

Tourisme/hôtellerie: 10 millions

• Un rapport d'experts relève des dysfonctionnements et du gâchis en série

• Des discordances majeures et des déperditions à tous les niveaux

• Les MRE dépendent plus que les touristes étrangers

ENCORE un rapport accablant sur la politique du tourisme! Un comité d'experts (Comex), constitué d'opérateurs et de consultants spécialistes d'analyses poussées, vient de finaliser une étude sur les faiblesses de l'activité touristique au Maroc. Il s'agit d'un diagnostic détaillé, appuyé par une revue statistique sur 15 ans, qui relève une série de dysfonctionnements. L'étude s'arrête sur la période 2000-2015, afin de déceler les tendances de fond sur une quinzaine d'années. Des discordances structurelles dans l'équation touristique ainsi que de fortes déperditions sont pointées du doigt. De sources proches du Comex, «ce diagnostic repose sur une méthodologie scientifique rigoureuse pour prendre la juste mesure et le pouls d'un secteur en perte de visibilité». Pilotage, gouvernance, aérien, Plan Azur, offre produit, promotion, capacités, modèle économique, arrivées, nuitées, recettes... Tout passe au peigne fin.

Comment relancer le tourisme au Maroc? Comment revoir et reformater la Vision? Ou encore, comment anticiper l'avenir et se projeter à l'horizon 2030? Ce sont là autant d'interrogations qui ont fait l'objet de ce rapport encore confidentiel, piloté par Amyn Alami. Objectif: faire une analyse rigoureuse du secteur, tirer des enseignements et enclencher une nouvelle dynamique à travers l'élaboration d'une feuille de route afin de la soumettre à la tutelle. Le mode opératoire consiste à évaluer les performances, apprécier les résultats par rapport aux objectifs initialement fixés (taux de réalisation), analyser les défaillances d'exécution par rapport à la stratégie adoptée (2010-2020) et dresser un bilan détaillé afin de pouvoir apprécier «l'opportunité ou la pertinence» des stratégies adoptées.

Pour mieux apprécier le potentiel de ce secteur qui pourtant était des plus stratégiques il y a 10 ans, il s'impose de rappeler quelques indicateurs macroéconomiques-clés. Chiffres à l'appui, le tourisme était le 2^e contributeur au PIB en 2010. C'est aussi

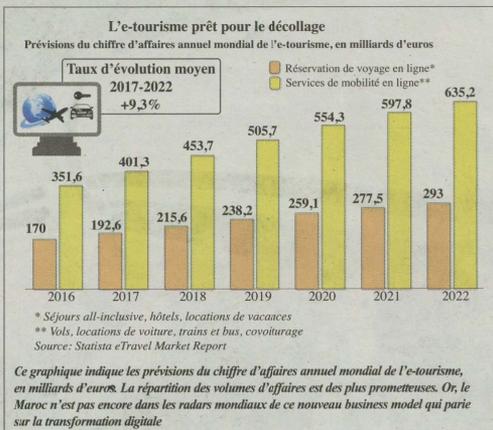
le registre, la destination Maroc n'a pas bien évolué au niveau du classement mondial. Elle était 38^e en 2000, 25^e en 2010 et 30^e en 2015 (loin derrière la France, l'Espagne, la Turquie, la Grèce, l'Égypte, la Croatie, le Portugal...). Là aussi, merci les MRE

de 146%». En revanche, en 2015 il reçoit 5,2 millions de touristes étrangers de séjour mais n'enregistre que 3,7 millions d'arrivées non résidentes dans les hôtels (soit un taux de captage de 71%). Selon les experts, «la chute continue de ce taux enclenchée depuis 2000 résulte de deux phénomènes majeurs: le recul progressif du tourisme de circuit au début de la décennie 2000-2010, relayée par l'émergence de formes alternatives d'hébergement, partiellement ou pas du tout prises en compte par les statistiques de fréquentation hôtelière (les Ryads et l'immobilier locatif notamment)». A partir de là, un phénomène structurel majeur s'est installé au cœur du produit Maroc et de l'équation touristique nationale. Ce phénomène s'est accentué à partir de 2005.

Sur la durée de séjour, la destination perd du terrain avec un phénomène de raccourcissement. L'on est passé d'une moyenne de plus de 5 jours en 2000 à 2 jours. «Le Maroc a perdu son positionnement dominant (celui de vacances/longs séjours), au profit d'un positionnement plutôt (City Break/Court séjour). Une situation que le Plan Azur n'a pas pu redresser ni compenser en termes de durée moyenne de séjour et de nuitées. Pour rappel, l'objectif de la Vision 2010 était de 5,5 jours. Ce qui n'a jamais été atteint!

Sur les nuitées des non-résidents, elles n'ont progressé que de 1,2 million en 15 ans, soit une augmentation de 0,7% en rythme annuel moyen. De surcroît, la diminution corrélatrice de la part des non-résidents dans les nuitées est passée de 83 à 68%. Parallèlement, les nuitées des résidents contribuent pour 75% au résultat global, avec une augmentation de 3,7 millions (soit 6,8% l'an). Autrement dit, sans la contribution des résidents, l'hôtellerie nationale aurait affiché une bien piètre performance. Ce qui renseigne sur des discordances majeures au cœur du système. Le rapport relève «une énorme fuite de la fréquentation hôtelière». Cette fuite est estimée entre 5 et 10 millions de nuitées qui échappent aux mailles du circuit classé.

Sur un tout autre registre, le rapport confie «une hausse généralisée des capacités hôtelières, toutes destinations confondues». A titre d'exemple, Marrakech a multiplié sa capacité par 3,8, Fès (2,4 fois), Casablanca (2,2 fois), Ouarzazate (1,9 fois), Tanger (1,4 fois), Rabat (1,5 fois), Agadir



le 2^e secteur contributeur en emplois (plus de 500.000 en 2010). Les recettes oscillent en moyenne autour de 60 milliards de DH, dont 30 à 35% proviennent des MRE.

Sur l'indicateur des arrivées aux frontières, l'analyse fait ressortir «une forte progression des entrées de touristes entre 2000 et 2010, avec un rythme annuel de 8%». Mais depuis, il y a eu une quasi-stagnation. Une conséquence directe de trois chocs exogènes (crise mondiale-récession, printemps arabes, attentats terroristes). Ceci étant dit, l'évolution des arrivées n'est pas la résultante de l'attractivité de touristes étrangers de séjour (TES), mais plutôt «de la forte contribution des entrées des MRE (+3,1 millions, supérieures à celles des TES: +2,8 millions). Il va sans dire que sur les arrivées, les résultats sont très éloignés des objectifs initiaux tels que fixés par la Vision 2010 et la Vision 2020, respectivement 10 et 20 millions de touristes. D'ailleurs, le taux de réalisation de l'objectif 2010 a été d'à peine 36%. Sur un tout autre

registre, la destination Maroc n'a pas bien évolué au niveau du classement mondial. Elle était 38^e en 2000, 25^e en 2010 et 30^e en 2015 (loin derrière la France, l'Espagne, la Turquie, la Grèce, l'Égypte, la Croatie, le Portugal...). Là aussi, merci les MRE

qui ont fortement contribué aux arrivées. Autrement, le Maroc aurait été dans un bien piètre classement.

Pour rappel, la France est le numéro 1 mondial (avec un record de 90 millions de touristes prévus en 2018. L'an dernier, l'Hexagone a accueilli 82,6 millions de visiteurs étrangers). Au 2^e rang mondial, l'Espagne (82 millions de touristes en 2017). Les Etats-Unis arrivent en 3^e position avec 75,6 millions de visiteurs. S'ensuivent la Chine (59,3 millions), l'Italie (52,4 millions), le Royaume-Uni (35,8 millions), ou encore l'Allemagne (35,6 millions). C'est dire les gisements d'amélioration qui attendent la destination Maroc et les retards pris sur les arrivées. «La performance déplorable des non-résidents interpelle à plus d'un titre...», relève le rapport. Sur la fréquentation hôtelière, là aussi il y a de fortes déperditions. «En 2000, le Maroc enregistrait 2,3 millions d'entrées aux frontières pour 3,4 millions d'arrivées non résidentes aux hôtels, soit un taux de captage

RAM: Plein de trous d'air!

SUR la composante aérienne, certes l'arrivée de l'open sky a apporté des acquis incontestables: avec une forte amélioration de la connectivité, augmentation de l'accessibilité, des rotations, doublement du trafic... Mais il n'en demeure pas moins que l'ouverture a complètement «bouleversé le paysage et les équilibres»

avec de lourdes conséquences, notamment sur le pavillon national RAM. Résultat: une position dominante des low cost sur tous les aéroports du Maroc, sauf Casablanca. Il va sans dire que les compagnies low cost (LCC) contrôlent le ciel marocain avec 44% des vols internationaux (76% si l'on exclut l'aéroport

de Casablanca). Les low cost contrôlent 8 des 10 premiers aéroports du Maroc, avec des parts de marché comprises entre 70 et 100%! Conséquence: la RAM s'est repliée sur son hub de Casablanca et ses lignes intérieures peu rémunératrices. De surcroît, la RAM n'assure quasiment plus de desserte point à point sur l'Europe. Se-

lon le rapport, «avec 36% des vols internationaux et moins de 30% sur l'Europe, la situation de la RAM est devenue très fragile, voire très vulnérable». Dans ce même contexte, l'étude constate la quasi-disparition du ciel des TO et des compagnies Charters, avec moins de 3% des vols. □

de nuitées perdues en 15 ans!

(1,8)... Mais curieusement le positionnement global de la destination Maroc s'est accentué en faveur du non-balnéaire, à l'opposé de l'objectif stratégique de la Vision 2020 qui parie sur les nouvelles capacités des stations balnéaires du Plan Azur. Pis encore, 78% des nouvelles capacités classées depuis 2010 sont considérées non opérationnelles! D'autant plus qu'un nouveau concept atypique s'est installé dans l'hôtellerie marocaine, celui du «classé informel»! Résultat: Depuis 15 ans, le taux d'occupation des hôtels affiche une baisse tendancielle et durable. «Ce taux est très en dessous des seuils de rentabilité», déduit le rapport. Par destination, le taux d'occupation de 6 destinations est en péril (inférieur à 35%) sur 2000-2015. Par ailleurs, 4 destinations sont en danger (avec un taux d'occupation inférieur à 50%). Même Marrakech, la locomotive, enregistre un taux (TO) inférieur de 29% sur 15 ans. Ouarzazate est à moins 54%, Fès à -42%, ou encore Agadir (-25%). En 2015, 73.000 chambres opérationnelles n'ont été occupées qu'à 40%. 157.000 lits ont été occu-

pés à hauteur de 32%. C'est dire qu'il y a un véritable problème de surcapacité. «Au bas mot, il y a 100.000 lits de trop...» Théoriquement, le Maroc aurait pu absorber la fréquentation de 2015 avec sa capacité de l'an 2000. Côté marchés émetteurs, les

deux premiers (France et Espagne) sont en nette régression depuis 2010. Par ailleurs, les entrées par nationalité accusent une contreperformance sur trois marchés stratégiques: l'Allemagne, l'Italie et la Scandinavie. Même les nuitées sont en régression

sur 4 marchés stratégiques: France, Allemagne, Italie, Scandinavie. Autre constat inquiétant: «une fuite généralisée des fréquentations hôtelières». Depuis 2010, les contreperformances en nuitées touchent les principaux marchés émetteurs: France, Espagne, Belgique, Hollande...

L'étude relève également des mutations au niveau des moyens de transport. En effet, la voie aérienne est devenue le premier mode de transport des MRE depuis l'entrée en vigueur de l'open sky. En revanche, la forte croissance des entrées (tous touristes confondus) par voie aérienne s'est faite au détriment des voies maritimes et terrestres. De la répartition des arrivées des touristes (TES et MRE confondus) par voie aérienne, il en ressort que les TES représentent plus de 70% des passagers entrés via les aéroports de Marrakech, Casablanca, Agadir et Essaouira. Quant aux MRE, ils représentent entre 50 et 97% des entrées par Tanger, Rabat, Fès, Nador et Oujda. □

Amin RBOUB



Business model incompatible...

LE constat aujourd'hui fait que l'industrie touristique mondiale évolue dans un business model «désintermédié» (client individuel, plateformes électroniques, Internet, low cost, courts séjours...). Un modèle économique qui a vite remplacé l'ancien schéma des agences de voyages classiques et des TO avec des charters affrétés et des séjours longs. D'ailleurs, le développement spectaculaire des low cost en Europe est inhérent à ce nouveau modèle économique touristique, alimenté par une clientèle «City break» aux attentes et comportements différents. Parallèlement, de nouvelles formes d'hébergements alternatifs ont été développées. Face à ces mutations, hormis Marrakech, toutes les autres destinations (villes marocaines) présentent une ou plusieurs incompatibilités avec ces nouveaux paramètres. Ce qui explique les multiples contreperformances enregistrées. Les experts parlent «de multiples incompatibilités structurelles, puisque l'ensemble des destinations (hors Marrakech) ne disposent pas de l'aérien compatible et la clientèle correspondante (city break). Voilà un exemple concret de la «défaillance du pilotage et de la veille stratégique à tous les niveaux». □

ANALYSE

Tourisme

Comment «reformater» la Vision 2020

►►►

• Les experts préconisent une profonde mutation de la gouvernance publique et privée

• Promotion, aérien, investissements... un big bang est requis

LE secteur du tourisme a besoin d'un électrochoc pour sortir d'un coma profond. Le ministre Mohamed Sajid devra faire preuve d'ingéniosité pour trouver le bon sésame et relancer la machine. Une affaire qui n'est pas de tout repos vu les multiples dysfonctionnements relevés par le dernier rapport de la Cour des comptes (gestion, promotion, formation, gouvernance...) ainsi que les conclusions du rapport réalisé par le Comité des experts (Comex) constitué sous l'égide de la CGEM et de la CNT. Ce collectif a passé au crible plusieurs volets: pilotage et gouvernance, promotion, aérien, produits ou encore Plan Azur. Outre les multiples dysfonctionnements (lire articles page 4, 5 et 7), le rapport du Comex englobe des recommandations stratégiques. Priorité: remettre de l'ordre dans la maison et rétablir la confiance avec un seul objectif, à savoir améliorer les taux d'occupation. Le comité fixe pour deadline le premier semestre 2019 pour «formater» une nouvelle stratégie 2030, la débattre et l'approuver. Comment y arriver? Tour d'horizon des solutions préconisées par le Comex.

■ Pilotage & gouvernance: Le grand big bang

Sur le volet «gouvernance privée», les experts recommandent une refonte globale de l'architecture de la représentativité du secteur: CNT, FNT, fédérations régionales et associations nationales existantes. Le rapport préconise la mise en place d'une loi sur le tourisme pour graver dans le marbre la nouvelle architecture, institutionnaliser le dialogue public-privé et le co-pilotage concerté. «L'affaiblissement continu de nos instances au cours des dernières années a gravement desservi notre cause», déduit le rapport. Cette refonte de la gouvernance privée est «une question de survie pour la profession. Être crédible pour être écouté et respecté ou encore être qualifié pour co-piloter». Côté gouvernance publique, le rapport appelle à une refonte intégrale, voire même un «séisme» de l'architecture institutionnelle. Ces mutations pourraient se traduire par plusieurs actions. Il s'agit du renforcement du rôle du ministère de tutelle (supervision du secteur aérien, attributions spécifiques Vs régionalisation).

Les experts insistent sur la création d'instances mixtes de pilotage concerté à l'échelle nationale (Conseil national) et régionale (Comité régional). S'y ajoute la mise en place d'une instance indépen-

dante de régulation des capacités par les taux d'occupation et plus généralement de régulation des investissements. Une instance censée être sous la tutelle du Conseil national. Autre levier: la création d'un ensemble intégré ONMT/Smit pour faire jouer des synergies et réconcilier de manière cohérente l'approche «produits & marchés» et «promotion & marketing» à travers une agence de promotion et de développement touristique. Le rapport de la Cour des comptes a d'ailleurs mis à nu les dérapages des organismes publics de promotion touristique. Il a aussi épinglé la Smit dont les réalisations sont médiocres. Ce rapport reproche à l'ONMT son échec d'explorer d'autres voies de promotion des produits de niche susceptibles de faire bénéficier d'autres destinations, hors Marakech et Agadir, des retombées des flux. Un vrai gaspillage des deniers publics!

Le rapport du Comex préconise également la réforme de l'Observatoire du Tourisme pour disposer d'un outil statistique et de planification stratégique pertinent, efficace et utile. Les experts insistent sur le retour à la vocation initiale d'indépendance et de gouvernance public/privé. Ils proposent la mise en place d'un nouveau dispositif de tableaux de bord pertinents. A noter que dans le cadre de leur travail, les experts eux-mêmes se sont heurtés à l'accès difficile ou impossible à certaines informations (budget de l'ONMT, allocation par nature, marchés et destinations, dessertes aériennes et parts de marchés des différentes compagnies). Pour une meilleure refonte globale du secteur, le Comex décline trois scénarii: une haute autorité «Autoritaire» (centralisation maximale), une décentralisation (régionalisation avancée) ou encore un schéma intermédiaire plus équilibré, mais plus complexe.

■ Régulation d'urgence des capacités et des investissements

Pour remédier aux problèmes de surcapacité, le Comex prévoit l'adoption d'un moratoire immédiat sur toute nouvelle capacité pour une durée de 24 mois, hors stations Azur. Il s'agit d'une mesure palliative d'urgence pour éviter que «la situation ne s'aggrave encore», arguent les experts. Autre mesure à mettre en place immédiatement: la régulation par les taux d'occupation, transparente et ajustée pour chaque destination et catégorie d'hébergement. S'y ajoute la régulation des investissements touristiques en général (capacité d'hébergement, équipements d'animation, mise en tourisme...). L'enjeu est d'envoyer un signal fort à toute la communauté du tourisme, des banquiers et des investisseurs.

■ Apurement musclé de l'informel

Pour faire face à l'informel, le rapport préconise un apurement musclé du «clas-

sé informel» (déclassement, fermeture administrative). Il recommande l'encadrement de l'immobilier locatif et résidentiel (Airbnb) et la réglementation de toute forme d'hébergement touristique. Autre mesure: la création de nouvelles formules d'encouragement à la rénovation vu l'état critique du parc.

■ Booster les destinations

Toutes les destinations ne sont pas comparables. La première catégorie (Marakech-Essaouira et Agadir-Taghazout) dispose d'une offre attractive et d'un potentiel de croissance immédiate exploitable. Elle a besoin d'un renforcement de la promotion et de la desserte aérienne. L'échéance 2020 est retenue par le Comex pour redresser la fréquentation et l'occupation de ces deux «flag-ship». Quant aux destinations dites de 2e catégorie, elles reçoivent un réel potentiel mais souffrent de handicaps plus lourds (infrastructures, positionnement, mises en tourisme...) qui nécessiteront plus de temps pour être surmontés.

Pour redynamiser la machine, il faut enclencher des plans d'actions opérationnels afin de rétablir leur taux d'occupation et leur compétitivité. La phase 2019-2025 devra organiser le repositionnement des destinations de 2e catégorie. Pour l'échéance 2030, les experts recommandent de mettre en œuvre le potentiel balnéaire (Infrastructures Azur). D'ici 2020, les acteurs concernés devront repenser la stratégie balnéaire et son mode opératoire, au-delà des stations Azur à achever.

■ Promotion: Une refonte de fond en comble

Sur le volet promotion, il va falloir opérer un changement de la vocation de l'ONMT. Il s'agit de virer de la publicité au marketing stratégique. Il est préconisé de renforcer l'expertise dans la promotion en intégrant le digital au cœur du dispositif. La structure de promotion doit devenir le spécialiste de la demande: produire régulier d'études de marchés approfondies. Sur le volet produits, l'office devrait favoriser l'adéquation offre/demande, orienter le positionnement des produits et les mises en tourisme, devenir partenaire des hôteliers et des municipalités, soutenir les TO marocains et étrangers... Les experts n'excluent pas l'éventualité de promouvoir un organisme de gestion des destinations (OGD). Pour que cette transformation opère, les experts insistent sur la création d'un ensemble intégré avec la Smit dont il faut bien admettre l'échec. Nouveaux statuts, nouvelles règles opérationnelles, injection massive d'expertises et de ressources humaines, refonte de la taxe aérienne, réforme de la TPT, priorité aux gros marchés porteurs (top 8), plateforme d'incubation de start-up... Plusieurs actions sont à prévoir

pour remettre l'office au cœur du système de planification et du pilotage stratégique.

■ Aérien: RAM, grandir ou disparaître...

Le rapport remet sur le tapis le devenir de la RAM. Il serait temps de prendre des décisions stratégiques pour l'avenir de la compagnie nationale: grandir et se réinventer ou disparaître à petit feu. Les experts préconisent de donner à la compagnie les moyens d'une réelle ambition. Pour y arriver, il faut doubler la taille à l'horizon 2025 et dédier une partie de la flotte au tourisme point à point. Le rapport recommande de réinventer le positionnement stratégique de la compagnie: défendre ses territoires (hub Maroc-Afrique), en développer de nouveaux (Europe pour le long courrier), densifier l'interno ou encore reprendre pied sur le point à point touristique. La RAM devra réinventer son positionnement produit (qualité de service, prix, productivité) et sa puissance commerciale (forces de vente, marketing, communication). Une des conditions incontournables: ré-impliquer les tour-opérateurs (TO) pour permettre au Maroc de développer le segment «loisirs & vacances». La tutelle est également appelée à soutenir toutes les formes de l'aérien afin de réduire la dépendance aux low-cost. Les taux de remplissage moyens observés attestent de capacités installées non saturées.

■ Plan Azur

Le rapport a dressé un bilan des stations balnéaires. Pour les experts, Taghazout est une victoire à portée de main (potentiel de 70% d'occupation). Pour Saïdia, le combat n'est pas perdu d'avance (projet en cours de redressement avec 7 unités et 6.000 lits à l'horizon 2018 outre 9.000 lits résidentiels). Le potentiel de nuitées de la station de l'Oriental sur 6 mois est à 70% d'occupation. Pour anticiper l'avenir, le Comex préconise de concevoir de bons produits correspondant aux attentes d'une demande identifiée.

Pour que la mayonnaise prenne, il va falloir investir massivement dans la promotion pour détourner cette demande de la concurrence et dans l'aérien. Les experts recommandent également de laisser les professionnels choisir les sites et les business-models. Ils conseillent d'assumer les travaux d'infrastructures mais également le financement des études et travaux d'aménagement, sous forme de prêt concessionnel. Le rapport précise qu'il serait judicieux de convenir à l'avance des engagements de l'Etat s'agissant des budgets de promotion et des capacités aériennes à mobiliser. Les experts insistent sur certains principes essentiels: promotion du festif, usage sans restriction des places...

Nadia DREF





Tourisme: Seul 1% des projets réalisés!

➔➔➔
• Aucune leçon n'a été tirée de la Vision 2010

• Ces instances de gouvernance qui n'ont jamais vu le jour!

«**C'**EST un échec de pilotage et de gouvernance». Telle a été la première réaction de Hayat Jabrane, ex-SG de la CNT au lendemain de la publication du rapport très critique de la Cour des comptes sur le tourisme. Selon les magistrats de Jettou, sur 944 projets touristiques dotés d'un montant global de plus de 151 milliards de DH, à peine 37 ont été réalisés pour un montant de près de 1,4 milliard de DH. Soit un taux de réalisation de 1%! Plus encore, sur les programmes «Qariati» et «Mdinti», conçus par la Smit, et considérés comme instruments de mise en œuvre de la stratégie du tourisme, aucune action n'a été concrétisée. Autre bémol, le fonds de rénovation des hôtels (Rénovotel) et Moussanada Siyaha, deux dispositifs d'appui mis en place par la Vision 2020, leur bilan a été

en deçà des attentes. En effet, sur des enveloppes respectives prévisionnelles de 420 et 500 millions de DH, à peine 1,91 million et 35,4 millions de DH ont été engagés.

La Cour des comptes a également relevé que la «Vision 2020» a été élaborée sans capitaliser sur les acquis et les enseignements tirés de la stratégie précédente (Vision 2010). Même sur le déploiement de la «Vision 2020», des instances de gouvernance ont été prévues, aussi bien au niveau national (Conseil national de

tourisme) qu'au niveau local (8 Agences du développement touristique). Sauf que ces instances n'ont pas encore vu le jour. Il va sans dire que sur la composante formation orientée métiers, la majeure partie des mesures préconisées par le contrat-programme, n'a pas été implémentée. Même les marchés des cabinets d'études et autres prestations de consulting sont entachés de vices de procédures. Les magistrats recommandent à la tutelle «d'éviter le recours excessif aux consultations juridiques et

techniques pour des tâches normales de l'administration». Surtout que le département dispose de directions dédiées ainsi que de la Smit, société d'ingénierie sous tutelle, dont la mission porte sur la réalisation d'études pour la mise en œuvre de la stratégie du tourisme. En revanche, pour les études qui justifient le recours à l'expertise externe, la tutelle est appelée à être plus précise dans la définition des termes de référence et veiller à l'exploitation effective des résultats. De l'avis de Hayat Jabrane: «Ce n'est un secret pour personne, la Vision 2020 n'a jamais commencé pour échouer. Le rapport de la Cour des comptes vient le confirmer». Et d'ajouter: il va falloir rappeler que le tourisme est un secteur transversal. Ceci étant dit, pourquoi un si faible taux de réalisation des investissements? Comment on en est arrivés là? Où est passé le contrôle, le pilotage? De l'avis de Jabrane: «Il faut rapporter ce constat à un contexte marqué par un climat d'affaires morose, une conjoncture défavorable, une faible attractivité, mais surtout une gouvernance défailante. □

Echec de pilotage

«**L**A Vision 2020 pêche par son excès d'optimisme!», précise l'experte. Pour preuve, «60% des fonds publics prévus n'ont jamais été engagés jusqu'à fin 2015. Il y a eu plusieurs projets lancés simultanément, ce qui s'est traduit par des dispersions d'efforts et des ressources. Du coup, les investisseurs ont gelé leurs projets lorsqu'ils ont constaté que les différents projets balnéaires sont en stand by et n'ont donc pas pu voir le jour. Sur le principe de base de la Vision 2020, Hayat Jabrane estime que cette feuille de route a été trop optimiste par rapport aux moyens humains et financiers affectés. Mais attention, il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Autrement dit, il va falloir opérer une refonte chirurgicale de la stratégie. Et c'est la tâche qui incombe depuis un an et demi au tandem Sajid-Boutaleb au niveau de la tutelle. □