

Tourisme

ANALYSE 

Comment rectifier le tir d'une vision

• Une étude d'évaluation confiée au cabinet BCG

• La tendance est au recadrage des objectifs de la stratégie

IL était temps! La Vision 2020 du tourisme requiert un regard critique et des évaluations régulières avec des indicateurs chiffrés. L'enjeu est de capitaliser sur les acquis, relever les limites de la stratégie tout en renforçant la réactivité et les réajustements qui s'imposent. Plan Azur (stations balnéaires), état d'avancement de la vision, produit, retour sur investissements, modalités de pilotage, gouvernance, régions-territoires, durabilité, aérien, promotion... la tendance est au recadrage tous azimuts et aux évaluations à mi-parcours. Les indicateurs de l'exercice 2015 confirment l'urgence du recadrage: arrivées, nuitées, recettes, durée de séjour, taux d'occupation... tous les voyants ou presque sont au rouge. La destination Maroc draine 10 millions de touristes (dont plus de 4 millions de MRE).

Territoires

Le chiffre d'affaires du secteur est de quelque 107 milliards de DH. Pour capitaliser sur les acquis et s'arrêter sur les limites, la tutelle vient en effet de lancer une étude à mi-parcours pour évaluer l'état d'avancement de la stratégie, analyser les failles de la gouvernance et des structures ainsi que les modalités de pilotage. Autre défi de taille, le réajustement de la notion des territoires en cohérence avec le nouveau découpage administratif de la Régionalisation avancée. Au départ, le découpage touristique devrait transcender le découpage administratif. Aujourd'hui, ils se chevauchent. L'étude d'évaluation vient d'être confiée au cabinet BCG (Business Consulting Group). Selon le département du Tourisme, «d'importance est de capitaliser sur les enseignements tirés des précédentes études et de la première Vision (ndlr: 2010), ainsi que de la nécessité d'adopter un pilotage mixte». Concrètement, l'étude du cabinet BCG devra permettre d'établir un diagnostic de l'état d'avancement des différents chantiers de la vision et leurs impacts sur l'industrie touristique nationale. En d'autres mots, il va falloir accélérer le déploiement et rectifier le tir, le cas échéant. L'enjeu est de taille, puisqu'il va falloir mettre en place de nouveaux mécanismes et surtout des leviers d'accroissement des capacités, de l'offre et de la demande touristique. Sinon, le statu quo peut coûter cher à la destination dans une conjoncture économique morose, ac-

centuée par les tensions sécuritaires et les menaces terroristes dans la région. Selon le département de Haddad, «l'évaluation de la Vision s'impose dans un contexte mondial difficile et des bouleversements majeurs de la situation géostratégique ainsi que leur incidence sur l'industrie mondiale du tourisme». Cette évolution de la structure des marchés impose de nouveaux défis, enjeux et modes de communication via le canal digital.

Selon le cahier des charges de l'évaluation à mi-parcours, la mission du cabinet international devra évaluer, chiffrer et analyser les progrès réalisés sur la période 2011-2015 et les croiser avec les résultats escomptés au départ. Il est aussi question de diagnostiquer et évaluer des mesures d'accompagnement pour l'opérationnalisation des chantiers de la Vision. Le cabinet est appelé aussi à analyser les tendances mondiales. Il s'agit de benchmarker la destination à l'échelle régionale,

pour analyser les mutations, l'évolution de la demande et de l'offre chez les destinations concurrentes. A l'aune des toutes premières évaluations, des scénarii de réajustement, voire recadrage, seront proposés. Et c'est sur cette base que devra partir le plan d'accélération à court terme (2016-2020). □

Amin RBOUB

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Pourquoi le plan Azur réduit la voileure

• Saïdia, Taghazout, Lixus... les stations redimensionnées

• Bientôt des low cost sur Ouarzazate et Agadir

«**B**IENTÔT des compagnies low cost avec des vols sur Ouarzazate, Agadir... à partir de destinations comme la Russie, l'Allemagne, l'Europe centrale, l'Europe du Nord...», annonce Lahcen Haddad, ministre du Tourisme. Même s'il y a des lignes qui ne remplissent pas, les retombées économiques de ce choix seront importantes pour les villes et régions ciblées. Au lendemain de la nomination de Hamid Addou à la tête de la RAM, Lahcen Haddad estime que la compagnie nationale devra consentir encore plus d'efforts pour faire jouer le maximum de synergies possibles avec les opérateurs du tourisme. D'autant plus que le tout nouveau PDG de la RAM est un ancien DG de l'ONMT, qui est conscient des attentes de la corpo-



Dès le départ, les concepteurs du plan Azur étaient trop ambitieux. La conjoncture difficile l'a prouvé. De plus, l'erreur aura été de vouloir tout faire: la conception, l'aménagement-développement, la commercialisation, l'animation... Saïdia en a payé les frais (Ph. L'Economiste)

ration du tourisme et des principales villes en termes de transport aérien. «La RAM doit travailler en bonne intelligence et faire jouer des synergies avec le secteur», soutient le ministre. Pour y arriver, il va falloir, estime Lahcen Haddad, commencer par revoir le contrat-programme qui lie la compagnie nationale et l'Etat et qui limite le champ d'actions de la RAM envers le

secteur du tourisme. «Nous sommes en train de réfléchir avec les professionnels du secteur et des tour-opérateurs pour voir la possibilité de créer une ou deux compagnies low cost avec une petite flotte», annonce le ministre. Lahcen Haddad n'exclut pas de monter des opérations avec Air Arabia: «C'est tout à fait légitime de travailler avec une compagnie nationale comme Air Arabia qui a beaucoup d'ambitions». Aux yeux de Lahcen Haddad, il

sont essentiellement des hôtels à Saïdia, Taghazout, Ouarzazate, Marrakech, Agadir...», annonce le ministre. Le fonds de restructuration devrait assainir quelques projets au cas par cas pour donner plus de visibilité. Sur le chantier des stations balnéaires, la priorité est de lancer Taghazout (dans le Souss). Le démarrage est prévu entre 2017 et 2018. Pour Lahcen Haddad, la station Taghazout n'a pas de problème. Le chantier est bien avancé: «la station Taghazout n'est plus en retard. Il y a un hôtel et un golf qui sont prêts. Un autre hôtel est en construction». En revanche, sur la station Lixus (Larache), il y a effectivement du retard compte tenu des problèmes rencontrés par le groupe Alliances. «J'ai demandé à Alliances de redimensionner ses programmes ou de trouver un repreneur. Autrement, nous chercherons un nouvel entrant, un investisseur marocain ou étranger. Toutes les options restent ouvertes», confie le ministre.

Sur la station pilote du plan Azur, Saïdia (l'Oriental), la capacité est de l'ordre de 6.000 à 7.000 lits. Six ans après le lancement de cette première station partie ex nihilo dans l'Oriental, le concept ne prend

2 à 3 stations pour commencer

TOUS les experts s'accordent à dire que la première mouture du plan Azur manquait d'expertise en matière de conception, de taille, de capacité, d'aménagement... «L'on ne peut pas faire à la fois dans la conception, l'aménagement-développement, l'animation... et prétendre maîtriser l'ensemble», analyse un ancien membre de l'Anit (Association nationale des investisseurs touristiques). Pour sortir de cette impasse, la tutelle a décidé de revoir l'offre, de manière à réduire la voileure du plan Azur. «Nous avons décidé de redimensionner l'offre, en allant plutôt vers 2 ou 3 stations. Le reste sera programmé pour les moyen et long termes», annonce Lahcen Haddad. □

y a tellement d'exemples à l'international qui ont fait leurs preuves dans l'aérien. C'est notamment le cas d'Egypt Air avec les compagnies low cost, de Transavia avec Air France ou encore le modèle turc avec British Airways et d'autres compagnies avec de toutes petites flottes.

Sur un tout autre registre, l'heure est à la diversification du produit, la durabilité, l'accélération et la redynamisation des investissements, le redimensionnement du plan Azur, le recadrage de la Vision, la mise en place d'un fonds de garantie... Autre chantier prioritaire, l'apurement de l'encours des crédits en souffrance. «Ce sont pour la plupart des crédits consentis depuis 2008-2009. Aujourd'hui, il faut dynamiser l'investissement». 400 millions de DH peuvent générer quelque chose comme 13 à 14 milliards de DH d'investissements. Les opérateurs attendent la mise en place d'un fonds de restructuration pour régler tous les problèmes de projets ou hôtels qui ont des difficultés de financement. «Le fonds de restructuration devra donner plus de visibilité aux investisseurs et régler des problèmes de projets en souffrance... Ce

pas encore à cause justement de la saisonnalité et d'une offre mal animée et surtout une forte dominance de la composante immobilière. Le hors-site et l'arrière-pays ne sont pas encore connectés à la station. S'y ajoutent des problèmes liés à l'assainissement (des odeurs), au commerce, à la connectivité, au désenclavement aérien... «Nous sommes en train de travailler sur le site de Saïdia. Nous venons de régler le problème de l'assainissement, il n'y a plus d'odeurs. Nous avons redimensionné la Marina. Nous sommes en train de construire deux autres hôtels, un aquaparc... La médina a été transférée de la SAS. Nous ne voulons pas communiquer sur Saïdia, tant que nous n'avons pas tout finalisé», soutient Lahcen Haddad. Six ans après le lancement du plan Azur, le ministre de tutelle reconnaît que les concepteurs étaient «trop ambitieux». S'y ajoute une conjoncture économique des plus difficiles, qui a brimé l'élan des arrivées et des investissements. □

A. R.

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com