



Indépendance *La low cost nationale devra rendre le pays moins vulnérable face aux caprices des internationaux*

Un projet de compagnie mort-né

L'histoire des low cost marocaines est pleine de couacs. Mais en disposer est vital pour le tourisme du pays. Sauf qu'aujourd'hui l'Etat n'a plus les moyens pour de telles aventures.

Par Omar Mellah

Certains dirigeants sont-ils victimes d'amnésie collective? Une question légitime au vu de l'annonce par Abderrafie Zouitene, directeur de l'Office national marocain du tourisme (ONMT), début juin, de la création d'une nouvelle compagnie aérienne low cost marocaine. Les différents couacs et faillites, au cours des dernières années, sont de nature à échauder tout investisseur rationnel. Regional Airlines, Atlas Blue, Jet4You, soit autant d'échecs en autant de tentatives. Mais cette fois-ci, il semblerait que l'on veuille s'appliquer pour éviter les erreurs du passé. Cela d'autant plus que la création d'une compagnie low cost marocaine devient une nécessité vitale, au regard de la dépendance du tourisme national des tour-opérateurs

et des compagnies aériennes low cost. *«Dans le tourisme, la fragilité est souvent liée à l'aérien et à la programmation des tour-opérateurs. Donc, si l'on veut se détacher de cela, il faut que l'on développe des capacités propres. L'idée derrière est de disposer d'un outil que l'on maîtrise et qui nous offre une certaine indépendance, en cas de défaillances externes»*, déclare Jamal Kilito, directeur des marchés internationaux à l'ONMT. Une annonce qui vient répondre au chantage des compagnies étrangères. Ces dernières sont montées au créneau suite à mise en place de la taxe aérienne et ont menacé pour certains de boycotter la destination Maroc. Une frilosité qui pourrait coûter cher, car moins de dessertes vers le Royaume implique moins de touristes. *«En 2013, les aéroports du Maroc ont accueilli environ 8 millions de passagers qui, à l'exclusion du transit, avaient pour destination finale le Maroc, et y ont donc séjourné en hôtel pour près de 60% d'entre eux, ce qui donnerait lieu à 14 millions de nuitées hôtelières environ sur la base d'une durée moyenne de séjour de trois nuits. Or, le nombre de nuitées hôtelières effectivement enregistrées sur l'ensemble du territoire national pour cette même année 2013 fut de 14 millions, hors marché domestique. Il semble donc y avoir une corrélation évidente entre les arrivées aériennes et les nuitées hôtelières. De ce fait une baisse de la desserte serait effectivement une catastrophe pour le tourisme marocain»*, affirme Samir Khaldouni Sahraoui, président de Chorus Consulting. Une corrélation qui implique que tous les efforts soient faits pour ne pas impacter l'objectif de 20 millions de touristes en 2020. *«Au cas où une augmentation des dessertes aériennes vers le Maroc devenait inenvisageable, il faudrait impérativement faire en sorte de sauvegarder au moins les niveaux de dessertes actuels, que ce soit à travers une ou plusieurs compagnies Low Cost marocaines ou internationales»*, continue Sahraoui. Si l'utilité d'une low cost home made est avérée, reste à savoir comment éviter que ce ne soit un autre fiasco.

Le Maroc n'est pas la Turquie

«Ce n'est pas parce qu'Atlas Blue a eu un échec qu'il ne faut pas créer une nouvelle compagnie», déclare Zouitene à notre confrère L'Economiste du 6 juin 2014. *«On ne peut pas demander à une compagnie traditionnelle de concevoir et de gérer un outil low cost»*, explique-t-il, allusion faite à la RAM. Un échec que doit bien connaître Zouitene, lui qui était à l'époque directeur général exécutif de la compagnie nationale. Dans ce sens, il espère impliquer des compagnies spécialisées en Low Cost en articulant la nouvelle compagnie autour d'Air Arabia. Un modèle qui devrait ressembler à celui de la compagnie turque Sunexpress, qui compte dans son tour de table Lufthansa et Turkish Airlines. Si l'idée est louable, il n'est pas sûr qu'elle soit applicable au Maroc avec autant de réussite qu'en Turquie. *«Le marché aérien interne turc est beaucoup plus grand que le nôtre. De fait, il permet aux compagnies de disposer de plus grandes ---*

--- *fréquences de vol*», affirme Kamal Bensouda, DG d'Atlas Hospitality et de l'Observatoire du Tourisme. Une entreprise difficile mais pas impossible. Il faudrait en fait que plusieurs facteurs concordent pour permettre l'éclosion d'un opérateur viable la nouvelle compagnie devrait être fortement capitalisé. Des capitaux qui permettront de disposer d'une flotte aérienne imposante, ce qui n'a pas été fait lors des précédentes tentatives. «Elle devra disposer d'au moins huit avions contre trois à quatre pour les anciennes compagnies pour gérer à minima 1 million de touristes. Ce qui implique une saturation en termes de fréquence de vol, et une maximisation de l'utilisation de la flotte», insiste Bensouda.

Zouitene rappelé à l'ordre ?

Un raisonnement logique, car à quoi bon investir si c'est pour attirer moins 5% de l'objectif en touristes de 2020? Autre facteur essentiel, il faudrait que la compagnie soit basée à Marrakech. «Vu qu'elle est destinée à promouvoir le tourisme, la Ville Ocre doit être son hub et non plus Casablanca, pour éviter les vols à vide, 'Empty Legs', qui augmentent les charges», poursuit le directeur général d'Atlas Hospitality. En effet, avec Casablanca comme hub, pour un trajet Marrakech-Paris, il y a quatre vols dont deux inutiles. L'avion étant stationné à l'aéroport Mohammed V, il devra décoller de là à vide pour partir une première fois à Marrakech en vue de récupérer les passagers avant de rejoindre Paris. Puis, au retour, il fera le chemin inverse et déposera tous les passagers à Marrakech avant de revenir, une fois encore à vide, à Casablanca pour déposer l'avion. Des charges importantes surtout pour un low cost qui doit les réduire au maximum. Un écueil qui devrait être évité, si l'on en croit les quelques déclarations qui indiquent que la compagnie devrait être basée à Marrakech. Comme on ne peut pas dissocier l'aérien du tourisme, la question qui se pose est: faut-il desservir de la même manière toutes

«La compagnie devra disposer d'au moins 8 avions contre 3 à 4 pour les anciennes pour gérer à minima 1 million de touristes»

— Kamal Bensouda

les destinations? «A mon sens, non, réplique Sahraoui, dans un premier temps, il serait logique de capitaliser, en priorité, sur les greniers à nuitées du Maroc que sont Marrakech, Agadir et Casablanca, lesquels représentent près de 70% des nuitées du Maroc. Certes, il ne faudra pour autant pas laisser aux oubliettes les autres destinations, mais planifier dans le temps l'accroissement de leur desserte au fur et à mesure de leur reprise des performances, ce qui devrait être le cas pour Ouarzazate et Fès, par exemple». Ou ce que l'on peut traduire en langage managérial par consolider la position des produits vache à lait avant d'essayer d'enranger le maximum dans des produits en devenir. Car, dans certains cas, ajouter plus de dessertes ne changera rien à la donne. «Car il ne suffit pas de demander à une compagnie aérienne, notamment la compagnie nationale, d'augmenter ses dessertes sur telle ou telle destination domestique pour améliorer son attractivité. Il faut surtout que la destination œuvre à offrir un produit touristique attractif, épaulé d'une stratégie marketing novatrice et puissante à même de drainer un flux potentiel supplémentaire. Si l'offre est au rendez-vous, la desserte aérienne le sera aussi, mais si l'offre n'est pas séduisante, il n'y aura pas de demande et, donc, pas de desserte... C'est la fameuse histoire de l'œuf et la poule», ajoute Sahraoui. Il faudra donc trouver un savant mélange pour stabiliser et améliorer l'afflux de certaines destinations, tout en faisant en sorte d'aider à faire exploser le potentiel de certaines régions. Cela dit, la création d'une low cost marocaine ne devra être qu'un premier pas

en vue de sécuriser au maximum le flux de touristes vers le Maroc. Ainsi, au lieu de subir les sautes d'humeur d'entreprises étrangères qui dictent leurs goûts et envies, l'objectif devra être de disposer de toute une chaîne de valeur touristique, comprenant tour-opérateur, compagnie aérienne et offre touristique. Une intégration verticale de la marque Maroc, coûteuse mais nécessaire. De beaux projets, mais qui devront attendre selon Lahcen Haddad, ministre du tourisme «Pour le moment, rien de concret, il n'y a pas encore eu d'étude de faisabilité sur la création d'une compagnie low cost, et l'Etat n'est pas près d'être dans son tour de table». (Voir également Interview Lahcen Haddad). Une mise au point à peine voilée à l'adresse de Abderrafie Zouitene dont l'Office est sous la tutelle du ministre. D'ailleurs, il n'est pas exclu que ce dernier se soit fait remonter les bretelles par son chef hiérarchique suite à cette sortie non concertée. Contacté par nos soins, Zouitene préférera garder le silence. ■

omellah@sp.ma

QUID DE LA RAM ?

La Royal Air Maroc devrait bénéficier d'effets de synergie avec sa concurrente marocaine. En effet, une low cost marocaine lui permettrait de se décharger de la desserte des courriers courts et se concentrer sur les moyens et longs courriers. La RAM se positionnant en tant que compagnie transit et compagnie panafricaine, elle n'aura plus à subir la guerre des prix des compagnies low cost. Ce rôle sera dévolu à la compagnie marocaine. Autre point en faveur de la RAM, le fait de lui garder l'aéroport de Casablanca comme chasse gardée, et donc de ne pas subir de concurrence intra-marocaine. De bon augure pour la RAM qui en aurait bien besoin, dans un contexte international où la majorité des compagnies aériennes sont en crise.