nous avons aussi des choses à offrir, ce n'est pas par hasard que l'Espagne a été déjà plusieurs années de suite le premier pays dans l'index de compétitivité touristique du forum économique mondial. Je pense aussi à l'Afrique où nous pouvons travailler ensemble. Nous sommes vos voisins et vos amis.

Je vous remercie. ■



LI LI
Ambassadeur de la République
Populaire de Chine au Maroc

Pour un Tourisme durable ou comment rapprocher les peuples

Monsieur le Ministre, Monsieur le Président du CDS, Messieurs les Ambassadeurs, Madame la Vice-Présidente du parlement, mes chers Amis et pour tous les protocoles regroupés, Bonjour. Je voudrais dire un mot sur l'évolution de notre coopération. Je dois comme Ambassadeur, souhaiter la bienvenue au Tourisme marocain en Chine, parce que je crois que si on parle de coopération touristique il faut le faire dans les deux sens. Mais ça va arriver, pour le moment je crois pour ces dernières années que c'est plutôt la croissance surprenante des touristes chinois au Maroc.

Comme Ambassadeur, je dois dire que c'est vraiment important pour moi d'être à ce moment ici, intéressant d'avoir cette croissance, au moment de prendre mon poste, car ça me facilite beaucoup le travail. Le Tourisme rapproche les peuples. Nous avons entre les deux pays depuis des années des échanges des visites politiques, économiques et commerciales. Je dois dire qu'actuellement tous les jours je partage, j'admire les photos que les touristes chinois ont pris durant leur séjour

au Maroc à travers la messagerie chinoise, parce que tous nos amis chinois qui font le voyage au Maroc les partagent simultanément entre le Maroc et la Chine, malgré la distance géographique importante. Actuellement, c'est un moyen de promotion qui permet d'élever la visibilité du Maroc bien efficacement. Deuxièmement, je dois dire qu'en tant qu'Ambassadeur, tous les jours j'ai la chance ou la joie de recevoir des businessmen chinois et je dois vous confier un secret : la plupart d'entre eux ont découvert le Maroc à travers leur voyage touristique dans ce pays. Je crois, j'ai la conviction dans l'avenir qu'avec le progrès, cette tendance va multiplier encore des opportunités d'investissement entre les deux pays.

Troisièmement je voudrais vous annoncer une nouvelle : j'ai reçu un groupe de cinéastes venus ici pour réaliser une télé documentaire sur le tajine du Maroc. Nous pourrions faire ainsi une comparaison entre le tajine du Maroc et celui de la région musulmane chinoise. Avec ces échanges là, ça va aider à renforcer la coopération ou bien les échanges culturels entre les deux pays.

Avec ces trois axes, c'est déjà le développement du Maroc en Chine à travers le Tourisme. Bien sûr je crois, actuellement on a déjà comptabilisé 100 000 touristes chinois pour l'année dernière au Maroc ; mais pour cette année-là je crois savoir que le chiffre va se multiplier.

On a encore une grande marge de manœuvre. Bien sûr pour bien développer le Tourisme entre les deux pays peut être, je propose les « 3 C » traditionnels mais quand même important.

Premièrement la connexion : avec Monsieur le Ministre, la connexion aérienne, c'est toujours important parce que par rapport à la clientèle traditionnelle, la Chine se trouve la

plus loin et actuellement avec un voyage via un tiers pays ça donne beaucoup de peine aux touristes chinois. Actuellement pour les deux pays on est en train de faire des efforts et j'espère que sur ce point-là on doit avoir les résultats le plus tôt possible.

Ensuite c'est la communication : parce que jusqu'à maintenant quand les touristes chinois arrivent ici, on a toujours besoin du soutien des interprètes. Et jusqu'à maintenant on est obligé de demander des efforts des interprètes soit en provenance de la Chine de la France plutôt que de la communauté chinoise. Mais je crois que c'est une coopération à deux sens, une coopération durable.

Connection Communication Compréhension

J'espère que ce ne sera pas le prix carré des chinois et d'autre part c'est aussi la création de postes de travail pour les jeunes marocains.

J'espère et même au niveau de l'Ambassade je tiens à coopérer avec vous pour développer cette communication pour lancer l'enseignement du mandarin au Maroc et avoir des ressources humaines bien qualifiées dans un avenir proche. Troisièmement : c'est la compréhension. Entre la Chine et le Maroc on a la différence de mentalité, on a la différence de culture.

Les touristes seront les meilleurs ambassadeurs du Maroc en Chine et vice-versa et j'espère que leur séjour au Maroc se passera calmement avec des impressions magnifiques à leur retour, et de bouche à oreille, la visibilité du Maroc va augmenter de plus en plus en Chine. Ce sera une clé importante pour un développement durable du Tourisme entre nos deux pays.

Merci beaucoup. ■



Fathallah SIJILMASSI
Ancien Secrétaire Général
de l'Union pour la Méditerranée

Pour une lecture attentive des chiffres

Merci beaucoup Monsieur le Président du CDS, Monsieur Mohamed BENAMOUR, pour cette invitation, Monsieur Le Ministre, Monsieur Mohamed SAJID, Chers Amis et Chers Collègues que j'ai plaisir à retrouver. Le Tourisme est clairement dans l'agenda positif que j'évoquais dans cette tribune que vous avez eu la gentillesse de rappeler. Mais ce que je voudrais faire devant vous aujourd'hui c'est simplement de partager avec vous trois messages. Trois messages qui se retrouvent en réalité dans la conclusion : il y a un secteur, un pays et un timing. Le secteur c'est le Tourisme. J'ai actualisé un peu mes données en révisant mes connaissances sur le secteur et sincèrement c'est impressionnant. Certaines données ont été mentionnées, dans l'excellente brochure qui nous a été distribuée par le CDS, que je félicite pour ce document de grande valeur : 10% du PIB mondial, un emploi sur 10, des exportations de l'ordre de 1,5 trillion de dollars parce que le Tourisme est considéré comme une exportation de service, c'est 7% des exportations mondiales, 3% des exportations de service. Ceux

sont les chiffres de l'OMT, car je pars toujours du principe qu'il vaut mieux toujours citer une source qui est officielle et qui est publique comme l'Agence Onusienne en charge du Tourisme. En 2017, 1,3 - le chiffre a été partagé tout à l'heure - 1,3 milliard d'arrivées, 1,5 trillion de recette. L'Afrique, j'ai voulu prendre cette séquence géographique, c'est 62 millions d'arrivées, 5% et 35 milliards de recettes, 3% seulement.

Ce qui montre que nous sommes bien en deçà de l'énorme potentiel dont parlait Monsieur l'Ambassadeur d'Espagne. La force du Maroc, c'est sa centralité, Il y a également deux chiffres du secteur que je voulais partager avec vous parce que je les trouvais particulièrement intéressants, trouvés dans le site web excellemment bien fait de l'Organisation Mondiale du Tourisme.

En recette, les chiffres sont de 2016 et concernent les cinq premiers pays cités. Je voudrais également partager avec vous une série de chiffres, ceux en matière de recette, qui sont importants je parle sous le contrôle de mes amis du Ministère des Finances ici présents et très attentifs à cette dimension.

La centralité du Maroc est une force

Le premier pays : les États-Unis avec 206 milliards de dollars, en deuxième position, c'est l'Espagne avec 60 milliards, la troisième, ça a été pour moi une surprise je la partage avec vous, c'est la Thaïlande avec 50 milliards, la quatrième Monsieur l'Ambassadeur de Chine, c'est la Chine, 44 milliards et la cinquième, c'est la France avec 42 milliards. Ce sont les chiffres en termes de recettes pour 2016, en milliards de dollars. Certains chiffres m'ont intéressé que je voudrais partager avec vous. C'est là où il faut creuser parce qu'il s'agit de déterminants de stratégie. Monsieur le Ministre,

si je puis me le permettre, il y a des statistiques qui sont fournies sur les pays qui dépensent le plus en Tourisme, et là ça devient intéressant en terme de captation et d'attractivité. En première position la Chine, 261 milliards de dollars en 2016 dépensés dans le Tourisme, les États-Unis en deuxième avec 124 milliards, l'Allemagne en troisième avec 81, le Royaume-Uni 64 et la France 40. Voilà simplement quelques chiffres qui nous donnent à réfléchir et nous permettent de placer le secteur dans sa dynamique actuelle, dans son potentiel. J'évoquais tout à l'heure les chiffres de 5% et de 3% pour l'Afrique pour identifier le potentiel.

Dans cette Afrique, nous sommes les premiers, par conséquent nous

qui fait de nous «un global player» et qui permet justement de rentrer dans cette globalité de la distribution géographique dont j'ai parlé et qui part des États-Unis à l'Europe, à la Thaïlande en incluant les différentes dimensions. Le Maroc, et cela a été dit mieux que moi par Monsieur le Ministre avec beaucoup d'éloquence, de conviction et d'effet d'entraînement, c'est l'Histoire qui s'ajoute à la notion d'agrément extrêmement importante.

« **Ease of going to Morocco** »

Je voudrais insister sur une dimension perçue à travers ma propre expérience, une expérience passionnante en tant que Secrétaire Général de l'Union pour la Méditerranée (UPM), qui a mis en

et cette stabilité qui sont des atouts pour notre pays. Autre élément, c'est l'accessibilité et la facilité de circulation. Il y a encore beaucoup de choses à faire, parce que l'on est toujours dans le progrès dans le développement, mais il y a une facilité d'accès au Maroc.

Le Ease of going to Morocco, c'est extrêmement important, on peut circuler facilement au Maroc. Bien sûr on peut faire plus et mieux, on fera plus et mieux, mais c'est important cette connectivité sans cesse renforcée qui permet de ne pas faire trois, quatre escales pour y arriver. Trouver, le timing tout à fait approprié pour cette nouvelle impulsion du secteur du Tourisme dont nous parlons, car effectivement, la transversalité, l'horizontalité du Tourisme qui a été évoquée tout à l'heure est fondamentale.

Le positionnement africain du Maroc, cette dynamique impulsée par Sa Majesté le Roi, pour faire en sorte que l'africanité du Maroc soit renforcée, je crois qu'aujourd'hui dans le domaine du Tourisme elle prend toute sa dimension dans cette continuité géographique parce que le monde est global et l'offre doit être globale. Stabilité, sécurité j'en ai parlé et puis le lien avec toutes ces dimensions que nous traiterons au cours de cette rencontre.

L'environnement et le changement climatique évoqué par Salaheddine MEZOUAR, le développement territorial, la croissance inclusive qui est une réalité, le transport et le développement urbain, l'économie bleue, la migration, la politique économique et monétaire, je pense également à la dimension monétaire qui est extrêmement importante pour le secteur, le développement du secteur privé, les PPP, l'économie numérique, on parlera beaucoup du digital qui constituent des synergies capables de porter cette transformation du secteur.

Merci beaucoup. ■



voions bien le niveau à partir duquel nous partons qui est encourageant en terme de potentiel et donc d'effet de levier qui est l'agenda positif sur lequel je voulais rebondir. Le Maroc bénéficie d'un positionnement géostratégique idéal. Je crois qu'on y reviendra à plusieurs reprises mais on ne dira jamais assez, combien on est à la fois au confluent du Nord et du Sud et également Est-Ouest.

Cette position géographique renforce une certaine forme de centralité. Moi qui ai vécu une grande partie de ma carrière, essentiellement axée sur la relation avec l'Union européenne, j'ai toujours défendu l'idée que : plus on est dans une vision géographique réduite, plus le Maroc est périphérique, plus on est dans une vision plus globale, plus le Maroc est central. C'est cette centralité qui est aujourd'hui une force

avant l'importance de la stabilité et de la sécurité. Bien sûr nous le savons comme nous sommes là, mais quand on voit le Maroc de l'extérieur, l'importance, la valeur de cette stabilité et de cette sécurité, est encore plus flagrante, c'est en fait un élément déterminant pour l'attractivité en matière touristique. J'ai eu l'occasion de rencontrer un jeune américain, en sac à dos, qui était en train de voyager et au gré d'un voyage, j'ai pu bavarder avec lui et je lui ai demandé :

« Qu'est-ce que vous faites ? Il m'a dit : je vais aller me promener au Maroc, avec un sac à dos tout seul ». Je lui ai demandé comment cette envie, ce désir du Maroc s'est-il déclenché ? « It's safe, it's beautiful, it's interesting ».

Je pense que cette dimension de sécurité est fondamentale et qu'on doit se féliciter d'avoir cette sécurité



Mohammed BELMAHI
Ancien Ambassadeur
du Maroc au Royaume-Uni

ONMT, le doyen des établissements publics du Maroc

Je tiens tout d'abord à remercier M. Mohamed BENAMOUR, de m'avoir convié à prendre part au Symposium sur le Tourisme, organisé par le Conseil du Développement et de la Solidarité qu'il préside et qu'abrite, ce 11 avril 2018, à l'hôtel La Tour Hassan, le plus ancien palace de Rabat. Le thème qu'il m'a assigné, « Diplomatie et Géopolitique du Tourisme », et dont je vais vous parler, est idoine pour moi car il me donne l'occasion de partager avec mes anciens collègues du secteur du Tourisme et avec tous les participants à ce Symposium, le fruit de ma double expérience, d'une part en tant qu'Ambassadeur de Sa Majesté le Roi pendant treize ans (de 1996 à 2009), et d'autre part en tant qu'ancien responsable du Tourisme, aussi pendant treize autres années.

J'avais en effet occupé les postes de Directeur du Tourisme au Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme (de 1982 à 1985) et de Directeur Général de l'Office National Marocain du Tourisme (de 1986 à 1988).

Difficile de faire connaître le Maroc sans le Tourisme.

Le Tourisme, un levier au service de la diplomatie

Dans le secteur privé, j'avais occupé le poste de Directeur Exécutif du Secteur du Tourisme et de l'Immobilier au sein du Groupe ONA (de 1988 à 1995). J'étais par ailleurs, pendant 12 ans, membre du Conseil d'Administration de la Royal Air Maroc, pour y représenter le secteur du Tourisme (de 1982 à 1994). Le Maroc fête cette année le centenaire de la création en 1918 de l'Office National Marocain du Tourisme. Cet Office est en effet l'ainé de tous les établissements publics du Maroc, (le second étant l'OCP, créé en 1920). Cet anniversaire des 100 ans d'existence officielle du Tourisme marocain souligne à lui tout seul la place privilégiée que devrait toujours occuper cet important secteur d'activité dans les champs décisionnels économiques, politiques et diplomatiques du Maroc. L'activité touristique fut en effet la pionnière dans l'édification de l'image du Maroc à l'étranger. Elle demeure à ce jour un levier formidable au service de la diplomatie marocaine. À travers son soft power, le Tourisme a permis de révéler des facettes de la richesse immatérielle du Royaume.

En effet, sans le Tourisme il eut été plus difficile de faire connaître cette richesse au monde extérieur. Ce secteur a ainsi contribué à véhiculer la culture marocaine à l'International, notamment à travers son hospitalité et sa chaleur humaine, sa gastronomie, son mode vestimentaire, ses arts, sa musique et son artisanat. Ce sont donc de simples artistes, artisans, chefs culinaires, hôteliers, guides, marchands et autres acteurs de la société civile marocaine qui en furent les principaux vecteurs. Le Tourisme est en outre un réel enjeu pour le développement local et l'aménagement du territoire.

Il contribue à l'essor des identités régionales et à la conservation des monuments et sites archéologiques en leur donnant une vocation touristique qui devait normalement leur assurer des recettes pour leur entretien. Par la circulation qu'il génère à la fois des personnes et des idées, le Tourisme incarne un esprit de passeur de valeurs morales de coexistence et d'ouverture envers l'autre. Ainsi, le Tourisme joue-t-il de facto un rôle important dans le processus de démocratisation des sociétés (y compris celle du Maroc), et aussi dans l'activation des dialogues entre les sociétés civiles étrangères et celle du Maroc. Si le Tourisme possède de manière



évidente des enjeux économiques, il s'inscrit également dans une perspective plus large, éminemment géopolitique. L'ouverture économique de la Chine, décidée dès 1978, et les deux chutes successives du Mur de Berlin, en 1989, et de l'Empire soviétique, en 1991, ont permis l'accélération du processus de mondialisation de l'économie, transformant ainsi profondément l'Ordre politique international durant les 25 dernières années.

Le Tourisme au Maroc : un fait majeur

La prospérité économique ainsi générée par la mondialisation, accouplée à de plus grandes facilités de circulation des personnes et à l'avènement de la révolution digitale propagée par internet, ont concomitamment permis l'éclosion d'un immense Tourisme de masse avec plus de 1,3 milliard de voyageurs à travers le monde, en 2016 ; un chiffre d'affaires annuel égal à 8.000 milliards de dollars US (soit 80 fois le PIB marocain) un taux de croissance de 4% l'an et près de 285 millions d'emplois créés.

Le secteur du Tourisme représente ainsi 9% du PIB mondial.

(Source : OMT des Nations Unies). Les projections de l'Organisation Mondiale du Tourisme indiquent par ailleurs que d'ici à 2030, le nombre de touristes de par le monde dépassera les 2 milliards de personnes. Plus de la moitié de ces nouveaux flux de voyageurs se dirigerait vers des destinations des pays du Sud, dont le Maroc. L'accélération de ces flux s'inscrit avec acuité dans le processus irréversible de la mondialisation susmentionnée.

Le Tourisme est ainsi devenu l'un des moyens de pouvoir élever son propre statut social : « on voyage donc on existe » est devenu le nouveau mot concomitant à celui de Descartes, « je pense donc je suis ». Une bonne partie de l'humanité est ainsi entrée dans l'ère des socié-



tés de loisirs, prototype des classes moyennes des pays du monde occidental (notamment avec l'Amérique qui demeure la nation dont le Tourisme génère les recettes annuelles les plus élevées au monde). Mais aussi de plus en plus de touristes sont aujourd'hui issus des pays émergents dont le Mexique et les BRICS, avec l'Inde, la Russie, le Brésil et surtout la Chine qui est devenue le plus grand pays émetteur mondial de touristes. Encore plus, le touriste chinois est, en 2018, le plus dépensier au monde donc le plus rentable pour les destinations qui l'accueillent. Toute la question est in fine de savoir comment s'y préparer pour que le Royaume récolte sa juste part de la bonanza touristique à venir tout en tenant compte des transformations drastiques que la révolution technologique en cours colporte déjà en termes d'intelligence artificielle, de robotisation et donc de réduction des emplois à générer, et de manipulation des données personnelles via la Big Data. Ainsi, en termes géopolitiques, les puissances technologiques, économiques du monde et touristiques se confondent de plus en plus et ce, tout en s'accommodant des transformations qui

façonnent le nouvel ordre mondial. L'activité touristique et l'influence politique internationale de tout pays sont en conséquence devenues étroitement liées.

Aussi, est-il important de souligner que le développement du Tourisme n'est pas un fait politique fortuit ou marginal, il est devenu plutôt principal sinon majeur. De ce fait, le Tourisme s'impose, de facto, au cœur de l'action économique et des politiques publiques de la plupart des pays dont le Maroc. En effet, le Tourisme marocain ne peut que s'imposer comme priorité nationale avec plus de 60 milliards de dirhams de recettes en devises, en 2016, soit une contribution de 12% au PIB et de 5% à la création d'emplois. Typiquement transversal, le Tourisme marocain est placé au premier rang pour ses effets induits sur les autres secteurs socioéconomiques.

(Source : Le Conseil du Développement et de la Solidarité, CDS :

«Le Tourisme : un secteur stratégique et une priorité nationale», Symposium International du Tourisme, Rabat, 11/4/2018).

La diplomatie marocaine a donc tout à gagner en tenant compte de l'apport du Tourisme et en l'incluant systématiquement comme

un partenaire incontournable dans ses actions en matière de diplomatie économique et publique.

Il est donc important que l'activité touristique soit incluse dans le cadre de la nouvelle géostratégie du Maroc qui s'est grandement investi dans le continent africain, tout en préservant ses acquis vis à vis de ses alliés traditionnels dont les États-Unis, l'Union Européenne et les pays proches comme la France et l'Espagne. Le Maroc s'est également rapproché des États Arabes, membres du Conseil de Coopération du Golfe ; des membres des BRICS dont la Russie, l'Inde et la Chine ; et des pays du bassin atlantique Sud dont surtout le Brésil, l'Argentine et les pays des Caraïbes, membres du CARICOM. Il s'agira d'utiliser les dimensions transversales et économiques du Tourisme en tant que leviers stratégiques à actionner dans le cadre de la mise en œuvre de cette nouvelle géostratégie marocaine et ce aux mêmes titres que les autres leviers économiques déjà actionnés comme ceux du développement agricole, des engrais phosphatés et de la sécurité alimentaire, de la finance, banque et assurances, des grandes infrastructures, immobilier et cimenteries ou encore du transport aérien international.

Dans ce même cadre, le Tourisme pourrait aussi être actionné en tant que levier visant un rapprochement sécuritaire avec les pays rentrant dans cette nouvelle géostratégie du Maroc. En effet, le Tourisme représente un autre enjeu géopolitique en tant que facteur de dangers et de fragilités civilisationnelles, sociales et économiques. Il est par exemple fortement impacté par les effets de la migration, de l'instabilité politique et surtout du terrorisme. Aussi est-il important de souligner la forte corrélation entre le Tourisme et la sécurité. Le Maroc a apporté la preuve qu'il anticipe les risques

et protège efficacement ses visiteurs autant que ses ressortissants. Cette importante expertise sécuritaire du Maroc gagnerait à être partagée avec des pays amis qui défendent les mêmes valeurs que celles du Royaume.

Afin de minimiser encore plus les facteurs de risques sécuritaires et sociaux, le Tourisme se doit d'être considéré comme un levier du développement durable du Maroc. L'Organisation Mondiale du Tourisme s'est quant à elle déjà prononcée pour transformer le Tourisme mondial en l'engageant vers cette voie. Il est important de relever les appels de cette organisation de l'ONU en faveur du libéralisme et aussi à davantage de régulations. Le code mondial d'éthique du Tourisme invite au respect d'un certain nombre de principes en même temps qu'il se prononce en faveur d'une libéralisation accrue des services et d'un minimum de restrictions légales.

Le Tourisme représente un autre enjeu géopolitique

Le Tourisme durable et solidaire n'est possible que si les entreprises touristiques marquaient dans leurs objectifs de développement la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) afin d'être inclusives et à même d'apporter leur contribution au développement local. Aussi, les offres touristiques mériteraient-elles d'être portées, au moins en partie, par et pour les populations locales concernées. Il s'agira donc de promouvoir une autre forme de Tourisme plus équitable, notamment à travers un Tourisme solidaire et inclusif.

Le Tourisme durable ne peut se forger que si les pouvoirs publics et les opérateurs privés remettent en cause la logique parfois défen-

due d'un développement touristique reposant sur la dérégulation tout azimut. Là, les acteurs concernés de la société civile ont un rôle important à jouer en militant pour un recentrage de la réforme du secteur vers un Tourisme plus responsable et solidaire. Ces concepts sont notamment dictés par l'inégale répartition des retombées économiques du Tourisme. Des études récentes indiquent que jusqu'à 75% des recettes du Tourisme international reviendraient aux acteurs et opérateurs des pays développés de l'hémisphère Nord, aux grandes puissances émettrices de touristes ainsi qu'au profit des principales centrales de réservations par algorithmes via internet.

Par ailleurs, les options fortes du Maroc pour le développement des énergies renouvelables ainsi que son engagement réussi à la tête de la COP 22, distinguent le Tourisme national sur le plan environnemental. Elles contribuent ainsi à une intégration progressive des questions du développement durable dans les politiques publiques y compris celles relatives au Tourisme. L'enjeu est effectivement important car cette forme d'un Tourisme respectueux de l'environnement stimule le développement territorial et permet de valoriser ses richesses locales, le Tourisme étant par définition une activité transverse, touchant pratiquement à tous les secteurs d'activités économiques et sociales.

Adopter cette orientation d'un Tourisme durable, respectueux de l'environnement est par ailleurs très « vendeur » dans les milieux des réseaux sociaux sur internet. Le Tourisme, en faisant bénéficier ses retombées positives au profit des populations locales, assurera au Maroc une meilleure image à l'international et donc à sa diplomatie. Merci pour votre aimable attention. ■



Moulay Abdelmalek ALAOUI
CEO, Guepard Group

Nous avons besoin de vigilance et d'un langage de vérité

Je voudrais vous dire d'abord mon émotion d'être aujourd'hui à la Tour Hassan, c'est un hôtel emblématique puisque c'est le premier Palace de la Capitale marocaine, porteur d'une âme et d'une histoire que nous connaissons. Je voudrais, avec l'amitié du Président Mohamed BENAMOUR, peut être me livrer à un exercice d'abattage de vaches sacrées pendant 5 minutes en rappelant selon moi, qu'il y a deux dangers qui nous guettent.

Le premier danger c'est le commerce des idées reçues et le second c'est la prééminence des certitudes dans le discours de la puissance publique puisque le contraire de la connaissance ce n'est pas l'ignorance, ceux sont les certitudes. Et il me semble que depuis l'indépendance ce sont les deux dynamiques de fond portées à la fois par le secteur privé et par les pouvoirs publics, qui ont engendrés un triptyque, une espèce de machine infernale qui est composée des investissements de la promotion et des prophéties auto réalisatrices. Ce triptyque infernal a créé un immense marteau, qui fait que dès qu'il s'agit du Tourisme on a tendance à voir tous les problèmes comme des clous et donc quand on

voit tous les problèmes comme des clous et qu'on a qu'un marteau à disposition, la seule chose qu'on fait c'est qu'on enfonce le clou.

Les effets d'un triptyque infernal

La première chose sur les infrastructures c'est qu'il y a une conviction ressentie dès l'indépendance : il suffirait de construire les infrastructures et les gens vont venir, résultat : nous avons des projets fantômes qui existent dans un certain nombre de zones, ça c'est un grand danger.

Le second danger en matière de promotion, c'est que nous continuons à nous battre avec les armes du point zéro alors que le monde a fondamentalement changé.

Je partagerais avec vous très rapidement un élément dans une vie antérieure, quand on surveillait l'actualité des médias, il y avait la visite de Ban KI-MOON à Marrakech, j'ai demandé à mon équipe de me donner les retombées de cette visite, ô combien importante pour le Maroc et on m'a dit qu'il y avait problème. La visite est absolument inaudible. Je leur ai dit pourquoi ? Ils m'ont dit parce qu'il y a Kim KARDASHIAN qui est à la Mamounia.

aujourd'hui quand vous faites une recherche sur cette période-là et ce jour-là, on a eu une méga opération de cannibalisation, je me rappelle du chiffre c'est 1 380 articles de presse qui sont sortis ce jour-là quand elle a posté une photo d'elle à la piscine de la Mamounia. On a eu l'idée d'appeler le site www.booking.com, explosion de 1 400% des réservations sur Marrakech suite à ce tweet-là.

Donc lorsque le Royaume du Maroc dépense plusieurs millions d'euros dans l'affichage publicitaire, dans des bus, dans des grandes capitales internationales, peut-être qu'il faudrait regarder du côté du digital, je sais que c'est quelque chose qui a été repoussé à maintes reprises par la force publique. Et donc ça pose un certain nombre de questions sur notre capacité à dépenser de l'argent, finalement à mettre de l'eau dans le désert.

Le troisième élément, est un élément personnel, ce sont les questions des prophéties auto réalisatrices. J'ai retrouvé dans mes archives personnelles et familiales un document de Maroc Tourisme, signé par le Ministre d'État au Tourisme en 1980 affirmant la ferme volonté du Gouvernement d'atteindre 10 millions de touristes à l'an 2000 et 350 000 lits. La réalité, c'est que ce volontarisme du discours a



toujours existé ainsi que l'opposition entre les acteurs du secteur privé et le Gouvernement. La bataille de chiffres a toujours existé, la formidable machine à consensualiser les statistiques et à se prévaloir de victoire en prenant des bouts de statistiques en disant « on a 150 touristes de plus » sur telle ville etc... a toujours existé et c'est normal.

Ce qui nous manque aujourd'hui c'est l'indépendance statistique, la capacité à pouvoir sortir de nous-mêmes pour pouvoir regarder l'état réel du Tourisme et à nous dire si le Tourisme est une priorité stratégique pour le Maroc, si nous avons la conviction partagée que c'est un vecteur d'accélération du développement du secteur des services pour un pays qui n'a pas de matière première, qui n'a pas de ressources, il faut un discours de vérité qui nous permette d'ouvrir les yeux.

Il y a dix jours, un site internet classait l'aéroport Mohammed V comme le pire aéroport au monde. La réponse extrêmement argumentée et extrêmement structurée de la force publique a été d'imposer des arguments scientifiques à quelque chose qui est de la nature de la perception. Mais ici dans la salle combien de gens peuvent lever la main et me dire qu'ils sont satisfaits de ce grand Hub de Casablanca qui serait au niveau mondial ? Personne. Ce travail de concordance entre la force incantatoire et là où nous voulons aller permet de développer les énergies, et c'est quelque chose d'absolument fondamental. Pour terminer, je voudrais rappeler qu'en 1960 un des films qui a le plus explosé au box-office c'était le film avec Elvis PRESLEY où il était plongeur à Acapulco qui était l'épicentre mondial du Tourisme. Aujourd'hui, c'est la ville avec le taux de criminalité le plus élevé au monde. Donc le risque que nous quittons la balle des yeux, est un risque fondamental pour notre pays.

Nous avons besoin d'une vigilance de tous les instants, d'un langage de vérité et non de paranoïa constructive. Voici l'essentiel que je voulais partager avec vous. ■



Neïla TAZI
Vice-Présidente
Chambre des Représentants

La Culture c'est ce que nous avons de meilleur à offrir et à partager

Je voudrais commencer par remercier M. Mohamed BENAMOUR. Tout le monde ici présent s'accorde à dire que ce Symposium est une excellente initiative parce que ce secteur a besoin de dialogue.

Bravo pour avoir réussi à réunir une telle diversité de participants, des Membres du Gouvernement, des Diplomates, des acteurs du secteur privé, des universitaires, des journalistes, des blogueurs, toutes les personnes qui font qu'ensemble ont créé une dynamique. Monsieur l'Ambassadeur de Chine vous avez parlé des trois « C », permettez que je vous en rajoute un quatrième : la Culture... que vous aviez peut être intégré à la communication. Depuis que je suis ici, je n'ai entendu que cinq fois le mot culture, et c'est évidemment de

cela dont il sera question dans mon intervention, car on n'oublie pas d'où l'on vient. Permettez-moi de présenter le contexte dans lequel j'interviens, en quelques phrases.

Il faut arrimer le Tourisme et la Culture

Je suis Vice-Présidente de la Chambre des Conseillers, où je suis une élue de la CGEM. Je rappelle que c'est une nouvelle expérience constitutionnelle puisque la nouvelle Constitution a accordé aux employeurs huit sièges au parlement, au sein de la Chambre des Conseillers.

Nous sommes élus depuis deux ans et notre groupe travaille à inscrire une nouvelle dynamique au sein de l'Institution. Je suis Entrepreneur dans les domaines de la communication et l'événementiel et j'ai beaucoup milité dans le secteur de la culture depuis exactement 21 ans en créant notamment le Festival Gnaoua et Musiques du Monde à Essaouira. La dimension culturelle est essentielle et nous avons malheureusement tendance à l'oublier. Si Fathallah SIJILMASSI, je vais de mon côté aussi citer quelques chiffres parce qu'ils ont leur importance : la Culture c'est en moyenne 20% des flux touristiques mondiaux. Selon les régions du monde il y a des variations, en Europe la culture draine 50% des flux touristiques, tandis que 30% des Américains font le choix de leur destination par rapport à des programmes culturels et artistiques ou des visites de sites patrimoniaux. La culture c'est ce qu'on a de meilleur en nous, à offrir et à partager. Au Maroc nous avons besoin de l'intégrer de manière forte, il faut arrimer le Tourisme et la Culture si on veut avoir une offre originale et authentique. Je vais parler de mon expérience à travers la ville



d'Essaouira parce que nous avons vécu à travers ces vingt ans la transformation d'une cité. Une cité qui était mourante et qui avec la création d'une manifestation culturelle a vécu une véritable renaissance, une réelle transformation qui a suscité une dynamique nouvelle, même s'il y a encore beaucoup à faire. Mais c'est juste pour rappeler ce que la Culture a pu apporter au niveau territorial, au niveau du développement local, régional et puis au niveau de l'image ! Nous avons eu la chance il y a quelques années d'avoir le soutien du cabinet Valyans, je remercie Messieurs Mohcine JAZOULI et Hicham LARAQUI, qui nous ont offert une étude d'impact économique du festival sur la ville.

Cette étude a démontré que pour chaque dirham que nous injectons dans cette manifestation, il y en a 17 qui tombent directement dans l'économie locale. Évidemment nous n'aurions jamais pu payer une étude comme celle-ci, il a fallu des hommes, des femmes, qui se sont mobilisés à nos côtés pour faire cette démonstration. La problématique de la Culture

c'est qu'elle n'est pas suffisamment prise en compte en amont dans les politiques publiques, il faut alors débattre et convaincre en permanence les élus locaux et les grands responsables, ceux qui décident des grandes visions. A Essaouira, il y a eu des grands projets, tels que le plan AZUR qui malheureusement n'ont pas connu les résultats escomptés, alors que, ce que certains voyaient comme des petits projets se sont avérés bien efficaces.

Cela démontre qu'il y a encore beaucoup de débats à mener et de travail à faire. Il faut à mon sens une meilleure gouvernance, plus d'inclusion et un solide dialogue interministériel. Vous savez, quand Miriem BENSALAH est arrivée à la tête de la CGEM, elle a créé une plateforme de travail avec le Gouvernement basée sur cinq pôles, et nous avons travaillé, nous avons dialogué, nous avons réussi certaines choses, nous avons échoué sur d'autres volets mais la dynamique était là, et c'est cette dynamique qui compte.

Ce dialogue interministériel, a mobilisé le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de la Culture, le Ministère du Tourisme, de l'Éducation,

de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, de la Communication bien sûr. Je viens du monde de la Communication, j'ai milité pour un projet et durant vingt ans, on ne m'a pas considéré comme un investisseur alors que j'en étais bien un. Mon investissement est immatériel peut-être, invisible car pas de murs pas de briques, mais du résultat, des retombées économiques, directes et indirectes, des emplois créés, sans budget de communication, avec juste quelques attachés de presse et chaque année près de 100 millions de Dhs de retombées médiatiques dans les médias nationaux et internationaux.

Donc oui, Abdelmalek tu as raison c'est plus important et plus efficace que les panneaux d'affichage publicitaires dans les stations de métro et sur les bus, parce que c'est inestimable, les messages qu'on passe, sur qui nous sommes, notre culture, notre identité, nos traditions, nos valeurs, notre histoire, nos racines, notre force. A travers notre culture, nous donnons à découvrir le Maroc authentique. Alors je reviendrai sur quelques chiffres qui fâchent, parce que notre culture faisant partie de notre capital, on doit regarder notre réalité en face. Je soulignerai qu'au Maroc l'ensemble de nos sites culturels et patrimoniaux ne dépassent pas plus de deux millions de visiteurs par an, Ricardo deux millions de visiteurs c'est ce que vous avez à l'Alhambra chaque année, donc sur un seul site. C'est vous dire l'effort qu'il y a à faire. Nous avons difficilement 15 millions de Dhs de recettes, annuelles qui sont générées par la visite de nos sites patrimoniaux, donc il y a forcément un modèle économique à trouver. Nous manquons d'offres culturelles, nous sommes en train de construire d'importantes infrastructures alors que nous

manquons de ressources qualifiées, de formation, d'éducation, Monsieur l'Ambassadeur dans votre région du monde évidemment on sent que cette culture de l'accueil, du service est présente partout chez chaque citoyen. Nous devons cultiver cela aussi chez nous dans l'éducation de nos jeunes.

La Culture a une place essentielle à tous les niveaux

Pour finir je reviendrai sur la question de la gouvernance, pour rappeler qu'il est important de ne jamais oublier qu'il y a des micro-projets, il y a des citoyens, des individus partout qui sont porteurs d'un projet qui ont de l'avenir et qui souhaitent participer à cette dynamique. Je voudrais rappeler que nous avons créé au sein de la CGEM une Fédération des Industries Culturelles et Créatives il y a un an. Pourquoi ? Parce que nous considérons que c'est un secteur qui doit absolument trouver sa place dans le nouveau modèle de développement de notre pays. La Culture a une place essentielle à tous les niveaux.

J'espère que nous arriverons ensemble à nous mobiliser pour renforcer ce dialogue que nous avons ici, aujourd'hui le pérenniser et le renforcer pour que chacun puisse porter la voix de ce en quoi il croit. Je préciserai que la CGEM a pris des positions très fortes sur la question du Tourisme à travers son groupe parlementaire. Nous aurons l'occasion d'en parler peut-être plus tard dans la journée. Permettez-moi de finir avec un moment d'émotion. Abdelmalek tu m'as précédé parce que je voulais parler aujourd'hui de feu ton papa. Pourquoi ? Parce que tout est une question d'hommes et de femmes. Lorsque vous trouvez en face de vous quelqu'un qui

vous écoute et qui sait que c'est la somme de ce que chacun fait qui crée une dynamique et qui sait vous écouter, vous avancez. Quand j'ai démarré dans mon secteur d'activité il y a 25 ans je démarrai avec un événement qui s'appelait le Rallye des Gazelles, je ne parvenais à obtenir de RDV avec personne, aucune administration ne prenait la mesure du projet que je voulais présenter. Le seul qui me recevait c'était ton papa Abdelmalek parce qu'il savait que ce genre de projet compte : tout le monde sait ce qu'est devenu cette manifestation aujourd'hui, jouissant d'une belle

notoriété internationale, elle est portée à très haut niveau. Voilà, ce sont des hommes et des femmes qui font la différence, qui font qu'on va repartir d'un nouveau pied, écrire une nouvelle page.

Je terminerai en rendant hommage à des personnes qui m'ont permises d'être là où je suis aujourd'hui et de porter le message que je porte, évidemment Miriem BENSALAH, Othman CHERIF ALAMI, Mohcine JAZOULI, la famille des médias, Hassan ALAOUI, Nadia SALAH et tant d'autres.

Je vous remercie. ■



PANEL 2

LE TOURISME, LEVIER D'UNE CROISSANCE FORTE ET INCLUSIVE



M. Imad BARAKAD - M. Hassan BOULAKNADEL - M. Saïd MOUHID - M. Fouad CHRAIBI - M. Zouhair CHORFI
M. Abderrahim BOUAZZA - M. Jamal BELAHRACH - M. Antonio NIETO



Zouhair CHORFI
Secrétaire Général auprès
du Ministère de l'Economie
et des Finances

Pour une croissance inclusive

Je voudrais commencer par dire l'honneur et le plaisir qui sont les miens que d'être parmi vous aujourd'hui, et remercier mon ami Si BENAMOUR, le CDS et la CGEM pour l'organisation de cette journée qui, compte tenu de la qualité des intervenants, j'en suis convaincu, sera un moment fort de la réflexion en cours sur le devenir du secteur.

Je voudrais aussi si vous le permettez contextualiser cette rencontre, elle intervient à un moment particulier de notre cheminement. Sa MAJESTÉ dans ses derniers discours a souligné finalement les limites du modèle de développement en cours. Il nous a invité collectivement, tous corps confondus, toutes associations, toutes sociétés civiles, à nous approprier la réflexion sur le modèle de développement, nous a invité à faire preuve d'audace et de créativité pour en dessiner les contours. Je pense que l'heure est venue pour que nous nous impliquions collectivement dans cet exercice. Nous sommes un pays qui a eu une très belle trajectoire d'efforts pendant vingt ans : rattrapage au niveau des

infrastructures de base, aux politiques sectorielles, réforme du secteur financier, intégration à l'économie mondiale...

Le chemin parcouru a été extrêmement important, mais force est de constater qu'après avoir beaucoup semé et au moment où il fallait récolter, la croissance marque le pas, le PIB agricole a reculé en terme de rythme de progression et notre croissance crée moins d'emplois. Nous avons un double défi, créer plus de richesse, plus d'emplois et bien entendu mieux répartir les fruits de la richesse.

Quel nouveau modèle économique ?

Dans le nouveau modèle de développement, il nous faudra définir ce concept qui s'impose désormais à tous, celui d'une croissance inclusive. La traduction de ce concept nous oblige à accorder une plus grande importance à la question de l'emploi et notamment celui des jeunes, et à faire en sorte que demain, le soutien de la puissance publique prenne d'abord en considération ce critère de création d'emplois qui devient un critère déterminant.

La croissance inclusive, c'est : renforcer le rôle et l'intégration des femmes dans le marché du travail ; l'association de l'ensemble des régions du Royaume à l'effort du développement, une dynamique qui doit englober l'ensemble des régions. par là une meilleure prise en charge des questions d'environnement, d'économie, d'efficacité énergétique, en intégrant d'autres dimensions ; la prise en compte des valeurs de culture, d'ouverture sur l'autre, de respect de l'autre, de tolérance, tout ce qui crée le lien et construit la cohésion nationale et le vivre ensemble.

Il est clair qu'à partir de cette grille de lecture le secteur touristique est le plus indiqué, il a tous les atouts,

tous les attributs pour jouer désormais un rôle majeur dans cette dynamique de croissance et dans ce nouveau modèle de développement. Pour construire l'avenir, il faudra partir d'un regard lucide, objectif, sur notre parcours au niveau de ce secteur, sur les réalisations de la dernière décennie, avec ses performances, ses acquis mais aussi ses faiblesses et ses déficits.

Si on devait être dans une lecture d'un verre à moitié plein, on peut dire qu'entre 2007 et 2017 nous avons gagné 4 millions de touristes, on est passé (j'arrondis les chiffres) de 7 millions à 11 millions et nos recettes en devises ont progressé de 13 milliards, on est passé de 58 milliards à 71 milliards, ce sont des progressions de 22 de 50% sans doute. Le bilan on le voit n'est pas mauvais et on peut dire au vu des courbes et des évolutions que nous progressons. Je rappelle que la stratégie 2020 avait pour objectif 20 millions de touristes, 140 milliards de recettes et 470 000 emplois.

Nous sommes très loin de la réalisation de la stratégie telle qu'elle a été déclinée. Sans verser dans le pessimisme et sans minimiser les acquis, nous devons nous poser la question sur le pourquoi de tels écarts, qu'est ce qui a manqué et sur quoi nous devons agir, quelles leçons tirer en termes d'enseignement pour mieux préparer l'avenir et déboucher aujourd'hui sur une nouvelle stratégie qui ait toutes les qualités de mise en œuvre d'application et de réalisation. Au Ministère des Finances nous avons essayé tant bien que mal, d'accompagner le secteur à travers une multitude de modalités d'interventions et de leviers comme la mise à disposition du foncier, en passant par un système de dispositions fiscales avantageuses pour le secteur, à la mise en place de fonds tels que les fonds de relève, à la mise en place de mécanismes de financement. Il existe toute une palette d'instruments du

fonds de garantie, qui permettent une garantie jusqu'à 50 millions de dirhams sur un projet, il existe des fonds pour améliorer l'accès des PME au financement, à la mise en place d'un nouveau cadre légal sur le fonds commun de placement en investissements immobiliers, qui est une nouvelle modalité de financement pour le secteur.

Pour une efficacité de l'action publique

Nous avons renforcé les moyens de l'ONMT, qui ont doublés en 4 ans pour atteindre 650 millions de Dhs en 2017 contre 330 millions en 2013 et bien entendu, nous accompagnons les acteurs qui opèrent dans le secteur, je parle des établissements publics en lien avec le secteur. Donc c'est une gamme très large de modalités d'intervention dont peuvent profiter les acteurs du secteur.

Certains mécanismes se sont avérés être performants d'autres l'ont été beaucoup moins et je pense que le moment est venu de l'évaluation, de l'enrichissement et du réaménagement d'un certain nombre de dispositifs qui tiennent compte des meilleures dispositions et des meilleures pratiques internationales.

Nous sommes dans ce département, ouverts à la discussion, dans une attitude constructive pour améliorer ce qui peut l'être, et avons bien sûr nos contraintes de financement. Nous sommes dans un contexte où il faut désormais établir une hiérarchie de priorités pour traiter l'investissement public. Mais je voudrais rappeler qu'aujourd'hui la commande publique, c'est pratiquement 200 milliards de Dhs d'investissements entre les établissements publics et l'État. Il faut désormais mettre en place un certain nombre de filtres, qui permettent de prioriser les projets les uns par rapport aux autres en pri-



vilégiant la cohérence et l'efficacité de l'action publique au niveau de l'investissement. Je ne voudrais pas être long, car mes propos ne sont qu'une prise de parole introductive. Certaines interventions du matin ont rappelé que les perspectives au niveau mondial du secteur sont prometteuses : on est sur des exponentielles, on parle de 2 mille milliards d'investissements sur la prochaine décennie, et indéniablement la concurrence sera plus forte à tous les niveaux. L'aérien est en train de modifier d'autres équations et les technologies de l'information sont en train de modifier, de transformer les comportements. Ces mutations bouleversent un certain nombre de choses et nous interpellent sur notre capacité à anticiper les mutations. Toute une série de questions sont posées sur lesquelles nous devons agir en capitalisant sur nos forces et nos potentiels qui sont nombreux. Une récente étude nous rappelle qu'au Maroc plus de 1500 sites seraient des sites qui pourraient accueillir des investissements touristiques d'envergure et 25% seulement sont valorisés.

Ce sont des espaces de progrès et de développement que nous pouvons conquérir grâce à une mobilisation

de tous, de l'ensemble des acteurs. Le secteur du Tourisme est un secteur pourvoyeur d'emplois dans les territoires mais cela passe par une formation adaptée aux besoins du secteur et par l'apprentissage des langues. Dans ce sens le Tourisme doit recevoir le soutien qu'il se doit, il doit être au niveau des priorités qu'il faut, mais sur tous ces aspects, formation, investissements, numérique, régionalisation avancée, nous devons nous mobiliser collectivement.

Aujourd'hui, le devenir du Secteur que certains définissent comme un « Trésor National » est entre nos mains. Nous sommes tous appelés à faire preuve de responsabilité, parce que c'est ici et maintenant, que nous devons exploiter toutes les possibilités et opportunités pour créer de l'emploi et pour conforter notre commerce extérieur. J'ai parlé de hiérarchie de priorités car certaines questions comme celles de l'emploi des jeunes ont une forme d'urgence dans notre pays donc, peut-être un peu moins de discours, un peu plus d'acte, car il est temps d'agir et d'aller de l'avant.

Je vous remercie. ■



Antonio NIETO

Sous-Directeur de la Coopération et de la Compétitivité Touristique du Secrétariat d'État au Tourisme

L'environnement du business au service touristique

J'aimerais commencer à remercier le CDS et la CGEM pour m'avoir donné la chance de partager avec un public et des acteurs avertis l'exemple et l'expérience de l'Espagne. Je voudrais vous féliciter pour l'organisation de ce Symposium International qui nous donne une excellente occasion de débattre sur l'un des secteurs clé de l'économie : le Tourisme. Ce secteur est essentiel, vital tant pour l'Espagne, que pour le Maroc. Comme il a été dit ce matin par le modérateur, il nous a été demandé quels sont les facteurs clés du succès du modèle de l'Espagne dans le secteur du Tourisme et les raisons qui en ont fait une véritable puissance dans ce domaine. Qui mieux que moi, photographe, pour montrer les statistiques du « forum économique international » qui publie tous les deux ans la destination touristique au niveau mondial ? Vous pouvez voir que dans deux publications consécutives l'Espagne a été classée première. Quelles sont les raisons pour laquelle l'Espagne fonctionne très bien ? Tout d'abord l'Espagne est très riche en terme de patrimoine, elle dispose de

ressources importantes, d'un fort soutien de financement public, d'infrastructures de qualité associées à tout ce qui est service touristique. D'un autre côté il y a beaucoup à faire et à améliorer.

Le forum économique conseille d'améliorer tout d'abord l'environnement du business. En effet nous avons 17 régions et celles-ci ont la responsabilité d'encadrer et de promouvoir le Tourisme dans leur territoire. Nous avons parlé ce matin du danger de dispersion et c'est vrai que c'est compliqué d'avoir une vision commune et alignée. Améliorer les prérogatives du Gouvernement central par rapport à ce point est une tâche ardue car l'environnement business doit être meilleur au niveau du secteur privé et plus compétitif ; quant à la digitalisation, c'est un secteur ouvert qui permet d'intégrer ces nouvelles technologies à chaque maillon de la chaîne du Tourisme. Nous avons toujours un soutien du Gouvernement quel que soit le parti politique au pouvoir, ce n'est pas facile parce que des fois nous avons plusieurs partis politiques dans les régions et un autre parti au niveau central. Il faut gérer des égos différents dans des départements différents.

Depuis des années et avec des personnalités différentes, nous avons réussi quand même à avoir de bons résultats. Par exemple, l'activité touristique bénéficie d'un taux de TVA réduit, en Espagne, le taux moyen de TVA est de 21% alors que le taux appliqué pour les hôtels est de 10%.

Quels sont les autres leviers qui pourraient par exemple renforcer nos moyens et notre approche pour lutter contre les effets de la saisonnalité ?

C'est une question qui est toujours posée et nous réfléchissons à donner des incentives aux opérateurs du Tourisme qui décident de rester ouverts pendant la basse saison.

Le soutien gouvernemental au secteur touristique

Il est important pour nous que ces opérateurs puissent s'en sortir économiquement parlant, durant la basse saison. Nous sommes très attentifs dans nos discussions avec le Ministère des Infrastructures pour réduire les taxes dans les aéroports. Notre vigilance sur ce point a des résultats : nous avons les taxes d'aéroport les plus basses en Europe. Nous améliorons aussi notre politique d'octroi de visa, et de sécurité. Ce sont là des exemples concrets et importants de soutien Gouvernemental au secteur touristique indépendamment de la couleur du parti politique au pouvoir. Alors sur quoi sommes nous en train de travailler maintenant ?

Il est important de souligner que l'Espagne et le Maroc partagent les mêmes ambitions et les mêmes défis. Nous sommes deux destinations touristiques complémentaires, voisins et de toute évidence, le Tourisme est vital pour l'Espagne et pour le Maroc. Nous devons à l'avenir élargir les espaces d'échange et de coopération entre les deux pays, réfléchir par exemple à coordonner nos efforts pour donner du sens à la politique de triangulation et d'offres de paquets touristiques évoquée par l'Ambassadeur. En fait, nous avons déjà des produits qui combinent deux destinations, particulièrement pour le Tourisme de long courrier provenant du Brésil ou de l'Espagne. Les clients ont la possibilité de visiter nos deux pays et il est très intéressant pour eux de visiter également deux continents, d'échanger encore plus et de développer les choses de plusieurs manières.

Nous devons faire face aux deux sujets critiques qui sont la saisonnalité et la durabilité de manière différente. La durabilité est fondamentale pour la viabilité économique et la profitabilité du

secteur. Les touristes fondent souvent leurs choix sur le critère de l'écotourisme durable d'une destination. La compétitivité de la destination est aussi un axe sur lequel nous travaillons et j'ai déjà mentionné le rôle important d'une législation cohérente et coordonnée. Aussi et pour le secteur privé, nous essayons de réfléchir à des modèles permettant la rationalisation de la consommation énergétique et la réduction de son impact dans la structure des coûts. Un autre axe sur lequel nous devons également travailler est la digitalisation. Nous devons aider le secteur privé à s'adapter aux nouvelles technologies. Merci beaucoup. ■



Abderrahim BOUAZZA
Directeur Général, Bank Al Maghrib

Régulation et gouvernance renforcent la confiance

Les statistiques publiées par le Conseil Mondial du Voyage et du Tourisme au titre de l'année 2016 montrent que ce secteur a contribué, au cours des dix dernières années, au PIB à hauteur de 9%, mais si on prend en considération les effets indirects, ce ratio augmente à 19%, c'est énorme. On parle du 1/5ème du PIB qui provient des activités touristiques directement ou indirectement. Cette moyenne au plan mondial se situe à 10%. Pour certains pays comme

l'Égypte, ce ratio s'est établi à 12% la Tunisie à 17% et la Turquie à 8%. Le Maroc se positionne au premier rang, si l'on prend en considération ces effets directs et indirects. Pour ce qui est de l'emploi, le secteur a contribué au cours de ces dernières années à la création de 8% de l'emploi au Maroc. Mais si on prend en considération les effets indirects, ce ratio s'élève à 17%, contre 10% au niveau mondial, 15% en Tunisie, 11% en Égypte, et 8% en Turquie. Autre atout de ce secteur essentiel à l'économie : le Tourisme est un grand pourvoyeur de devises. Il faut rappeler qu'il contribue à hauteur de 60% dans la couverture du déficit du compte courant de la balance de paiement. Au-delà de ces contributions, et de manière générale, les activités touristiques jouent un rôle important en matière d'inclusion en offrant d'importantes possibilités d'emploi direct et indirect, comme je viens de le souligner, notamment aux populations vulnérables, les femmes et les jeunes y compris dans les zones les plus reculées. Selon des statistiques de la CNUCED, 25 à 50% des dépenses des touristes en matière de restauration d'achat notamment de produits de l'artisanat et de transport bénéficient aux tranches les plus défavorisées de la population. Mais il s'agit d'emplois vulnérables.

Les politiques publiques doivent apporter une attention particulière pour ces populations par des programmes d'incitation à la formation notamment, mais aussi en renforçant les infrastructures. Pour ce qui est des femmes, elles participent à hauteur de 50% dans l'emploi au niveau mondial, au Maroc on est à peine à 20%. C'est le même chiffre qu'on retrouve au niveau des pays voisins, l'Égypte, la Tunisie notamment. Je souhaiterais donner à ce propos des données tirées des études réalisées au niveau du FMI qui indiquent que, d'une manière générale, le coût par rapport à une situation où les femmes auraient les mêmes taux de participation que les hommes sur le marché de travail

est estimé à 46% du PIB/Habitant. Donc si on intègre les femmes dans le marché de travail et dans le secteur touristique en particulier, l'impact sur le PIB/Habitant serait très important.

Les femmes dans le marché de travail

En tant que banquier central, je suis amené à aborder la question du financement du secteur. Il faut rappeler que pendant les années d'euphorie économique, on a observé une hausse des crédits bancaires bénéficiant au secteur, leur montant a doublé entre 2003 et 2012, mais le Maroc a été rattrapé par la crise économique et financière de 2007/2008, suite à quoi, l'évolution des crédits a baissé de rythme. Les capacités hôtelières et touristiques au Maroc ont été financées essentiellement par les banques, soit directement soit à travers des fonds d'investissement, le recours de l'industrie touristique aux marchés des capitaux étant très faible. Il y a une seule entreprise touristique qui est cotée en bourse aujourd'hui, et la levée des ressources des capitaux sur le marché de la dette privée est insignifiante. Le développement du secteur touristique a besoin de capitaux de long terme, c'est une industrie très capitalistique, le retour sur investissement intervient sur une durée très longue et donc il lui faut nécessairement des instruments adaptés. Au cours de cette matinée, on a beaucoup entendu qu'il y a des problèmes au niveau de la gouvernance de la régulation du secteur. Je pense qu'une régulation et une gouvernance appropriées sont de nature à renforcer la confiance des investisseurs, des banques et des bailleurs de fonds de manière générale.

Cette gouvernance devrait d'abord se pencher sur les instruments permettant d'atténuer les difficultés du secteur lorsqu'il passe par des phases difficiles comme par exemple suite à la crise économique internationale et eu

Printemps Arabe, ainsi le plan Biladi, permis au secteur de continuer à se développer. Je pense que la gouvernance devrait également permettre de mieux réguler le marché et de partager les informations stratégiques avec l'ensemble des acteurs pour anticiper les difficultés et ajuster les politiques, sachant que le secteur est très dépendant des aléas géopolitiques et des aléas économiques. Merci pour votre attention. ■



Hassan BOULAKNADEL
 Directeur Général
 Office des Changes

Tirer les enseignements pour repositionner l'offre

Mesdames et Messieurs, quand on a un panel financier on ne peut pas échapper aux chiffres. Aujourd'hui, effectivement l'Office des Changes en tant qu'entité est en charge de la réglementation des changes et des statistiques sur le commerce extérieur, des recettes touristiques qui constituent l'un des premiers indicateurs de la pérennité du secteur. Aujourd'hui nous constatons effectivement que sur l'année 2017, les recettes touristiques ont atteint quelques 71 milliards de Dhs, et sont en progression de 8,5% par rapport à l'année précédente, cela traduit la dynamique d'un secteur qui crée de la richesse, année après

année. Maintenant par rapport à l'objectif 2020 où on parlait de 140 milliards de recettes, où en est-on ? Si on regarde la progression des deux premiers mois de l'année 2018, on est sur une progression à 2 chiffres. On est pratiquement à 22% de progression depuis le début de l'année. Cela veut dire que le produit Maroc continue à être attractif et qu'on continue à capter les touristes. Si on reste sur cette tendance-là, on peut boucler l'année 2018 sur un montant de quelques 85 milliards de dirhams, si la tendance reste évidemment bien orientée.

On est donc à mi-chemin par rapport à notre objectif de 2020 qui est de 140 milliards de dirhams. Là c'est le verre à moitié vide ou à moitié plein, il faut tirer les enseignements pour pouvoir repositionner l'offre Maroc par rapport à ce changement qui s'opère à l'international, on parle de 10 millions de touristes, mais quand chacun d'entre nous transite par un aéroport, on constate une certaine typologie des touristes : c'est un voyageur, de plus en plus jeune, de plus en plus connecté et donc la dimension logistique ne suffit pas à elle seule pour capter, il faut d'autres mécanismes, d'autres offres qui permettent de stabiliser cette offre. Bien entendu, il faut renforcer la connectivité en termes de télécom, car aujourd'hui il est inimaginable pour un touriste américain, marocain ou européen de ne pas être connecté à l'étranger. La deuxième des choses qui nous interpelle à l'Office des Changes, c'est l'adaptation du système financier marocain à toutes les formes de paiement qui avancent à grand pas. Hier on n'avait pas Ebay, Airbnb (etc...), cette dynamique digitale nous impose de refaire une lecture de la réglementation de changes. Dans quel sens ? Non pas pour contrecarrer la dynamique qui est en cours, mais plutôt pour savoir comment en tirer bénéfice pour mieux armer les opérateurs marocains face aux défis d'une économie de plus en plus ouverte. Aujourd'hui la réglementation du

change, effectivement comme rappelé tout à l'heure, renferme disons quelques difficultés par rapport à certains opérateurs économiques, mais c'est une réglementation qui est inscrite dans une dynamique d'ouverture. Pour le secteur touristique, les ouvertures ont été de deux ordres : le premier ordre bien entendu c'est cette possibilité d'ouverture du compte capital qui permet aux opérateurs marocains de faire des participations croisées avec leurs partenaires étrangers, de pouvoir financer l'infrastructure marocaine de manière mieux structurée. d'autres produits qui ne sont pas du champ de l'Office des Changes, mais des organismes de placement en immobilier pourraient également être financés ce qui permettrait aujourd'hui de structurer l'offre en termes d'infrastructure. Mais au-delà de ces possibilités, la réglementation du change permet aussi la mise en place des bureaux de change. C'est un conseil majeur, parce que les acteurs, les touristes ont trouvé un service de proximité qui permet de répondre à leurs besoins au quotidien.

Participations croisées

Aujourd'hui nous tournons aux alentours de 1500 bureaux de change qui sont éparpillés à travers le Royaume. Les plus actifs sont dans les villes les plus captives en terme touristique. Ces services permettent de répondre à une demande de la population de touristes qui viennent visiter le Maroc. Ils constituent d'autres formes d'assouplissements qui sont connexes à l'activité touristique, il reste tout ce qui est commerce aux sous douane etc... développé avec le Duty Free. Cela a permis d'être à l'écoute des besoins des acteurs économiques et d'offrir une avancée réglementaire avant même d'absorber ces besoins là et donc étoffer l'offre Maroc par rapport à ces besoins-là. Merci beaucoup. ■



Imad BARRAKAD
Directeur SMIT

Se remettre en cause pour faire plus et mieux

Merci aux organisateurs, merci au CDS pour l'organisation de cette journée qui sera, je suis sûr, riche en propositions et recommandations. Pour ma part, j'ai pris beaucoup de notes car beaucoup de choses intéressantes ont été dites. Je voudrais parler d'un point qui a attiré mon attention : on a parlé de croissance forte, dans l'intitulé du thème de ce panel, on a parlé aussi d'inclusivité, mais les deux ne vont pas nécessairement de pair. J'explique pourquoi. Le Maroc a décidé de faire du Tourisme sa stratégie interne, un de ses outils d'inclusivité de son développement. Parmi les critères qui portent à ce que ce développement soit inclusif, c'est la capacité du secteur du Tourisme à être un pourvoyeur de devises, la deuxième chose c'est l'environnement concurrentiel du secteur du Tourisme et la place de la compétitivité qui permet d'attirer par une politique de qualité plus de touristes. Le secteur est pourvoyeur d'emplois avec des possibilités d'intégration des catégories sociales les plus vulnérables. La transversalité du secteur du Tourisme qui peut être du fait de cette qualité, un levier de développement :

par exemple l'aérien, le transport aérien, les taxis, les restaurants, l'hôtellerie... C'est pour cela qu'aujourd'hui on retrouve les 19% et les 6% dans la discussion. Il faut juste expliquer et préciser ce que l'on englobe dans le calcul.

Je voudrais revenir sur les chiffres et les présenter de manière différente parce qu'ils sont importants. 30 000 étrangers visiteurs séjournent au Maroc, ils ne sont pas des résidents au Maroc, 20 millions de dollars par jour, 600 000 emplois quasiment directs je ne parle pas des indirects, ils sont réalisés en additionnel par jour, 3 structures d'hébergement chaque mois sont créés et on est classé 65ème dans le journal le Monde Économique Forum. Ce n'est pas suffisant, toujours verre moitié vide, moitié plein, il faut faire plus, il faut se remettre en cause et faire mieux. Je voudrais féliciter les organisateurs de cette rencontre car elle nous permet de poser les questions essentielles sur les stratégies qui doivent être mises en place et sur les politiques de mise en œuvre. L'important n'est pas dans la conception des stratégies mais dans les objectifs à réaliser et les voies et moyens pour ce faire.

Une crise financière, c'est tous les dix ans

La mise au point de la stratégie actuelle du secteur a coïncidé avec le Printemps Arabe, et la crise financière. Plusieurs facteurs exogènes sont arrivés au même moment au Maroc : le Printemps Arabe que peu d'observateurs ont prédit, la crise financière qui s'est accélérée. Deux événements qui ont ralenti les flux touristiques. Juste pour aller vite dans les chiffres, nous sommes à la 65ème place, le plus mauvais indicateur qu'on ait depuis l'ouverture à l'internationale : la digitalisation

du produit touristique ? On est mal classé. Je ne veux pas rentrer dans le détail parce que techniquement si je devrais rentrer ça prendrait un peu plus de temps. Je donne juste des éléments que d'autres personnes vont développer. En termes d'inclusivité quelles sont les lignes forces adoptées pour réaliser cet objectif et pour faire évoluer le Tourisme au Maroc ? La première des choses c'est qu'on a compris qu'au Maroc la politique du Tourisme est une politique volontariste. L'État continue à investir directement ou indirectement.

On parle d'incentive, il y a énormément d'incentives dans le secteur du Tourisme. Est-ce que c'est suffisant ? Non ce n'est pas suffisant : il faut faire plus. L'État est là, porteur d'une politique de développement du secteur qui doit interpeller le privé et les investisseurs nationaux et étrangers. Je milite beaucoup plus pour l'investissement national parce que cela nous permet de développer cette inclusivité dont vous avez parlé tout à l'heure. L'investissement étranger est bien sûr le bienvenu surtout s'il crée des emplois pour les locaux. Deuxième aspect : il faut veiller à ce qu'il y ait moins de pression sur certains territoires, est quelque chose qui est important. On a pris la décision de ne pas concentrer notre Tourisme dans une région donnée. On a décidé à ce que les coefficients d'occupation au sol dans des développements touristiques seraient faibles, c'est une décision stratégique. On a décidé aussi à ce que l'efficience qui est faite dans la consommation du Tourisme soit importante et qu'on amplifie les diversifications, ce qui nous demande beaucoup plus d'efforts et de moyens pour le faire et pour développer le Tourisme. C'est un choix stratégique car le Tourisme était concentré



sur deux régions qui représentaient 80% des recettes nationales : ces deux régions qui sont Agadir et Marrakech, ne représentent aujourd'hui que 60% !

Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas eu de croissance au niveau de ces régions. La croissance a été au rendez-vous ! Actuellement, on arrive à rendre le Tourisme plus inclusif et à diversifier ses recettes au niveau du Maroc dans sa globalité.

Troisième élément qui est important dans le Tourisme inclusif, c'est le mixte produit : on a décidé de faire deux produits qui sont développés, c'est le Tourisme urbain et le Tourisme rural. Dans le Tourisme rural il y a aujourd'hui différents types de Tourisme qui font appel à la participation de la population. On déploie énormément d'efforts pour orienter l'investissement, qu'il soit porté au niveau de l'ensemble des régions, et non pas uniquement au niveau d'une région. Est ce qu'il faut faire des efforts pour que l'investissement aille à Marrakech ? Pas nécessairement, Marrakech elle-même draine de l'investissement car elle est aujourd'hui rentable. Il faut aller vers d'autres destinations, faire des

efforts assez importants pour rendre ces destinations plus importantes. En guise de recommandations et de conclusion je pense que ce qui est important, c'est d'orienter le secteur du Tourisme pour qu'il crée du développement équilibré et non pas uniquement de la croissance.

La régionalisation avancée est un choix stratégique au Maroc, cependant pour progresser dans cette voie, il y a un certain nombre de recommandations qu'il faut mettre en place. Le Tourisme dans des pays tels que l'Espagne ou la France, s'est développé au niveau des régions. Il est très important de renforcer la gouvernance au niveau local, territorial, développement au niveau des régions. Ce chantier de développement du Tourisme dans les territoires est d'une importance cruciale. Aujourd'hui, nous remarquons qu'une région comme Béni Mellal draine le moins d'investissement, la région de Marrakech continue à engranger les flux et les régions de Casablanca, Rabat se développent.

Troisième élément que je voudrais évoquer sous forme de questionnement : comment promouvoir la responsabilité sociétale et entrepreneuriale au niveau du secteur

du Tourisme ? Le thème de la RSE n'est pas nouveau, il a été traité au sein de la CGEM, la solidarité est en effet un élément important pour faire du Tourisme un développement inclusif de nos territoires.

Développement au niveau des Régions

Ceci m'amène à poser la question de la promotion autour de corridors touristiques qui créent de la valeur. Ce n'est pas seulement une région qui profite : et si Marrakech profite, elle en fait profiter Agadir, elle en fera profiter Fès, elle en fera profiter Essaouira et d'autres régions. Comment faire profiter ces corridors touristiques ? Nous sommes en train d'y travailler, Monsieur le Ministre en a parlé tout à l'heure. ces politiques nécessitent des investissements et des budgets lourds mais nous savons que le Tourisme est très capitalistique ! Nous restons optimistes.

Merci pour votre attention. ■



Jamal BELAHRACH
CEO BDO Advisory

Les Investissements en terme d'actif pas en terme de coût

Nous entrons actuellement dans une ère fondamentalement nouvelle. Si, en matière de Tourisme, nous tentons de rattraper le retard pris dans le digital, il ne faut pas pour autant en oublier l'essentiel : ce fameux capital immatériel qui n'est autre que le capital humain.

C'est lui qui fait qu'aujourd'hui le client a du plaisir à séjourner chez nous et surtout qu'il a envie de revenir. Or, à l'heure actuelle, nos investissements sont pensés en termes d'actifs tandis que le personnel est pensé en termes de coût. Erreur.

On constate souvent que plus de 60% de la masse salariale est affectée au top management contre 40% au reste du personnel, lequel constitue souvent 80% de l'effectif. Il est urgent de changer de logique de gestion des ressources humaines : il faut investir davantage dans la qualité du recrutement et de la formation, et dans la dynamique d'employabilité permanente.

On vit maintenant à l'ère de l'économie expérientielle, autrement dit l'expérience client devient la clé, mais l'expérience collaborateurs et son adhésion à l'engagement de l'entreprise est également fonda-

mentale. Aujourd'hui, on parle de marque employeur mais aussi de marque pays. C'est grâce aux collaborateurs que le client garde un bon souvenir. La communication et l'empathie sont des éléments fondamentaux dans le fait que le client soit heureux d'avoir séjourné au Maroc et qu'il ait envie d'en parler autour de lui. Un client content en parle à 3 personnes, un client mécontent en parle à 7.

Travailler de manière systémique

La dictature digitale des TripAdvisor, Booking, etc... n'est pas un concept, c'est une réalité. Alors le vrai sujet, c'est notre incapacité à travailler de manière systémique. Il ne faut plus voir un seul bout de la chaîne des valeurs, mais l'ensemble des compétences. La formation via l'Office et via le Ministère est révoquée. Il est temps de créer un partenariat public-privé en intégrant les partenaires sociaux ainsi que les acteurs privés pour appréhender la formation et les nouvelles compétences nécessaires dans les métiers du Tourisme, du voyage et de l'hôtellerie. Quelles sont ces compétences aujourd'hui ? Il s'agit essentiellement de Soft skills.

Les collaborateurs doivent être heureux de travailler au sein de l'établissement. Pour qu'ils soient heureux, il ne faut pas qu'ils soient tous stagiaires, il faut qu'ils soient payés et mieux payés.

L'objectif, c'est d'avoir moins de personnes et qu'elles soient mieux payées, avec une vraie convention collective, avec une vraie protection. Sans un plan véritable pour accélérer, au sein de notre industrie touristique, on a beau avoir toutes les connexions de vols possibles, les plus beaux hôtels du monde, de bons architectes, l'essentiel de la matière première - pour ne pas dire la principale - ce sont les ressources humaines. Il est urgent d'opérer

une véritable prise de conscience et d'en finir avec la course effrénée aux bénéfices. On ne gagnera pas plus d'argent si les collaborateurs ne sont pas heureux. ■



Fouad CHRAIBI
Consultant en Développement
Touristique

Une stratégie de développement pour revenir aux fondamentaux

Je voudrais commencer par remercier M. Mohamed BENAMOUR pour avoir organisé cette journée, je voudrais remercier Miriem BENSALAH pour ce qu'elle a dit qui m'a touché et parce qu'elle était dans le vrai et remercier aussi Moulay Abdelmalek ALAOUI qui a dit quelques mots très sensibles et très sensés par rapport à la problématique du secteur du Tourisme en général. Je ne vais pas vous abreuver de chiffres, du tout, mais je vais revenir un peu aux fondamentaux. Aujourd'hui, il y a vingt ans qu'on a commencé à réfléchir avec Si Mohamed BENAMOUR à la vision 2020, exactement vingt ans, travail que l'on a remis en chantier fin 1998 avec l'arrivée du Gouvernement de Si YOUSOUFI. C'était quoi une vision, à l'époque ? Il fallait une vision, il fallait une volonté qui a été portée au plus haut niveau par

Sa Majesté qui a réitéré sa volonté d'en faire un secteur prioritaire pour le développement du pays.

La vision c'était de montrer que c'était un secteur transversal. Preuve en est, c'est l'implication des différents départements ministériels : dix ou onze Ministres ont signé cette vision. Tout le monde était impliqué et à partir de là, nous avons assisté à une mobilisation générale du public, du privé, une dynamique qui a démarré, avec plus ou moins le succès, selon les chapitres de la vision... Nous avons assisté à une augmentation des capacités à partir de 2003/2004. Vint le reflux : les nuitées ont stagné ensuite et on s'est retrouvé à faire une vision 2020 sans avoir vraiment tiré de leçon de la vision 2010. Le bilan de 2010 n'a pas vraiment été fait avant de faire la vision 2020. C'était sans doute l'occasion de poser la question de fond : en quoi consiste une stratégie ? Une stratégie de développement d'un secteur sert d'abord à créer de l'emploi : pour moi il y a 3 fondamentaux, créer de l'emploi ; augmenter les investissements locaux ou internationaux pour amener les devises, et augmenter la part du secteur dans le PIB.

Il faut que chacun soit dans son rôle

La part des recettes et devises, a plutôt baissé dans le global puisque les exportations ont beaucoup augmenté et le Tourisme n'a pas augmenté. Qu'est-ce que cela implique ? Cela implique de la part du Gouvernement une bonne allocation des ressources foncières. Cela a-t-il été le cas quand on sait qu'il y a eu un problème des territoires, problème sur lequel on a un peu buté avec la création des territoires dans la vision 2020. La cartographie des régions qui a suivi ne correspondait pas : comment faire coïncider les 12 régions et les

8 territoires touristiques ? C'est un peu compliqué.

L'expérience client, le positionnement sont les plus importants. Quel positionnement choisit-on pour nos destinations touristiques ? Quelle offre proposée selon telle ou telle région ? L'offre de Fès n'est pas celle d'Essaouira, qui n'est pas celle d'Ouarzazate...

Cette expérience va déterminer quels sont les marchés que nous allons attaquer pour amener les bons clients aux bons endroits et leur offrir leur meilleur séjour qui va leur permettre de revenir. Le retour des touristes, qui apprécient telle ou telle destination, évoqué par Monsieur l'Ambassadeur d'Espagne, est très important.

Enfin, respecter l'environnement, mettre en place pour l'investissement un bon environnement des affaires, ce qui a été fait mais il y a encore énormément à faire avec la Charte de l'Investissement. Pour mener à bien cette stratégie, il faut que chacun assume son rôle. Or il y a énormément de confusions de rôles à jouer en défaveur de la vision. Le secteur public doit faire ce qu'il a à faire : les infrastructures, la mise en place des standards de

la durabilité, des différents classements, encourager la formation et mener à bien l'immense chantier des ressources humaines que nous avons, (selon moi), raté jusqu'à maintenant, améliorer les domaines de la sécurité et de la santé (éléments déterminants), organiser et financer la promotion et le marketing (ça c'est le rôle de l'État d'abord). Le privé doit faire de son côté l'investissement, les hôtels, les animations, organiser les voyages pour faire venir les touristes et faire sa part de la commercialisation.

Pour faire la promotion, on ne peut pas compter que sur l'État, l'Office du Tourisme ou le Ministère le privé peut aussi s'investir dans la commercialisation. Si chacun fait ce qu'il a à faire, on peut espérer arriver au succès. Et l'un des facteurs déterminant du succès ce sont les ressources humaines. Ce chantier a été délaissé comme celui de la gouvernance, qui n'a absolument pas fonctionné ni dans la première vision, ni dans la deuxième vision. Autre déficit, celui de la commercialisation qui a pris du retard dans l'échéancier de la vision : retard également dans la digitalisation. Tous ces éléments expliquent en partie l'absence de rentabilité des investissements.





Aujourd'hui, la majorité des opérations investies depuis la vision 2010, ne sont pas rentables. On ne peut pas être rentable quand on a un taux d'occupation moyen nationale de 42% et que même à Marrakech ce taux est à 50% ou à Casablanca à 52%. Le manque de rentabilité a des conséquences sur l'attractivité des investissements. Si les indicateurs économiques globaux ne sont pas positifs, s'il n'y a pas de rentabilité, les investisseurs ne seront pas au rendez-vous. La première chose que regarde un investisseur, quand il vient c'est la rentabilité. L'observatoire fournit des données sur les taux d'occupation et les capacités, mais nous n'avons pas de données sur les recettes moyennes, on n'a pas de GOP, on n'a pas les indicateurs qu'il faut. Là encore, il faudra

combler le déficit en statistiques et en données chiffrées.

C'est le rôle de l'État d'investir

Très rapidement, aujourd'hui, nous avons un réel problème de Gouvernance et de coordination. Certaines régions entendent développer, chacune dans son petit coin son Tourisme, sans concertation avec l'Institution Centrale. Je ne veux pas revenir sur l'exemple de la Turquie que nous citons souvent et qui est un bon exemple de développement. Mais juste rappeler qu'il y a 25 ans, nous étions à peu près au même niveau. Aujourd'hui malgré tout le contexte régional, et le problème de saisonnalité, ils font des

chiffres incroyables alors que nous avons moins de saisonnalité. En effet le M.I.C « Meeting Incentive Congrès » n'a pas été bien développé car c'est le rôle de l'État d'investir dans les infrastructures au Congrès, ce n'est pas au privé d'investir dans les Palais des Congrès, dans les halls d'expositions etc... C'est le rôle de l'État et ça n'a pas été fait jusqu'à maintenant. Il faut attirer plus de marques internationales, l'Ambassadeur d'Espagne nous a cité tout à l'heure le rôle de marques internationales dans le développement du Tourisme et des marques espagnoles à l'international. Aujourd'hui nous n'avons aucune marque marocaine qui se trouve à l'international et nous avons très peu de marques Internationales qui sont au Maroc, espagnoles certainement mais en tout il y en a moins de 50 alors que normalement on devrait en avoir beaucoup plus. Ce travail a commencé depuis une vingtaine d'années dans les années 60. Les résultats ne sont pas au rendez-vous, il faut donc redévelopper les marques Internationales, éléments fondamentaux de l'attractivité du secteur. Ce sont là quelques idées que je souhaitais partager avec vous merci pour votre écoute. ■



PANEL 3

L'OFFRE TOURISTIQUE MAROCAINE FACE AUX MUTATIONS DU SECTEUR



Mme Ghita JERRY - M. Saïd MOULINE - M. Tarik SADIQ - M. Karim AMOR - M. Othmane CHERIF ALAMI
M. Ramon ESTALLELA - M. Ismaïl LOUBARIS

Sujet 1 :

L'EXPÉRIENCE CLIENT AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS



Karim AMOR
Président Jet GROUP

L'intelligence artificielle dépasse l'intelligence humaine

« Bonjour tout le monde, bonjour Alexa. Bonjour le plus beau, le plus fort, le plus intelligent, t'es venu en retard donc on book ta présentation rapidos presto. Très bien Alexa, écoute, je suis à Paris, et je veux aller à Rabat, alors comment je fais ? Tu fais comme tout le monde tu évites les voies qui te font perdre du temps et du pognon. Je te donnerai celles qui te conviennent le mieux. Mais encore ? Tu commences par prendre un taxi.

Et comment ça se passe au niveau du trajet tout ça ?

J'en ai pour combien de temps là ? Tu as 1h47 minutes de trajet d'une vitesse moyenne de 29 km/h.... welcome to SNCF World. Évidemment, finalement je vais à quel aéroport ? Tu as un départ de l'aéroport d'Orly, noté 6.1 ce n'est pas terrible. Comment ça va se passer à l'aéroport quel vol je peux prendre et à quelle heure ? Tu as un vol à 15h30 compte 14 minutes de moyenne pour le check in c'est la moyenne calculée par mon cerveau à cette heure-ci le mercredi. Dans ce cas-là c'est ce que je vais faire et ensuite, quels sont les avis sur Orly ? Pour Orly, 67% des blo-

gueurs donnent des commentaires plus positifs. Finalement on est tous entre les mains de ces blogueurs j'ai l'impression. Alors, une fois que je suis à l'aéroport je prends le vol, j'arrive à Rabat quel est l'hôtel qui me correspond le mieux ?

Tour Hassan...Tour Hassan... Tour Hassan ? Tour Hassan ? Pourquoi Tour Hassan, il n'y a pas que cet hôtel ? Après le déjeuner que tu viens de t'envoyer tu n'as pas le choix ! D'accord, j'arrive à l'aéroport, quel aéroport, comment ça se passe ? Arrivée à l'Aéroport Mohamed V de Casablanca à 17h45.

Je suis à l'aéroport et puis je dois me rendre à Rabat, quelles sont les possibilités que j'ai à quel prix ?

Là tu as le train ONCF.

Mais encore ? Ou bien tu as l'option limousine. D'accord ce n'est pas le même prix mais enfin bon. Quand j'arrive à Rabat, comment je me déplace, au moment où j'arrive quels sont les moyens de locomotion ?

Arrivée à Rabat, tu as le Tram. Après la COP 22 il y a eu une entente entre Monsieur MEZOUAR et Monsieur AKHANNOUCH. D'accord, sur le Tram très bien, l'alliance de l'agriculture et du développement durable c'est pareil ! Qu'est-ce que j'ai d'autre comme possibilités ?

Tu as aussi la possibilité de prendre un taxi. Sympa le taxi. Je trouve que tu m'as donné beaucoup d'options, tu es une femme extraordinaire.

Imaginons que je sois un hôtelier, qu'est-ce que tu pourrais me permettre de faire ? Si tu me mets dans une chambre d'hôtel, je peux apprendre de tes clients et leur écrire un message sympathique pour les faire remplir. Pas mal, ça veut dire que je te mets dans une chambre d'hôtel, tu enregistres les conversations de mon client, tu me passes de l'info contextuelle qui me permet de savoir exactement ce que mon client a dans la tête par rapport à son séjour et là tu me donnes une idée du message que je peux

lui envoyer. C'est bien. Et qu'est-ce que je pourrais faire en plus pour t'utiliser ne serait-ce que dans mon domicile. Si je suis chez eux je peux leur apprendre et leur proposer les meilleurs plans du monde à savoir... MOI. Et probablement le meilleur plan du monde. »

Nouveau modèle de développement

Tout ceci pour vous dire une chose, qui rejoint les propos de ce matin de Luc CHATEL sur l'arrivée dans la quatrième révolution industrielle : nous assistons à une « distruption » c'est à dire une transformation dans l'organisation du travail qui va toucher tous les maillons de la chaîne du Tourisme, à partir du téléphone on peut tout faire, on peut tout commander. Désormais à partir d'internet et du téléphone, tout sera possible. Cela va entraîner des mutations importantes avec la disparition de certains métiers. Ceux-là même vont être « distruptés » un outil comme Alexa.

Je vais vous expliquer pourquoi et vous allez comprendre à quel point ce qui est en train de se passer dans le monde nous interpelle. Dans le monde vous avez une puissance phénoménale entre les mains de ce qu'on appelle les GAFA et les BATX. Qui sont les GAFA ? Google, Apple, Facebook, Amazon, un peu Microsoft, et les BATX ce sont les groupes chinois, vous avez Baidou, Alibaba, Tencent, Xiaomi. Ces sociétés disposent de 90% des Datas du monde entier. C'est-à-dire qu'elles sont capables de savoir exactement où vous vivez, ce que vous faites, quelles sont vos habitudes etc... Alors vous me direz : oui mais comment vont-elles s'en servir puisque le monde change et que moi j'évolue tous les jours et que je change aussi. Aujourd'hui avec la 4ème révolution industrielle, qui est celle comme tout le

monde le sait, de l'intelligence artificielle, vous avez une nouvelle dimension qui est celle de la possibilité des machines comme Alexa, de vous comprendre. C'est-à-dire vous positionner dans un contexte, d'essayer de vous comprendre par des algorithmes mathématiques, qui permettent de faire beaucoup de choses. Pour vous donner une idée, Alexa, sera capable dans les mois à venir de pouvoir imaginer pour vous vos voyages, de vous donner la palette des possibilités ; mais le pire c'est que ce soit, Google, Apple, Facebook, Amazon, et le cas échéant Microsoft, qui sont en train les uns et les autres, de racheter des voyageurs, des groupes de presse, des brevets sur les systèmes de santé les plus avancés et les technologies d'éducation les plus avancées. Amazon, qui est capable de tout comprendre, va demain être capable de vous remonter de l'information parce que vous serez en communication directe avec elle sur les possibilités qui l'arrangent, avec lesquelles elle aura des deals : est dans un monde hyper concentré et hyper monopolistique. Que faire à travers ce monde hyper monopolistique ? Je crois que mes amis vont pouvoir y répondre tout à l'heure au cours du panel consacré au numérique.



Communiquez avec Alexa tous les jours

Ce qu'il faut comprendre c'est que l'ère du numérique classique est dépassée, on est dans une ère d'architecture d'intelligence artificielle, semi-forte, on n'est pas encore dans la singularité si certains d'entre vous savent ce que c'est la singularité. En deux mots, c'est quand l'intelligence artificielle va dépasser l'intelligence humaine.

J'ai des discussions avec mes pairs aux États-Unis dans les laboratoires dans lesquels je travaille, des discussions d'ordre philosophique

sur l'architecture de l'intelligence artificielle. Et en réalité eux me disent : « oui tu comprends Karim, l'intelligence artificielle c'est quand un cerveau de silicium arrivera à faire ce que fait le cerveau humain ».

Je leur dis non, je suis désolé, je ne suis pas d'accord avec vous : ce que fait Alexa aujourd'hui, à répondre à vos questions, à vous apprendre c'est déjà pour moi un dépassement de l'intelligence humaine.

Pourquoi ? Qu'est ce qui se passe quand Alexa communique avec vous tous les jours, matin, midi et soir ? Elle vous apprend, elle apprend de vous, elle apprend vos habitudes, quand vous êtes en colère, quand vous êtes contents, pourquoi vous êtes contents etc...

Enfin, quand elle vous suggère des choses, elle va arriver à un stade où elle va tellement bien vous connaître qu'elle va vous manipuler. Mon avis est que l'intelligence humaine c'est celle qui est capable d'influencer un autre individu. Pas besoin d'être un cadreur de la silicium ou des calculs mathématiques ou de la mémoire pour maître de l'intelligence artificielle. Relativement fort, on peut le faire avec des moyens très simples. Maintenant où j'arrive STP ?

Arrivée à Rabat la Tour Hassan Hôtel à 19h05. Merci pour votre attention. ■





Ramon ESTALLELA

Secrétaire Général

Confédération Espagnole d'Hôtels & Logements Touristiques (CEHAT)

Le changement se produit à trois niveaux : l'offre, la demande et le canal de commercialisation

En ce qui concerne les nouvelles technologies, je crois que la technologie n'est pas tout. Nous avons réalisé que le monde changeait, de même que la demande et les canaux de distribution. Ainsi, le changement se produit à trois niveaux : l'offre, la demande et le canal de commercialisation. C'est une toute nouvelle affaire. Pourquoi l'offre change-t-elle ? Parce qu'il y a beaucoup de gens qui offrent des services. Les particuliers pensent qu'il n'y a pas de réglementation, pas assez de concurrence et que ce n'est pas bon pour les hôteliers. Les demandes changent parce qu'il y a de nouveaux lieux, de nouveaux pays, de nouveaux événements, donc tout change et les canaux aussi. Il y a beaucoup de stress et de crise, donc beaucoup d'hôteliers se demandent comment survivre dans cette jungle.

En fait, je suis sûr qu'aujourd'hui nous avons beaucoup d'entrepre-

neurs parmi nous, beaucoup de responsables en charge du secteur du Tourisme, qui ne savent pas vraiment comment agir et réagir à tous ces changements et mutations d'outils et de comportements.

Il y a une accélération du monde qui crée nombre d'opportunités

Par exemple, en Espagne, les statistiques nous indiquent que nous avons reçu 80 millions de touristes l'année dernière. Dans les régions côtières, 40% des visiteurs s'adressent à des voyageurs qui les ont guidés et ont présenté leur offre. Il faut donc définir et différencier l'activité des plates-formes intermédiaires aux entreprises et aux particuliers. En fin de compte, le consommateur doit avoir une offre, un produit. Cela signifie que nous avons besoin de toute l'offre, y compris les compagnies aériennes, sinon elles ne viennent pas parce qu'il n'y a pas de vols directs. Parce qu'ils devront payer pour un hôtel... et le paquet sera plus large. C'est toujours une question de prix. Je veux vous dire que maintenant en Espagne, nous étudions dans l'Institut Technologique ITH les voyages en sept étapes.

La première étape est l'inspiration. Avec le monde numérique : être informé où aller. Par conséquent, l'une des principales préoccupations du Gouvernement est de savoir comment déplacer le client d'un point à un autre et lui faciliter la tâche.

La deuxième étape est la recherche. Google People ?

Saviez-vous que le premier canal de recherche est YouTube ?

Sur YouTube un hôtelier peut mettre un bon film, ou un film drôle de son hôtel pour ses clients.

La troisième étape est de voir les commentaires des clients précédents...

Laissez-vous inspirer par les magazines. Il y a beaucoup de potentiel sur l'Internet ; mais aussi beaucoup de mensonges. L'ancien premier restaurant à Londres sur TripAdvisor a été une invention, il n'existait pas, et le premier hôtel en Argentine en nombre de commentaires en 2016, n'offre qu'une petite poignée de chambres, la réputation est très importante.

Quatrième étape : acheter, comment puis-je acheter ?

Je peux emmagasiner n'importe où et de différentes façons : la façon dont vous le faites affectera votre entreprise.

La cinquième étape est un voyage et comment le faire savoir à tout le monde.

Sixième étape : avant ou après le voyage : les entrepreneurs doivent-ils faire attention à ce que le client dit aux autres.

La septième étape : il s'agit de toutes les technologies qui changent l'entreprise. Donc, grâce à l'éducation, grâce à des gens talentueux, je vous suggère vraiment d'ouvrir vos esprits, de changer nos liens.

Les choses vont vite, c'est un fait mais il y a beaucoup d'opportunités. N'ayez pas peur, il se passe beaucoup de choses en ce moment, c'est une question de vitesse.

Je vous remercie beaucoup. ■



Othmane CHERIF ALAMI
Président, Atlas Voyages

Aujourd'hui nous entrons dans l'ère de l'intelligence artificielle

La relation avec le client aujourd'hui, va très vite : ce que je vais déclarer aujourd'hui, sera peut-être faux dès demain. Au sein de notre groupe, Atlas Voyages, nous avons décidé il y a cinq ans d'investir dans notre propre pays. Nous voulions être indépendants des API externes. Aujourd'hui l'API fonctionne, elle existe, elle a créé des emplois dont on ne doutait pas de l'importance.

Plus de quinze ingénieurs travaillent dans notre agence au sein d'une plateforme qui n'existait pas il y a cinq ans. En effet, on avait un responsable du parc informatique, un responsable de la sécurité informatique qui travaillaient en freelance de temps en temps.

Maintenant on a quinze ingénieurs qui travaillent et qui avec leur système de codification créent des logiciels, nous avons ainsi notre propre API. Alors, l'API c'est tout un monde parce que ça change énormément et on est tour machine avec les prestataires.

L'Agence Web Pro, c'est le futur

Aujourd'hui, nous entrons dans l'ère de l'intelligence artificielle puisqu'on installe des systèmes qui permettent de suivre par exemple en B to B, le consommateur marocain à travers ses demandes, dans notre site web.

Qu'est-ce qu'il trouve et qu'est-ce qu'il ne trouve pas ? Comment l'informer en tenant compte de ses désirs, de ses attentes ? Tout ceci nous a amené, (et c'est le futur), à créer l'Agence Web Pro, c'est-à-dire en B to B et offrir plus de 2500 produits on line avec toute une équipe qui s'implique et s'apprête à faire le grand saut vers cet horizon bleu ou rouge. J'espère qu'il sera bleu !

J'ai toujours rêvé en préparant la feuille de route de l'agence, de trouver des financements, des aides, des soutiens, pour aller racheter des petits ou des grands Tours Opérateurs en Europe. Je souhaitais inscrire la destination Maroc comme une destination non pas prioritaire mais permanente, majeure, quoiqu'il advienne, qu'il pleuve, qu'il vente. J'avais été marqué par une expérience vécue avec les Turcs dans les années 80 et les années 2000, ces opérateurs soutenus par leurs banques disposaient de crédits bancaires sur vingt ans, d'aides financières conséquentes et faisaient le tour de l'Europe avec leur cartable en rachetant des agences.

En général ils achetaient les agences chez les Turcs qui étaient en fin de parcours et voulaient peut-être rentrer dans leur ville natale, prêts à céder leurs agences. C'est comme ça que les Turcs ont boosté le développement de leur Tourisme international, puisqu'il y avait une volonté politique, les acteurs, les outils et les promoteurs. Atlas Voyage, nous sommes très peu présents à l'International, mais nous

avons le net qui va nous permettre d'investir. On a investi humblement (parce qu'on est quand même une PME) plus de 14 millions de Dhs dans cet API. Encore une anecdote significative des difficultés d'investissement au Maroc. A un moment donné on nous a dit via notre banque : vous pouvez avoir un crédit gratuit du Ministère du Commerce et de l'Industrie, mais le maximum ne doit pas dépasser les 2,5 millions de Dhs. Nous avons rédigé quelques 4 000 pages de dossiers, de réponses aux appels d'offres... Ils nous ont dit il va falloir que vous nous prouviez qu'on peut garder en partie les sources de votre API.

Nous avons déchiré tous les contrats et nous avons abandonné notre projet. On avait déjà perdu six mois de démarche juridique.

Ma conclusion c'est que malgré notre volonté, nous ne sommes pas adaptés à tous ces systèmes de financement. Pourtant c'est l'Union Européenne, la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement qui sont concernées mais les circuits transitent par des organismes qui compliquent les procédures complexes qui nous découragent. Au Ministère de l'Économie, on nous conseille d'aller à la bonne porte et on nous répond : « nous on n'est pas votre Ministère, il faut aller voir le Ministère du Tourisme ». Ce dernier fait sans doute beaucoup d'efforts, il nous reçoit, nous écoute mais il n'a pas de budget, pas de ressources humaines, pas d'experts... On va à l'Office National Marocain du Tourisme, on s'entend dire « on se lance, on va même créer une plateforme pour que les touristes réservent via la plateforme de l'Office du Tourisme », c'est le communisme à l'envers ! Donc on est là et on se débat.

Aujourd'hui dans notre entreprise 50% de notre chiffre d'affaires c'est le Tourisme national. L'expérience du Net est très favorable, on voit

une progression exceptionnelle. Dès qu'il y a le bon produit, dès qu'il y a la bonne couleur, dès qu'il est bien placé dans le site web, la demande est forte, les connections se multiplient avec une rapidité effectivement limpide. Il reste que les banques n'ont pas encore autorisé les cartes de crédit à plus de 1500 Dhs. Donc nous faisons face à des problèmes pour nos voyages à 8 000 Dhs. Il faut que je passe par des systèmes où il faut déposer du cash qui va arriver chez moi, le lendemain si je suis crédité. Sachez une chose si vous avez une carte de crédit marocaine vous ne pouvez pas acheter un billet d'avion Casa Agadir auprès d'une agence de voyage. Alors que si vous allez dans la compagnie aérienne que ce soit Air France ou la RAM, c'est accepté le taux d'intervention au Maroc des cartes de crédit sur les transactions touristiques est un frein, elles sont au-dessus de 2.5%, 2.75% quand elles sont à 0,25% par décision de la France sur tout le territoire français.

L'expérience client c'est aussi la qualité

Là c'est un message que je lance au Ministère des Finances : les responsables doivent réfléchir sur les voies et moyens de rendre le numérique au Maroc abordables, sinon de quoi parle-t-on ? Je vais investir 14 millions de Dhs pour un joli site web et dire au revoir aux 14 millions de dividendes ? C'est impossible. L'expérience en B to B présente beaucoup d'opportunités, c'est un autre monde. Quand, aujourd'hui on se présente chez les grands on liner ou les grands tours opérateurs et on leur dit on vous met machine to machine 2500 produits touristiques que vous pouvez acheter matin midi et soir en trois devises étrangères, ils nous disent « Vous n'avez

que le Maroc, j'aurai bien aimé que vous ayez un peu d'Afrique, Sénégal, Tunisie... » Il veut se brancher une fois pour avoir 15 territoires différents.

Actuellement nous travaillons avec des partenaires pour intégrer dans notre offre l'Andalousie. Les opérateurs asiatiques nous disent la même chose : « Vous ne pouvez pas nous vendre que le Maroc, il faut nous vendre l'Algérie, la Tunisie, le Sénégal et pourquoi pas l'Andalousie, le Portugal et est-ce que vous avez un peu de Paris ? » vous voyez que le business a changé, ainsi que le management a changé. Actuellement on a une délégation commerciale qui est en Asie, en particulier en Chine, pour ce qui est du machine to machine ils sont tout à fait d'accord mais il faut qu'il y ait un volume de 25 000 clients/mois. La conclusion que je tire de ces changements et mutations, c'est que nous devons nous aussi, aller très vite car on est très en retard et l'expérience client c'est aussi la qualité. J'entends souvent beaucoup de critiques sur les aéroports, les agences de voyage, les taxis, les hôtels, mais on est au-dessus de 8/10. Il faut le dire, mes clients sont très contents, ils reviennent. On a de très bons taux de remplissage dans nos hôtels, on était à 68% l'année dernière, cette année nous misons sur 77% comme 85% qu'on avait avant toutes ces crises qui nous ont pesées depuis les 4 et 5 dernières années. L'expérience client est encore très bonne je le dis et je ménage mes mots car je sais que ce n'est pas évident de dire ça en tant que professionnel du Tourisme, en rapport qualité/prix, je vous assure que cette expérience est bonne, et qu'elle est un motif de satisfaction. Maintenant à nous de la « marketer », à nous de le faire savoir, à nous d'exporter des images de Marrakech, de Ouarzazate, de Béni Mellal, du Festival d'Essaouira.

Reste une question : qui fera ce travail de promotion ? A Larache, on a pris en gestion pour compte un hôtel club de 150 chambres, on a dit au Ministère, au Gouverneur, aux autorités, ne fermez pas, autour de ça il y a tout un programme AZUR, il y a des conventions qui sont en train d'être faites avec le groupe Alliance, il y a la CDG, le Ministère de l'Intérieur, ne nous fermez pas nous sommes ouverts depuis août 2017. Qui est venu me voir ? Personne. Vous, oui c'est vrai elle est venue me voir, elle a fait une vidéo géniale mais Lexus nous l'arrache au niveau mondial, on lui a dit elle est de Tanger parce que c'est sûr que si on dit Lexus le gars va croire qu'on est au Mexique ! Alors on lui dit Tangier Bay comme ça on n'est pas loin d'une ville très connue. Enfin, au niveau de l'expérience je voudrais dire que c'est clair, aujourd'hui il faudrait avoir plus de solidarité autour d'outils simples. Moi, modestement ou naïvement je dis qu'il faut qu'on change l'Office Marocain du Tourisme. Il faudrait soit le restructurer en profondeur par une décision politique soit le fermer par décision politique. On créerait à sa place l'Agence Marocaine de Promotion du Tourisme des Investissements et de la Réglementation.

Ce serait pour nous les professionnels, un message, de rassemblement, de décision, de gouvernance, de pilotage, de plus de moyens financiers qui vont accompagner le développement des régions. Vous l'avez entendu ce matin, beaucoup de régions sont en train d'organiser leurs assises régionales, elles n'ont plus le temps d'attendre Rabat.

Alexa t'a dit bienvenue à Rabat rapidement, mais chère Alexa, il faut savoir qu'il va y avoir plusieurs régions, plusieurs pays. La région de Béni Mellal dont on a parlé tout à l'heure qui n'a pas reçu beaucoup d'investissements ces derniers

temps, je peux vous assurer, que dans le cadre d'un concours annuel auprès des étudiants des écoles marketing, on avait dit promotion d'Azilal, Beni Mellal, quelle promotion ? Ils nous ont fait des plans sur dix ans avec des idées sur le Tourisme de bien être exceptionnel autour de Bin Al Widane, autour d'Azilal, autour du haut Atlas, magnifique, franchement exceptionnel. Maintenant oui la main dans la main, oui tous ensemble autour de la table ! ■



Tarik SADIQ

Directeur Stratégie et Coopération au Ministère du Tourisme

Pour une nouvelle psychologie

Je tiens tout d'abord à remercier le CDS et Si BENAMOUR pour son invitation ainsi que toutes les équipes et le staff de l'organisation de l'événement qui est réussie. Avant peut être de réagir par rapport à ce qu'a dit Si Othmane CHERIF ALAMI, je voudrais revenir à cette question relative à l'expérience client, expérience touristique qui nous interpelle quotidiennement en tant que pouvoir public, en tant qu'administration de tutelle. Elle nous oblige, elle nous oriente vers un changement de curseur, un changement de mode opé-

ratoire. Le client a toujours été roi, mais aujourd'hui avec internet, il a pris le contrôle réel sur les modes de consommation et de production du voyage. Nous sommes obligés, partenaires publics et privés, pour pouvoir comprendre cette nouvelle psychologie, de comprendre ces changements. Nous avons parlé ce matin de la désintermédiation, aussi le phénomène de massification aujourd'hui en tant que mode opérateur sur l'aérien. Aujourd'hui on doit réagir par rapport à ça. Cette mention d'expérience touristique aide à analyser mais contient certes une dimension tangible : les infrastructures, les aéroports, les hôtels, taxis, les routes etc... Je pense qu'il y a eu beaucoup d'efforts qui ont été fournis, beaucoup de travail qui reste à faire mais il y a aussi une dimension intangible qui est basée sur l'émotion, sur l'expérience, sur l'ambiance, sur un ressenti et c'est ce qui fait un peu la différence d'une destination par rapport à une autre.

Aujourd'hui il y a une stratégie, nous sommes en train d'y travailler, des objectifs quantitatifs par rapport à la capacité, aux investissements etc... Mais notre but ultime c'est qu'on devienne une destination très compétitive qui puisse offrir la meilleure expérience touristique possible. Justement nous devons travailler sur l'ensemble de ces maillons-là. C'est pour ça que nous essayons de comprendre ces nouveaux clients, ces comportements qui changent.

Comprendre ces nouveaux clients

Chaque mois nous interrogeons 5000 touristes étrangers sur leur expérience au Maroc en commençant par toutes les étapes que Monsieur ESTALLELA a citées tout à l'heure : la préparation du voyage, la réservation etc... sur l'arrivée, qu'est-ce qu'ils aiment, qu'est-ce

qu'ils aiment moins. Ça nous fait quand même un spectre de 60 000 personnes interrogées par an.

Ça nous permet de mieux comprendre et par la suite de décliner cette compréhension, cette analyse en action et en outil très précis. Aujourd'hui, nos fondamentaux sont bons. Quoi qu'on en dise, on a quand même un taux de satisfaction qui est intéressant. Nous avons à peu près 80% de manière globale de nos touristes qui sont satisfaits par rapport à l'ensemble de leur séjour au Maroc. Effectivement il y a des points d'insatisfaction un peu plus précis sur un certain nombre de points. Mais globalement ils sont satisfaits. Nous avons une intention de retour affirmée d'à peu près 73%, ça ne veut pas dire que les gens reviennent tous, mais 73% disent qu'ils reviennent et on le voit au niveau des chiffres. Aujourd'hui on a 59% des gens qui sont déjà revenus au Maroc sur la population totale. Il y a donc 40% de touristes nouveaux et 60% touristes qui reviennent. C'est un bon signal qui témoigne d'un niveau de satisfaction pour l'expérience touristique et humaine ce qui nous motive pour aller plus loin. Lorsqu'on introduit cette dimension d'accueil, de tolérance, d'ouverture, de paix et d'échange c'est une expérience humaine. Je pense que c'est l'un des arguments compétitifs que nous avons par rapport à d'autres destinations. On essaie de comprendre, de gérer ces nouveaux comportements, aujourd'hui au Maroc.

Tout à l'heure on a parlé de tour operating, des différents canaux de distribution. D'une manière générale au Maroc nous avons uniquement 20% de forfait sur les packages. Bien entendu ce taux-là varie en fonction des destinations, en fonction des pays :

86% d'espagnols viennent au Maroc en individuel et achètent eux-mêmes l'ensemble de leurs rubriques de leur séjour, parce qu'ils

connaissent le pays et le maîtrisent. 60 % de Britanniques ou d'Allemands sont toujours aujourd'hui dans un mode operating.

Pour une nouvelle prise de conscience

Nous essayons d'accompagner et de cerner l'ensemble de ces changements en tant qu'administration, en tant que département de tutelle comment peut-on améliorer les choses et voir comment dans notre vie de tous les jours on pourrait mettre en place les outils pour accompagner cette expérience client pour la rendre la plus positive possible, notamment par l'aspect réglementaire. On en a parlé, aujourd'hui nous avons fait des efforts mais nous devons continuer à en fournir pour mettre à jour nos textes réglementaires.

Autre question : comment intégrer ces aspects liés au digital qui sont encore nouveaux par rapport à un certain nombre de textes, par rapport à des questions d'échange, par rapport à la formation ?

Aujourd'hui quel nouveau dispositif de formation et d'amélioration des compétences faut-il mettre en route ? Il y a aussi tout l'arsenal d'accompagnement, des PME, pour les aider, les accompagner pour qu'elles puissent s'améliorer sur cette question d'ouverture sur le marché mondial. Comment faire en sorte que les entreprises marocaines puissent exporter leur produit et avoir leur part de marché de manière significative et respectable sur les marchés ?

Toutes ces questions que nous nous posons témoignent d'une réelle prise de conscience de notre part qui doit imprégner nos actions, nos programmes et nos projets.

Merci beaucoup. ■



Ghita JERRY
Blogueuse, voyage et lifestyle

Les Marocains ne connaissent pas leur pays

Aujourd'hui vous me posez la question sur le retour des personnes qui viennent au Maroc : je vais déjà parler de leur expérience au Maroc, en rapportant des faits réels que j'ai vécus. J'ai fait un tour du monde pendant un an avec mon mari, j'ai vu le monde, découvert des gens à l'étranger qui ont visité et découvert le Maroc. Je me suis rendu compte que ces personnes connaissent mieux le Maroc que moi. C'est un peu triste de se rendre compte qu'on est voyageur du monde mais qu'on ne connaît pas son propre pays. Après, quand on est revenu de notre tour du monde, on s'est dit oui il faut qu'on visite notre propre pays. Parce qu'il y a beaucoup de choses à voir, la montagne, la mer, le désert, le patrimoine culturel, les villes impériales... Les Marocains ne sont pas au courant de tout ça apparemment. La majorité en tous les cas. Quand on parle de l'expérience client c'est comme par exemple un touriste portugais qui vient directement du Portugal avec un tour opérateur et qui va directement à Saadia ; je rencontre ce Monsieur à Melia Saadia et il me dit :

« C'est magnifique, c'est excellent, c'est trop beau ; par contre, de l'aéroport à l'hôtel j'ai vu de la saleté ». Ce client est en fait content du Maroc, par contre il n'est pas content de ce qu'il y a autour du Maroc, de l'environnement.

Nous devons en tant que marocains, respecter notre propre pays. Pour cela, il faut déjà commencer à éduquer les gens, leur dire par exemple de jeter une bouteille d'eau vide dans la poubelle. C'est ça notre problème aujourd'hui, il faut d'abord éduquer l'humain, lui dire que le touriste il faut le respecter, lui parler gentiment et ne pas l'arnaquer à chaque fois.

Il faut respecter notre propre pays

Après il faut dire qu'on est un pays en voie de développement, les gens pensent plus à manger qu'à se divertir. C'est sûr, ils sont là à se dire par exemple « Ce Monsieur a 1\$, il vient des USA ou autre, donc il faut que je l'arnaque ». Il faut donc éduquer car on retrouve souvent ces cas. Pour moi c'est l'éducation.

Après il y a un autre point, celui de la connectivité. On est blogueurs, on veut être connectés, tout le monde a envie d'être connecté aujourd'hui. Quand mon père qui est d'une autre génération va à la Mecque, et ne trouve pas de Wi-Fi à l'hôtel, il n'est pas satisfait. Aujourd'hui c'est la même chose pour nous. Moi quand je vais dans un hôtel, il me faut absolument la connexion.

Ce que je constate c'est qu'au Maroc quel que soit la catégorie de l'hôtel, la connectivité est très lente, alors qu'en Amérique du Sud, la connectivité est excellente un peu partout. On va dans des hôtels 5* au Maroc, le wifi est payant, alors que pour moi il devrait être gratuit partout, car c'est quelque chose pour moi qui fait partie de l'expé-

rience client. Donc pour moi les points importants sont la connectivité et les ressources humaines dont on a parlé ce matin.
Merci beaucoup. ■



Ismail LOUBARIS

Ancien Directeur Régional pour l'Afrique du Nord et de l'Ouest du Site booking.com
Directeur des ventes de la distribution et du marketing
Groupe Accor au Maroc

Mes premiers contacts avec le monde du Tourisme

Je pense que je dois ma place à mon parcours digital avant d'arriver dans l'hôtellerie à proprement parler. Je voudrais dire quelque chose qui m'interpelle justement suite à votre brillante entrée en matière. Aujourd'hui le digital c'est un peu comme la prose de M. Jourdain : « Tout le monde aime ça mais personne n'y comprend rien ». Le monde où on vit actuellement c'est ça. On l'utilise, on en profite, mais on ne sait pas comment ça fonctionne. J'ai passé presque 70% de ma carrière dans le digital avant de rejoindre le secteur traditionnel. Mes premiers contacts avec le monde du Tourisme, m'ont fait comprendre qu'il y avait vraiment une défiance, une méfiance et un refus de la transformation. Toutes

les interventions de ce matin ont parlé de digital, de numérisation... Je ne suis pas sûr que tout le monde sache ce que digital veut dire mais au moins tout le monde l'utilise. Quelques années en arrière il n'y a pas très longtemps, on était en train de lutter, on se disait c'est un domaine qui va passer, on va y échapper, c'est de là qu'on vient. Pour ma part et comme vous l'avez dit, je viens effectivement du digital et mon expérience précédente s'est déroulée chez un leader mondial. Je vais vous raconter une petite anecdote très courte. Quand je suis arrivé chez booking.com où j'ai travaillé durant deux ans, j'étais en charge de l'Afrique du Nord et de l'Afrique de l'Ouest pour développer de l'hébergement sur booking dans une région de 25 pays. J'hérite donc de certains dossiers dont le premier, un courrier de mise en demeure du Ministère du Tourisme, pour nous dire grosso modo que si on ne se conformait pas à la réglementation, on devrait quitter le pays. Aujourd'hui le digital est là, formidable opportunité. Je pense que pour une destination aussi belle que le Maroc c'est une opportunité encore plus importante et comme Si Othmane l'a si bien dit c'est un facteur accélérateur. Ça nous permet de promou-

voir la destination, elle est présente beaucoup plus vite qu'à la manière traditionnelle dépendant de gros tours opérateurs. Sans doute faut-il relativiser parce qu'aujourd'hui le digital au Maroc c'est vrai qu'on en parle beaucoup dans le Tourisme, ça ne pèse pas plus que 30% au total. Bien sûr ça va évoluer. C'est inéluctable, irréversible et cela touchera tous les secteurs traditionnels ou modernes. Il n'y a pas un monde traditionnel et un monde digital par opposition, il y a un monde digitalisé. Le monde dans lequel on vit est digitalisé on n'a plus trop le choix, quoiqu'on veuille faire, on sera obligé un moment de rentrer en contact avec le monde digital ou les outils digitaux. J'ai la chance aujourd'hui de travailler dans un groupe qui pendant un moment avait un peu de retard à ce niveau-là, mais qui l'a très vite compris et pris le train du changement. En 2014 Accor Hotels a lancé un plan ambitieux qui s'appelle le leasing digital hospitality qui visait à rattraper le retard pris face à booking, Airbnb. Ce plan digital tourne principalement autour de l'expérience client. Comment ça se traduit concrètement ? C'est donc tout d'abord la digitalisation du parcours client : séparer le parcours clients en 7 étapes



principales de la préparation du séjour au retour. Où on en est-on aujourd'hui concrètement ?

Le parcours client digitalisé consiste à lui faciliter la vie

Aujourd'hui dans nos hôtels le parcours client digitalisé consiste à lui faciliter la vie avant d'arriver dans notre hôtel. On va réduire au maximum les points de contact inutiles dans l'hôtel à son arrivée (avoir un maximum d'information avant son arrivée pour éviter une perte de temps). L'accueil dans un lobby est un élément important et nécessite une meilleure connaissance du client, d'où meilleur marketing (proposition de produits qui correspondent à ses attentes et à son vécu chez nous). Donc simplification du parcours client chez nous dès son arrivée.

La deuxième ambition c'est la dématérialisation de la relation et de l'accueil au sein des hôtels. Les desks de réception n'existent plus, le client arrive directement dans un espace convivial et on va prendre son contact avec une tablette ou un Smartphone pour faciliter son arrivée en chambre. Cette expérience fait maximiser les chances de faire du chiffre d'affaires supplémentaire. Aujourd'hui on résonne en chiffre d'affaire au m², ou par siège de restaurant par heure.

Le digital nous permet d'éviter beaucoup de frustrations et de prévenir beaucoup de problèmes. Cela nous permet d'anticiper les mécontentements des clients, leur faire vivre une expérience réussie et éviter des commentaires négatifs. Le digital est également utilisé pour fidéliser le client.

Merci beaucoup. ■



Saïd MOULINE
Directeur Général
Agence Nationale pour le Développement
des Energies Renouvelables et de
l'Efficacité Énergétique

Le Maroc premier pays touristique en Afrique

Je voudrais remercier Si Mohamed BENAMOUR à mon tour pour l'organisation de cette rencontre, un RDV important qui constitue le début d'un cycle de dialogue que nous appelons de tous nos vœux. Ces rencontres, ces débats profitent en effet à l'ensemble du secteur et permettent de jeter la lumière, à la fois sur les potentialités mais aussi les problématiques qui se posent. Je vais être très bref : je voudrais juste dire qu'aujourd'hui je pense que nous sommes dans un moment d'opportunités, d'alignement des astres. Ça va peut-être faire réfléchir, nous vivons aujourd'hui un moment très important, parce qu'après quatre années extrêmement difficiles, où le Maroc a été très résilient, nous avons eu une progression quasiment nulle entre 0 et 1% de 2014 à 2017 : quand le Tourisme a repris, il a repris d'une manière absolument importante depuis la COP 22, (le point de réflexion a été la COP 22 au mois de novembre 2016). Aujourd'hui la position du Maroc touristique vu de l'extérieur, est en première

ligne : en effet nous sommes le premier pays touristique en Afrique, à la fois par le nombre de touristes (selon la nomenclature de l'ONMT et avec la dernière correction de l'Office des Changes), mais aussi en termes de recettes nous avons donc rattrapé l'Afrique du Sud.

Nous avons amélioré très légèrement nos performances avec 3 points de remplissage, quant au niveau de l'économie marocaine, le secteur se positionne en secteur en croissance avec des perspectives positives, les chiffres que nous avons obtenus fin février sont de 2 chiffres qui dépassent la vingtaine, donc nous sommes sur une croissance positive. Est-ce que cette croissance est spontanée, est ce qu'on a travaillé pour ? C'est un autre débat. Aujourd'hui cette position de secteur en croissance nous donne des responsabilités parce qu'il faut maintenir le cap, faire preuve de détermination, de courage et de créativité car le contexte change et les défis se multiplient.

Nous avons amélioré très légèrement nos performances avec 3 points de remplissage

Nous sommes à un moment important de la vision 2020, car nous sommes à mi-parcours : nous devons tirer les conclusions, corriger les insuffisances... Nous sommes à un moment important et ce sera sans doute l'objet de la feuille de route du Ministère qui va sortir dans quelques semaines. Une feuille de route claire pour pouvoir assurer la compétitivité du secteur.

Tous les professionnels et les secteurs privés sont demandeurs aujourd'hui d'une vision, d'une feuille de route claire, pour leur permettre d'assurer la compétitivité du secteur, la rentabilité des investissements et leur permettre de faire



des projections quant aux investissements pour les années futures. Nous sommes tous ici, convaincus sur la nécessité de cette démarche et de cette feuille de route qui doit être co-construite dans un climat de concertation et de partage. L'autre point également qui vient s'ajouter à tous ces paramètres là c'est que nous avons un nouveau Gouvernement, avec un Ministre, une Secrétaire d'État du Tourisme dont le périmètre d'action s'est étendu, avec un portefeuille qui regroupe l'artisanat, l'aérien et l'économie sociale qui sont des éléments importants dans la stratégie. Tout ceci devrait pousser à une meilleure coordination et synergie des efforts des différents acteurs... Donc là aussi, c'est un point positif.

Autre convergence de vue : pour l'ensemble des acteurs économiques ou socio-économiques, la problématique de l'emploi dans notre pays est une urgence. 26% des jeunes sont sans emploi dans le milieu urbain et le « Think Tank » de M. Mohamed BENAMOUR, le CDS, avait déjà mis l'accent il y a deux ans sur cette urgence illustrée par des chiffres préoccupants

voire inquiétants. Aujourd'hui l'ensemble des acteurs doit se mobiliser sur cette question de l'emploi, or le Tourisme aujourd'hui peut apporter une réponse partielle certes, mais importante car le secteur est pourvoyeur d'emplois.

Tout le monde a parlé, je ne vais pas y revenir, de la transversalité du secteur qui fait marcher le bâtiment, le transport, le commerce et le textile etc...

Le secteur aujourd'hui correspond parfaitement à la demande. Selon les statistiques, 25% de chômeurs sont diplômés et nous avons une génération connectée.

Une feuille de route claire pour pouvoir assurer la compétitivité du secteur

Tous les gens qui travaillent dans une Start-up aujourd'hui voient l'incroyable richesse de notre jeunesse. Or, le Tourisme aujourd'hui peut répondre à cette demande-là, pour les jeunes formés, ou non formés ainsi que pour d'autres catégories, en développant de courtes

formations, favorisant des jeunes dans le monde rural qui pourraient s'investir dans le secteur.

Il y a un pôle important à créer dans le Tourisme rural, par l'aménagement des sites ruraux etc...

Il y a des possibilités. Si aujourd'hui on répond à la problématique qui est posée, c'est-à-dire une nouvelle gouvernance, partagée avec une vision claire, le Tourisme peut être non pas un problème mais une solution. J'ai été très heureux tout à l'heure d'entendre Si MEZOUAR évoquer les valeurs importantes d'ouverture, de tolérance de notre pays... Nous bénéficions d'une notoriété et d'une image positive qui s'ajoutent aux éléments de sûreté, de sécurité mais également de réussites économiques. Le Maroc comme l'a souligné Monsieur le Ministre a réalisé un saut qualitatif dans les métiers mondiaux de l'automobile, de l'aéronautique ainsi que dans le domaine des énergies renouvelables. La tenue du sommet mondial de la COP 22 a été une réussite saluée dans le monde entier. Tout ceci participe à l'image du Maroc et c'est très positif.

Je vous remercie. ■

PANEL 3

L'OFFRE TOURISTIQUE MAROCAINE FACE AUX MUTATIONS DU SECTEUR



M. Saïd MOUHIB - M. Tarik TALIBI - M. Karim BAINA - M. Hicham LARAQUI - M. Mohamed Zouhair EL AOUFIR
Mme Ilham KAZZINI - Mme Jessica POMMIER

Sujet 2 : **TRANSPORT AÉRIEN ET DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE**



Hicham LARAQUI
Directeur Associé, VALYANS

L'aérien : premier levier de croissance du Tourisme

J'ai le plaisir d'animer un panel autour du sujet de l'aérien, qui est un sujet aujourd'hui intimement lié à celui du Tourisme dans le sens où si on reprend une courbe de l'évolution par exemple des arrivées touristiques mondiales et qu'on y juxtapose celle de la dynamique du transport aérien, on voit qu'il y a une corrélation très forte entre les deux. On peut parler réellement d'une relation symbiotique entre les deux secteurs. Cette tendance va dans les années à venir largement se confirmer dans le sens où le transport aérien est aujourd'hui le transport qui est privilégié par la plupart des touristes. Dans les années 80, le transport aérien représentait 38 % des arrivées de touristes internationaux, quand il représente aujourd'hui près de 55 %.

En analysant les tendances au niveau mondial, le transport aérien pèsera de plus en plus lourd dans le transport des touristes. Ce qui amène le secteur aérien à croître rapidement, depuis les années 70, d'abord sur le marché US avec les

libéralisations successives et ensuite sur le marché européen où l'on observe une croissance très forte du nombre de voyageurs aériens : on est passé de quelques centaines de milliers dans les années 70 à 3.7 milliards de voyageurs en 2016 !

D'après les chiffres et les tendances de l'OSCI le nombre de passagers aérien dans un laps de deux décennies devrait doubler et passer de 3.7 milliards à près de 8 milliards de voyageurs à l'horizon 2036. Le Maroc n'est pas en reste puisque depuis 2001, le Maroc s'est engagé sur la voie de la libéralisation à travers la signature de l'Open Sky des États-Unis en 2001, puis l'accord signé avec l'Union Européenne en 2005 et ensuite avec les Pays Arabes en 2006. Ce qui a eu pour conséquence, une dynamique nouvelle au niveau du secteur de l'aérien et un renforcement de la connectivité marocaine.

On observe entre 2003 et aujourd'hui un quasi doublement des pays desservis, un doublement de nombre de compagnies qui opèrent au départ du Maroc et un nombre de plus en plus croissant de destinations qui sont reliées directement aux départs des différents aéroports marocains. Ceci est également confirmé par le nombre de passagers, puisqu'entre 2005 et aujourd'hui on a eu une croissance très importante de nombres de passagers. On est passé de 9.2 millions de passagers par an en 2005, à 20.3 millions aujourd'hui. Malheureusement cette dynamique-là n'a pas concerné le trafic domestique. On évoquera cette question avec nos invités aujourd'hui, puisque pendant la croissance importante du trafic aérien (passagers) au niveau international, on a eu une quasi-stagnation des passagers domes-

tiques, avec une petite reprise depuis quelques années grâce notamment à la dynamique engrangée avec les différents conseils régionaux entre 2013/2014.

Pour autant, on a aujourd'hui des infrastructures qui existent : on a 19 aéroports, qui assurent aujourd'hui une très bonne couverture du territoire national avec des capacités aéroportuaires importantes, aussi bien à Casablanca, Marrakech, qu'Agadir, Oujda, Fès... que sur les autres aéroports régionaux, qui offrent des capacités importantes. Autre élément de proximité intéressant à rappeler : aujourd'hui, près de 80% de la population marocaine est à moins d'une heure d'un aéroport. C'est un élément significatif, qui met l'ensemble des marocains à proximité immédiate des aéroports, et en même temps, offre aux touristes internationaux qui souhaitent visiter notre pays, une possibilité d'accessibilité très facile de l'ensemble des destinations et des lieux d'intérêt touristique. Deux questions cependant nous semblent importantes : comment donner un souffle nouveau au transport aérien international et au transport domestique ?

Autre problématique importante relative à l'accessibilité : comment au niveau des régions développer le secteur aérien et domestique, et en faire un véritable levier au niveau du Tourisme ? Je vais m'adresser dans un premier temps à M. EL AOUFIR, Directeur Général de l'ONDA, qui souhaitait nous parler de la dynamique du secteur aéroportuaire et également des nouvelles actions entreprises pour améliorer l'attractivité des aéroports.

Merci beaucoup. ■



Mohamed Zouhair EL AOUFIR
Directeur Général, ONDA

Les facteurs clés qui permettent de développer le transport à vocation touristique

Je voudrais partager quelques chiffres très rapidement avec vous : on a une position géographique qui est excellente et qui nous connecte à nombre de destinations :

125 aéroports sont connectés au Maroc et desservis par 1423 fréquences hebdomadaires. Le trafic aérien en 2017, a connu des chiffres qui sont excellents : on est à 20.4 millions de passagers, une croissance de 11 %, une croissance évidente et c'est le point le plus important des marchés émetteurs majeurs, c'est à dire l'Europe et le Moyen Orient, +12 % sur l'Europe, +13 % au Moyen Orient, +20 % sur l'Amérique du Nord et 100 % avec le doublement du trafic sur l'Amérique du Sud.

Les projections pour 2026 sont à 39 millions. Nous avons une croissance de 6 à 7 % chaque année en moyenne et pour la dernière année on est à 11 %. Les chiffres pour ce début 2018 sont excellents, à fin mars on est à +16 % en croissance cumulée. On est, on le voit, sur des tendances très fortes qui permettent un doublement de croissance tous

les 10 ans. Concernant le réseau aéroportuaire et la question de savoir si nous disposons de tous les outils pour développer le transport aérien à vocation touristique, j'évoquerais trois points.

Le premier, c'est la capacité aéroportuaire à développer, c'est un des rôles de l'office des aéroports. Nous avons une capacité globale de 36 millions au niveau des aéroports et projetons pour 2026, une capacité de 52 millions.

Le second point, c'est la politique d'incentive tarifaire. Il est évident et tout le monde s'accorde à le dire, que les compagnies aériennes mettent en place les outils pour développer et améliorer une politique d'incentive. Aujourd'hui, il y a un montant annuel qui est dédié par les aéroports de 500 millions de dirhams chaque année pour encourager les compagnies aériennes internationales et nationales à venir au Maroc.

Le troisième point, le benchmark du pourtour méditerranéen révèle que nous sommes compétitifs en termes de tarif aéroportuaire.

Pour illustrer une partie très faible de cette politique-là, nous avons mis en place récemment une réduction des redevances aéroportuaires pour l'approche et l'atterrissage qui court sur 4 ans. Pendant 8 saisons on a eu une diminution qui évo-

lue chaque année sachant que pour quelques aéroports qui sont extrêmement faibles en termes de trafic, la première saison est complètement gratuite puisque la réduction s'élève à 100%. Tous ces éléments souvent invisibles et méconnus démontrent une forte volonté du Maroc, d'attirer les touristes, de les encourager à venir.

La politique d'incentive tarifaire

Comment peut-on transformer une expérience pour qu'elle devienne intéressante pour les passagers, les touristes et qu'ils aient envie de venir ? Prenons l'exemple de Marrakech. En 2013, concernant l'aéroport actuel de Marrakech, le projet posé sur la table était de construire un terminal standard normal qu'on a l'habitude de voir dans les aéroports marocains. Un lieu public, enregistrement, formalités, embarquement et le passage pour embarquer directement. Le projet de développement décidé intègre l'ajout des passerelles et rajout de passages. Pendant 4 mois une équipe a donc visité les meilleurs aéroports dans le monde pour revenir avec un concept plus intéressant. Aujourd'hui nous avons besoin de mettre en place un espace



de passage du passager aérien de telle manière à ce que l'on puisse mettre en place des choses intéressantes à lui montrer, à lui vendre aussi pour son expérience. On a donc créé des liaisons verticales et des espaces verts. En dehors du côté esthétique, l'aspect économique est présent : on arrive à doubler le taux de conversion. On passe de 6,4 % à 13 % d'achat et on réalise une croissance de 38 % sur les revenus (on passe au niveau commercial de 60 % à 78 %). Aujourd'hui dans un sondage mondial, où on interroge des centaines de milliers de passagers dans le monde, sur la partie shopping facility, Marrakech a le même score que Milan, Athènes et Barcelone. On est arrivé à améliorer l'expérience, à augmenter le revenu qui se positionne dans une offre intéressante ce qui a un impact sur la satisfaction des touristes. Que veut dire aujourd'hui Marrakech ?

Marrakech a été choisie par le groupe Skyety comme étant le plus bel aéroport au monde par l'expérience, et on le voit ici comment les blogueurs en parlent ici. Tout ce travail, a été fait par des équipes internes ayant visité, copié et dupliqué les bonnes choses à Marrakech. L'objectif est de le faire à Casablanca (le hub, l'aéroport le plus important). On a fait la même chose au niveau de l'embarquement qui a ouvert il y a quelques mois et qui permet d'améliorer l'expérience. Aujourd'hui Casablanca représente un exemple sur les sondages mondiaux. Sur 600 milles passagers, quand on prend un échantillon au niveau du release qui a été fait pour 2017, l'aéroport de Casablanca est classé meilleur aéroport africain, (ça a été repris par la CNN). Aujourd'hui cette amélioration a donné des résultats, mais le modèle à propulser, à reproduire, c'est l'aéroport de Marrakech. Je vous remercie. ■



Jessica POMMIER
Blogueuse, Professionnelle Voyages

Mes premiers contacts avec le monde du Tourisme

Merci pour cette invitation, je remercie le CDS de m'avoir invitée et me donner l'opportunité de m'exprimer ici. Effectivement la perception est quelque chose de très important. Les chiffres et les pourcentages ne disent pas tout. Les perceptions que vont avoir les consommateurs et les clients sont extrêmement importantes parce qu'elles vont influencer le comportement d'achat de beaucoup d'autres personnes. En tant que blogueuse c'est quelque chose que je vis au quotidien. Souvent on parle des blogueurs, on sait qu'il faut travailler avec eux, mais souvent on ne sait pas trop qui sont ces personnes-là et on ne sait pas trop pourquoi il faut travailler avec elles et dans quelle mesure vont-elles pouvoir influencer les comportements d'achat.

Les blogueurs sont avant tout des personnes qui sont passionnées : par la cuisine, le bricolage, en l'occurrence dans mon cas le voyage. On est tellement passionné qu'on ne trouve pas dans notre entourage de personnes capables d'absorber cette passion qu'on va pouvoir délivrer,

souvent on la partage sur le digital. En partageant notre passion on va se retrouver avec des communautés autour de nous qui ont la même passion que nous, qui partagent les mêmes points d'intérêts et finalement il y a certains blogueurs qui vont générer autour d'eux une communauté.

Le blogueur c'est vraiment Monsieur et Madame tout le monde, c'est juste quelqu'un qui est passionné. Moi j'ai généré ma communauté en quittant mon ancien poste dans le marketing d'une grande société à Paris, j'ai tout arrêté pour faire un tour du monde en solo, en sac à dos.

Je suis partie sur plusieurs continents et j'ai partagé ma passion du voyage sur les réseaux. Avant de devenir blogueuse professionnelle, je partageais simplement mon expérience, c'est comme ça que des personnes se sont intéressées à mes voyages et au ressenti que je pouvais partager (parce que c'est quelque chose qui est extrêmement important) : une expérience, des émotions, et c'est à ça que vont s'attacher les personnes. On a des communautés qui deviennent extrêmement fidèles. C'est comme ça que je suis devenue professionnelle, parce que j'ai une communauté qui s'est agrandie. Aujourd'hui il y a plus de 50 000 personnes qui suivent mes blogs partout dans le monde.

Cette communauté est très fidèle. Elle a suivi mon évolution, mes galères, en fait je partageais absolument tout sur ces réseaux sociaux et on a une véritable fidélité qui s'installe. Des liens se créent. Pourquoi veut-on travailler avec des blogueurs ? Certaines marques vont se rendre compte finalement, que plutôt que de faire une publicité qui peut être informelle, qui va utiliser des chiffres, qui va être très institutionnelle, on peut faire appel à des blogueurs qui eux vont partager leur ressenti, leur émotion. En fait ce sont des leaders d'opinion. C'est-à-dire qu'aujourd'hui c'est

Monsieur ou Madame tout le monde, c'est quelqu'un d'ordinaire qui va partager quelque chose d'un peu extraordinaire. Là je le vis depuis deux jours où je suis à la Tour Hassan par exemple. J'ai partagé assez naturellement mon arrivée dans cet hôtel, la découverte de ma chambre, quasiment en direct, en live : près de 2000 personnes ont regardé ce moment de découverte de ma chambre en direct.

Je le faisais avec enthousiasme car je ne suis pas du tout habituée à me retrouver dans ce genre de très bel endroit. Cet enthousiasme que je vais partager sur l'instant, il y a 2000 personnes qui l'ont vu en même temps que moi et qui se sont dit « Ah tiens c'est un hôtel intéressant, sympa », parce qu'on est vraiment dans le partage d'expérience et de même que Rabat, voilà j'ai partagé mes premiers pas au Maroc, et il y a beaucoup de personnes qui m'ont dit que c'est intéressant de voir. Effectivement n'y a pas que Marrakech au Maroc, on partage l'expérience d'autres villes aussi intéressantes dans l'instantané. On se retrouve à mi-chemin entre la bonne amie qui va conseiller toutes ces personnes. Je fais un peu partie de leur famille qu'ils consultent au quotidien.

Il faut savoir qu'il y a une personne sur trois, un internaute sur trois en France qui suit un influenceur. Et la moitié d'entre eux consultent les contenus quotidiennement, c'est-à-dire que la moitié de ces personnes vont aller voir des nouvelles des influenceurs quotidiennement.

La fidélité est vraiment très importante

Souvent les marques vont essayer de partager une histoire pour créer ce lien de connivence avec le consommateur. Un blogueur va partager son histoire : à cette ère de recommandations, on va vraiment les prendre en considération, sauf que

ce sont des gens qu'on ne connaît pas vraiment. Caroline B qui aura laissé un avis, négatif/positif sur un sujet, on ne la connaît pas vraiment. Par contre un blogueur, une blogueuse qu'on suit quotidiennement on connaît ses goûts, on sait ce qu'elle aime ou pas, sa parole aura un impact très important encore plus qu'un avis lambda quasiment autant que si c'était quelqu'un proche de notre famille qui allait nous conseiller.

On passe donc sur un marketing de l'attention, on parle souvent de B to C, je ne sais pas si aujourd'hui vous avez entendu parler du H to H, human to human.

Aujourd'hui je parle vraiment à des personnes, je parle du digital, d'internet, finalement ce sont des personnalités qui sont derrière cet écran digital et qui sont fidèles. Je voudrais évoquer cette relation de confiance qui s'installe dans le sens où le blogueur va partager absolument tout ce qu'il va vivre et une vraie relation de confiance s'installe avec l'internaute. Je vais vous donner un petit chiffre : parmi ces internautes une personne sur trois suit un internaute en France, 75 % d'entre eux ont acheté un produit ou ont transformé leur expérience en acte d'achat après avoir écouté un blogueur parler destination. 3 personnes sur 4 se déclarent satisfaites après cet acte d'achat.

Ce blogueur a cette part de liberté, il va pouvoir exprimer beaucoup de choses et l'internaute va le suivre avec attention. Le blogueur doit être vigilant et faire attention à tout ce qu'il va dire. On est vraiment dans ce pouvoir de recommandation, de sincérité dans un univers particulier, celui du voyage.

Rappelons qu'aujourd'hui 77 % des internautes consultent des blogs. On va faire des recherches pour notre prochain voyage, on va aller naturellement sur Google et très souvent on va tomber sur un blog de quelqu'un qui va me dire ses propres conseils. Comment a-t-il voyagé sur telle destination ?

87% des voyageurs planifient leur voyage sur Internet, donc c'est assez énorme, 80% de ceux qui lisent des blogs sont avancés ensuite dans leur choix. Ce sont des chiffres qui sont assez parlants, mais au-delà de l'expérience c'est le partage de la découverte, le partage des émotions et du ressenti dans une logique de transparence qui est le plus important. Merci beaucoup. ■



Tarik TALIBI

Directeur du Transport au sein du Ministère

La stratégie de transport national

Je pense que beaucoup de choses ont été dites sur le transport aérien international. Le Maroc a adopté une stratégie de libéralisation du transport aérien basé sur un certain nombre d'axes.

On a pu ouvrir des lignes et atteindre grâce à cette politique le chiffre de 1 million de passagers par an avec 7,8 % de croissance annuelle. Cette dernière année était exceptionnelle on a atteint 11 % de croissance par rapport à 2016. Le volet du transport aérien domestique n'était pas pris en compte dans la stratégie de transport national : il y avait uniquement du trafic de continuité à travers l'aéroport de Casablanca. On a donc

défini des mécanismes de partenariat avec à l'époque le Ministère de l'Équipement et du Transport, maintenant c'est avec le Ministère du Tourisme, Ministère des Finances, Ministère de l'Intérieur et les Régions. Le partenaire principal est la RAM pour effectuer ces vols et ne pas oublier les agences de l'Oriental, du Sud et du Nord qui y ont contribué. L'objectif c'est de faire des vols de Casablanca, vers les différents aéroports du Royaume avec un tarif compétitif et fixe. La contribution est maximale et dépend du taux de remplissage : si on peut remplir les avions, la contribution sera moindre. Suite à cette politique, les taux de remplissage ont commencé à augmenter et on a pu ajouter d'autres vols sur certaines destinations comme l'été dernier Dakhla : il y avait 7 fréquences et grâce à la contribution on a pu ajouter trois autres, idem pour Laâyoune et Errachidia. Ce mécanisme n'est pas satisfaisant au bout d'un moment, car il est axé sur l'aéroport de Casablanca et on a pensé à créer d'autres lignes transversales intra-régions.

Les aéroports qui bénéficient d'une forte densité pourraient être reliés entre eux avec la contribution des régions. Pour ce faire, on a lancé une étude, afin d'avoir un réseau performant, autonome qui va travailler en dehors de la continuité. Le diagnostic a apprécié le mécanisme de conventionnement ou de subventions accordées aux vols. Nous abordons la deuxième phase, où on a pu définir un réseau autonome qui va être mis en service pour compléter le réseau à travers le Hub de Casablanca.

Merci pour votre écoute. ■



Ilham KAZZINI
Chargée du Développement,
Royal Air Maroc

Le Tourisme aujourd'hui est un axe prioritaire de notre vision «RAM»

Tout d'abord je remercie le CDS pour l'organisation de cet événement qui est en ligne avec les priorités stratégiques du pays et naturellement les priorités de la Royal Air Maroc.

Avant de répondre à votre question je voudrais donner quelques chiffres qui illustrent la croissance. Effectivement, l'année 2017 a été une très bonne année pour l'aérien de manière générale, la RAM avec 57 avions a pu enregistrer une croissance de plus de 10 % sur les passagers. Nous avons atteint 7,5 millions de passagers transportés sur plus de 100 destinations dont 18 villes marocaines. Aujourd'hui je rappelle juste que la RAM à travers sa vocation de compagnie nationale a toujours été au cœur des enjeux stratégiques du pays : économiques, touristiques et diplomatiques.

Le Tourisme aujourd'hui est un axe prioritaire de notre vision. Je rappelle que sur les 7,5 millions de passagers transportés en 2017, la part du Tourisme constitue 4 millions de passagers. Nous sommes le premier transporteur touristique du pays. Quelques chiffres encore

pour situer le positionnement, aujourd'hui et selon SkyTrax, l'organisme de référence : on est 4/5, un rating que nous préservons depuis quelques années. Nous avons atteint cette année 84 % de ponctualité ce qui nous place parmi les tops 10 compagnies les plus ponctuelles au monde. Le Tourisme est présent aujourd'hui dans notre réseau de manière très forte.

Nous accompagnons le Tourisme aussi à travers le Hub de Casablanca. Nous relient le Maroc à 99 destinations à travers le monde, ce qui permet de drainer des touristes que nous pouvons acheminer vers les autres régions marocaines à travers les vols domestiques. Il y a aussi une offre point à point complète aujourd'hui qui permet de transporter des touristes directement des principales villes européennes notamment vers les régions touristiques du Maroc. Les taxes seront renforcées dans le cadre de notre vision. Nous allons travailler plus en coopération avec les pouvoirs publics, les régions, les Ministères du Tourisme pour accompagner la vision touristique du pays par des mécanismes et outils dédiés que nous pouvons mettre à disposition du Tourisme. La croissance s'accompagne aussi par l'ouverture de nouvelles destinations. Nous avons un rythme de 5 ouvertures annuelles depuis deux ans et c'est un rythme que nous comptons maintenir avec la réception d'avions. Je rappelle juste que la flotte actuelle est composée de 57 avions, dont 10 avions longs courriers : de nouvelles générations, l'année prochaine nous allons recevoir 8 avions. C'est une croissance forte qui permettra d'accompagner ces ouvertures.

Cette année nous avons ouvert 3 destinations touristiques qui n'existaient pas : Naples, Porto et Manchester, deux destinations domestiques et le rythme d'ouverture va continuer pour les années prochaines. Sur la

partie domestique le modèle de partenariat avec les régions, les Ministères de l'Intérieur, des Finances et du Transport est une réussite à plusieurs niveaux puisque cela nous permet de contribuer à la démocratisation du voyage domestique en avion avec des tarifs fixes qui sont autour de 400 Dhs le billet.

La vision de développement et business

Un mécanisme qui permet de générer plus de fréquences puisqu'au fur et à mesure que nous augmentons le taux de remplissage nous avons le choix, soit de diminuer la contribution des régions soit d'augmenter les fréquences, chose que nous avons fait cet été avec l'ajout de trois fréquences sur Laâyoune et sur Dakhla avec des taux de remplissage très intéressants. Nous sommes partie prenante de l'étude sur le domestique, nous y participons et nous sommes disposés à contribuer à la mise en place de ces lignes transversales qui vont permettre de compléter l'offre touristique. Celle-ci est fondée aujourd'hui sur la continuation vers Casablanca ou par le circuit des villes impériales qui vont leur permettre de se relier entre elles. Aujourd'hui le Tourisme est un axe principal de la vision de développement et un business model lui-même.

Nous sommes fiers d'être le portedrapeau marocain qui est là pour répondre et accompagner les différentes stratégies sectorielles du Maroc et le Tourisme en premier lieu. ■



Karim BAINA
Président, SAORIO

L'évolution du Tourisme depuis la signature de l'Open Sky

Il y avait 120 routes aériennes en 2006, nous sommes aujourd'hui à plus de 360. Ceci a augmenté de façon considérable la connectivité, l'accessibilité et avec l'Open Sky, l'arrivée de compagnies low cost qui ont contribué fortement à baisser les prix des billets. Il faut savoir qu'avec la signature de l'accord Open Sky et l'arrivée de compagnies low cost, on réalise une baisse des prix entre 25 et 35%. Donc :

- 1- Fréquence en hausse,
- 2- Accessibilité renforcée,
- 3- Tarifs abordables.

Cela permet de mieux « valoriser et vendre » la destination Maroc à l'étranger pour tous les touristes qui souhaitent visiter le Maroc. L'Open Sky a permis également un doublement du trafic aérien de 2008 à fin 2017, on est passé de 9 millions à 20,4 millions. Cette forte croissance a été accompagnée par l'arrivée massive des compagnies low cost essentiellement les plus importantes comme Ryanair, Easy Jet, Vueling et Transavia qui détiennent aujourd'hui une part de marché sur l'ensemble du trafic marocain de 42%, sachant que la

Royal Air Maroc a une part de marché de 42% également. Comme cela a été dit l'évolution en terme de croissance de la RAM est significative : on comptait quelques 5 millions de passagers en 2008, une décennie plus tard on en compte 8 millions.

Les compagnies low cost qui ont commencé aux alentours de 2 millions de passagers en 2008 atteignent maintenant près de 7,8 millions si on fait un cumul sur ces 8 dernières années, les compagnies low cost ont comptabilisé 54 millions d'arrivées de 2008 à 2017, une véritable injection de clientèle nouvelle et de clientèle de substitution. C'est le premier constat que je ferais par rapport à cette première phase.

Qu'en est-il maintenant de l'avenir ? Quelle prochaine phase ?

Comment passer le palier de 20 millions de passagers à 30 millions ? C'est une question clef qui constitue un vrai challenge de politique sectorielle du Ministère du Tourisme et du Transport Aérien.

C'est la question qui doit interpellier acteurs privés et publics : avec quelle politique, quels outils et quels leviers peut-on atteindre cette hausse de 50% de trafic ? A ce niveau-là, il est indispensable d'avoir une véritable réflexion déclinée grâce à une feuille de route au niveau du Ministère du Transport Aérien et de la Direction Générale de l'aviation civile pour arrêter et établir une stratégie du transport aérien international et national commune avec les acteurs du public et du privé. La compagnie nationale devrait participer davantage à l'activité touristique. Les compagnies low cost représentent comme mentionné 42% de cette activité et ainsi densifier davantage leur activité par l'ouverture de nouvelles routes et augmenter également les fréquences des routes existantes.

Une véritable équation économique dans un Ecosystème performant

Si on prend comme référence les cinq dernières années d'activité de ces compagnies low cost sur le Maroc, on observe et analyse qu'elles se sont essentiellement développées avec deux types de passagers : les touristes et les Marocains Résidents à l'Étranger (MRE), ce qui a permis aux compagnies de travailler dans un Écosystème confortable et stable, relativement sans risque. Aujourd'hui la politique de croissance et d'expansion devrait être développée pour pousser ces compagnies à investir sur des lignes purement touristiques (Scandinavie, Europe de l'Est) et sur la destination Maroc. Dans l'avenir, en termes de lignes aériennes, je pense qu'on va dépasser les 360 lignes actuelles pour atteindre un objectif de 500 lignes. La majorité de ces « routes » devraient être dans leur globalité des lignes purement touristiques.

Le deuxième point qui est aussi important et que je tiens à mettre en évidence, en coordination avec les acteurs du public et du privé, c'est d'établir une corrélation étroite entre la capacité hôtelière sur des destinations touristiques marocaines et les coefficients de remplissages des avions, pour pouvoir injecter de l'offre aérienne supplémentaire si nécessaire. Il s'agit de mettre en place une véritable équation économique dynamique pour pouvoir allier harmonieusement l'offre touristique avec l'offre aérienne. Je pense que c'est l'un des points les plus importants afin de se diriger vers un écosystème efficient et durable.

L'un des derniers points sur lequel je souhaiterais insister, c'est qu'au niveau de ces destinations touristiques

qui sont Marrakech, Agadir, Tanger, Fès, Rabat, Essaouira et Ouarzazate, il serait fortement recommandé de développer véritablement des bases aériennes, peut-être de la compagnie nationale ou d'autres compagnies marocaines, mais aussi de compagnies étrangères. Cela permettrait d'avoir en permanence plus d'avions basés au Maroc - générant une création d'emplois locaux pour produire ainsi de l'offre en sièges au départ et vers le Maroc et vers l'Europe.

Merci Beaucoup. ■



Saïd MOUHID
Président
Observatoire du Tourisme

Le service public est notre partenaire pour une nouvelle étape

J'ai écouté avec attention les différentes interventions. Il y a quatre ou cinq points qui m'ont interpellés : Le premier, c'est qu'aujourd'hui nous sommes entrés dans une nouvelle étape de régionalisation avancée, nous avons 12 territoires qui ne sont ni configurés ni équipés de la même façon. Aujourd'hui on se pose la question de l'optimisation possible à faire. Dans chaque région une plate-forme importante avec une structure multimodale pourrait desservir par train léger, par autocar touristique direct, ce qui permet-

trait de faire des économies.

La deuxième partie c'est la RAM, qui enregistre une progression du trafic de deux points après avoir fait preuve de beaucoup de résilience. Mais on se pose des questions quant au contrat programme qui depuis un an et demi n'est pas encore signé : on veut doubler la taille de la RAM d'ici 2020, en tant qu'Observatoire de Tourisme, quand on regarde l'activité aérienne sur le Maroc, 90 % du trafic est moyen-courrier, 80 % sur l'Europe, le Maghreb 4,5 %, l'Afrique 6 %. Dans les projections financières et dans l'équipement de la compagnie, il faudrait prendre en compte ces données. C'est sur le moyen-courrier que nous avons le plus grand potentiel de développement, le long-courrier c'est une stratégie de Hub. Il faudrait donc que l'équipement de la compagnie soit cohérent avec le potentiel.

Un troisième point m'a également interpellé, c'est le manque de dialogue. Aujourd'hui on se félicite de l'Open Sky, ça a été un formidable défi, il a eu les côtés positifs, mais aussi quelques dommages collatéraux : la manière dont le Maroc gère sa stratégie et sa politique aérienne est claire.

Une nouvelle étape de régionalisation avancée

Nous arrivons à une autre étape qui nous interpelle également sur la RAM : l'impact des flux dans les aéroports. Aujourd'hui les professionnels du secteur privé ont besoin de savoir : quelle est la saisonnalité des avions, des lignes, le taux de remplissage, qu'en est-il du traitement qualitatif des informations touchant les aéroports, et des compagnies qui desservent ? C'est un élément important pour nous, pour la stratégie commerciale. Je vous remercie pour votre écoute. ■

PANEL 4

LES ENJEUX DE LA DIGITALISATION DU SECTEUR TOURISTIQUE AU MAROC



M. Jean-Jacques LOTTERMOSER - M. Mohamed HORANI - Mme Houda CHALOUN - Mme Nezha LAHRICHI
M. Thomas WAINTRAUB - M. Laurent BENAROUSSE - M. Philippe WILMART - M. Othmane BEKKARI - M. Arnaud LEROUX



Mohamed HORANI
Président Directeur Général HPS

Les enjeux de la digitalisation sur le Tourisme

Mesdames et Messieurs, j'ai l'immense plaisir et l'honneur de participer à ce Symposium International du Tourisme et je tiens à remercier le CDS et en particulier son président, mon cher ami, Si Mohamed BENAMOUR. Nous avons beaucoup parlé du digital, que dois-je dire de plus ? Je vais essayer de partager avec vous un certain nombre de réflexions qui permettront de mettre en évidence les enjeux de cette digitalisation sur l'économie de manière générale mais en particulier sur le Tourisme, aussi bien dans le monde, parce que c'est un phénomène global mais également en particulier au Maroc.

Il faut savoir que les effets de la digitalisation ne se font pas uniquement par la digitalisation. Il y a trois paramètres qui me semblent extrêmement importants qui interagissent entre eux et qui font évoluer les choses. Il y a bien sûr la technologie qui évolue de manière très rapide et la réglementation. Ces paramètres en interagissant nous donnent un modèle économique à un moment donné qui change très rapidement.

Y'a t-il un risque d'Uberiser Uber ?

Ce qu'il faut savoir aussi c'est que la crise financière de 2007 / 2008 a été la conséquence d'un problème qui touche le modèle de croissance économique mondiale et qui se traduit d'ailleurs par d'autres symptômes, en particulier trois :

Le premier : le réchauffement climatique, le chômage qui est devenu un phénomène structurel dans toutes les économies et la pauvreté qui est de plus en plus présente malgré les richesses et les croissances dans le monde. Ces phénomènes-là grâce à la digitalisation ont donné lieu à une nouvelle économie qui s'appelle « économie collaborative ».

Les sites les plus connus Airbnb, Uber et autres, (en 2015 il y avait déjà 90 000 Start up qui travaillaient dans ce domaine). Il faut donc avancer et adopter cette technologisation.

Dans l'industrie du digital, un rapport sort annuellement au mois d'octobre de chaque année, édité

par un cabinet américain très connu qui s'appelle Gartner et qui donne les tops 10 tendances de l'année suivante, classés par catégorie, par exemple pour 2018 : l'intelligence artificielle, le digital lui-même puis le maillage entre toutes ces unités-là, entre les personnes, les machines, les ordinateurs etc...

Il y a donc des architectures déjà bien avancées qui permettent de penser de manière rapide avec des volumes extensibles à l'infini, car on ne sait pas très bien comment ça va être utilisé, donc tout est bien avancé et prêt. Il y a une technologie, blockchain, qui permet de créer la confiance entre deux parties, basée exclusivement sur le numérique. Il n'y a pas d'intermédiaire. Le phénomène d'intermédiation est une grande menace par rapport à une telle technologie car elle pourrait remplacer tous les intermédiaires et notamment ceux qui n'ont pas de valeur ajoutée. Il y a un risque d'ubériser Uber. Que se passe-t-il dans le monde du Tourisme ? Il y a beaucoup de technologies qui permettent d'optimiser cette expérience client, aussi les données qui





sont plus abondantes aujourd'hui, les outils d'analyse qui sont plus sophistiqués permettent de faire la prédiction par rapport au besoin du client, le suivre depuis le pré-voyage jusqu'au post-voyage. L'expérience client aujourd'hui est une bataille entre l'ensemble des acteurs du système et notamment les nouveaux qui pensent que c'est tellement rapide, lourd par rapport aux acteurs traditionnels que ces acteurs n'ont pas le temps de s'adapter et veulent capter toute la croissance dont on a parlé ce matin au niveau du Tourisme.

Deuxième élément : la priorité du client. Il y a donc une bagarre entre les différents acteurs qui veulent s'approprier ce client avec des programmes de fidélité etc...

Troisième élément très important c'est la sécurité et la sûreté. Par exemple, dans les aéroports : on peut améliorer l'expérience client, il y a des moyens comme la reconnaissance faciale, des outils d'analyse de l'image. De même pour ce qui est de la sécurité des données de la vie privée, on va le voir dans la réglementation, c'est important. Au milieu de tout ça il y a la digitalisation de l'entreprise touristique elle-même. Aujourd'hui je pense que c'est là où il faut travailler le plus et ce n'est pas la relation client car souvent on investit dans des sites

web, dans des interfaces mobiles, ça ne suffit pas. Il faut également s'intéresser aux process opérationnels, à l'organisation etc...

Et c'est là où il y a vraiment beaucoup à gagner. Quelques exemples : un assistant du voyageur qui permet à partir d'une base de données de pouvoir connaître ses habitudes et lui faciliter la tâche. Ce qui est intéressant dans cette expérience, c'est la compagnie aérienne australienne qui l'a fait, ils ont un système de fidélité qui rétribue toutes les personnes qui acceptent de partager leurs préférences, leurs habitudes etc... C'est-à-dire quand vous donnez des informations à leur site vous avez des points. Excellent moyen d'attirer les gens à donner leurs informations. De même, concernant un robot qui a été mis en place par KLM à Amsterdam et qui permet d'assister les passagers en transit pour retrouver leur chemin le plus rapidement possible, c'est quelque chose qui est très intéressant et qui parle toutes les langues. Les enjeux de la réglementation, sont très importants. La réglementation s'impose sur le plan national évidemment, mais également sur le plan international pour les transactions transfrontalières. D'un autre côté cette réglementation doit toucher la concurrence, on a vu UBER et les chauffeurs de taxis en France, la fiscalité, la pro-

tection des données personnelles, c'est vraiment le nerf de la guerre. C'est un grand débat car il y a des politiques protectionnistes qui sont derrière, il y a la problématique de la souveraineté numérique aussi qui est en jeu et il y a aussi le marché du travail.

Tous ces changements-là vont se traduire par de la formation pour le personnel pour être capable d'utiliser ces outils nouveaux, mais également pour s'adapter à des changements de métier. Il y a des métiers qui sont en train de naître et d'autres qui vont naître dans le futur inconnu aujourd'hui. Il faut donc permettre à ces gens-là, qui travaillent dans un secteur de pouvoir se recycler dans d'autres métiers, sans oublier les problèmes sociaux.

On a vu par exemple les chauffeurs d'Uber en France qui travaillent beaucoup d'heures par semaine, qui ont des revenus bas, des problèmes de protection sociale etc... faut-il réglementer d'abord et faire ensuite, ou plutôt l'inverse, laisser faire et réglementer ensuite ?

Je pense humblement que la meilleure solution est de laisser faire et réglementer ensuite pour ne pas bloquer et ne pas stopper l'innovation, car on a besoin d'innovation. Quelques chiffres sur les avantages du digital, chiffres du World Economic Forum, qui dit que grâce à la digitalisation on va pouvoir créer de la valeur pour les entreprises du secteur de 305 milliards entre 2016 et 2025 uniquement en gain de rentabilité, grâce à ces outils digitaux. Il y aurait donc le déplacement de valeurs de 100 milliards de dollars des acteurs traditionnels vers les nouveaux acteurs. Les avantages pour les usagers, les clients sont là, mais également pour la société en terme d'amélioration de la protection de l'environnement etc... Près de 700 milliards qui vont être

créés comme valeur. La digitalisation a beaucoup d'avantages, sur le plan de la rentabilité, de l'amélioration de la qualité de la vie etc...

La réussite de la transformation digitale du secteur, repose sur la capacité de l'écosystème à coopérer. Il ne faut pas se faire la guerre et détruire de la valeur, il faut coopérer et créer de la valeur et ce, dans tous les secteurs. Il y a le partenariat public privé, ces problèmes de réglementation pour trouver la bonne adéquation entre l'innovation et la réglementation, il faut qu'il y ait un dialogue, mais également au niveau des business modèles, au niveau de la tarification, il faut donc créer ce partenariat, pour faire les bons choix de manière concertée. À côté des systèmes qu'on va mettre en place, il faut qu'il y ait un dialogue entre eux, pour ne pas avoir des systèmes disjoints, par exemple la coordination des différents acteurs dans un aéroport. Entre les compagnies aériennes, l'office qui gère l'aéroport etc... Avec les systèmes digitaux on peut gérer ce problème, car ils peuvent dialoguer entre eux sans aucun problème.

Pour une réelle transformation digitale des entreprises, on ne peut pas se contenter des sites web et des interfaces mobiles à la relation client. L'utilisation du digital pour améliorer la productivité de votre entreprise, nécessite de renforcer la recherche et le développement dans notre pays, car nous en avons tous besoin. On doit donc créer de la valeur localement. Il faut encourager les entreprises du secteur digital à participer à ce mouvement de la transformation du secteur digital au Maroc. C'est une impérieuse nécessité.

Merci pour votre attention. ■



Thomas WAINTRAUB
Consultant
Président Directeur Général
CAI ZHI

«Le digital» : des menaces, des risques et des opportunités

Merci pour votre invitation. Il y a beaucoup de choses qui ont été dites. Je vais essayer d'adapter ce que je voulais dire pour ne pas être répétitif et donner quelques chiffres sur le digital rapidement afin de montrer qu'aujourd'hui c'est indispensable de penser digital.

Aujourd'hui il y a 8 touristes sur 10 qui passent sur internet pour faire une réservation, 1 sur 3 reste derrière pour acheter son séjour et que l'on a 39 secondes pour convaincre l'internaute pour effectuer sa réservation. Je voudrais rappeler l'évolution dans laquelle on se trouve aujourd'hui. 2/3 de la population a des téléphones dont

50% des Smartphones. Sachant que les pays émergents utilisent le Smartphone comme l'outil privilégié pour les actes d'achat. (64 % des Chinois font leur réservation sur internet à travers leur mobile). Le digital devient incontournable. Par exemple les blogs, Facebook c'est 2.1 milliards d'utilisateurs, on n'est plus dans la recherche de l'information, mais dans le partage de l'information. Aujourd'hui, oui le digital : il faut le prendre comme il est, il y a des risques, des menaces, des opportunités. On doit donc être dans cette logique du digital pour être dans l'air du temps, sachant qu'aujourd'hui on ne guide plus le marché, on a de nouvelles générations qui nous guident. On parlait des milléniums, (personnes nées dans les 80/90 années), on est passé des générations Y aux générations Z, qui n'ont plus de patience qui veulent tout, tout de suite, pour argumenter. La capacité de concentration d'une génération Z c'est 8 secondes, c'est-à-dire qu'en 8 secondes, il a eu le temps à basculer à autre chose.

Il faut savoir s'adapter

Il faut donc en tenir compte : il faut savoir s'adapter, il y a plein d'adaptations qui sont prises. Il faut savoir aussi changer de trajectoire, il faut avancer (ex : Accor).

Merci beaucoup. ■





Arnaud LEROUX
Chief Digital Officer
Groupe OPEN

La transformation par le «mobile first»

Bonjour et enchanté d'être là avec vous. Merci M. BENAMOUR de m'avoir invité à cette rencontre. Je ne suis pas quelqu'un forcément du domaine du Tourisme, je travaille depuis 22 ans à la transformation numérique de mes clients et éventuellement à la transformation digitale. Par contre je suis un touriste du Maroc, qui vient plusieurs fois par an et qui a vécu un peu à Tanger, qui a l'amour de ce pays. Ça me fait plaisir d'être là pour parler de la digitalisation. Le domaine du Tourisme comme tous les autres, j'y travaille beaucoup, notamment dans le domaine du retail du luxe et de la grande consommation, on se rend compte qu'il y a des normes, qu'il y a des canaux que l'on trouve dans cette transformation numérique.

Il y a quelque chose que je n'ai pas entendu beaucoup depuis ce matin, j'aimerais bien l'exploiter : c'est bien de vouloir être à usage centrique, d'être orienté sur l'expérience client, d'adapter des plans de communication, d'utiliser tous les nouveaux canaux digitaux comme Jessica l'expliquait. Il est aussi im-

portant d'avoir un vrai travail sur son système d'information, car aujourd'hui qui dit transformation digitale dit nouvelle exploitation de masse data. Cette évolution nécessite très souvent d'adapter son système d'information à toutes ces transformations de façon à ne pas avoir à se répéter tous les deux trois ans et de ne pas avoir à faire de la rétro analyse, de la rétro ingénierie et de la rétro conception de ces systèmes d'information.

C'était le premier type d'exemple que je voulais vous donner. Il est important de savoir injecter de l'argent dans ce système afin qu'il soit lui-même évolutif pour ne pas avoir à le refaire. Il est important d'établir une vraie stratégie digitale. Vous avez parlé tout à l'heure de Gartner, c'est vrai qu'on se rend compte que chaque année quand on sort la courbe de Gartner au mois de juin, il est important de changer le mindset dans les sociétés, les entreprises et les collectivités territoriales et après au niveau de l'État. Un véritable mindset permet d'évoluer aussi vite que le digital. Quelqu'un évoquait Marrakech

comme une marque. Le Maroc est une marque, Marrakech est une marque, tout devient une marque quand on essaie de faire venir un client, d'acquérir un touriste.

À partir de ce moment-là, il faut avoir un véritable plan stratégique d'acquisition de ce client. J'ai beaucoup apprécié ce que j'ai entendu sur les aspects de fidélisation de l'humain, il est important de comprendre qu'à notre époque un client ne s'acquiert pas pour ensuite passer au deuxième plan. Il s'acquiert et se fidélise tout le temps. On est dans l'ère du neuro marketing, du marketing émotionnel, on est dans l'ère de l'intimité client.

Comment fidéliser le client ?

Quand on vend une marque, et encore une fois le Maroc en est une, il est important de constamment garder ce lien intime avec les gens. Je vais juste vous raconter une anecdote avant de passer le micro : j'ai découvert il y a deux ans les « Terres d'Amanar » par hasard en allant à Marrakech, un lieu magnifique,



j'y suis allé avec ma fille, elle avait huit ans à l'époque. J'ai beaucoup apprécié cet endroit qui est sur l'Atlas, avec piscine et vue sur l'Atlas, c'est sublime et on peut faire du poney pour les enfants.

A mon tour j'ai fait part sur tous les réseaux sociaux où je suis suivi par presque 60 000 personnes des émotions ressenties devant la beauté des paysages et j'ai diffusé « Ouau@Terred'Amanar ». Par la suite, deux de mes collègues ont entrepris un voyage dans la région dans les deux mois qui ont suivi. Plusieurs personnes dans l'année sont allées parce que je leur suggérais d'y aller. Je me suis retrouvé ambassadeur de la marque « Terres d'Amanar » au Maroc en diffusant des reportages sur l'endroit. C'est dire aussi l'importance du digital...

C'est bien, on doit acquérir des touristes, je sais que votre plan est passé de 20/20 à 15/21 mais vous avez largement de quoi le faire. Il faut mettre en place le digital complet dans un monde qui est devenu mobile first, être toujours dans l'innovation comme vous le disiez. Il faut avancer ensemble, c'est valable aussi pour les collectivités dans leur ensemble, les entreprises, les hôtels etc...

Si tout le monde avance et si tout le monde joue son rôle, vous ne seriez pas 15/21 mais 18/20, car ça peut aller très vite à notre époque, dans un sens comme dans l'autre.

Merci beaucoup. ■



Jean Jacques LOTTERMOSER
Président, Monument Tracker

Sensibiliser, inspirer, donner du plaisir, donner du sens

J'avais un Président, quand j'étais Directeur du Tourisme de Cannes : « Jean-Jacques, pour améliorer l'expérience client il faut te mettre dans les chaussures du client en d'autres termes se mettre dans la peau du client ». Je ne sais pas vous, mais moi, j'ai déjà du mal à me comprendre, alors me mettre dans la peau d'un client, j'ai du mal.

Par contre là où il n'avait pas tort c'est qu'il suffit que je rentre dans le téléphone du client et là je sais beaucoup de choses. Le téléphone est une extension de l'individu, tout est dedans, ce qui va nous intéresser c'est de comprendre ce que l'utilisateur veut et ensuite être là en recommandation prédictive et lui proposer des choses. Donc, je pense qu'aujourd'hui les grands succès qu'on regarde dans le monde que ce soit Airbnb, Uber etc... s'expliquent par le fait que l'information n'a pas de valeur, qu'elle est accessible à tout le monde. Ce qui a de la valeur c'est notre capacité à la convertir en achat. C'est ça la valeur. Si vous me parlez d'un spectacle qui a lieu en ce moment à Rabat et que

je suis fan de ce spectacle mais que malheureusement c'est complet, à quoi pourrait me servir cette information ? La logique aujourd'hui du touriste et notamment du challenge quel qu'il soit, c'est de pouvoir augmenter son expérience de séjour.

Il nous livre en ce sens des opportunités d'améliorer son expérience en lui vendant des services. A tout les maillons de la chaîne : hôtel, restauration, spectacles, événements, et notamment sur ce que j'appelle moi le dernier kilomètre. En amont il n'a déjà pas eu besoin de nous pour réserver son vol et peut être son hôtel, mais localement, il a rarement toutes les informations pour consommer local, or l'objectif d'un territoire c'est de consommer local. Ce qu'il ne faut pas oublier c'est qu'un utilisateur aujourd'hui a une contrainte qui est le roaming, on est donc dans l'expérience du client et lui donner les possibilités. Quelques chiffres : 72% des voyageurs téléchargent de 5 à 7 applications, car aujourd'hui, il n'y a pas une application qui fait tout, donc obligation de jongler sur un certain nombre de solutions.

82 % des visiteurs, des voyageurs, utilisent la géolocalisation, vous faites la même chose. Vous allez à l'Office du Tourisme, vous demandez un plan où vous prenez le Google Map, mais à l'étranger le Google Map ne fonctionne pas. 16% des utilisateurs ouvrent la notification et regardent l'offre. Si l'offre est segmentée, adaptée, l'individu consultera systématiquement. Au niveau du mobile, c'est 900 milliards d'heures, seulement 34% des gens mondialement, utilisent le desktop, donc l'ordinateur, tout le reste se fait en navigation mobile et dans certains pays on est à 90 %. On va passer plus de deux heures et demi par jour à naviguer. Là encore il n'y a pas de changement, les gens se raccordent.



Etre informés des deals et opportunités

Un crash test comportemental a été fait : combien de temps supportez-vous d'être déconnecté ? On est sur 72h. On est en tolérance maximale, les gens rentrent en crise après 72h, cela devient impossible. Toutes les tranches d'âge sont concernées. L'idée que ce n'est que pour les jeunes c'est faux, c'est à partir de 65 ans qu'on utilise moins le mobile et on utilise plus l'iPad, peut être problème de vision, question de confort. Au niveau de la valorisation d'un territoire, le chiffre a été repris ce matin, 29 % des utilisateurs mondiaux ; 1,2 Milliard de touristes par an vont choisir un territoire en fonction de sa valorisation et très souvent on n'a pas historisé, on n'a pas expliqué, on n'a pas valorisé.

Quand un territoire est largement décrypté, il s'inscrit dans votre esprit et vous donne envie de le redécouvrir. Donc donner des occasions d'aller plus loin dans l'histoire et

de créer de la richesse. Le gros problème qui existe de nos jours c'est que l'on a une quantité d'informations monstrueuses. Humainement les Offices de Tourisme n'ont pas la capacité à traiter l'ensemble de l'information et encore moins de la traduire dans la langue intéressée du public, d'adapter, de cibler les contenus en fonction des comportements, ce que peut offrir aujourd'hui l'intelligence artificielle, le Data processing. Des robots vont tourner, aspirer des contenus qui vont les critériser, qui vont les traduire dans différentes langues surtout avec l'intelligence artificielle (la traduction neuronale) et vont les restituer en fonction de l'utilisateur. On parlait tout à l'heure d'Alexa, aujourd'hui, on n'a pas besoin d'Alexa, on est capable de les faire dans les algorithmes dans les applications mobiles également sur les sites Internet.

Si Amazon et Google s'y penchent c'est qu'ils ont vu qu'il y avait un gisement intéressant et qu'il y avait des lacunes au niveau des territoires, à nous de faire en sorte qu'ils ne les prennent pas et d'occuper l'espace.

L'idée pour nous en termes de réflexion, c'est de se dire aujourd'hui on veut tout : on veut un agent, vous avez entendu parler d'Uber ? Uber c'est une signature, c'est votre chauffeur. Aujourd'hui on fonctionne de là où je suis, en fonction de qui je suis et en fonction de mon humeur et mes goûts, je fixe l'étape vers là où il faut aller. Tout à l'heure vous disiez que le Maroc est en retard, tant mieux, car en technologie on fonctionne par bond technologique et là on arrive à un moment donné à une équation où il y a une maturité : un certain nombre d'outils permet désormais de faire une offre qui soit solide et qui corresponde aux besoins des utilisateurs. Si on revient sur la notion d'objectifs, parce que dans le Tourisme on oublie parfois les objectifs : sensibiliser, inspirer et donner du plaisir, tout peut être bien géré avec des API, bases de données structurées et personnalisées qui permettent de remonter l'information, où on est capable de récupérer la satisfaction de l'utilisateur, d'obtenir de lui son avis. J'ai longtemps entendu parler de tripAdvisor, je pense que ce dernier a un système qui est pervers, vous le savez 56% des avis sont faux. TripAdvisor, un business modèle, pour faire de l'insatisfaction un moteur de vente, créons un contenu avec nos utilisateurs les vrais, avec des remontées d'information, des vraies. Ce que fait booking est plus vrai que tripAdvisor, établissons une relation avec nos visiteurs pour qu'ils deviennent nos meilleurs ambassadeurs.

Merci beaucoup. ■



Philippe WILMART

Expert
on line Travel Agency (OTA)
Misterfly

L'expérience client dans le digital

En ce qui me concerne, j'ai travaillé en compagnie aérienne, en aéroport, en agence de voyage. De cette expérience je voudrais attirer l'attention sur deux points en me remémorant les propos de M. Luc CHATEL évoquant la révolution intervenue dans le milieu du Tourisme, il y a vingt ans. Comment faisait un client qui voulait venir au Maroc ? Il allait dans une agence de voyages physique, achetait la plupart du temps un package d'un tour opérateur qui était engagé sur l'aérien, sur l'hôtel. C'est là que vous réalisez combien les choses ont changé ! Aujourd'hui l'engagement n'existe plus, on est dans le dynamique packaging.

L'hôtelier n'a plus la garantie du stock, la plupart des compagnies charter de l'époque ont disparu cédant la place aux compagnies low coast, à Internet et à la libéralisation des droits de trafic... Aujourd'hui le client qui veut acheter son voyage, n'a que l'embarras du choix, tous les sites existent pour acheter du voyage, qui ne sont pas la plupart

des sites physiques mais des sites web et internet.

Développement de la vente flash

On voit des compagnies aériennes, dont une bien implantée sur le Maroc, Transavia, qui à la base, vend des billets d'avion. Aujourd'hui si vous allez sur le site Transavia en France vous verrez qu'il y a des offres qui s'appellent smart deals où Transavia propose des packages, notamment sur le Maroc, (Casablanca, Essaouira, Agadir), avec leurs vols mais packagés avec des offres hôtelières exclusives qui leur sont fournies par Misterfly. 1 million de voyageurs en France ont acheté leur voyage dans la grande distribution : Carrefour, Leclerc, Lidl qui sont des nouveaux acteurs.

On a également le phénomène du développement de la vente flash. Le monde du Tour Opérateur en France est depuis des années complètement plat. Devant le succès de ces modèles, on a des plateformes qui n'étaient pas du tout dédiées au voyage à la base, qui sont des plateformes à très forte audience sur le Web, je pense à des groupes comme Vente privée qui a plus de 40 mil-

lions de membres, 20 millions de membres en France, et plus de 100 millions de visiteurs. Il y a donc cette pluralité.

Deuxième réflexion que je voulais vous proposer : l'expérience client dans le digital.

Le voyage est une chaîne qui implique beaucoup d'étapes et la première commence à votre aéroport de départ et se finit quand vous êtes rentrés et encore là vous partagez votre expérience. Tout ça pour dire qu'il suffit qu'à une de ces étapes, vous ayez un irritant, pour finalement ne retenir que cet irritant même si tout le reste était formidable. A Casablanca par exemple, on se demande bien à quoi peut servir la fiche à remplir à l'aéroport.

Ne pourrait-on pas digitaliser cela à l'avenir pour éviter de nous imposer une heure d'attente au service de l'immigration !

Même chose à l'hôtel, où ils reprennent à chaque fois toutes les coordonnées du client. Si j'en parle, c'est qu'on a parlé de la fidélisation, et comme disait Arnaud, l'enjeu c'est bien d'acquérir des nouveaux touristes, mais une fois que vous avez eu un touriste conquis, le tout est de le fidéliser, le garder. Ça passe par un mot : la reconnaissance du client, dans tous les sens du terme. ■





Laurent BENAROUSSE
Directeur Associé, Roland Berger

L'intelligence artificielle et la robotique, sont deux technologies différentes

Je voulais vous proposer d'évoquer bien modestement l'intelligence artificielle. Pour aborder dans le détail sur ce qu'est cette technologie, je poserai une question : Pourquoi pense-t-on que ce sont des technologies qui vont faire évoluer très fortement un certain nombre de secteurs ? Peut-être que si on regarde juste le secteur du Tourisme et on regarde les dix/quinze dernières années, les deux technologies qui ont fait évoluer le secteur, sont effectivement l'internet, la capacité de nous connecter les uns et les autres en direct et d'avoir en permanence avec nous ces objets-là qui sont un peu les télécommandes de notre vie. Aujourd'hui, avec ça on pilote toute notre vie. Ça c'est un peu le passé. Ça a touché la distribution des produits de Tourisme bien évidemment et fondamentalement ça a remis l'observateur, le client au cœur de la problématique. A l'époque toute insatisfaction était exprimée au téléphone ou par lettre sans résultat concret. Aujourd'hui toute insatisfaction ou frustration

est exprimée instantanément, au vu et au su de tout le monde. Ce sont des choses que l'on vit aujourd'hui. Que va-t-il se passer dans les années qui viennent ? L'intelligence artificielle et la robotique sont deux technologies différentes qui permettent aux machines de remplacer une partie que vous et moi savons faire, tant du point de vue du cerveau que du point de vue de notre corps. Du point de vue du cerveau c'est effectivement, vous l'avez tous sur votre portable : la capacité d'analyser ce qu'on dit et en extraire des mots clés, extraire une partie du sens et effectivement répondre aux questions en capacité de compréhension, d'écoute et de capacité de réexprimer une réponse. C'est effectivement toutes les technologies qui remplacent l'œil.

Les technologies qui remplacent l'œil

Aujourd'hui, on l'a évoqué, ces technologies de renaissance automatique des formes, existent beaucoup dans l'appareil. Le cerveau humain pourra être très largement concurrencé par ces cerveaux automatiques. On voit bien les impacts que ça peut avoir dans notre quotidien sectoriel, dans le Tourisme

pour les uns et pour les autres. Deux mots sur la robotique techno qui avance en parallèle et qui effectivement permet de remplacer ce que l'on fait avec nos bras, nos jambes, qui nous amène à mettre en face des clients des machines. On voit bien la convergence de ces deux technologies, on est dans des horizons de cinq /dix ans, des horizons extrêmement courts.

Dans les hôtels, dans les aéroports, les machines vont progressivement remplacer les agents (machines qui offrent le coca, peut-être bientôt plus de douaniers dans les aéroports mais des caméras, des sites web de plus en plus intelligents). Comment les opérateurs touristiques de demain pourront-ils faire face à tous ces changements ? Le développement de ces technologies s'appuie sur trois dimensions.

La première dimension : l'intelligence des ingénieurs qui élaborent des algorithmes, sont aujourd'hui dans la Silicon Valley en Chine, peut-être demain en Europe, mais loin du continent africain qui devra importer ces technologies.

Deuxième dimension : c'est l'information, qui permet à ces moteurs-là d'apprendre, de progresser en termes d'intelligence et surtout



pouvoir répondre intelligemment aux questions qui leurs sont posées. On voit bien que l'information est plus locale. Il y a donc un enjeu, pour le Maroc, pour les opérateurs touristiques de demain à formater des solutions. Exemple : des robots dans le lobby de l'hôtel remplaceront peut-être le concierge, il faudra bien que cette information soit disponible au niveau du Maroc.

Deux ordres de grandeur : le premier c'est un enjeu : 80% d'information ou formation, aujourd'hui sont disponibles un peu partout dans le monde. 90% de l'information mondiale est récemment créée. Il y a une accélération d'information de data. Le Maroc doit structurer son information pour la rendre disponible localement, et donc développer des campus d'information. C'est l'une de mes recommandations. Autre enjeu important, celui de l'emploi. Le Tourisme est un fort contributeur au PIB National aussi à l'emploi.

Mais dans nos propos, le remplacement progressif du cerveau et du corps finalement, va apporter un remplacement inéluctable des opérateurs, des personnes physiques qui jusque-là faisaient ces tâches, comme les métiers de comptables qui risquent de disparaître d'ici-là prochaine décennie.

Finalement tous les métiers dont on utilise des règles que l'on peut appliquer à des machines ou des tâches qui font appel à une seule dimension de notre intelligence ou de notre capacité physique, vont changer. Cela prend peut-être à contre-pied, l'ambition du secteur touristique certes, mais il va bien falloir penser aux impacts de l'emploi face à cette émergence des nouvelles technologies qui sont présentes.

Cette inquiétude est partagée par beaucoup de responsables dans tous les pays.

Merci beaucoup. ■



Othmane BEKKARI
Directeur Pôle Client, Royal Air Maroc

Comment exploiter notre connaissance du client pour lui apporter le meilleur service

Tout d'abord je remercie le CDS et Si Mohamed BENAMOUR de nous avoir invités pour nous exprimer dans ce débat assez riche. Je vais cerner ma présentation par la question suivante : « Qu'est-ce que l'on veut faire avec le digital et comment y arriver ? »

Ce que l'on veut faire au niveau de la RAM, c'est travailler sur un certain nombre d'axes au niveau du digital. On va dire deux axes métiers et deux axes transverses.

Le premier axe, c'est comment allons-nous digitaliser toutes l'expérience client : la réservation, l'achat, l'arrivée à l'aéroport, l'enregistrement. Comment à chacune de ces étapes au lieu d'avoir quelqu'un qui va interagir avec le client, d'avoir, le client qui se sert lui-même. Beaucoup de ce travail-là est déjà fait chez nous, maintenant reste la partie de sensibilisation : faire monter le client à bord.

Aujourd'hui si l'on parle de la partie vente, on a à peu près 30 % de nos ventes qui se font par internet. Tout au long de la chaîne il y a ce travail à faire, l'enregistrement et l'embarquement. Dans certains aéroports

vous n'avez pas de carte d'embarquement. On scanne votre visage et vous montez directement dans l'avion. Tout ce travail demande aussi de la digitalisation mais aussi beaucoup de partenariat. Parce qu'il y a plusieurs acteurs pour faire les choses en coordination : la compagnie aérienne, l'aéroport, la police, la douane. On va voir un effet un peu contradictoire de la vitesse du digital et du temps qu'il va falloir pour nouer ces partenariats, pour travailler ensemble. Ce sont des équilibres qu'il va falloir trouver pour ces étapes de digitalisation de l'expérience client.

Deuxième axe : business. Quelles sont les nouvelles opportunités que nous ouvre ce digital pour améliorer la vie du client ? Quelques exemples simples de ce qui se passe dans l'avion. Le client, quand il était dans l'avion il y a vingt/trente ans ne pouvait rien faire. Il y a une quinzaine d'année il regardait des films sur le dossier de son siège. Aujourd'hui il va pouvoir aller plus loin. Les avions sont connectés, le client peut avoir le Wi-Fi et une série d'opportunités qui vont être créées grâce à ce digital.

Des opportunités qui touchent également le Tourisme : une bonne partie de notre clientèle est une clientèle qui vient de l'Afrique vers l'Europe, de l'Amérique du Nord vers l'Afrique.

On apprend à bien comprendre nos clients

Si on imagine par exemple un Nigérien qui habite à New-York, qui rentre chez lui pour les vacances d'été pendant trois semaines qui choisit une compagnie aérienne, en général la moins chère ; soit il va passer par Paris, par Casablanca ou autre destination. Si aujourd'hui grâce au digital on apprend à bien cerner ce client, à bien le

comprendre, on va lui dire qu'au lieu d'aller passer trois semaines chez toi, tu peux t'arrêter trois ou quatre jours à Casablanca et aller faire un petit tour à Marrakech. Avec le digital on va pouvoir identifier ce type de profil, et dans son expérience, dans son achat de billet on va le lui proposer. Ceci va nous permettre de capter des clients échappé à la RAM et au Maroc et on gagne doublement : la RAM récupère des clients de chez d'autres compagnies, et le Maroc aussi, car c'est un touriste en plus.

Il y a tout un certain nombre d'opportunités qui sont créées grâce au digital. Je parlais aussi de deux axes transverses, un axe relatif à l'intelligence artificielle, comment arriver sur ces problématiques, mais je pense que ce sera très intéressant de suivre comment ça va évoluer.

Le dernier axe, transverse c'est bien sûr l'image. On parlait tout à l'heure des blogs, des réseaux sociaux et donc tout cela fait que tout ce qui se passe est démultiplié.

Aujourd'hui ce que l'on voit, en dehors professionnels, qui font ça en permanence, en général les avis que l'on va retrouver sur internet sont des avis extrêmes. Nous sommes en train de lancer un projet d'open innovation, car pour l'industrie aérienne qui est une industrie très rigide, très technique, les gens qui y travaillent arrivent en principe après les études et en ressortent à la retraite.

On retrouve toujours les mêmes profils, toujours les mêmes façons de penser. C'est important de garder cette innovation avec une mixité d'expériences. C'est ce qui est en train d'être lancé pour trouver de nouveaux projets et les implémenter pour mieux servir nos clients.

Merci beaucoup. ■



Nezha LAHRICHI
Ancienne Présidente CNCE

Le Tourisme est le secteur le plus réceptif au digital

Plus le temps passe, plus la difficulté de la prise de parole devient exponentielle et je disais à mon voisin que l'on avait très peu de choses à dire après tout ce qui a été dit. Je vais faire appel à Pascal pour me consoler en me disant que « la table est la même, les pommes sont les mêmes et chacun les jette à sa façon ». Je crois qu'on a compris que le marché du Tourisme a été révolutionné par le digital.

Tout simplement parce que c'est le secteur le plus réceptif au digital et cela a été au niveau de la demande, de l'offre et de l'interface entre l'offre et la demande.

Côté demande, tout le monde l'a compris, le consommateur a pris le pouvoir, il n'est plus spectateur, il est acteur et le touriste est devenu un consommateur qui produit les informations, mais qui produit aussi et surtout des opinions et quand quelqu'un fait le travail il en abuse, c'est connu. Ce n'est pas étonnant d'avoir un consommateur intransigent, exigeant qu'il faut chouchouter, tout le monde en a parlé, l'exemple du client à la piscine qui se plaint. C'est un enfant gâté, on peut même dire que le

consommateur est un despote. La question centrale qui se pose est la compréhension de la psychologie du consommateur et c'est un véritable enjeu de communication. On est passé du tous à chacun. Le moi numérique est là et la réputation de l'entreprise dépend précisément de tout cela.

Le digital nous a fait rentrer dans l'ère du marketing, de l'intention du consommateur et toutes ces technologies que vous avez exposées vont dans ce sens. C'est la combinaison entre l'intelligence artificielle et le big data qui structure la demande. Côté offre, tout le monde le sait la chaîne de valeurs n'est plus la même. On a de nouveaux entrants ce sont les nouveaux maîtres de la commercialisation, booking, tripAdvisor etc...

La spécificité c'est qu'il y a une très forte concentration, très forte centralisation, autour du client final et la nouveauté aussi d'internet, les producteurs, les hôteliers, font eux aussi de la distribution. On a donc une rupture entre les producteurs et les distributeurs, ce qui n'existait pas dans le modèle traditionnel. Seuls les grands groupes, comme Accorhotels ont été en mesure de créer leur propre market place pour contrecarrer les agences en ligne. Cette nouvelle configuration due au numérique, implique un nouveau rapport de force et la valeur se trouve en aval au niveau de la distribution.

Ces agences en ligne ne se considèrent pas comme des distributeurs, mais comme des apporteurs d'affaire, comme des promoteurs de destination. Plus elles sont visibles, plus elles font du trafic, plus les commissions augmentent en disant que c'est le référencement qui coûte cher. L'enjeu c'est Google, qui est en train de passer d'un moteur de recherche à un fournisseur de mêmes services. D'ailleurs, son écosystème est complet : Google Map, Google Fly etc...

On ne sait pas si Google est le pire ami ou le meilleur ennemi. Il y a la demande, il y a l'offre, il y a aussi l'interface entre les deux agrégats qui est une véritable nébuleuse très complexe.

Google un pire ami ou le meilleur ennemi ?

En plus des moteurs de recherche, il y a des portails d'info-médiation qui se sont développés pour faire face au volume exponentiel d'information sur le net. Il s'agit pour ces portails de proposer l'information organisée, structurée et distribuée selon les exigences personnelles du touriste. Ces sites proposent l'info, la commercialisation. L'élément nouveau c'est qu'ils sont en train de dépasser les sites marchands. Statistiquement cela a été établi, les différentes catégories de ces sites d'info-médiation : à caractère éditorial, revendiquent la qualité à travers la contribution des journalistes et des experts plus que les avis des consommateurs. Il y a les comparateurs de prix, comme trivago.

Il y a les sites des forums comme tripAdvisor. Il y a les dénicheurs de bons plans comme le Marocain blanne, hmizate. Il y a des sites communautaires comme la communauté des voyageurs sur Facebook. Le lien entre le produit, l'info-médiation et la commercialisation, est très complexe dans l'écosystème du Tourisme. En définitif la chaîne de valeurs du Tourisme a maintenant deux spécificités, deux extrêmes je dirai : il y a un marché concurrentiel avec la multiplication de nombreux acteurs et d'un autre côté on a une très forte concentration. C'est assez spécifique en termes d'analyse économique d'avoir la coexistence la concurrence et la concentration. Il s'agit véritablement non d'un changement mais d'une métamorphose. Face à cela, quel est l'état

des lieux du Maroc où « il ne se passe rien et tout arrive » comme disait De Gaulle ? On ne choisit pas d'être digitalisé ou pas, l'économie digitale est là, elle est présente. Le prisme du numérique permet d'interroger l'organisation du secteur du « Touristime ». La prise de conscience au Maroc est manifeste, elle est claire sauf que lorsqu'on part avec un peu de retard c'est un peu plus compliqué. Comment gérer l'épreuve de la digitalisation en tenant compte de la dynamique exponentielle du progrès numérique ? Je crois que tout le monde est d'accord, nous sommes dans l'an 1 de la révolution numérique acte 2 je dirai. Nous sommes dans la révolution numérique : l'intelligence artificielle, le big data. Pour que le Maroc ne reste pas dans un positionnement perpétuel de rattrapage même si la technologie se fait par bond, il faut redéfinir le rôle et les missions des institutionnels. Je ne dirais pas l'Office, car la commercialisation devrait relever du privé, les institutionnels c'est précisément la production du contenu avec qualité, pertinence et un lien avec les questions que l'internaute pourrait se poser.

Deuxième proposition, comment faire évoluer le rapport de force avec les agences en ligne avec les géants de la commercialisation ?

Il faut se concerter, se fédérer, s'organiser pour peser dans la commercialisation de l'offre Maroc. Je pense qu'il est possible de ne pas rester passif, de ne pas rester sur la défensive et de jouer la coagulation d'une véritable force de frappe. Je pense que le rôle de l'État, État harmonisateur, État régulateur c'est quelque chose qui prend toute son expression.

Ma troisième proposition et non la moindre consiste à faire valoir les compétences remarquables qui existent au Maroc. J'étais agréablement surprise dernièrement d'as-

sister à une rencontre sur l'intelligence artificielle à Skhirat. C'était la 18ème édition, ça fait 18 ans que les marocains travaillent avec des compétences, qui sont venues de centres de recherche de l'extérieur. Donc il faut mettre à profit tout ce monde-là et mettre à profit toute la créativité. Il y a des réseaux sociaux qui se forment par métier, pour gagner du temps, pour gagner de l'expérience.

Pour gagner ce que les économistes appellent les coûts de transaction, sur internet ils sont négatifs, c'est-à-dire que vous avez un réseau social des hôteliers, quand vous avez un problème vous débâtez entre vous et gagnez du temps. Cela existe dans plusieurs métiers, ceux qui ont l'habitude d'aller sur le net peuvent voir ce que l'on peut appeler les mutualisations d'expérience. Tout ça pour dire que la clé de vôite pour réussir la transformation encore une fois, ce sont les ressources humaines là où elles se trouvent. Je terminerai en disant qu'on n'a pas le choix, il faut créer une société de connaissance, capable d'apprendre. Il n'y a pas de doctorat en digital, il n'y a que le désir et l'ambition d'être dans la vitesse de son siècle. Il y a les dernières tendances qui ont été regroupées dans l'acronyme dance « D.A.N.C.E » : Data, Algorithme, Network, Computing, Exponentiel. Tendances parallèles et interdépendantes, c'est le fait que précisément les technologies se renforcent les unes les autres. C'est cela qui explique l'accélération du progrès et c'est pour cela qu'au CNCE, nous avons mis en place la veille technologie qui était une partie importante de la veille stratégique d'intelligence économique et aujourd'hui je suis technophile. Oui, il n'est de pouvoir que la technologie et l'humanité est en train d'être formatée.

Merci beaucoup. ■



Houda CHALOUN

Co-Fondatrice
Communauté des Voyageuses
sur Facebook

Fermez les yeux et imaginez Monsieur Digital

Le digital n'est qu'un acteur avec lequel on s'adapte : il peut être un ami ou un ennemi, tout dépend des jours et des heures et de l'utilisation qu'on en fait. Fermez les yeux et imaginez Monsieur Digital. Après toute cette journée où on est en train de parler du digital, n'est-il pas devenu un monstre avec pleins de fils, sortant d'un peu partout ? Personnellement, j'ai eu vraiment l'impression aujourd'hui qu'on a parlé d'un digital qui est vraiment un ennemi, un danger. C'est alarmant. On est en retard. Qu'est-ce qu'on doit en faire ? C'est un peu la panique dans une majorité de discours.

Reconsidérer la place du digital et son utilité est un premier pas pour l'approcher. Il nous faut surtout un changement fondamental de mindset. Aujourd'hui, on devrait plutôt approcher le digital avec une vision positive tout simplement. En réalité c'est un outil à notre disposition. Un ami donc. Ce n'est pas du tout une barrière ni une problématique. Le fait même d'être en retard sur le digital dans le secteur du Tourisme n'est pas si grave qu'on peut l'ima-

giner. Il y a eu un bond technologique mais on peut toujours le rattraper. Il suffirait de changer notre manière de considérer le digital et surtout d'arrêter de se dire que c'est bien trop tard. C'est vrai que cela peut être compliqué d'y arriver rapidement mais c'est bien possible. On a parlé également d'investissements lourds lorsqu'il s'agit de transformations digitales. Mais ce n'est pas toujours vrai. Quand on parle de digital, et c'est bien ici le changement de mindset sur lequel j'insiste, on parle principalement d'infrastructures, de digitalisation de business process déjà existants. Cela restreint le digital donc à une simple question d'infrastructures alors qu'il la dépasse largement. Nous n'avons pas suffisamment parlé d'une approche à 360° du digital où il est question également de nouvelles approches de communication et de marketing digital. Dans ces deux éléments l'approche à considérer est loin des investissements lourds et à long terme, en terme d'infrastructure c'est une approche basée sur un esprit frugal, de créativité et de rapidité d'exception. Passer cinq ans à développer un site web pour essayer de vendre la destination Maroc ou dépenser des millions de Dhs afin de développer une API et une plate-forme de réservation, n'est pas du tout en accord avec l'esprit frugal dont

je parle. Il y a moyen de faire des changements sur notre manière de faire et par conséquent nos résultats, que ça soit pour vendre la marque Maroc ou pour s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation, sans pour autant verser dans des investissements colossaux.

Le digital c'est d'abord un esprit frugal

Un petit exemple pour l'anecdote : Le community manager du compte Visit Morocco sur Twitter, qui tweet tous les jours les activités du Ministre. Désolée mais les investissements ne changeront rien au fait que c'est un faux petit pas qui a de grandes conséquences. Qu'elle est donc l'image véhiculée du Maroc à travers un compte qui devrait être dédié à susciter l'intérêt envers la destination ? L'esprit du digital, encore une fois, est celui des jeunes qui bougent, qui sont dans l'action et dans la créativité. Au lieu de parler pendant une journée du digital, rassemblés dans une salle fermée en costume, cravate, il serait plus judicieux de le faire dans un contexte différent, après un saut à la tyrolienne par exemple. Une bonne bouffée d'air frais, donc, pour être fondamentalement prêts à adopter le bon mindset du digital. ■



PANEL 5

LES DÉFIS DE LA MISE EN ŒUVRE



M. Nouredine BOUTAYEB - M. Mustapha BAKKOURY - M. Ali BELHAJ - Mme Hamida REZEG
M. Omar KABBAJ - M. Jawad KERDOUDI



Noureddine BOUTAYEB
Ministre Délégué auprès du Ministre
de l'Intérieur

Recenser et préciser les acteurs au niveau national et au niveau territorial

Je voudrais tout d'abord Mesdames et Messieurs, remercier Monsieur BENAMOUR pour m'avoir invité à ce Symposium International du Tourisme. Bien entendu féliciter les organisateurs pour la tenue d'un tel événement. Il se fait un peu tard et je vais essayer d'être court.

L'importance du Tourisme dans le développement économique de notre pays est une évidence, puisque c'est le premier pourvoyeur en devises, c'est un potentiel d'emplois certain. Il fait les deux choses et c'est très important.

Il y a des secteurs qui sont davantage pourvoyeurs en devises et d'autres qui sont employeurs, mais avoir les deux c'est excessivement important pour les jeunes et pour les familles. Si les visions stratégiques qui sont élaborées au niveau national, définissent quelque part le quoi, le quoi faire, encore faut-il immédiatement après, dans le cadre de la mise en œuvre, utiliser un autre adverbe qui est tout aussi important qui est le comment. Derrière le comment il y a d'autres adverbes en embuscade il y a le où, il y a le combien etc...

Le premier défi de la mise en œuvre, c'est de recenser et de préciser les

acteurs parce qu'il y a une multitude d'acteurs au niveau national et au niveau territorial. Ces acteurs sont nombreux : une fois sur une affaire donnée, quand on a essayé de connaître pourquoi ça ne marchait pas, mon interlocuteur m'a fait ce geste : il m'a dit au lieu que ce soit comme ça, on fait la plupart du temps comme ça.

On n'est pas en phase, on ne s'écoute pas, on n'est pas sur les mêmes logiques. Il y a aussi le problème de la symétrie. Des fois vous avez un niveau national qui réfléchit, c'est une grosse tête bien développée, qui a des petits bras en général, car il ne peut pas aller sur le territoire et de l'autre côté il y a le gros bras mais bon, il faut pouvoir faire en sorte que ces deux niveaux communiquent et travaillent en synergie... C'est le grand chantier de la régionalisation avancée lancée par Sa Majesté le Roi qui entre dans une phase active. Nous avons un niveau central et un niveau local.

Passer du pourquoi au comment

Aujourd'hui il y a un troisième niveau : notre ambition, c'est que ce niveau-là devienne cet interlocuteur qualifié, pour discuter avec le central, et pour faire en sorte qu'on passe du quoi au comment de manière fluide et de manière raisonnée.

Le Ministère du Tourisme est un Ministère transversal, tout comme l'Intérieur même si nous n'avons pas tout à fait les mêmes missions, il a un certain nombre d'outils entre autres : la SMIT, l'ONMT.

Ce Ministère définit la vision, met en place la promotion, propose les produits à développer, accompagne les acteurs territoriaux. Il y a aussi d'autres acteurs, il y a la CGEM, le département ministériel, tout le monde essaie de réfléchir. Le plus important est au niveau territorial, là il y a beaucoup d'acteurs

qui sont au niveau territorial. Il y a les régions, aujourd'hui dans un contexte de régionalisation avancée. On a le plaisir d'avoir avec nous un Président de région et quelle région : Casa/Settat, Si BAKKOURY. Les régions dans le cadre de la régionalisation avancée, disposent de compétences propres, notamment l'élaboration du schéma territoire. Il faudrait donc que l'éclairage d'en haut et la connaissance d'en bas se retrouvent pour pouvoir avoir une seule vision, une vision unique, car le territoire est unique, non deux territoires. On n'a pas le territoire de l'État d'un côté et celui de la région de l'autre, c'est le même territoire. Bien entendu il y a les programmes, les plans de développement en termes de compétence il y a tout un ensemble de compétences qui converge et qui peut concourir au développement du Tourisme. Le développement économique, le soutien d'entreprises, la promotion de l'économie sociale et des produits régions, la formation professionnelle, le transport, la culture, l'environnement et l'emploi. Donc il n'y a pas que le Tourisme, mais tout un ensemble d'actions qui concourent vers le Tourisme.

A côté il y a des compétences partagées en matière de promotion touristique, il faudrait voir que veut dire partager. A côté de l'État, il y a la région avec ses compétences et à côté il y a plusieurs acteurs. Aujourd'hui, le Wali, qui normalement devrait être le chef d'équipe, le chef d'orchestre, qui représente le pouvoir central, l'institution, des gouverneurs, des directeurs régionaux des départements, le CRI qui est là pour la promotion et qui aide à l'investissement, qui est le bureau d'étude qui devrait être celui de la région, mais tout ça a tendance à fonctionner un peu en silos.

Demain, nous espérons fortement un travail en équipe dans le cadre de la déconcentration. Le projet est bien avancé, le Gouvernement a bien travaillé, je pense que dans

les mois qui viennent on mettra en œuvre ce projet pour pouvoir avoir réellement une équipe qui fonctionne, pour avoir l'état qui soit en ordre de marche, parce que la loi, les structures vont se mettre en place. Mais à côté il faut que l'État ait la volonté de se mettre en ordre pour y arriver. C'est beaucoup plus simple par une loi que par décret parce que pour le décret chacun tire un peu vers sa boutique et on n'est pas sûr d'aboutir. Il y a eu beaucoup de tentatives dans le passé.

Un autre acteur important, dans le territoire, c'est la ville. Dans les villes, il faut une qualité de vie correcte et l'animation qu'il faut : Tous les programmes de mise à niveau urbain qui ont eu lieu ces dernières années, ont été pour embellir ces villes. Une région sans ville importante qui assure cette attractivité ne pourra pas ou difficilement se développer. Donc, comment pouvoir faire ça, comment face aux défis majeurs qui ont été signalés ce matin : TripAdvisor, Booking, Google Home.

Comment faire en sorte pour élaborer la vision stratégique, la partager, la projeter sur un territoire, se l'approprier et ensuite définir les moyens de sa mise en œuvre ? La stratégie et la mise en œuvre doivent aller ensemble. Le socle d'une bonne gouvernance, c'est d'abord aider les régions à s'approprier les compétences propres qui sont les leurs. Nous travaillons avec l'association des régions du Maroc, à ce que toutes les compétences propres que j'ai signalées tout à l'heure et même celles qui sont partagées, soient totalement assumées par les régions. Il y a bien entendu la volonté, mais la régionalisation, la décentralisation, sont un processus lent et long.

Il faut co-développer à côté des compétences propres, les strates qui ne peuvent pas être uniquement faites et élaborées par la région : on parle du même territoire. Pour



l'instant l'essentiel des moyens est chez l'État.

C'est beaucoup plus simple par une loi que par décret

Il faut donc prendre en compte l'éclairage de l'état et l'adapter aux spécificités, privilégier également l'outil de la contractualisation. Quand on a des compétences partagées, il faut savoir qu'est-ce que l'on partage : est-ce la promotion touristique ? Dans ce cas que va faire l'ONMT, que va faire la région ? Il faut mettre l'état en ordre de marche et c'est tout l'objectif de la déconcentration qui a pour objectif d'en faire un interlocuteur et un partenaire crédible au niveau de la région. Il faut renforcer le rôle d'une structure qui me semble importante une structure de dialogue, c'est le CRT. Il faut qu'il y ait cette instance où pouvoir dialoguer. Imaginer quels sont les produits touristiques à mettre en œuvre, quel type de promotion à avoir, jusqu'à quelle capillarité à aller sur le territoire. Il faut créer si nécessaire les véhicules appropriés pour la définition et surtout la mise en œuvre des projets de développement des produits touristiques.

Au niveau de la région, la région a un outil qui peut aider : ce sont les sociétés de développement régional qui peuvent être un outil très agile, mais il faut bien sûr accompagner les investisseurs pour la réalisation

de leur projet. Le CRI, nouvelle formule, aura plusieurs objectifs dont l'accompagnement et le développement des petites structures pour renforcer le tissu des PME qui sont créatrices d'emplois. Pour cela, il faut avoir de l'argent, il faut avoir un fond d'impulsion touristique, territorial, qui puisse aussi aider.

L'essor du Tourisme ne peut être que la résultante d'actions des différents acteurs précités et qui doivent définir les bons produits : on peut avoir (booking.com) tout ce que l'on veut, si on n'a pas le bon produit, ça ne sert à rien. Il faut mettre également en place la promotion adéquate et il faut œuvrer de manière coordonnée et convergente pour qu'on tire tous profit des atouts du territoire. Il faut mettre à contribution tous les outils, qu'ils soient de l'État, des collectivités territoriales, ou des opérateurs.

Voilà quelques pistes de réflexion sur le commun nous pensons faire face aux défis de la mise en œuvre qui concernent la multiplicité des acteurs, la problématique d'appropriation et de pertinence de la vision, la montée en régime des acteurs régionaux. Nous sommes donc en attente de pouvoir accompagner cette vision. Je suis certain que les membres du panel apporteront des éclairages intéressants concernant ces défis de mises en œuvre, car c'est le défi de réussir le passage du quoi au comment.

Merci beaucoup. ■



Mustapha BAKKOURY
Président de la Région
Casablanca/Settat

Transition institutionnelle et compétitivité

Tout d'abord un grand merci à Si Mohamed BENMAOUR qui a réussi l'exploit de réunir des gens qui ont rarement l'occasion de se voir. C'est aussi l'occasion, au-delà de l'importance de cette journée pour ce secteur qui a besoin à intervalle régulier et j'espère plus rapprocher, de se concerter entre professionnels pour entretenir sa dynamique. Il faut toujours des porteurs de projets, aussi bien de leur conception qu'au niveau de leur mise en œuvre et c'est ce dernier point de mise en œuvre qui retiendra mon attention. Monsieur Le Ministre a rappelé la transition que nous sommes en train de vivre, une transition institutionnelle, conçue pour apporter des améliorations, une efficacité et pour nous aider à réussir dans la compétitivité et dans sa globalité.

La compétitivité du territoire étant un maillon essentiel dans cette compétitivité globale.

C'est ainsi que nous concevons cette régionalisation pour parler plus concrètement. Pour cela, il faut dépasser toutes les lenteurs liées à la prise de conscience des responsabilités mais aussi parfois à des conjonctures propres que l'on ne s'explique pas toujours et qui

affectent négativement beaucoup de nos secteurs dans leur fonctionnement global. Je pense que ce qui a été dit aujourd'hui autour du Tourisme peut aussi être dit autour d'autres secteurs.

Nous devons nous regarder en face, ausculter notre façon de fonctionner, essayer d'améliorer notre fonctionnement collectif. Oui, dans le cadre de cette régionalisation il y a des nouvelles prérogatives qui sont claires et qui doivent être concrétisées. Après presque deux années, les choses commencent à se mettre en place. Il y a des rôles qu'il faudra mieux préciser au niveau du Tourisme. Il y a également une prérogative liée au Tourisme rural, définie dans les missions propres des régions. L'idée c'est de travailler sur la compétitivité des territoires ruraux pour améliorer le bien-être et les conditions de vie du citoyen du monde rural. Il y a des potentiels économiques qui sont très importants dans le milieu rural qui souffrent de carence au niveau infrastructures et au niveau de certains services. L'idée est de chercher à valoriser ces potentialités qui existent.

Je pourrai en citer beaucoup au niveau de Casablanca. Nous avons fait récemment une réunion avec des opérateurs de la région à l'invitation de notre ami Si Omar qui va peut-être en parler. L'objectif était déjà de dire et de faire prendre conscience que la Région Casablanca/Settat est une nouvelle région. Souvent on s'arrête à la seule mégapole qu'est Casablanca. Mais

quand on veut regarder la région Casablanca/Settat c'est totalement autre chose.

Il y a un monde rural extrêmement vaste qui apporte évidemment des possibilités nouvelles dont Casablanca peut se nourrir et qui peuvent aussi profiter de cette appartenance à la même région avec Casablanca.

Un monde rural extrêmement vaste

La dimension touristique va être une dimension importante dans le monde rural pour diversifier l'offre touristique d'un grand territoire, grand comme 20 000 km².

Cela correspond à la superficie de la Belgique pour donner une idée de sa dimension. C'est important et c'est aussi une dimension où on peut faire des choses qui peuvent donner rapidement de la visibilité. Nous avons commencé à esquisser des choses qui peuvent venir faciliter aussi le travail des affaires, qui exige de travailler ensemble et concomitamment sur plusieurs choses.

Il y a tout d'abord le plan de développement régional, le schéma d'aménagement du territoire qui fait appel à une synergie de tous les acteurs de la région. C'est un chantier participatif où beaucoup d'acteurs, y compris sectoriels vont être impliqués pour sa conception qui n'a pas d'autre philosophie que de lui permettre d'être opérationnelle, autrement elle n'a pas de



sens. Le programme de développement régional qui a été élaboré en anticipation de cette étape prévoit plusieurs axes d'intervention et des projets communs avec d'autres secteurs, privés, publics, agissant au niveau des secteurs ministériels. Une des philosophies de la régionalisation c'est de permettre une meilleure convergence des stratégies nationales qui ont été parfois conçues en silos : Tourisme, industrie, artisanat, agriculture. L'idée est de projeter toutes ces visions et de leur faire rechercher une meilleure synergie de leur implémentation : une synergie de moyens, une synergie par rapport aux investisseurs à qui elles s'adressent, aux populations qu'elles concernent. Cela fait partie des défis que nous devons travailler au-delà des prérogatives propres : travailler sur le cadencement de l'échéancier, sur la synchronisation au niveau conception et au niveau implémentation. Il y a donc des projets qui sont prévus, car comme vous l'avez bien compris il y a une mécanique en marche qui peut être frustrante mais elle permettra d'arriver probablement à un meilleur avenir au niveau institutionnel. Il reste que pour pouvoir tenir il faut concrétiser, réaliser, avancer... Avec les acteurs du Tourisme de la région, nous avons convenu de lancer un forum régional, où l'on va parler de choses concrètes, de projets concrets, où ensemble autour des prérogatives de chacun faire avancer ces projets qui répondent à l'attente des habitants et des opérateurs économiques. Casablanca, par exemple, aussi bien la ville que la région, a besoin d'un grand palais des congrès, je voudrais que cela fasse parti de nos projets communs. La région s'y engage, nous l'avons déjà inscrit dans notre PDR et nous mettrons tous les moyens possibles pour réaliser cette infrastructure nécessaire. Nous avons déjà identifié le site de ce projet, celui d'un palais des congrès digne de cette métropole



qu'est Casablanca et qui permettra de capter de nouvelles opportunités. La formation est un autre sujet de préoccupation, nous serions prêts à ce qu'un institut, une académie quelque chose de similaire soit dédiée à la formation, éventuellement en s'adossant à des expertises internationales. Nous avons entrepris des choses similaires dans le cadre de l'enseignement, des métiers de la santé, le Tourisme comme les services devrait y figurer. C'est le gisement d'emplois de demain qu'il faut développer.

Une ville écologique par excellence

Sur le Tourisme rural, pour élargir l'offre, nous devons faire une étude sur son développement que nous devons faire ensemble aussi. Il y a des potentialités importantes, des produits de terroirs insoupçonnables dans la région, des produits qui ne sont pas dans d'autres régions et qui peuvent être des raisons de visite. Il y a des sites, tel que Ben Slimane, qui est une ville écologique par excellence. Je cite Sad El Massira avec l'oued Oum Rabii, sans oublier le littoral de Casablanca.

Ces trois composantes peuvent faire l'objet de projets nouveaux et donc d'une nouvelle dimension de l'offre aussi bien pour le Tourisme National que le Tourisme International. Nous sommes prêts à nous engager dans le cadre de la deuxième mi-temps du PDR sur l'aéroport qui reste aujourd'hui un point gris pour ne pas dire noir de la compétitivité au niveau régional mais même au niveau national.

Nous voudrions lancer tous ces chantiers pour pouvoir nous consacrer à un chantier aussi consistant que celui du réaménagement de l'aéroport en plus des autres : la mobilité qui fait l'objet d'une attention extrêmement importante du PDR. Évidemment et j'ai mentionné la frustration ressentie face aux lenteurs et aux retards : nous voudrions que les négociations avec l'échelon central puissent connaître un rythme plus accéléré. Les indices que nous avons ces dernières semaines nous laissent penser que les choses vont s'accélérer pour permettre à la transition de s'effectuer dans le meilleur environnement possible. Nous le souhaitons vivement.

Merci pour votre attention. ■



Ali BELHAJ
Ancien Président
Conseil de la Région de l'Oriental

Plan de développement régional de la Région de l'Oriental

Je voudrais remercier Si Mohamed BENAMOUR pour l'invitation, je voudrais remercier aussi Si Hicham LARAQUI, avec qui nous avons lancé il y a déjà huit ans le plan de développement stratégique régional de la Région de l'Oriental. Le plan était fondé sur une démarche participative, qui impliquait l'ensemble des élus du territoire, les ONG, les départements ministériels. Je vais parler de l'expérience qu'on a avec le Ministère du Tourisme mais aussi avec le Tourisme dans l'oriental.

Disons-le clairement, le Tourisme a été vraiment pour nous l'exemple, le cas d'école de très grands dysfonctionnements. En arrivant dans la Région de l'Oriental, il y a huit ans, j'ai trouvé un projet qui était bien avancé, c'est le projet du plan AZUR Saadia. Je pèse mes mots car j'ai un avis très négatif sur cette station, comme beaucoup de gens de la région. En fait, en termes de concertation, c'est un projet qui a été fait sans aucune concertation avec les locaux de façon générale. Je dirai même qu'à posteriori, ceux qui avaient raison c'était ceux qu'on ap-

pelle les écologistes, les associations locales qui étaient ce projet. En disant que la force de cette région est sa zone humide, l'embouchure de la Moulouya riche en biodiversité qu'il fallait prendre comme une force et non pas comme une entrave.

Le projet n'est pas du tout intégré dans l'environnement de la Région

Or c'est exactement l'inverse qui a été fait. On a plaqué un projet venu d'ailleurs, avec des mégas hôtels, il y en a plusieurs dont un qui est complètement fermé depuis des années, tout cela conçu dans une architecture qui ne correspond à rien. Ceci étant, les médecins enterrent leurs erreurs, les architectes non. Pour le cas il faut aller voir. Le projet n'est pas du tout intégré dans l'environnement de la région et si évaluation devait être faite, il n'y a pas de responsable ! On sait que l'enfer est pavé de bonnes intentions : au début tout le monde avait une bonne intention pour développer Saadia. Le problème est que le projet a été conçu à Rabat, sans aucune

concertation avec les locaux. On a donc plaqué un projet, sans aucune concertation qui s'est avéré être un échec. Pendant six ans on a géré un échec, on a géré le quotidien de l'échec. Il faut apprendre de l'erreur de Saadia, et des conséquences de l'absence de concertation avec les locaux qui a donné une catastrophe écologique et environnementale. En vacances les touristes viennent pour le dépaysement, pour la nature, pour la découverte d'un environnement sain et non pour la chambre d'hôtel ! Les hôtels conçus sont devenus des ghettos à touristes, c'est la triste réalité. On m'a demandé de parler de concertation dans le Tourisme, je dois dire que ma première expérience est totalement négative. C'était le plan d'AZUR 2010 et puis il y a eu le plan 2020, vision 2020, qui devait s'élaborer en concertation avec État/Région. Or il n'y a eu aucune concertation. Pendant six ans où j'étais Président de Région, le Ministre du Tourisme de l'époque n'est venu qu'une seule fois pendant deux ou trois heures alors qu'il y avait quand même un projet prioritaire. C'était même à mon sens, si je ne me trompe pas, le seul projet du plan AZUR qui était en cours de réalisation. Il y a une très grande frustration au niveau



de la Région de l'Oriental, concernant ce projet. On est passé d'un optimisme démesuré, sans borne en disant que ce projet allait transformer la Région de Saadia à un pessimisme total dans la région. Je ne dis pas ça pour critiquer mais pour tirer un bilan, et peut être éviter de ne pas faire les mêmes erreurs dans l'avenir. Le manque de concertation n'est pas une fatalité et nous avons des exemples positifs comme le projet Marchica, conçu en concertation avec les acteurs locaux, avec un mode de gouvernance beaucoup plus approprié puisque c'est une agence qui porte ce projet et un leadership qui est bon et qui va à une bonne vitesse.

Le potentiel de la Région de l'Oriental est immense en terme de Tourisme culturel, de Tourisme qualitatif et non quantitatif : la grotte des pigeons, l'homme de Tafouralt qui est un trésor au niveau archéologique, la ville de Figuiç où les gens qui ne veulent développer que des hôtels de charme, des ryads, le train du désert, le potentiel est immense. Je crois qu'on est dans une ère où le quantitatif, le massif, ne marche plus, il faut aller vers le Tourisme de niche. C'est l'expérience que j'ai au niveau local.

L'autre aspect c'est qu'il faut arrêter de se mentir sur des concepts qui sonnent bien mais qui n'ont aucune traduction : gouvernance, concertation...

Pendant six ans nous avons demandé une réunion du CRT, on l'a même inscrite deux fois à l'ordre du jour du conseil de la région : nous n'avons pas eu de réponse au point où l'on se demande s'il existe un CRT dans notre région.

Merci Beaucoup. ■



Omar KABBAJ
Président
Conseil Régional du Tourisme
de Casablanca

La concertation publique et privée

Si vous le permettez je vais parler en tant que professionnel donc en tant que privé, on pourra parler par la suite du CRT de la Région de Casablanca. Le sujet nodal c'est la concertation. Je peux témoigner que c'est le privé qui a été l'initiateur de toute la concertation publique et privé. C'est avec M. BENAMOUR quand il était Président de la Fédération du Tourisme que cette concertation publique/privée a été initiée. Cette approche de concertation et sa mise en œuvre n'ont pas été un long fleuve tranquille. Nous avons dû faire face à beaucoup d'obstacles, il y avait même un Ministre qui refusait au début de nous écouter. Nos efforts ont abouti finalement à un contrat/programme qui est le premier du genre qui a été fait dans ce secteur. La base, le maître mot c'est : concertation publique/privée, à deux nous ferons mieux ! Dans le contrat programme il y avait un certain nombre de dispositifs de mise en œuvre, de pilotage qui ont bien fonctionné pendant les trois ans. Après, le dispositif de pilotage a marqué le pas pour s'étioiler progressivement. A quoi sert

donc la concertation si on ne met pas en œuvre ce que l'on a décidé ?

Il y a beaucoup de choses qui ont été inscrites dans ces contrats programmes qui n'ont même pas été respectées par les autorités.

Je prends comme exemple le nombre de lits que nous devons construire à Marrakech.

La corrélation entre l'offre et la demande

Le contrat programme prévoyait qu'on passe de 22 000 lits à 36 000 lits. On est passé à 76 000 lits c'est criminel. Pourquoi ? La corrélation entre l'offre et la demande n'a pas joué et le taux de remplissage est passé de 65 % à 40 % ! Résultats :

Les dégâts collatéraux sont importants, les banques ne sont pas payées et les hôteliers ne font pas de bénéfice. C'est donc bien de se concerter et surtout de réfléchir aux processus de mise en œuvre.

Autre exemple de difficultés de mise en œuvre, c'est le projet inscrit dans le PDR de Casablanca signé en 2006 qui prévoyait la construction d'un palais de congrès et le présentait comme le projet le plus important à délivrer le plus vite possible car Casablanca devait être une ville de congrès international. Nous débattons toujours ce projet, signé il y a plus d'une décennie !

Le problème est là, il faut qu'on ne pense pas seulement à la réflexion/concertation, mais qu'on pense aussi à la concertation/action et pour cela il faut vraiment des échéanciers, des processus, des outils d'accompagnement avec un organe qui règle. La haute autorité est prévue depuis signature en 2002/2003 or elle n'a jamais été mise en place. Pourquoi ? On a évoqué le danger de la dispersion...

Le Tourisme étant un secteur transverse, nous devons travailler avec notre département mais aussi avec l'intérieur, les finances...

Nous devons discuter avec tout le monde, il y a un réel problème de gouvernance d'où la nécessité de mettre en place une haute autorité pour plus de coordination, de cohérence et donc pour plus d'efficacité. Il faut encore s'inscrire dans un agenda positif comme on l'a dit tout à l'heure, et reprendre les choses. Pour la vision 2010, c'est le privé qui avait pris l'initiative, aujourd'hui nous avons senti un peu cet abandon de tout ce travail qui a été fait.

A l'initiative de la CGEM, des professionnels de la CNT, un comité d'experts a été nommé qui a planché très sérieusement et a donné lieu à un travail de qualité. Ce comité d'experts suggère de faire une mise à plat avec la nouvelle équipe aux commandes du secteur. Il suggère de renouveler la méthode d'approche pour décrypter la stratégie du secteur et surtout réfléchir à la mise en œuvre.

Les discussions sont en cours maintenant et je ne voudrais pas dévoiler par devoir de réserve des détails.

Le Ministère n'a pas encore dévoilé sa feuille de route, et en ce moment nous sommes en concertation publique/privée.

Nous veillerons avec beaucoup de vigilance à l'aspect de mise en œuvre. Il y va de notre crédibilité et donc de notre légitimité.

Je vous remercie. ■



Jawad KERDOUDI
Président
Institut Marocain des Relations
Internationale - IMRI

La vision 2020 au niveau gouvernance ?

Je voudrais tout d'abord remercier notre Président Si BENAMOUR pour cette excellente journée où personnellement j'ai appris beaucoup sur le Tourisme. Je dois vous parler de gouvernance du Tourisme, et pour cela dans une première partie je vais vous parler de la gouvernance telle qu'elle était prévue par la vision 2020 et qui est toujours en cours au Ministère du Tourisme et faire quelques recommandations pour cette question de gouvernance. Que prévoyait la vision 2020 au niveau gouvernance ? Les principes étaient très forts avec une place de choix pour les nouvelles structures architecturales qui consacrent la transversalité du secteur, la territorialisation de sa stratégie et la concertation entre le secteur public et privé entre le national et le régional. Nous sommes tous d'accord sur ces principes.

Développer l'attractivité globale

Un deuxième principe est relatif à la création de structures spécifiques

de pilotage national et régional dans le domaine touristique, lequel pilotage compte tenu de la transversalité du secteur et de la multiplicité des acteurs qui interviennent doit être coordonné. Au niveau de l'institution centrale, comme l'a dit mon collègue, il était prévu un conseil national du Tourisme composé des représentants de l'État, des régions et du secteur privé. Déjà au départ on avait inclus les régions dans ce conseil national du Tourisme. Quelle devait être la mission de ce conseil ? Proposer des mesures nécessaires à la mise en œuvre des orientations générales du développement du Tourisme et assurer le suivi et l'évaluation. Au niveau local il était prévu une agence de développement dans chacun des huit territoires touristiques. Vous savez qu'on a finalement sélectionné huit territoires ce qui pose un problème par rapport au douze régions répertoriées. L'idéal serait douze territoires touristiques pour que ça corresponde au nombre de régions.

Cette agence de développement touristique devait garantir la bonne exécution des feuilles de route, piloter d'une façon coordonnée, l'adéquation entre le positionnement du territoire, avec les segments de clientèle visés et développer l'attractivité globale des territoires et leur compétitivité et enfin assurer l'orientation professionnelle. Vous voyez donc qu'au niveau de cette vision 2020 tant au niveau des principes que dans les institutions, le projet était séduisant et tenait la route. Qu'en est-il aujourd'hui ? Là je voudrais reprendre une déclaration de la nouvelle Secrétaire d'État du Tourisme, Madame Lamia BOU-TALEB, le 8/06/2017, à un magazine, « Nous sommes en 2017, la vision 2020 n'a pas encore démarrée ».

C'est quand même une déclaration importante puisque 2017 c'est plus que la moitié de 2020 !



Ce qui est encore plus grave, c'est la suite de son propos : « la raison la plus importante c'est que le modèle de gouvernance était inadapté avec une faible coordination tant au niveau central et local ». Elle a critiqué le secteur central, « une timide participation des professionnels, ce qui fait qu'entre 2011 et 2015 concernant la vision 2020 seuls 25 % des investissements ont été réalisés ». S'ensuit une explication sur les facteurs exogènes, tels que la crise de 2008, le terrorisme, le développement du digital etc... Elle a parlé « d'une dispersion des efforts et des ressources dans les huit régions touristiques ». La Secrétaire d'État, a évoqué la création d'un comité mixte public/privé, qui doit être une structure de coordination. Elle se réjouit du fait que la RAM a été mise sous tutelle du Ministère de l'État et de l'Industrie. Elle propose un alignement total des entités publiques : Ministère, ONMT, RAM, SMIT. Elle propose aussi la création d'un comité directeur réunissant tous les Ministères. Ce secteur du Tourisme concerne pratiquement tous les Ministères,

que ce soit de l'Intérieur, du Transport, des Finances, de l'Aménagement du Territoire, de l'Artisanat, de l'Éducation Nationale, de la Formation Professionnelle, de la Culture, de la Sécurité, c'est vraiment le secteur qui fait appel aux compétences des différents départements ministériels. Elle propose donc la création d'une instance de pilotage national. Voici donc la situation actuelle. Concernant la régionalisation, je crois que les Présidents en ont parlé mieux que moi. Ce que je constate, ainsi que M. BAKKOURY, c'est qu'il faut accélérer la cadence au risque de créer beaucoup de frustrations. Maintenant quelles sont les recommandations ? il faut tout d'abord préciser d'une façon claire que doit faire l'État et que doit faire le secteur privé. Ce que je propose c'est que l'État, comme on l'a dit ce matin doit d'abord assurer la sécurité car sans sécurité il n'y a pas de Tourisme et Dieu merci jusqu'à maintenant et j'espère pour le futur, la sécurité est assurée dans notre pays. La santé, quelqu'un a parlé ce matin de la santé : c'est vrai quand

on est malade, un touriste a besoin d'être guéri le plus vite possible. Les infrastructures, effectivement l'État doit s'en occuper. Là je suis tout à fait d'accord avec mes collègues quand ils rappellent le projet du Palais des Congrès. Il est inimaginable qu'une ville comme Casablanca, ne dispose pas d'un Palais des Congrès et je propose que ce soit le premier projet qui doit être fait. Je voudrais profiter de l'occasion pour parler aussi, et je m'adresse à M. BAKKOURY, d'un parc des expositions. Il n'est pas normal aussi que dans une ville comme Casablanca, on aille encore à la Foire de Casablanca. Pour terminer je pense qu'il faudrait revenir pour cette coordination publique/privée, ce qu'avait proposé la vision 2020, ce fameux conseil National du Tourisme qui regroupe l'État, les régions, le secteur privé et qui est un petit peu le Gouvernement du Tourisme et au niveau régional comme je l'ai proposé qu'il y ait dans chaque région un responsable du Tourisme. Merci beaucoup. ■



Hamida REZE

Vice-Présidente

Région Île-de-France – Représente
Mme Valérie PECRESSE,
Présidente, Région Île-de-France

Le Maroc est un pays de coopération majeure

J'ai le privilège de remercier Monsieur Le Président Mohamed BENAMOUR, ainsi que la Présidente, Madame BENSALAH pour l'invitation qui m'a été faite de participer à ce Symposium International du Tourisme. J'ai aussi l'honneur de représenter la Région d'Île-de-France et sa Présidente Madame Valérie PECRESSE.

Je suis vraiment très émue car c'est la troisième fois que je viens au Maroc, là c'est vraiment dans un cadre Institutionnel et j'en suis vraiment très heureuse. D'abord parce que nous avons entre la région Île-de-France et la Région de Casablanca/Settat dont je salue son Président M. BAKKOURY une coopération majeure.

C'est grâce à des événements tels que ceux d'aujourd'hui qui permettent concertation et débats que le Tourisme pourra retrouver son rôle majeur et son leadership à l'échelle d'un pays où d'une région. Le sujet qui nous intéresse aujourd'hui c'est la gouvernance face à la multiplicité des acteurs du Tourisme, bien

entendu c'est un enjeu majeur, du développement de ce secteur. En ma qualité de Vice-Présidente de la Région Île-de-France, car j'ai en charge le Tourisme avec beaucoup de bonheur, je souhaite évoquer ici quelques exemples qui soulignent comment la Région Île-de-France, s'appuyant sur une volonté politique forte, travaille à fédérer les multiples acteurs du Tourisme venant des sphères publiques ou parapubliques et privé.

Le Tourisme en Île-de-France c'est plus de 48 millions de visiteurs par an. Pour l'année 2017, ce secteur a engrangé 20 milliards d'euros de recettes et concerne directement plus de 500 milles emplois.

Après la difficile période de 2016 et malheureusement des événements qui nous ont tous marqués, des attentats, des intempéries, des mouvements sociaux, nous avons enregistré une chute de la fréquentation touristique, 1 million de touristes 1 milliard de recettes en moins entre 2015 et 2016. La Région Île-de-France a voulu endiguer cette chute en lançant un grand plan de relance du secteur Tourisme Paris Île-de-France.

Un plan élaboré autour de trois axes : plus d'accueil, plus de qualité de service et plus de sécurité.

Six mesures fortes ont alors été lancées et mises en place autour de ces

axes stratégiques.

- 1) les volontaires du Tourisme,
- 2) le Paris et région pass,
- 3) le nouveau site web visit paris région,
- 4) amélioration de l'accueil en langues étrangères,
- 5) sécurisation des sites touristiques, commissariats mobiles que nous mettrons en place à partir de juin prochain et enfin
- 6) une forte campagne de promotion bien sûr de la destination Paris, Île-de-France.

Plan élaboré autour de trois axes

Avant de vous décrire ces mesures, je tiens vraiment à préciser le rôle et les compétences de la Région Île-de-France en matière de Tourisme. Bien sûr la région fixe la politique touristique régionale, sa mise en place et son déploiement sont assurés par les organismes associés, vous l'avez bien souligné M. le Ministre, le Comité Régional du Tourisme. Par ailleurs, la région dispose d'un fonds régional pour le Tourisme destiné à financer des projets d'acteurs public, parapublics, et privés, on l'a invoqué tout à l'heure qui s'inscrivent dans les axes stratégiques mentionnés précédemment. Ce fonds dispose d'un budget de 6 millions d'euros en investissement



et 1.9 millions d'euros en fonctionnement.

J'ai parlé tout à l'heure des volontaires du Tourisme, ils ont pour objectif la qualité et l'accueil des touristes. Depuis trois ans un peu plus de 1 000 volontaires du Tourisme se sont déployés sur tous les sites touristiques. Pour cette année, nous en avons 500 pour l'été, qui ont justement orientés beaucoup les touristes sur des sites touristiques très fréquentés, (le musée du Louvres). Nous avons aussi un partenariat avec le privé, les Galeries Lafayette, et beaucoup d'autres sites comme Eurodisney, Disneyland Paris. J'ai proposé également « Village nature » qui se trouve dans le 77 dans le département Seine et Marne, dont je suis très fière.

La deuxième mesure est Paris, région de pass. Un des objectifs est de construire avec les différents acteurs, Ile France mobilité, les musées, les opérateurs privés, une solution unique incluant transports et sites touristiques sous forme d'un city pass. Les touristes vont avoir en même temps un pass unique et vont utiliser en même temps les transports et accéder à des sites touristiques. J'ai également évoqué le Welcome to Paris Switch on et son application téléchargeable sur Smartphone qui vont être disponibles à l'été 2018. A terme, il sera disponible en 10 langues et va permettre aux touristes français et étrangers d'accéder à des informations sur Paris et sa région.

Comment améliorer l'accueil des touristes ?

L'amélioration de l'accueil passe tout d'abord par le multilinguisme. C'est important de pouvoir communiquer avec les touristes qui arrivent à Paris Île-de-France. Des efforts importants ont été faits pour augmenter le niveau de maîtrise des



langues étrangères dans les filières professionnelles du Tourisme.

La sécurité, est un autre pilier. En novembre 2017, nous avons tous votés par délibération une convention État/Région, relative à l'équipement de la police nationale de la gendarmerie nationale et au renforcement de la sécurité en Île-de-France. Nous aurons quatre véhicules que nous allons customiser et qui vont se transformer en commissariats mobiles. Ils seront déployés sur les sites touristiques les plus fréquentés afin d'assurer la sécurité des touristes. Il y a un volet relatif à la promotion et la communication dans ce schéma. Nous avons voté en novembre dernier, le nouveau schéma régional touristique de 2017 à 2021 et ce schéma s'inscrit dans l'aligner du travail accompli dans le cadre de nouveaux fonds de la région mais aussi les six mesures d'urgence que j'ai évoquées l'Île-de-France région capitale, joue également un rôle particulièrement important dans la fréquentation touristique française. C'est la porte d'entrée principale de la destination France. La volonté de la Région est non seulement d'affirmer son engagement en faveur des touristes mais aussi de travailler en lien avec

l'ensemble des autres collectivités territoriales. Monsieur le Ministre vous l'avez rappelé tout à l'heure, la région appelle à la mise en cohérence de l'ensemble des politiques publiques en matière de Tourisme, État, département et établissement public. Ce schéma reflète vraiment cet engagement, il souhaite la volonté régionale de jouer un rôle de fédérateur de l'ensemble des partenaires publics/privés. Enfin Madame la Présidente, nous avons un rêve, celui de la mise en œuvre de ces actions. Le but serait de créer, car nous avons le syndicat Île-de-France mobilité, un syndicat du Tourisme, qui regrouperait tous les professionnels du Tourisme de façon à avoir une cohérence globale de ne pas se disperser. Voilà en gros tout ce que j'avais envie de vous dire. En conclusion je dirai simplement que comme tout pays, comme toute région, il faut vraiment une véritable vision. Il faut une volonté politique portée par des élus, par des femmes, des hommes et puis bien sûr, une véritable gouvernance. Nous avons la chance d'avoir une Présidente de Région, Madame Valérie PECRESSE, qui a vraiment une vraie vision pour l'Île-de-France ce qui est très important. Je vous remercie. ■



CONSEIL DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA SOLIDARITÉ



LES RENCONTRES DU CDS

MOT DE CLÔTURE



Nadia SALAH

Administrateur Directeur des
Rédactions du Groupe Éco-Médias

La star de la journée « la digilisation »

Aujourd'hui vous avez voulu relancer un processus de discussion avec le Gouvernement, sur la digitalisation, qui était la star de la journée. J'aimerais mieux être servie par elle qu'être asservie par cette digitalisation. Sur les photos j'ai adoré la jeune femme qui a dit « au lieu de me communiquer les ministres sur les sites internet, vous feriez mieux de mettre des photos que l'on puisse vous prendre ». Mais s'il n'y avait que le Ministère du Tourisme qui ne faisait que ça. Vous savez que cette année c'est le centenaire d'une institution dédiée au Tourisme ? C'est l'Office du Tourisme créé en 1918, la puissance coloniale avait déjà vu les opportunités à ce moment. Il faut dire aussi que parfois la puissance coloniale se trompe. Le Maroc a du potentiel, oui, il a fait pas mal de progrès, oui. Il a produit six chartres de vision pour le Tourisme une tous les sept ans. Verre à moitié vide, verre à moitié plein, je ne rentrerai pas dans la discussion, je suis plutôt fière de ce que vous avez fait. Cependant, il y a des problèmes que vous n'avez pas posés : la croissance des entrées de touristes elle va où ? Je ne suis pas très sûre que les déclarations de

presse de classement soient parfaitement exactes. Le retour à la croissance des entrées, oui mais on n'a pas parlé de rentabilité, c'est centrale, on n'a pas parlé de comportement prédateur des plateformes, qui est autre chose que la digitalisation.

L'art, l'expérience, c'est une magie. Ici au Maroc, c'est quatre/cinq dernières années on a rattrapé trente ans d'efforts sur les musées, pour les reconstruire, pour les remplir. Il manque toute la communication autour. L'art est un argument important pour le touriste mais c'est aussi un argument important pour le respect de soi. On va au musée pour voir comment un peuple se rêve, c'est tout à fait autre chose que de faire des collections, que de vendre des billets. Il ne faudrait pas qu'à cause des difficultés d'entretien que les musées sont en train de rencontrer, qu'on laisse tout l'effort qui a été fait. Il faudrait aussi, comme l'a dit ce matin Neïla TAZI, faire peut-être un petit effort au niveau du Ministère de la Culture ou du Chef du Gouvernement, pour faire des classements à l'UNESCO, les gnaouas ça mérite un classement mais il n'y a pas qu'eux, car on sait que lorsqu'on a un classement on attire les gens. Là encore on est comment le peuple se rêve, comment il entretient son propre respect. Ceci n'est pas apparu comme un jour de pluie, c'est parce que derrière, pour les musées, il y avait le Roi.

Vous souvenez-vous de la date de la signature du Dahir sur la fondation des musées : printemps 2011. Cela m'amène à la gouvernance, comme on a tous besoin du Roi derrière nous. Gouvernance et régulation, on a mis ce mot gouvernance à la constitution, on en a fait même tout un chapitre. Sommes-nous bien sûr de l'avoir bien définie. Je n'en suis pas si sûre que ça. Il y aurait des contenus à mettre et il y aurait des règles de fonctionnement, à chaque instant être sûre que ce que je dis est en phase avec ce que le groupe attend de moi.

Un système démocratique pour les régions

Cela se fait par des réglementations, des lois, des décrets, des textes, des experts. Cela ne se fait non pas par le partage de pouvoirs et j'ai beaucoup apprécié ce que vous avez dit (Ministère de l'Intérieur), vous avez parlé de cohésion.

C'est la cohésion des pouvoirs qui me semble être plus importante que l'idée de répartition des pouvoirs. Vous le savez comme moi l'action et la démocratie ne vont pas toujours ensemble. On n'est pas les seuls à se poser les problèmes donc il ne faut pas en avoir honte.

Plus on se démocratise plus on a des risques que de perdre les sens,



n'est-ce pas Messieurs les élus ? La démocratie en dispersant les attentes, en dispersant pouvoirs crée un grand risque de perte de sens. On l'a bien vu de 2008 à maintenant. Il ne faudrait pas mettre tout ça sur le dos du printemps arabe, car c'est depuis 2008 qu'on a arrêté le programme touristique.

Faut-il un système démocratique pour les régions, un système notable qui négocie ou un système jupitérien ? Ça nous aiderait à faire des arbitrages, pour faciliter la cohésion des pouvoirs ça nous faciliterait peut-être la décision en période un peu tendue. Maintenant il y a une manière concordante qui permet d'éviter les erreurs.

C'est de diffuser de l'information. Diffuser de l'information ce n'est pas de la communication c'est à la publicité, et ce ne sont plus non plus des datas dont on nous a beaucoup parlé cette après-midi. Il y a énormément de choses sur internet, toutes ne sont pas des choses pour vendre ni pour mieux vendre à un touriste à son prochain retour.

Diffusez de l'information, vous créez de la cohérence. Sa Majesté le Roi l'a fait quand il est arrivé le rapport du cinquantenaire, qui a été non seulement diffusé, mais il a été discuté. Donc partager l'information, diffuser l'information ça évite de faire des erreurs cela accumule du capital immatériel dans la meilleure base de données.

Grâce aux informations qu'on a, grâce à notre administration, grâce à nos acteurs, on peut surveiller ce qui se passe. Comme exemple les performances de l'Inde d'il y a dix ans et celles de l'an passé. Ils sont en train de nous rattraper.

Vous aurez compris que ce que vous n'aurez pas fait vous-même ou avec les hauts fonctionnaires ou avec vos élus ce ne sera pas fait.

Je vous remercie. ■



Mohamed BENAMOUR
Président du CDS

En guise de conclusion

Mesdames, Messieurs,
En ouverture de notre séminaire trois chiffres et une question nodale ont été évoqués : en 1950 on comptait à peine 25 millions de touristes dans le monde, aujourd'hui on en compte près d'1 milliard et en 2030 c'est-à-dire demain, on comptera selon les projections plus de 1,8 milliards de touristes. La méditerranée comme cela a été rappelé est la première région touristique mondiale avec près de 300 millions de touristes internationaux en 2015 profitant davantage au pays du nord France Espagne et Italie. Comment le Maroc qui a fait du Tourisme une question stratégique peut-il capter une partie de ce formidable flux humain ? Avec quels acteurs, quelles institutions, et quels leviers ?
Nous avons tenté tout au long de ce séminaire d'apporter un début de réponse.

A côté des questions clefs, nous avons évoqué tout au long de notre séminaire l'importance du secteur, mais aussi les dysfonctionnements, les irritants et les points de vigilance sur des secteurs clefs comme l'emploi, la régionalisation et l'aérien... Une compétence, celle du numérique de la digitalisation « Star de

la journée » aura traversé toutes les interventions.

Une compétence que l'on retrouve à chaque maillon de la chaîne du Tourisme : réservations, hôtellerie, voyages, commercialisation...

Le numérique qui a transformé de fond en comble à la fois la culture du voyage et des voyageurs mais aussi sa déclinaison avec l'économie collaborative soulève des problématiques importantes comme celle de la concurrence loyale, de la sécurité, de la fiscalité...

La quatrième révolution, celle du marketing prédictif ne fait que commencer

Dans sa conférence introductive qui a donné le ton, le Ministre Luc CHATEL a rappelé que la vraie révolution qui a transformé le Tourisme, c'est la révolution du digital qui ne fait que commencer. Après la révolution de la notation et de l'évaluation permanente par les clients (le TripAdvisor) après le Airbnb, après la désintermédiation avec les centrales de réservation booking.com, la quatrième évolution numérique, le marketing prédictif, réalisé grâce aux enceintes qui connectent toutes les données personnelles est en marche et va bouleverser tous les modèles.

Nous sommes tous conscients dans tous nos métiers, hôteliers, voyageurs, influenceurs, de cette transformation qui peut être une opportunité si nous savons l'anticiper et la saisir.

Un constat s'impose : le numérique est irréversible et l'appropriation par tous les acteurs du secteur de l'outil numérique par la filière touristique est une impérieuse nécessité ! Un récent rapport rappelait qu'en 2020, plus de 50% des touristes seront les enfants d'internet



en 2025, plus de 80% de la population mondiale sera connectée et 90% choisiront leurs destinations, leurs hôtels, leurs restaurants par internet.

Comment faire face à ces évolutions de comportements, de produits ?

Avec quelle stratégie de la puissance publique et des acteurs ?

Quelle promotion digitale sur le web ? Sur les réseaux sociaux ?

En direction de quelles destinations, quels marchés ? Avec quels partenariats à l'international ?

Avec quelle plateforme ?

Quel cadre juridique et quelle riposte contre les pratiques déloyales et anticoncurrentielles qui marginalisent le secteur touristique traditionnel ? Comment transformer ce qui peut être ressenti comme une menace, par une opportunité ? Comment transformer son impact en un gisement de croissance car nous sommes tous conscients que le mouvement est inéluctable, irréversible ?

Avec quelles formations, quelles innovations et quels partenariats ? Toutes ces questions, comme les autres, relatives à la régionalisation, à la gouvernance, à la croissance abordées dans notre séminaire sont nombreuses, complexes et nécessitent une attention particulière.

Au cours de notre rencontre, les participants forts de leur diversité, de leur engagement et de leur créativité ont présenté leur point de vue, discuté parfois contredit...

Nous sortons de ces débats décloisonnés, plus riches en idées, en propositions qui dessinent des perspectives et des lignes de force qui serviront, nous le souhaitons, à la construction en intelligence collective de la stratégie nationale et territoriale de notre secteur.

Merci Mesdames et Messieurs, Merci tout d'abord à toutes ces personnalités éminentes qui nous ont fait l'amitié de passer une longue et studieuse journée avec nous, merci

à tous nos amis qui sont venus de l'étranger et toute ma reconnaissance à l'intérêt que vous avez porté à cette initiative.

Merci à tous les participants, à tous les intervenants et animateurs.

Merci pour ce partage de connaissances, d'idées, merci pour avoir nourri cette démarche de participation citoyenne engagée, une démarche qui est l'une des voies les plus sûres de l'intelligence collective que j'évoquais dans mon mot introductif. Un grand merci avec la reconnaissance du CDS à Mme Farida MOHA qui a animé avec brio cette journée.

Un grand merci à vous tous. ■









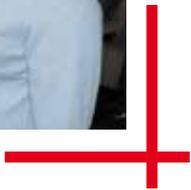














CONSEIL DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA SOLIDARITÉ

54, Bd. Abdelkrim El Khattabi - 20 100 - Casablanca - Maroc
Tél. : +212 5 22 39 85 72 / 73 / 74 - Fax : +212 5 22 39 85 67 / +212 5 22 39 80 56
E-mail : s.hachimi@ktivoyages.com - Site Web : www.cdsmaroc.com