

Royaume du Maroc



Direction des Études et des Prévisions Financières

DEPS/SAT



Secteur du tourisme : Bilan d'étape et analyse prospective

La « Vision 2010 » a-t-elle atteint ses objectifs ? Quelles sont les causes des écarts éventuels et quels seraient leurs impacts sur le plan macroéconomique et sectoriel ? Quelles seraient les enseignements à tirer pour une mise en œuvre réussie de la nouvelle stratégie touristique nationale « Vision 2020 » et quel serait le climat qui régnerait à l'horizon 2020 au niveau international côté offre, notamment chez les pays concurrents, et côté demande, notamment chez la principale clientèle du Maroc ?

Table des matières

Table des matières.....	2
Introduction.....	3
1. Bilan 2010 : Objectifs relativement atteints malgré le contexte international défavorable.....	5
1.1. Performances concluantes du secteur touristique au niveau national	5
1.2. ... quoique différenciées au niveau régional	7
1.3. ... révélées par les indicateurs macroéconomiques du secteur	11
1.4. Causes et Impact des écarts entre objectifs et réalisations sur le plan macroéconomique et sectoriel	12
2. Mutations démographiques et potentiel de croissance de l'activité touristique dans le monde à l'horizon 2020	13
2.1. Les grandes tendances démographiques et leur impact sur le tourisme.....	13
2.2. Potentiel de croissance de l'activité touristique dans le monde à l'horizon 2020	14
3. Activité touristique dans le pourtour méditerranéen : Zoom sur le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et la Turquie	17
4. Stratégies touristiques en Égypte, Tunisie et Turquie	23
4.1. Stratégie touristique égyptienne	23
4.2. Stratégie touristique tunisienne	25
4.3. Stratégie touristique turque.....	26
5. Orientations majeures de la vision 2020 et analyse des objectifs tracés	27
Conclusion.....	33
Annexe	36
Liste des graphiques	37
Liste des acronymes	38

Introduction

Dans un environnement mondial marqué par une croissance certes en reprise mais toujours soumise à des aléas perturbateurs, un marché constamment en mutation et une concurrence de plus en plus prononcée, la fructification des opportunités qui s'offrent et ouvrent des perspectives de progrès est devenue une question importante pour les stratégies économiques. L'exercice s'avère si délicat qu'il appelle à une conception rigoureuse en amont qui assure une mise en œuvre intelligente des stratégies sectorielles en aval en se basant sur une gestion efficiente des flux financiers, des ressources humaines, des avantages compétitifs et une territorialisation pertinente.

Le secteur du tourisme ne déroge pas à cette logique d'autant plus qu'il revêt une importance particulière sur le plan macroéconomique (7,5%¹ du PIB, 6,6% de la population active occupée et 14,8% des recettes de la balance des paiements en 2010). Le rôle névralgique que joue ce secteur interpelle continuellement les pouvoirs publics en vue de maximiser les retombés de ce secteur sur la croissance et l'emploi. Le souci du décideur vise également la concrétisation d'un développement durable dans ses trois dimensions économique, sociale et environnementale, voire solidaire à même de porter et d'inscrire tout le corps de la société dans un trend ascendant et ce, dans un élan d'équité et d'une gestion repensée de l'intérêt public et de l'aménagement des territoires.

La particularité de ce secteur réside également dans son taux élevé d'ouverture, lui permettant certes de bénéficier de la globalisation des processus de production de service, des financements et des marchés de consommation mais le confrontant, aussi, à une série de défis dont, notamment, la hausse de la compétitivité, la baisse des flux d'investissement et la décélération des dépenses de consommation suite à la crise économique passée ou à l'avenir incertain des principaux pays émetteurs, en particulier, européens. Ces mutations appellent à regarder le secteur du tourisme à travers le prisme de la mondialisation qui implique de penser à un nouveau paradigme pour la gestion de ce secteur.

Par ailleurs, 2010 est une année charnière en tant qu'année bilan d'une politique qui devrait être évaluée pour en tirer les enseignements adéquats à même de consolider les acquis de la vision 2010, d'évaluer les mesures entreprises dans ce secteur pour assurer une évaluation ex ante efficiente de la nouvelle vision 2020 et de mieux préparer sa mise en œuvre. En effet, la réussite de toute stratégie sectorielle passe inexorablement par la maîtrise de son cadre logique qui reste tributaire de la qualité du suivi évaluation et de l'évaluation ex post des expériences similaires passées.

¹ Pour les besoins de comparaison, sauf indication, la source de données privilégiée serait celle homogénéisée du World Travel and Tourism Council. Selon les données provisoires du compte satellite du tourisme, cette part est de 6,8% en 2009.

La présente note revient sur le bilan des réalisations de la «Vision 2010», en faisant un détour particulier par les réalisations au niveau régional, tout en s'arrêtant sur les raisons des écarts constatés par rapport aux objectifs tracés. L'accent sera mis, par la suite, sur les impacts des écarts de la «Vision 2010» sur le plan macroéconomique et sectoriel. Ensuite, il sera question de décrire et d'analyser les anticipations relatives au climat qui régnerait à l'horizon de 2020 au niveau international et surtout dans les pays concurrents en faisant, en particulier, un détour par les principales stratégies relatives au secteur touristique qui s'y opèrent.

Une attention particulière sera donnée aux changements de la demande au niveau international qui pourraient advenir dans le contexte des mutations démographiques que connaîtrait le monde et notamment l'Europe, principal pourvoyeur de touristes au Maroc. Enfin, une série de recommandations conclura l'analyse afin d'asseoir un socle pour la mise en œuvre des principales orientations de la nouvelle stratégie touristique nationale «Vision 2020».

1. Bilan 2010 : Objectifs relativement atteints malgré le contexte international défavorable

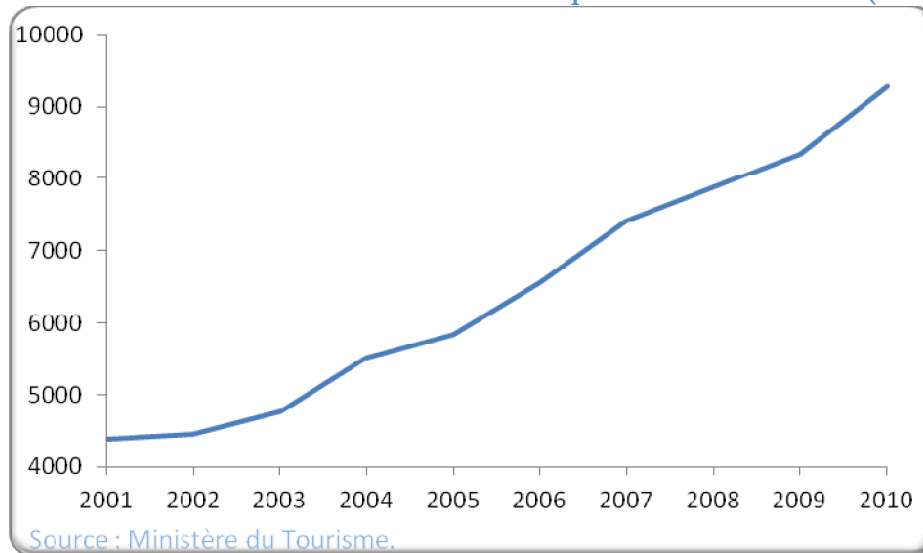
Le Maroc a opté pour la promotion du secteur touristique en mettant en place une stratégie de développement touristique volontariste susceptible de déclencher une dynamique de développement durable et intégré, il s'agit de la «vision 2010». Cette dernière s'est articulée autour de plusieurs chantiers fondamentaux, qui se rapportent à la diversification du produit, le renforcement de la formation, la libéralisation de l'aérien, le développement du marketing et l'amélioration de l'environnement touristique.

1.1. Performances concluantes du secteur touristique au niveau national ...

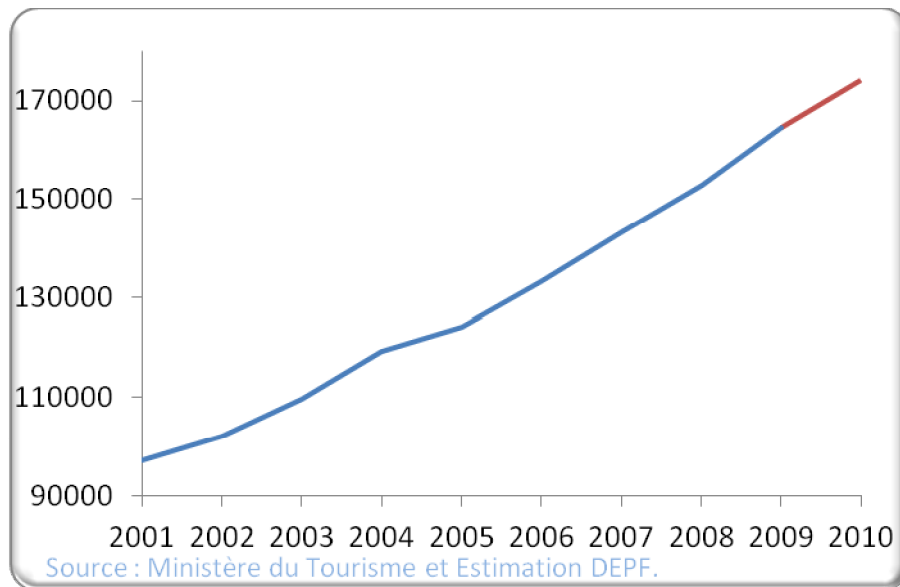
Le dynamisme soutenu qui a caractérisé l'activité touristique nationale à partir de 2001 a été interrompu en 2008, sous l'effet d'une dépression généralisée de l'économie mondiale. En effet, les arrivées touristiques ont enregistré une décélération de leur rythme de progression qui a oscillé autour de 6% au cours des deux dernières années, avec près de 7,9 millions de touristes en 2008 et 8,3 millions de touristes en 2009. Les arrivées touristiques enregistrées en 2010 ont atteint 9,3 millions de touristes, en progression de 11% par rapport à l'année précédente.

La tendance baissière caractérisant l'activité touristique nationale en 2008 et 2009, s'est soldée par des écarts entre les réalisations et les objectifs fixés dans la «Vision 2010». Ainsi, les arrivées touristiques en 2010 (9,3 millions de touristes) correspondent à un écart de 7% par rapport aux 10 millions de touristes ciblés par la «Vision 2010».

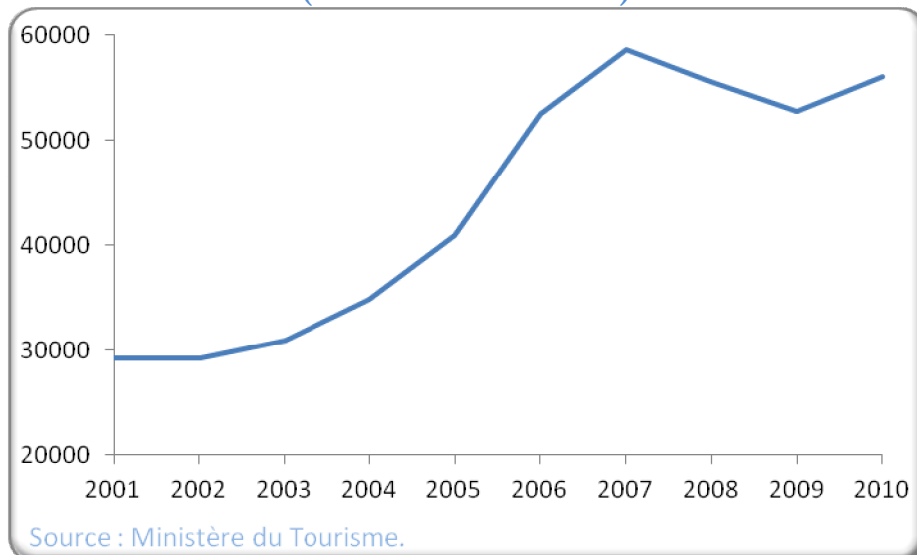
Graph 1 : Évolution annuelle des arrivées touristiques entre 2001 et 2010 (En milliers)



La capacité d'hébergement est passée de 97.000 lits en 2001 à 164.600 lits en 2009 ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen de 6,7%. Si ce rythme de progression se maintient, la capacité d'hébergement devrait atteindre 174.180 lits, soit un écart de 24% par rapport aux 230.000 lits prévus dans le cadre de la stratégie touristique nationale.

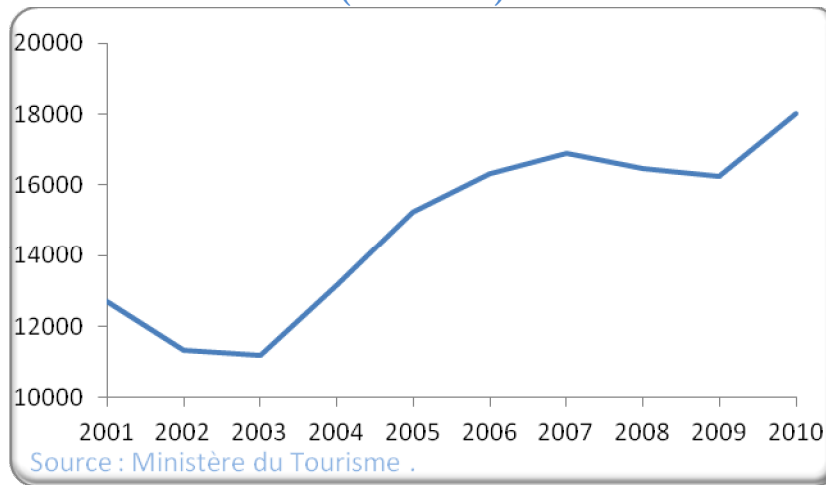
Graphe 2 : Évolution annuelle de la capacité litière entre 2001 et 2010

Par ailleurs, la participation du secteur touristique aux recettes en devises a atteint près de 56,1 milliards de dirhams en 2010, soit 440,6 milliards de dirhams sur la période 2001-2010, concrétisant ainsi 82% des objectifs assignés dans le cadre de la Vision 2010. Les recettes ont été plus touchées par la crise de 2008-2009 avec une baisse annuelle moyenne de 5,1% alors que les arrivées ont maintenu leur hausse témoignant, ainsi, de la compressibilité plus accentuée des dépenses des touristes dans le contexte de crise.

**Graphe 3 : Évolution annuelle des recettes touristiques entre 2001 et 2010
(En millions de dirhams)**

Cette élasticité a été également perceptible au niveau des nuitées qui se sont contractées de 2% sur la période 2007-2009, reflétant le recours des touristes à des voyages de courte durée durant les périodes de crise. Aussi, les nuitées ont enregistré une progression annuelle moyenne de 3,9%, passant de 12,7 millions en 2001 à 18 millions en 2010.

**Graph 4 : Évolution annuelle des nuitées dans les hôtels classés entre 2001 et 2010
(En milliers)**



Concernant le Plan Azur, deux stations sont déjà opérationnelles depuis 2009. Il s'agit de «Mediterrania Saïdia (Saïdia)» et «Mazagan Beach Resort (El Jadida)», et deux autres seront livrées en 2011 «Mogador (Essaouira)» et «Port Lixus (Larache)». L'avancement des autres travaux a été entravé par un ensemble de difficultés liées au contexte international difficile qui a affecté négativement les aménageurs. Ces derniers n'ont pas pu injecter suffisamment de fonds pour faire avancer leurs projets.

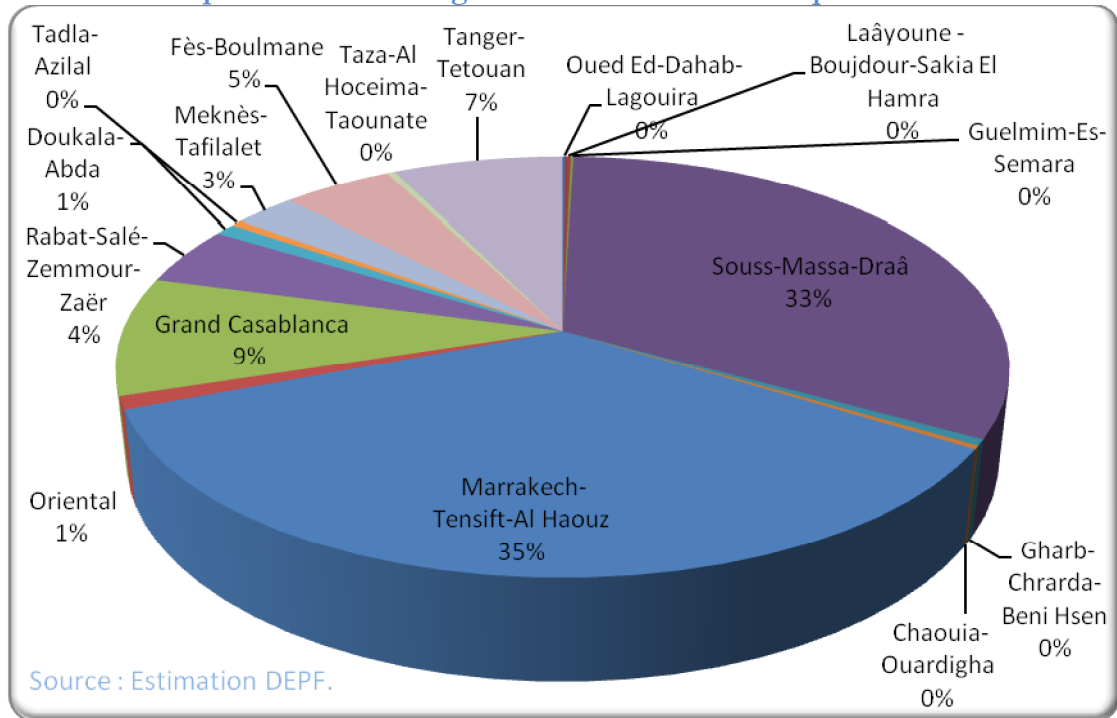
Notons dans ce cadre les difficultés rencontrées par la station de Taghazout dont l'aménagement a été confié en juillet 2006 à «Colony Capital» dans le cadre d'une convention avec le Gouvernement. A cause de la crise économique mondiale, le groupe américain n'a pas pu honorer les dispositions de la convention et les délais convenus, ce qui a conduit le Gouvernement à rompre ce contrat en avril 2009. La station de Taghazout a finalement fait l'objet en septembre 2010 d'un protocole d'accord entre la SMIT, la CDG, le groupe Alliance Développement Immobilier, Colony Capital et la société Sud Partners projetant le développement d'un « éco-resort » touristique de faible densité et d'une capacité de 8.000 lits.

1.2. ... quoique différenciées au niveau régional ...

Sur le plan régional, la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz se positionne en première place en termes de nuitées avec 6,3 millions de nuitées enregistrées en 2010², soit 35% du total des nuitées enregistrées au Maroc. La région de Souss-Massa-Draâ arrive en deuxième rang avec 5,8 millions de nuitées ce qui correspond à une part de 33%. Les poids des autres régions restent relativement faibles par rapport aux deux premières, avec 9% (1,6 million de nuitées) pour le Grand Casablanca, 7% (1,3 million de nuitées) pour Tanger-Tétouan, 5% (843,2 mille nuitées) pour Fès-Boulemane, 4% (798,2 mille nuitées) pour Rabat-Salé-Zemmour-Zaer et 3% (471,1 mille nuitées) pour Meknès-Tafilalet.

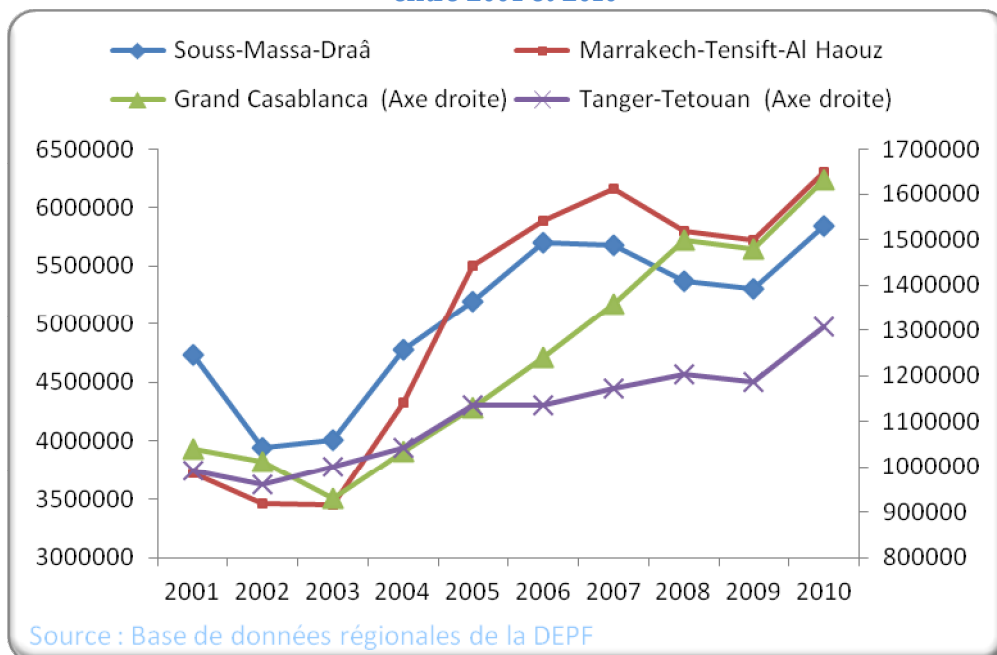
² Estimation DEPF.

Graph 5 : Structure régionale des nuitées touristiques en 2010



En termes de dynamique de croissance des nuitées entre 2001 et 2010, deux des quatre principales régions touristiques du Royaume ont pu réaliser des taux de croissance annuels moyens supérieurs à la moyenne nationale (3,9%). En effet, ce taux s'élève à 6% pour Marrakech-Tensift-Al Haouz (faisant passer ses nuitées de 3,7 millions en 2001 à 6,3 millions en 2010) et à 3,51% pour le Grand Casablanca (faisant passer ses nuitées de 1,04 millions en 2001 à 1,63 millions en 2010).

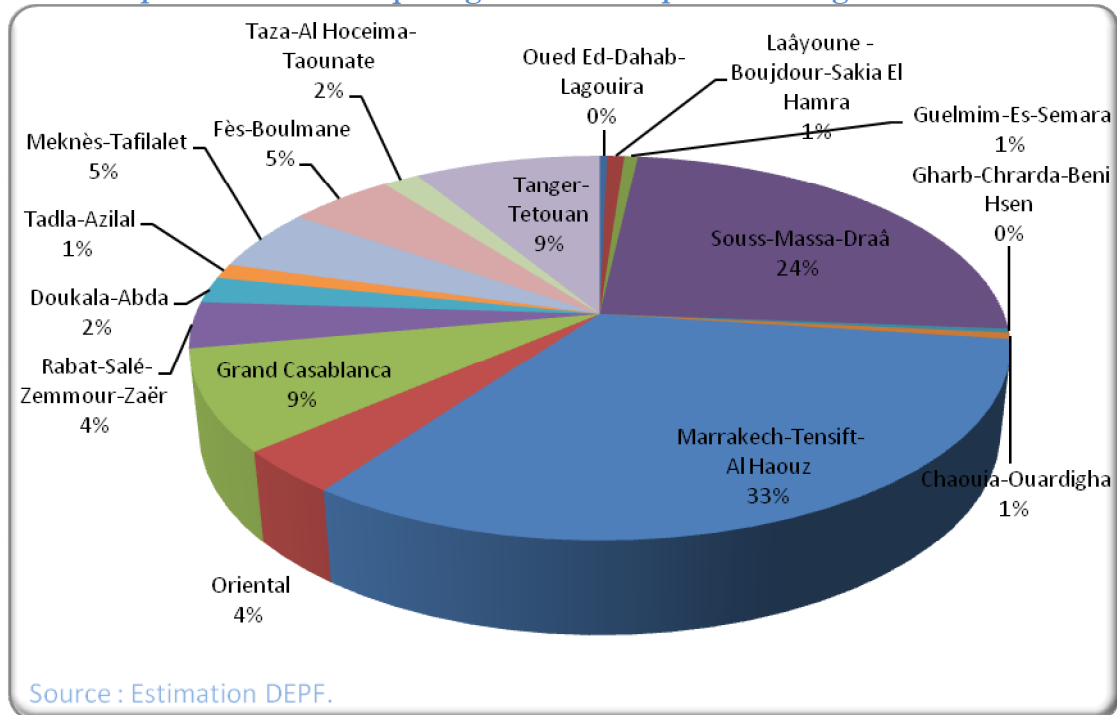
Graph 6 : Évolution des nuitées dans les quatre principales régions touristiques du Maroc entre 2001 et 2010



Les deux autres principales destinations, à savoir Tanger-Tétouan et Souss-Massa-Draâ, ont réalisé de faibles taux de croissance de leurs nuitées avec respectivement 3,1% (1,31 millions en 2010 contre 992,55 mille en 2001) et 2,4% (5,8 millions en 2010 contre 4,7 millions en 2001). Notons enfin la remarquable performance réalisée par les deux régions touristiques émergentes de Doukkala-Abda et de l'Oriental avec des nuitées qui ont évolué respectivement de 5,53% et 5,15% par an entre 2001 et 2010.

Quant à la configuration régionale de la capacité d'hébergement, elle ne diffère pas de celle des nuitées. Ainsi, la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz occupe également la première place sur la base de cet indicateur avec 57,3 mille lits et 33% de la capacité litière globale du Maroc, suivie par la région de Souss-Massa-Draâ avec 42,6 mille lits et 24% de la capacité litière globale nationale. Les poids des autres régions restent relativement faibles par rapport aux deux premières, avec 9% pour le Grand Casablanca et Tanger-Tétouan (plus de 14,8 mille lits), 5% pour Fès-Boulemane et Meknès-Tafilalet (plus de 8,6 mille lits) et 4% pour Rabat-Salé-Zemmour-Zaer (6,8 mille lits).

Graph 7 : Part de chaque région dans la capacité litière globale en 2010

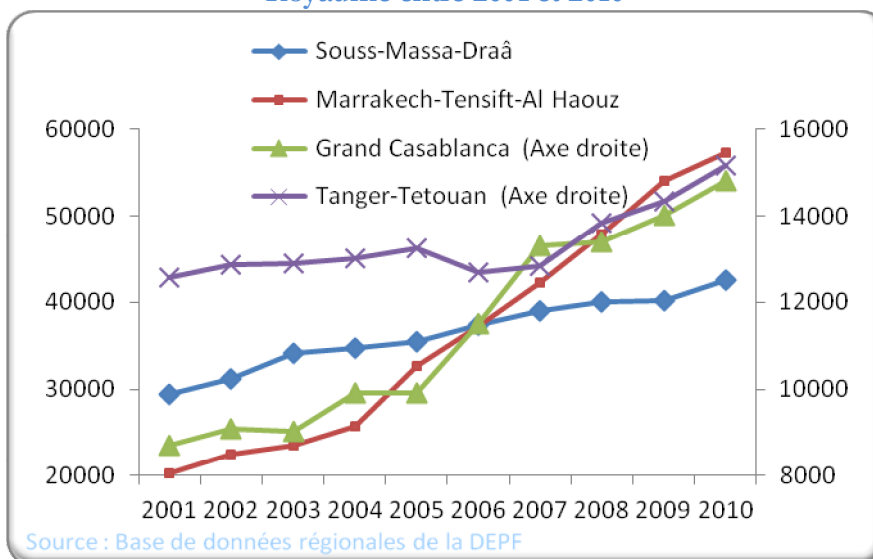


En termes de dynamique de croissance de la capacité litière entre 2001 et 2009, une seule parmi les quatre principales régions touristiques du Royaume a pu réaliser un taux de croissance annuel moyen supérieur à la moyenne nationale (6,7%). En effet, ce taux s'élève à 12,2% pour Marrakech-Tensift-Al Haouz (faisant passer sa capacité d'hébergement de 20,3 mille lits en 2001 à 57,2 mille lits en 2010).

Les trois autres principales destinations, à savoir le Grand Casablanca, Souss-Massa-Draa et Tanger-Tétouan, ont réalisé des taux de croissance annuels moyens moins importants, avec respectivement 6,1% (14 mille lits en 2010 contre 8,70 mille lits en 2001), 4,2% (42,6 mille lits en 2010 contre 29,4 mille lits en 2001) et 2,1% (15,2 mille lits en 2010 contre 12,6 mille lits en 2001).

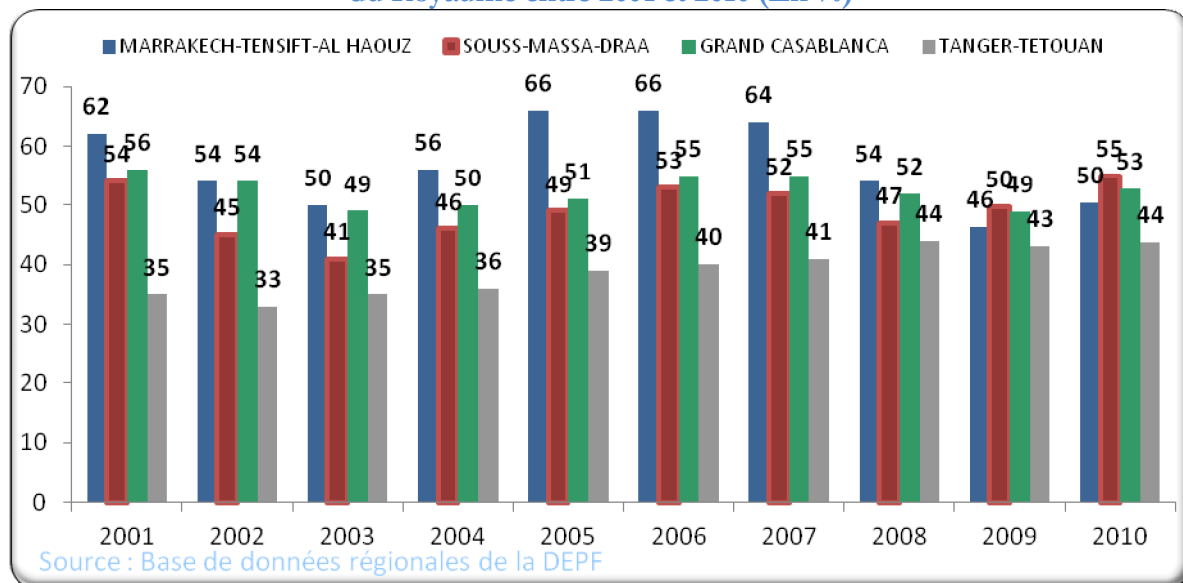
Par ailleurs, deux régions touristiques émergentes ont amélioré sensiblement leurs capacités d'hébergement, il s'agit de Doukkala-Abda, avec un taux de croissance annuel moyen de 13,4% et l'Oriental, avec un taux de croissance annuel moyen de 9%. Cette hausse est majoritairement due à la concrétisation du plan Azur dans ces deux régions leur permettant, ainsi, d'augmenter leur capacité hôtelière de respectivement 45% et 71% en 2009 date d'ouverture des deux stations balnéaires de Saïdia et de Mazagan.

Graphe 8 : Évolution de la capacité litière dans les quatre principales régions touristiques du Royaume entre 2001 et 2010



Du côté du taux d'occupation, et sur la base de la moyenne des 10 dernières années, c'est la région de Marrakech-Tensift-Al Haouz qui occupe la première place avec un taux d'occupation moyen de 57%, soit 12 points de plus que la moyenne nationale (45%). Cette région a toutefois perdu 12 points par rapport à 2001 pour atteindre un taux d'occupation de 50%.

Graphe 9 : Évolution du taux d'occupation dans les quatre principales régions touristiques du Royaume entre 2001 et 2010 (En %)

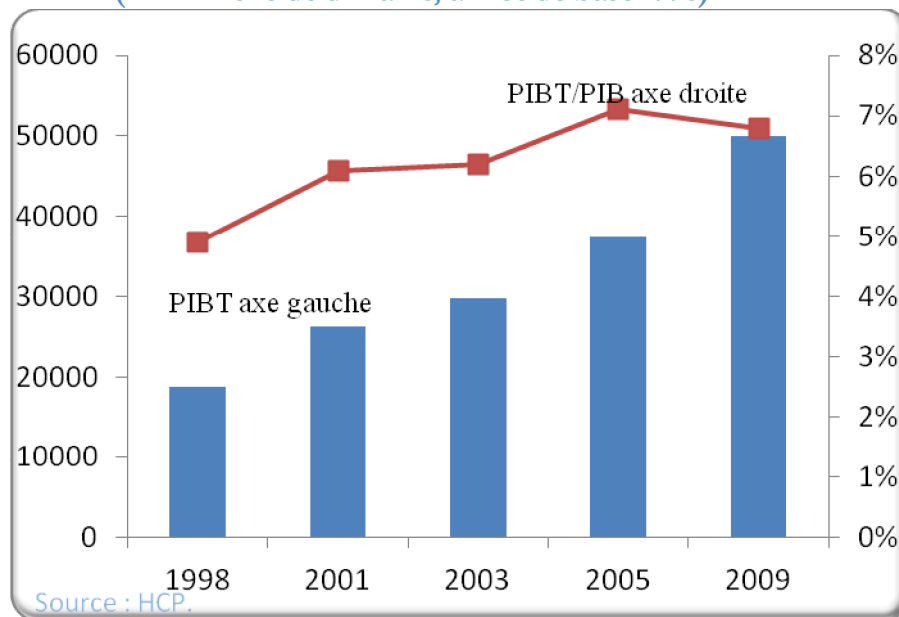


Cette baisse a également été enregistrée par le Grand Casablanca dont le taux d'occupation est passé de 56% en 2001 à 53% en 2001, soit un taux moyen de 52% durant la période. Quant à Souss-Massa-Draâ, elle a vu son taux croître de 54% en 2001 à 55% en 2010 tout en notant une baisse relative entre les deux années pour enregistrer un taux d'occupation moyen de 49%. La région de Tanger Tétouan a réussi à améliorer son taux de 11 points pour atteindre 44% en 2010, soit une moyenne de 39% durant la période.

1.3. ... révélées par les indicateurs macroéconomiques du secteur

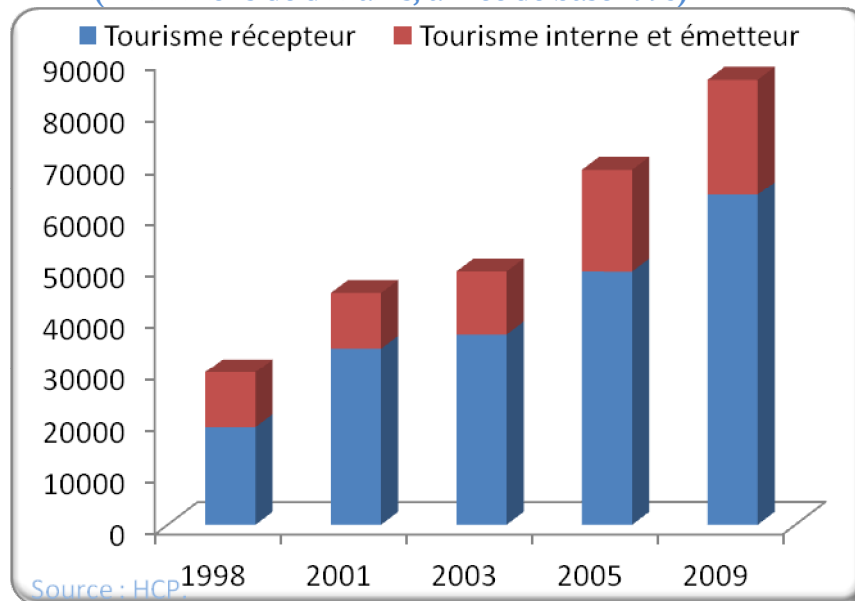
Du point de vue macroéconomique, il s'avère, selon les résultats provisoires du compte satellite de 2009, que le PIB touristique a atteint 50 milliards de dirhams en 2009, soit une hausse annuelle moyenne de 8,4% entre 2001 et 2009. Cette hausse ne pourrait occulter la décélération enregistrée durant la période de crise (7,6% entre 2005 et 2009 contre 9,2% de 2001 à 2005). Les retombées de cette dernière apparaissent davantage dans la part du PIB touristique dans le PIB qui a reculé de 0,3 point passant de 7,1% en 2005 à 6,8% en 2009 contre une hausse de 1 point durant 2001-2005, soit une hausse de 0,7 point sur la période 2001-2009.

Graphe 10 : Évolution du PIB touristique (Histogramme) et sa part dans le PIB (Courbe)
(En millions de dirhams, année de base 1998)



Quant à la consommation intérieure du tourisme, elle a enregistré 86,3 milliards de dirhams en 2009 contre 44,9 milliards de dirhams en 2001, soit une hausse annuelle moyenne de 8,5% (5,8% entre 2005 et 2009 au lieu de 11,3% au cours de 2001- 2005). Cette décélération revient celle de la consommation du tourisme récepteur, qui représente en moyenne plus de 74% de la consommation intérieure de ce secteur, qui a enregistré une hausse annuelle moyenne différenciée (respectivement 9,5%, 6,9% et 8,2% durant 2001-2005, 2005-2009 et 2001-2009). Le tourisme interne et émetteur, qui a enregistré un rythme plus soutenu par rapport au tourisme récepteur durant 2001-2009 (9,5%), a connu le même fléchissement de la croissance avec respectivement 16,5% et 2,9% au cours de 2001-2005 et 2005-2009.

**Graphe 11 : Évolution de la consommation touristique
(En millions de dirhams, année de base 1998)**



1.4. Causes et Impact des écarts entre objectifs et réalisations sur le plan macroéconomique et sectoriel

Les écarts entre les réalisations et les résultats escomptés de la «Vision 2010» s'expliquent par plusieurs facteurs d'ordre conjoncturel et structurel. Sur le plan conjoncturel, le secteur touristique national a subi de plein fouet les effets négatifs de la crise économique et financière qui a affecté les principaux pays émetteurs depuis 2008. A cela s'ajoutent les plans d'austérité annoncés par l'Espagne, la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, et qui se sont répercutés négativement sur le moral des ménages³ les poussant ainsi à compresser leurs dépenses et à réduire leurs budgets consacrés aux voyages.

Sur le plan structurel, l'offre touristique marocaine reste peu diversifiée et spatialement concentrée dans quatre grandes villes (Marrakech, Agadir, Casablanca et Tanger) qui représentent respectivement 29,03%, 18,7%, 8,34% et 4,86% de la capacité totale d'hébergement. Le balnéaire demeure prépondérant dans l'offre touristique globale avec une part de 23%, ce qui place le Maroc en concurrence directe avec des pays compétitifs du pourtour méditerranéen (Égypte, Tunisie et Turquie).

Par ailleurs, la dimension régionale a une faible présence dans les politiques de promotion des investissements touristiques au Maroc. En effet, jusqu'à aujourd'hui, l'implication de la région dans la promotion touristique se reflète à travers les Programmes de Développement Régional Touristique (PDRT), au niveau desquels le volet marketing s'impose au détriment du volet investissement.

³ En France, l'indice de confiance des ménages a perdu 5 points entre Janvier et Décembre 2010.

Concernant la demande, elle émane essentiellement de six principaux pays (France, Espagne, Royaume-Uni, Italie, Belgique et l'Allemagne) qui s'accaparent près de 75% du flux des touristes étrangers⁴. Cette faible diversification des marchés ciblés rend le secteur touristique national fortement sensible à la conjoncture économique en Europe.

Selon le modèle calculable d'équilibre général développé par la DEPF, l'écart constaté entre les arrivées touristiques effectives et l'objectif de 10 millions de touristes fixé par la «Vision 2010» aura un impact direct sur le plan macroéconomique et sectoriel. En effet, cet écart devrait se traduire par des manques à gagner respectifs de 0,16% et de 0,03% en termes de PIB réel et d'emploi. L'ampleur de ces manques à gagner reste néanmoins limitée vu la faiblesse de l'écart estimé qui ne dépasse pas 7% et vu la contribution du tourisme au PIB national qui ne dépasse pas 6.8%.

Sur le plan sectoriel, l'impact devrait se faire sentir essentiellement dans la branche des hôtels et restauration avec un manque à gagner de 0,98% en termes de production et de 3,88% en termes d'emploi, et dans la branche de transport avec un manque à gagner de 0,86% en termes de production et de 1,01% en termes d'emploi. En effet, la forte contribution de ces deux branches à la valeur ajoutée du tourisme (32,23% pour les hôtels et restaurants et 16,64% pour le transport) les rend extrêmement sensibles au comportement de l'activité touristique nationale.

D'après les écarts constatés, il paraît clair que la plupart des indicateurs touristiques n'ont pas atteint en 2010 les objectifs initialement escomptés, mais tous, sans exception, affichent une nette progression par rapport à 2001 et traduisent le saut quantitatif et qualitatif qu'a connu le secteur du tourisme dans le cadre de la «Vision 2010», ce qui a permis une mutation profonde de l'industrie touristique au Maroc.

2. Mutations démographiques et potentiel de croissance de l'activité touristique dans le monde à l'horizon 2020

Nombreuses sont les mutations qui vont toucher la structure démographique du monde durant la prochaine décennie, engendrant ainsi des changements au niveau du profil des touristes et les produits qu'ils demandent. Ces changements doivent être pris en considération afin de profiter de l'énorme potentiel de croissance que recèle l'activité touristique mondiale à l'horizon 2020.

2.1. Les grandes tendances démographiques et leur impact sur le tourisme

Selon une étude récente sur les changements démographiques et le tourisme⁵, la compétitivité des destinations dépendra de leur capacité à développer et à commercialiser des produits touristiques à une population vieillissante (sans négliger les jeunes), multiethnique, et dont l'espérance de vie s'est accrue.

⁴ Les MRE ne sont pas intégrés dans la base de calcul.

⁵ Organisation Mondiale du Tourisme et Commission Européenne du Tourisme. «Demographic Change and Tourism».

En effet, la population mondiale passerait de 6,90 milliards en 2010 à 7,57 milliards en 2020 pour atteindre 8,30 milliards en 2030, et celle des seniors augmenterait de 26% d'ici 2030. Dans l'ensemble, les personnes âgées de 50 ans et plus représenteraient alors le tiers de la population mondiale, compte tenu du déclin de la fertilité et de l'accroissement de la longévité. Il y aurait donc une forte concentration des seniors dans les économies avancées. De plus, les prévisions tablent sur un vieillissement plus rapide de la population de l'Europe de l'Ouest en comparaison avec l'Amérique du Nord. Cette population se composerait de personnes à la retraite, très instruites, plus riches et en meilleure santé par rapport aux générations précédentes, très disponibles à voyager, curieuses et intéressées par la culture et les occasions d'apprentissage. Ces caractéristiques sont à prendre en considération lors du développement de toute offre touristique destinée à ce créneau.

À l'inverse, les économies émergentes verraient leur population de jeunes augmenter sensiblement en raison d'un taux de natalité élevé. De plus, elles occuperaient une proportion de plus en plus importante de la population mondiale. Par conséquent, les efforts doivent être concentrés sur ce marché composé pour l'essentiel de jeunes (notamment les jeunes couples asiatiques et sud-américains) à la recherche d'une offre touristique diversifiée et à des prix abordables.

2.2. Potentiel de croissance de l'activité touristique dans le monde à l'horizon 2020⁶

Selon les projections du Conseil Mondial des Voyages et du Tourisme (WTTC) pour les dix prochaines années, l'activité touristique mondiale devrait suivre un trend haussier avec un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 6,84%. A l'horizon 2020, le poids du secteur touristique dans le PIB mondial atteindrait 9,6% témoignant du rôle clé joué par ce secteur comme moteur de croissance économique. Du côté de la demande, les perspectives restent très prometteuses pour le marché touristique mondial, ce qui est confirmé par la tendance prévisionnelle des arrivées touristiques internationales qui devraient passer de 1,67 milliard en 2010 à 2,47 milliards en 2020, soit un taux de croissance annuel moyen de 3,98%. Ce dynamisme aurait un impact globalement positif sur les principaux pôles touristiques du monde.

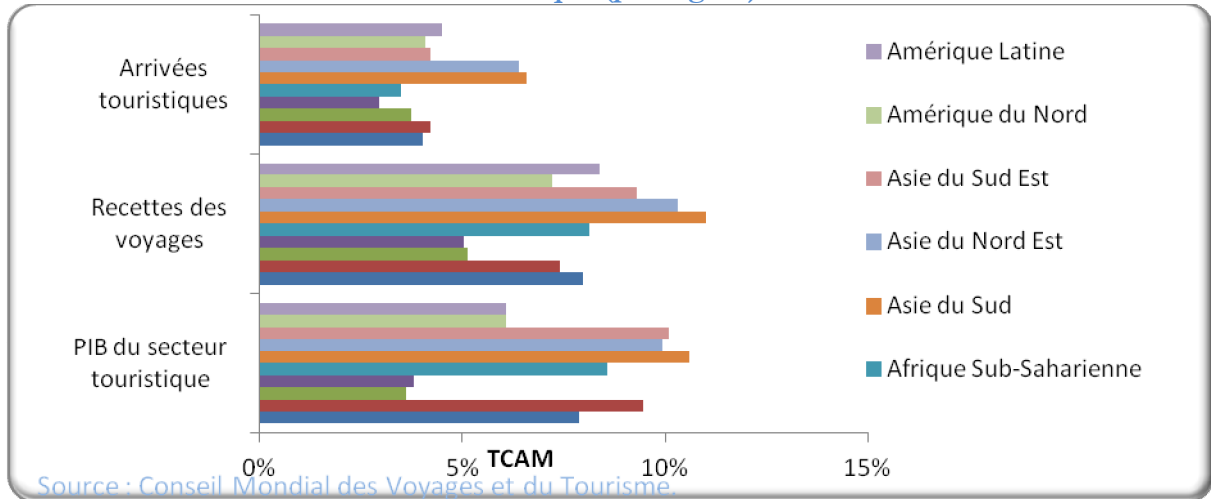
Ainsi, l'activité touristique en Asie du Sud présente le potentiel de croissance le plus élevé sur les dix prochaines années, avec un taux de croissance annuel moyen de 10,59%, suivie par l'Asie du Sud-Est (+10,10%), l'Asie du Nord-Est (+9,93%), le Moyen Orient (+9,47%), l'Afrique Sub-Saharienne (+8,59%) et l'Afrique du Nord (+7,89%).

L'Asie du Sud occupe aussi la première place en termes de dynamique de croissance des arrivées touristiques, avec un potentiel de croissance qui s'élèverait en moyenne à 6,58% par an entre 2010 et 2020, suivie par l'Asie du Nord-Est (+6,39%), l'Amérique Latine (+4,49%), le Moyen Orient (+4,23%), l'Asie du Sud-Est (+4,22%), l'Amérique du Nord (+4,10%) et l'Afrique du Nord (+4,03%).

⁶ Dans cette partie le raisonnement est en termes de PIB indirect.

Le potentiel de croissance des recettes des voyages pour les dix prochaines années, demeure également plus fort en Asie du Sud avec un taux de croissance annuel moyen de 11%. Ce taux atteindrait 10,32% en Asie du Nord-Est, 9,31% en Asie du Sud-Est, 8,40% en Amérique Latine, 8,14% en Afrique Sub-Saharienne et 7,97% en Afrique du Nord.

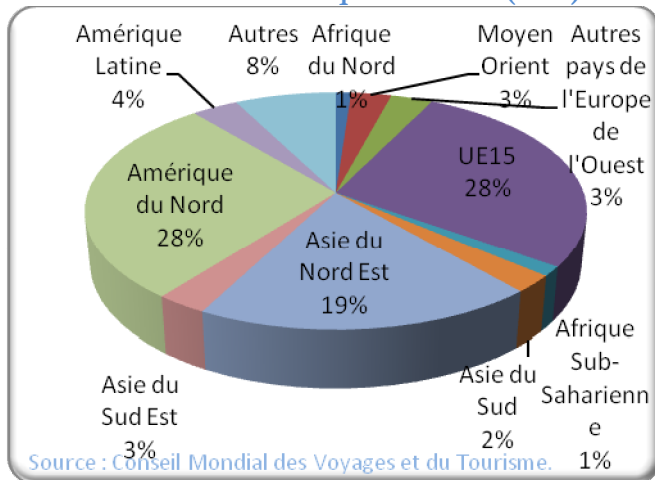
Graphe 12 : TCAM entre 2010 et 2020 des principaux indicateurs de performance du secteur touristique (par région)



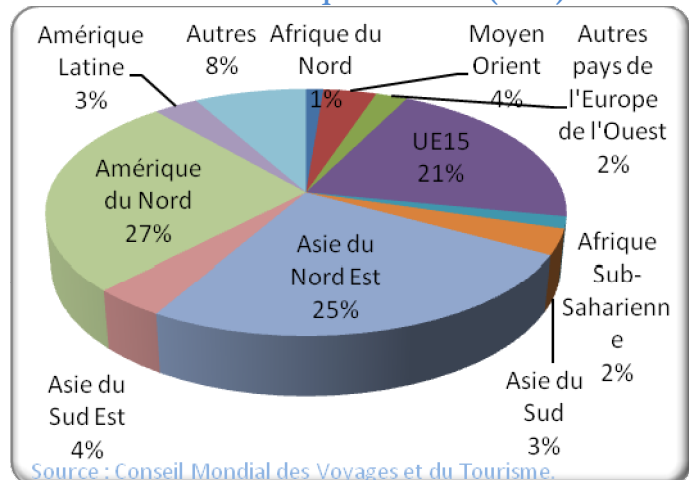
Cependant, le raisonnement en termes de dynamique de croissance reste insuffisant pour aboutir à une bonne appréciation du potentiel touristique des différentes régions du monde. Ce qui rend nécessaire l'analyse prospective de la contribution de chaque région à la performance globale du tourisme mondial pour les dix années à venir.

Ainsi, l'Union Européenne, l'Amérique du Nord et l'Asie du Nord-Est, seraient à l'origine de 75% de la richesse créée dans le secteur touristique en 2010 (avec respectivement 28%, 28% et 19%). Cette part devrait connaître une légère baisse de 3 points pour atteindre 73% à l'horizon 2020 (avec respectivement 21%, 27% et 25%). La contribution de chacune des autres régions au PIB touristique mondial devrait osciller entre 1% et 4% en 2010, et maintenir le statu quo en 2020.

Graphes 13 : Part potentielle de chaque région dans le PIB touristique mondial (2010)

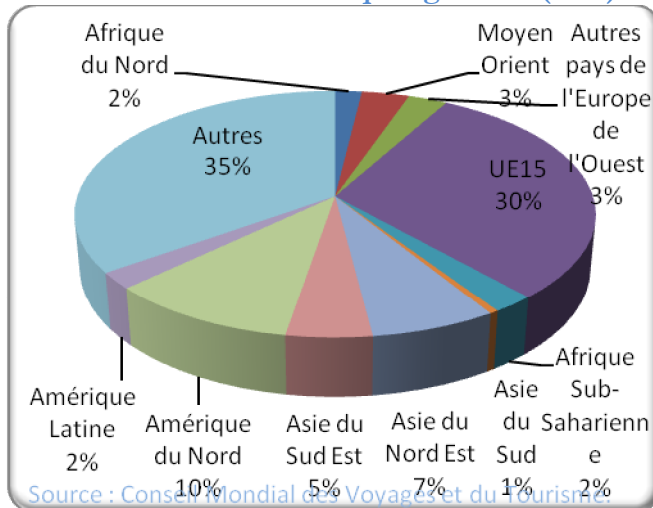


Graphes 14 : Part potentielle de chaque région dans le PIB touristique mondial (2020)

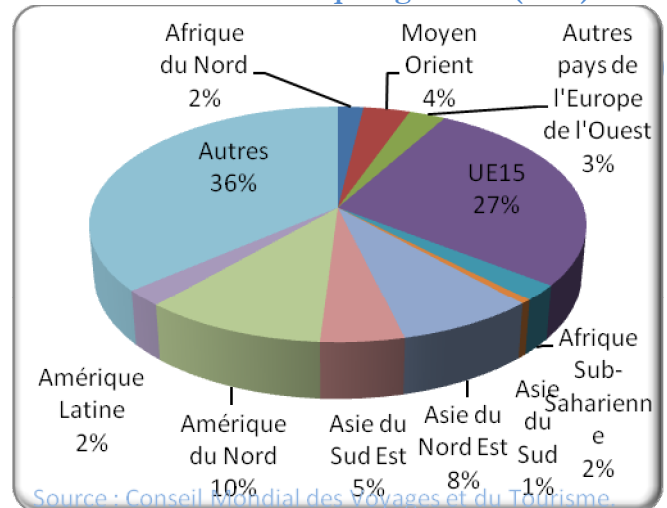


L'Union Européenne, l'Amérique du Nord et l'Asie du Nord-Est, devraient capter près de la moitié de la demande touristique potentielle en 2010 (avec respectivement 30%, 10% et 7%), tout en maintenant cette performance à l'horizon 2020 (avec respectivement 27%, 10%, 8%), confirmant ainsi leur capacité à préserver leurs parts de marché dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Graphes 15 : Part potentielle de chaque région dans les arrivées touristiques globales (2010)

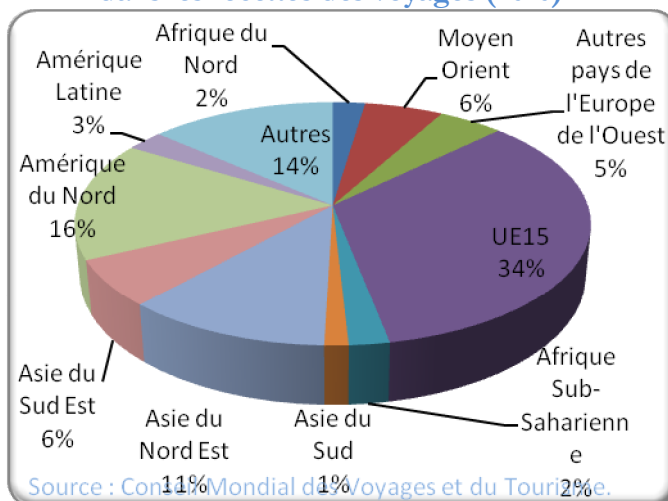


Graphes 16 : Part potentielle de chaque région dans les arrivées touristiques globales (2020)

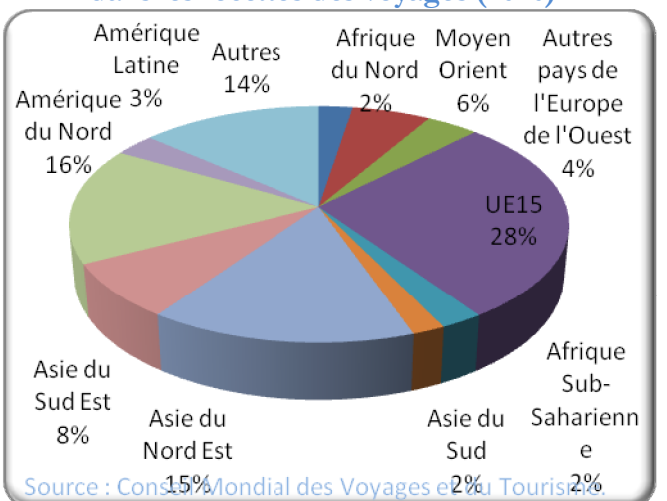


L'Union Européenne, l'Amérique du Nord et l'Asie du Nord-Est, occupent également les premières places en termes de rentabilité de leurs secteurs touristiques. Cette rentabilité est reflétée essentiellement par leurs parts potentielles dans les recettes globales des voyages, qui devraient atteindre respectivement 28%, 16% et 15% à l'horizon 2020.

Graphes 17 : Part potentielle de chaque région dans les recettes des voyages (2010)



Graphes 18 : Part potentielle de chaque région dans les recettes des voyages (2020)



3. Activité touristique dans le pourtour méditerranéen : Zoom sur le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et la Turquie⁷

Le Conseil Mondial des Voyages et du Tourisme (WTTC) prévoit un développement remarquable de l'activité touristique dans le pourtour méditerranéen durant la prochaine décennie. Ce développement se reflète à triple niveau : un PIB touristique qui devrait suivre un trend haussier avec un taux de croissance annuel moyen de 4,15% pour atteindre 1483 milliards de dollars par an en 2020, des arrivées touristiques qui devraient croître en moyenne de 3,12% pour s'élever à 723 millions de touristes en 2020 et des recettes de voyages qui évolueraient à un rythme soutenu avec une progression moyenne de 5,57% par an aboutissant à une performance de 470 milliards de dollars à l'horizon 2020.

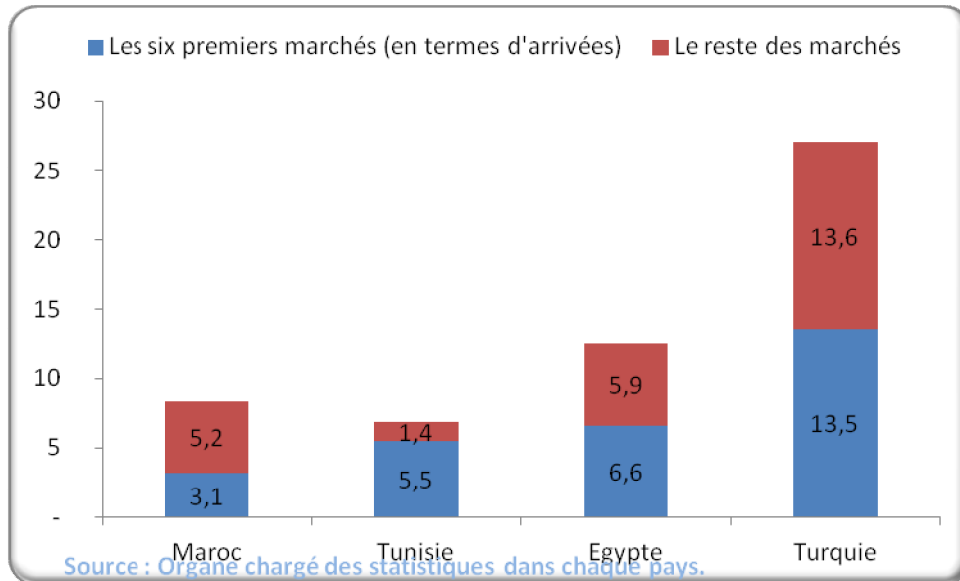
Ces perspectives prometteuses vont sans doute alimenter la concurrence entre des pays tels que le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et la Turquie qui chercheront à maximiser leurs parts dans un marché touristique en pleine effervescence. La comparaison entre les quatre pays sur la base des données rétrospectives relatives à leurs principaux indicateurs touristiques révèle ce qui suit :

- La Turquie se positionne en première place en termes d'arrivées touristiques avec 27,07 millions de touristes en 2009⁸ loin devant l'Égypte dont les arrivées touristiques n'ont pas dépassé les 12,53 millions⁹. Le Maroc et la Tunisie occupent respectivement la troisième et la quatrième place, avec 8,34 millions de touristes pour le Maroc et 6,90 millions de touristes pour la Tunisie.
- En se basant sur l'origine des arrivées touristiques (en 2009) comme critère de diversification, le portefeuille clients de la Turquie apparaît comme le plus diversifié. En effet, les six premiers marchés émetteurs du pays (l'Allemagne, la Russie, le Royaume-Uni, la Bulgarie, l'Iran et les Pays-Bas) ne représentent que 50% de ses arrivées touristiques. La concentration des arrivées touristiques en Égypte reste, elle aussi, relativement faible dans la mesure où elle ne dépasse pas 53%. Cette concentration concerne six marchés émetteurs à savoir, la Russie, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, la France et la Bulgarie. Par contre, la Tunisie se concentre essentiellement sur les marchés libyen, français, algérien, allemand, italien et anglais qui représentent à eux seuls 79% de ses arrivées touristiques. Le Maroc se trouve avec une situation particulière, puisque le taux de concentration de ses arrivées touristiques ne dépasse pas les 38% calculé sur la base de six principaux pays émetteurs (France, Espagne, Allemagne, Royaume-Uni, Italie et Belgique). En ajoutant les arrivées des MRE à la base de calcul ce même taux passe à 84%, ce qui prouve finalement que notre pays n'est pas un bon exemple en matière de diversification.

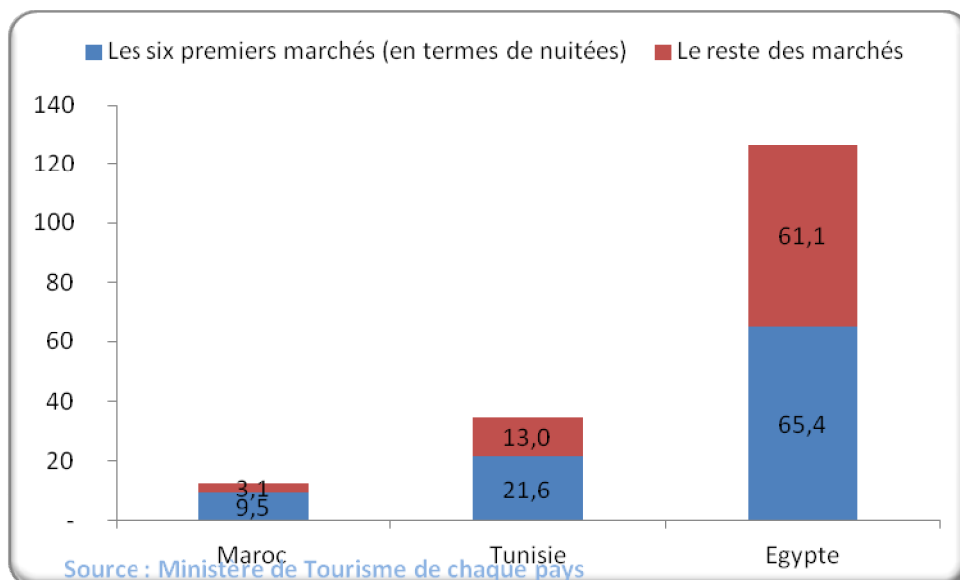
⁷ NB : Dans cette partie, le raisonnement se fait en termes de PIB indirect.

⁸ La Turquie a accueilli plus de 28 millions de visiteurs étrangers en 2010, soit une augmentation de 5,23 % par rapport à 2009.

⁹ L'Égypte a reçu en 2010 plus de 14,7 millions de touristes (+17,5% par rapport à 2009). La croissance a été largement portée par le marché russe, premier marché émetteur européen avec 2,8 millions de touristes (+40,3% par rapport à 2009).

Graphe 19 : Origine des arrivées touristiques par pays en 2009 (En millions)

- En dehors de la Turquie, l'Égypte se positionne parmi les leaders en termes de nuitées avec 126,53 millions de nuitées en 2009 loin devant la Tunisie et le Maroc dont les nuitées touristiques n'ont pas dépassé respectivement 34,62 et 12,52 millions.
- La Turquie, quant à elle, a pu réaliser 58,10 millions de nuitées rien que sur le marché de l'Union Européenne.

Graphe 20 : Origine des nuitées par pays en 2009¹⁰ (En millions)

¹⁰ Turquie Non disponible

- Le taux de concentration des nuitées en Égypte reste le plus faible. En effet, 52% des nuitées enregistrées par le pays en 2009 ont pour origine les touristes russes, britanniques, allemands, italiens, français et libyens. Ce taux est évalué à 62% en Tunisie avec une concentration sur les marchés français, allemand, britannique, italien, belge et algérien. Au Maroc, les marchés traditionnels (La France, l'Espagne, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Belgique et l'Italie) se trouvent à l'origine de 75% des nuitées réalisées en 2009. Du côté de la Turquie, 89% des nuitées enregistrées sur le marché de l'Union Européenne ont pour origine les touristes allemands, français, autrichiens, belges, suédois et norvégiens.

- La Turquie dépasse de loin ses concurrents en matière de capacité litière. En 2008, cette dernière s'élevait déjà à 567,47 mille lits. Toutefois, l'essentiel de cette capacité (48,46%) reste concentré dans la région méditerranéenne, ce qui témoigne du caractère balnéaire du tourisme turc. L'Égypte occupe le deuxième rang avec une capacité globale de 429,06 mille lits en 2009, concentrée à hauteur de 69 % dans les régions côtières (mer rouge, sud et nord de Sinaï, Alexandrie, Matruh et côte nord). La capacité litière tunisienne s'élève à 250 mille lits, avec une prédominance de l'offre balnéaire (69%), notamment à (Djerba, Nabeul, Monastir, Souss, El Kantaoui, Yasmine Hammamet et Sfax). Le Maroc est classé au dernier rang par rapport à ses trois concurrents. En effet, la capacité litière du pays ne dépasse pas les 152,93 mille lits, 60,93% de cette offre se situe dans quatre villes, à savoir (Marrakech, Agadir, Casablanca et Tanger).

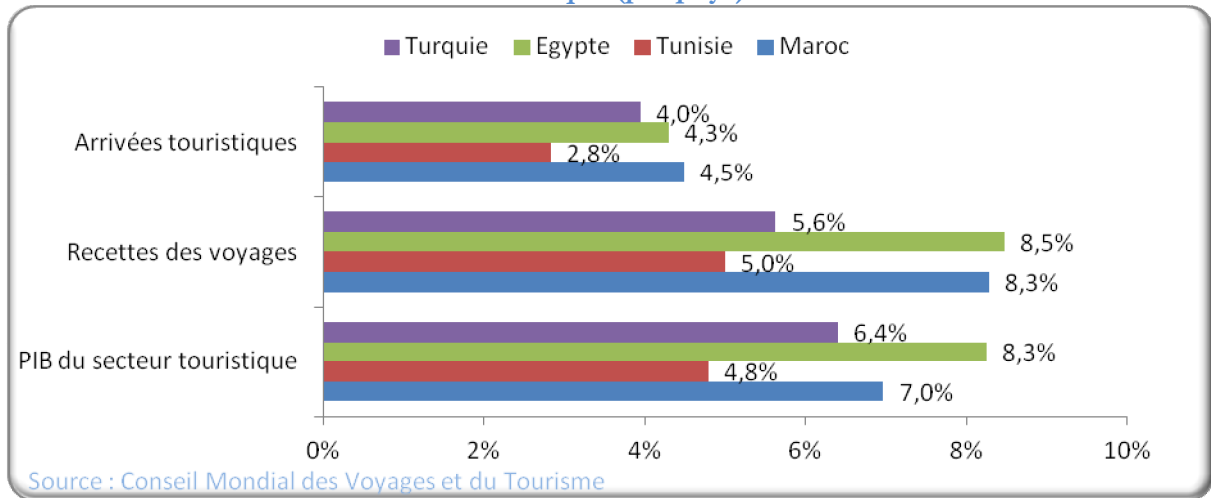
La comparaison entre les quatre pays sur la base des données prospectives du Conseil Mondial des Voyages et du Tourisme (WTTC) pour la période 2010-2020, nous permet de dégager les remarques suivantes :

- L'activité touristique en Égypte présente le potentiel de croissance le plus élevé sur les dix prochaines années, avec un taux de croissance annuel moyen de 8,25%, suivie par le Maroc (+6,97%) et la Turquie (+6,40%). Le secteur touristique tunisien occupe, quant à lui, la dernière place avec une croissance moyenne potentielle qui ne dépasserait pas les 4,80% par an.

- En termes de dynamique de croissance des arrivées touristiques, c'est le Maroc qui occupe la première place avec un potentiel de croissance qui s'élèverait en moyenne à 4,49% par an entre 2010 et 2020, suivi par l'Égypte (+4,30%), la Turquie (+3,95%) et la Tunisie (+2,83%).

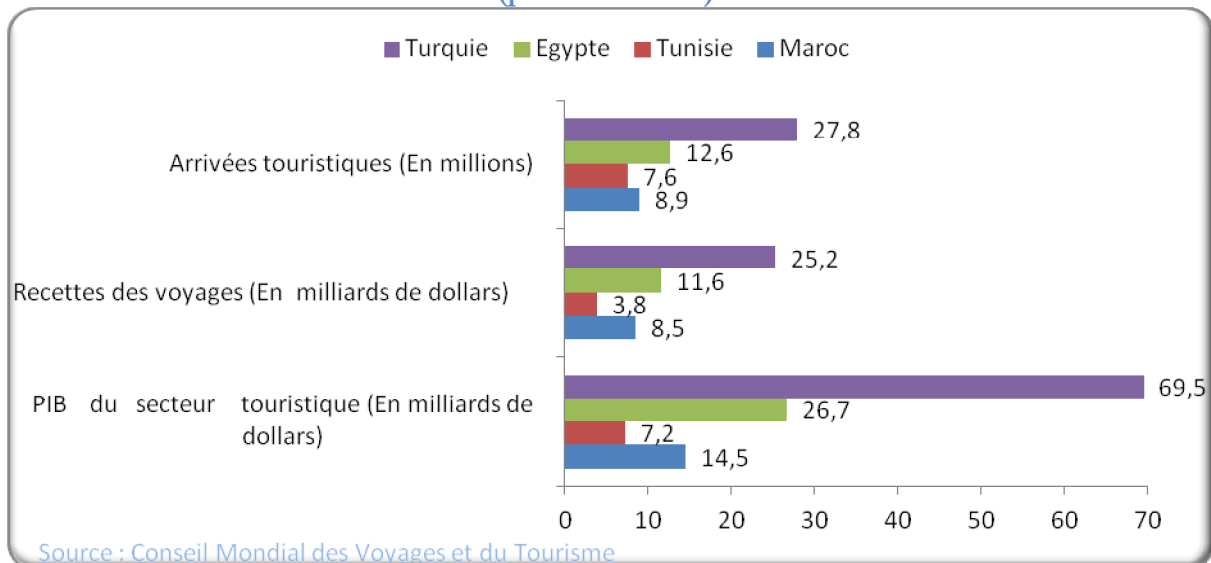
- Le potentiel de croissance des recettes des voyages pour les dix prochaines années, demeure également plus fort en Égypte et au Maroc, avec des taux de croissance annuels moyens atteignant respectivement 8,48% et 8,25%, suivis de loin par la Turquie (+5,63%) et la Tunisie (+5%).

Graphe 21 : TCAM entre 2010 et 2020 des principaux indicateurs de performance du secteur touristique (par pays)



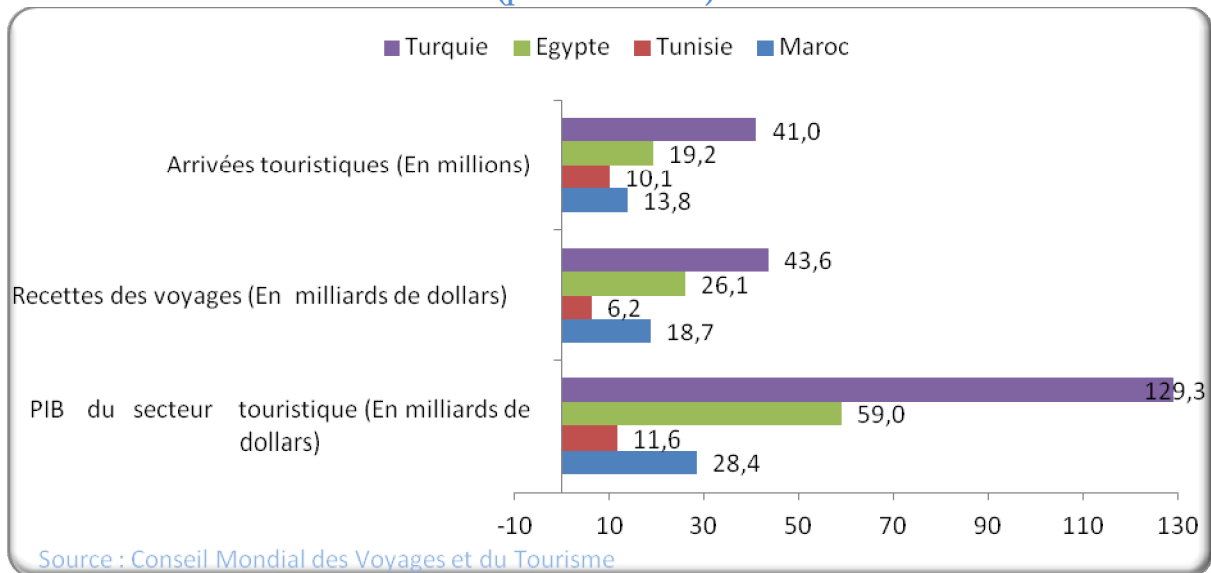
- En valeurs absolues, le poids de la Turquie resterait prépondérant par rapport à ses concurrents. En effet, à l'horizon 2020, le pays devrait réaliser un PIB touristique de 129,28 milliards de dollars, contre 58,95 milliards de dollars pour l'Égypte, 28,35 milliards de dollars pour le Maroc et 6,19 milliards de dollars pour la Tunisie. La Turquie devrait également capter près de 41 millions de touristes en 2020, contre 26 millions de touristes pour l'Égypte, 13 millions de touristes pour le Maroc et 10 millions de touristes pour la Tunisie. Même configuration au niveau des recettes touristiques potentielles avec la Turquie en première place (43,60 milliards de dollars), suivie par l'Égypte (26,08 milliards de dollars), le Maroc (18,72 milliards de dollars) et la Tunisie (6,19 milliards de dollars).

Graphe 22 : Principaux indicateurs de performance du secteur touristique par pays (prévisions 2010)



- En termes de poids des recettes touristiques dans le PIB touristique indirect, c'est le Maroc qui vient en premier avec un pourcentage de 58%, suivi par la Tunisie (53%), l'Égypte (43%) et la Turquie (36%).
- En se référant aux recettes par touriste, le Maroc se trouve également à la tête de ses concurrents avec 949,87 dollars, suivi par l'Égypte (915,40 dollars), la Turquie (906,35 dollars) et la Tunisie (499,50 dollars).
- En rapportant les recettes touristiques à la population de chaque pays, c'est la Tunisie cette fois qui se démarque avec 362,66, suivie par la Turquie (347,56), le Maroc (264,26) et enfin l'Égypte (136,89).

Graphe 23 : Principaux indicateurs de performance du secteur touristique par pays (prévisions 2020)



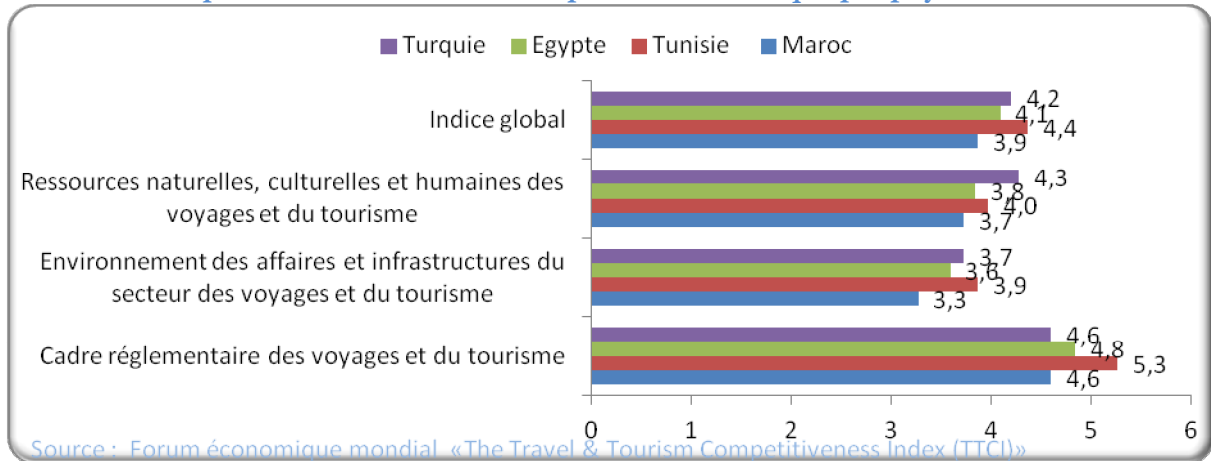
Par ailleurs, le forum économique mondial a établi un indice permettant d'évaluer la compétitivité des pays dans le domaine des voyages et du tourisme, «The Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI)»¹¹. Il mesure, d'une manière synthétique, les facteurs et les déterminants de la compétitivité du secteur touristique dans 133 pays. L'exploitation de cet indice dans notre étude comparative (au titre de l'année 2009) permet de soulever un ensemble de points :

- Sur la base de l'indice global de compétitivité, la Tunisie se positionne en première place avec (4,37 points) occupant ainsi le 44^{ème} rang à l'échelle internationale, suivie par la Turquie (4,20 points et 56^{ème} rang) et l'Égypte (4,09 points et 64^{ème} rang). Le Maroc reste moins compétitif par rapport à ses principaux concurrents, avec un indice global qui ne dépasse pas 3,86 points, ce qui lui a conféré le 75^{ème} rang au niveau mondial.

¹¹ L'indice se base sur trois principaux critères, à savoir le Cadre réglementaire des voyages et du tourisme, l'Environnement des affaires et Infrastructure des voyages du tourisme et enfin, les Ressources naturelles, culturelles et humaines des voyages et du tourisme.

- L'Égypte est le seul pays qui a pu améliorer son classement en termes de compétitivité touristique globale par rapport à 2008, passant du 66^{ème} au 64^{ème} rang. Le Maroc, la Tunisie et la Turquie ont vu leurs classements se dégrader respectivement de 8, 5 et 2 places.

Graph 24 : Indicateurs de compétitivité touristique par pays en 2009



- Le Maroc se trouve également devancé par ses concurrents au niveau du cadre réglementaire des voyages et du tourisme. En effet, ce critère vaut 4,59 points pour le Maroc (64^{ème} rang à l'échelle internationale), contre 4,60 points pour la Turquie (63^{ème} rang), 4,84 points pour l'Égypte (52^{ème} rang) et 5,26 points pour la Tunisie (31^{ème} rang).
- C'est encore l'Égypte qui se distingue par l'amélioration de sa position au niveau du critère cadre réglementaire. Le pays est passé du 58^{ème} rang en 2008 au 52^{ème} rang en 2009. Le Maroc, la Turquie et la Tunisie ont perdu respectivement 9, 7 et 6 places.
- La contre-performance marocaine au niveau du cadre réglementaire des voyages et du tourisme s'explique par un mauvais positionnement sur deux sous-critères, à savoir santé et hygiène (100^{ème} rang) et sûreté et sécurité (79^{ème} rang).
- La Tunisie décroche également le meilleur classement (par rapport à ses concurrents) sur la base du critère environnement des affaires et infrastructures touristiques avec (3,87 points et 49^{ème} rang), suivie par la Turquie (3,73 points et 60^{ème} rang), l'Égypte (3,59 points et 65^{ème} rang) et le Maroc (3,27 points et 78^{ème} rang).
- L'Égypte se démarque encore de ses concurrents en gagnant deux places en matière d'environnement des affaires et infrastructures touristiques. Le pays est passé du 69^{ème} rang en 2008 au 65^{ème} rang en 2009. Les classements du Maroc et de la Turquie se sont dégradés de trois places, tandis que la Tunisie a maintenu sa position de 2008 au 49^{ème} rang.
- Le mauvais classement du Maroc en matière d'environnement des affaires et d'infrastructures touristiques s'explique par un retard sur deux sous-critères à savoir, infrastructures des TIC (88^{ème} rang) et compétitivité-prix dans l'industrie des voyages et du tourisme (79^{ème} rang).

- La Turquie devance ses concurrents sur le critère ressources naturelles, culturelles et humaines des voyages et du tourisme. En effet, ce critère vaut 4,28 points pour la Turquie (44^{ème} rang à l'échelle internationale), 3,97 points pour la Tunisie (56^{ème} rang), 3,84 points pour l'Égypte (73^{ème} rang) et 3,73 points pour le Maroc (83^{ème} rang).
- A part la Tunisie qui a gagné une place par rapport à 2008, aucun pays n'a amélioré son classement en matière des ressources naturelles, culturelles et humaines. Ainsi, le Maroc et l'Égypte ont perdu respectivement 11 et 3 places, tandis que la Turquie a préservé son classement de 2008 au 44^{ème} rang.
- Le mauvais positionnement du Maroc en matière des ressources naturelles, culturelles et humaines s'explique par un retard sur deux sous-critères, à savoir éducation et formation (102^{ème} rang) et ressources naturelles (125^{ème} rang).

4. Stratégies touristiques en Égypte, Tunisie et Turquie

4.1. Stratégie touristique égyptienne

L'Égypte vient de lancer un plan stratégique ambitieux pour accompagner le développement de son secteur touristique jusqu'en 2022. Avec pour objectif d'atteindre 25 millions de touristes à terme (soit un taux de croissance annuel moyen de 5,85% contre 4,30% prévu par le WTTC¹²). Ceci représente 250 millions de nuitées pour un revenu de 21 milliards de dollars. Les mesures annoncées par le Ministère du Tourisme égyptien dans le cadre de ce plan, tournent autour de deux principaux piliers :

La multiplication des efforts de promotion de la destination Égypte :

Il s'agit de renforcer le budget alloué à la promotion touristique, qui s'élève déjà à 40 millions de dollars. Le Ministère de tutelle envisage dans ce cadre de mener une série de campagnes promotionnelles de grande envergure, en se basant sur le professionnalisme et le savoir faire des sociétés de marketing et de relations publiques. L'objectif étant de changer l'image qui associe l'Égypte au binôme «archéo-culture ; balnéaire», en la présentant comme une destination comportant une variété d'atouts et de produits touristiques. En plus, la stratégie adoptée par l'Égypte dans le volet promotion, vise à faire sortir les campagnes publicitaires de leur cadre généraliste et monotone, en optant pour des campagnes dynamiques et bien ciblées dont le contenu et les messages transmis changent plusieurs fois par an selon les circonstances, les saisons et aussi les exigences du marché.

¹² Conseil mondial des voyages et du tourisme.

Le renforcement des relations avec les grandes agences de voyage dans le monde :

Il s'agit de poursuivre et de consolider la coopération avec les grands tour-opérateurs du monde notamment dans le volet co-marketing, et ce à travers le renforcement de la contribution de l'État au financement des campagnes publicitaires organisées par les tour-opérateurs pour l'Égypte dans leur pays. La coopération entre les deux parties se concrétise aussi par l'organisation de voyages «de connaissance» au cours desquels les mégas tour-opérateurs d'un certain marché sont invités à connaître de près les capacités du secteur touristique égyptien.

Par ailleurs, l'Égypte s'oriente progressivement vers la diversification de ses produits touristiques et l'amélioration de leur qualité. En effet, le pays accorde désormais beaucoup d'intérêt au tourisme sportif à travers l'accueil et la subvention de championnats à dimension internationale. En outre, l'État s'intéresse de près au tourisme thérapeutique en tenant à se conformer aux normes et critères internationaux relatifs à cette forme de tourisme et en essayant de capitaliser sur les capacités, les cadres et les infrastructures dont il dispose. Sans oublier les congrès, le tourisme environnemental et le tourisme religieux qui figurent parmi les créneaux stratégiques visés par le Ministère de Tourisme égyptien dans le cadre de sa stratégie touristique.

Une attention particulière est accordée à l'écotourisme qui est considéré comme un tourisme d'avenir en Égypte. Ainsi, le pays tient énormément à assurer la durabilité de son activité touristique. Cette forme de tourisme est devenue une cible privilégiée par les investisseurs, surtout dans les régions encore vierges comme Marsa Alam et l'oasis de Siwa. De leur part, les pouvoirs publics projettent d'adapter la ville de Charm Al-Cheikh aux normes écologiques afin de la transformer en une ville verte dans le cadre de l'initiative «les poumons de la terre», lancée par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT).

Dans le volet formation, les efforts se concentrent sur l'amélioration du niveau et des compétences des ressources humaines. En effet, le Ministère de Tourisme continue sa stratégie relative aux stages d'entraînement en coopération avec l'Université de Cornell, qui est une des plus grandes institutions de formation hôtelière aux États-Unis. Par ailleurs, un centre d'excellence a été inauguré à la cité du 6 Octobre pour la formation des cadres touristiques. Le secteur privé apporte également sa contribution avec le projet de construction de la première université privée d'hôtellerie en Égypte, qui est le fruit de la coopération entre le Ministère de l'Investissement, les opérateurs privés et l'école hôtelière de Lausanne en Suisse.

4.2. Stratégie touristique tunisienne

La Tunisie a commandé une étude sur le développement d'une vision stratégique pour le secteur touristique à l'horizon 2016. Élaborée par le bureau international de consulting «Roland Berger», l'étude s'est fixée comme objectif d'explorer de nouvelles pistes devant aider les professionnels du tourisme à s'adapter aux nouvelles exigences de la clientèle. Avec pour finalité de se rapprocher dès 2014 de la cible de 10 millions de touristes par an (soit un taux de croissance annuel moyen de 7,05% contre 4,50% prévu par le WTTC), de générer des recettes d'une valeur de 5,36 milliards de dinars (soit 3,80 milliards de dollars)¹³, de réaliser un taux d'occupation de 54,3% et d'atteindre 260 mille lits à l'horizon 2014. L'étude a abouti à la définition de 5 principaux axes qui constituent l'ossature de la vision 2016 pour le tourisme en Tunisie :

La diversification de l'offre et l'encouragement de l'innovation :

S'agissant de la diversification de l'offre touristique, l'accent sera mis sur le développement d'une charte de qualité baptisée «Jasmin», la création d'un label tunisien d'éco-jardin et le lancement d'un concours national d'appel à projets innovants. L'élargissement de la gamme des produits touristiques prévoit aussi la création de zones franches et détaxées et le développement de nouveaux modes d'hébergement tels que le camping, les maisons d'hôtes en plus de l'encouragement des produits de niche comme la thalassothérapie, le tourisme des congrès, le golf et le tourisme de santé.

Le renforcement des actions promotionnelles :

Dans le chapitre promotion et marketing, l'étude stratégique recommande notamment l'adoption de l'approche relations publiques-lobbying ainsi que la création d'un événement de portée internationale de type festival ou compétition sportive en lien avec les richesses touristiques de la Tunisie. Par ailleurs, l'intérêt sera porté à l'augmentation du budget alloué au marketing (qui s'élève actuellement à près de 36,90 millions de dollars) à travers la création d'une taxe séjours (taxe payée par le touriste à l'aéroport ou incluse dans le package vacances) ou encore un prélèvement sur les opérations de change auprès des banques.

La réorganisation du cadre institutionnel :

En ce qui concerne la réorganisation du cadre institutionnel de l'industrie touristique tunisienne, les principaux sentiers consistent à créer une cellule de prospective et d'évaluation des projets, à lancer un fonds d'amorçage et d'assistance technique aux promoteurs et à refonder le système de formation professionnelle touristique afin qu'il réponde aux mieux aux besoins réels du secteur.

¹³ Cours du 11/11/2010. (1 dollar américain vaut 1,41 dinar tunisien).

La restructuration des modes de financement :

Le quatrième axe prioritaire défini par l'étude stratégique préconise une restructuration des finances du secteur touristique, et de se focaliser essentiellement sur le traitement du problème de l'endettement des unités hôtelières à travers la promotion de la dimension conseil de l'Office National du Tourisme Tunisien (ONTT) et des banques, la formation des gestionnaires et, en cas de besoin, le changement de la vocation de l'hôtel (conversion en maison de retraite, clinique ou foyer universitaire...).

Le développement d'un tourisme «Web compatible» :

Pour ce qui est du développement d'un tourisme «Web compatible», les mesures envisagées sont la reconstruction du site de l'ONTT autour de trois axes (grand public, intranet, extranet), le lancement d'un programme «Archipel» pour améliorer le référencement des mots clefs du patrimoine touristique tunisien et l'appui au lancement de sites marchands.

4.3. Stratégie touristique turque

Dans le cadre de sa stratégie touristique 2023, la Turquie ambitionne d'atteindre 40 millions de touristes (soit un taux de croissance annuel moyen de 12,86% contre 5,08% prévu par le WTTC), et une capacité hôtelière de 1,5 million de lits dès l'année 2013. La stratégie projette aussi d'élever les recettes touristiques d'origine étrangère à 50 milliards de dollars et ceux en provenance du tourisme domestique à 20 milliards de dollars, débouchant ainsi sur la sécurisation d'un revenu moyen de 1 000 dollars par touriste. Les principaux axes de cette stratégie touristique se présentent comme suit :

La diversification des produits touristiques :

Longtemps cataloguée destination «low cost», la Turquie veut attirer davantage les voyageurs à hauts revenus, en se positionnant sur des nouveaux créneaux à fort potentiel. Ainsi, l'accent sera mis sur le tourisme thermal, le tourisme hivernal, l'écotourisme, le tourisme des congrès et le tourisme sportif.

Le renforcement des infrastructures :

Il s'agit de résoudre le problème du déficit en infrastructures aériennes, routières et ferroviaires afin de garantir la desserte des zones à fort potentiel touristique. Les efforts se concentreront donc sur le renforcement et la modernisation des infrastructures aéroportuaires existantes tout en prévoyant la construction de nouveaux aéroports. De sa part, le transport routier vers les principales régions touristiques sera fluidifié et sécurisé par la construction de nouveaux tronçons qui assureront la connexion de ces régions au réseau autoroutier national. L'interconnexion entre zones touristiques sera également favorisée par le développement d'un réseau ferroviaire moderne et adapté à la circulation des trains à grande vitesse.

La programmation d'une multitude de projets touristiques de grande envergure :

Il s'agit notamment de :

- 9 zones touristiques et culturelles ;
- 10 villes touristiques ;
- 9 marinas ;
- 11 ports spécialement aménagés pour l'accueil des navires de croisière.

La proposition de nouvelles stratégies promotionnelles ayant pour variables la largeur et les caractéristiques du public ciblé :

En effet, quatre stratégies sont proposées :

- La stratégie promotionnelle basée sur le ciblage d'un groupe unique, ayant pour cible un public homogène, restreint et déterminé avec précision ;
- La stratégie de promotion intensifiée, destinée à plusieurs groupes cibles à la fois ;
- La stratégie de promotion indifférenciée, qui tend à tenir compte des caractéristiques communes de plusieurs segments ciblés, tout en reconnaissant les différences entre eux ;
- La stratégie de promotion totale, qui s'adresse à tous les segments d'un marché donné.

Le volet formation :

Concernant ce volet, la stratégie touristique 2023 adopte une approche participative qui implique le Ministère du Tourisme, les universités et les opérateurs touristiques privés dans le cadre d'une collaboration étroite visant à améliorer la qualité des ressources humaines et à développer leurs compétences sur le plan académique et professionnel.

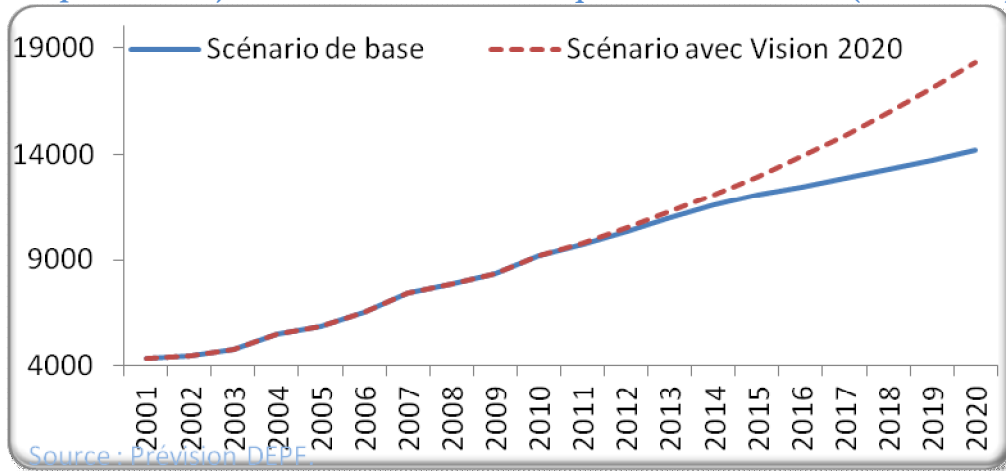
5. Orientations majeures de la vision 2020 et analyse des objectifs tracés

Un des grands mérites de la «Vision 2010» est d'avoir permis une mutation profonde de l'industrie touristique au Maroc. La remarquable accélération des flux et des investissements touristiques, notamment à partir de 2004, confirme la nouvelle place qu'occupe désormais le Royaume sur la scène internationale. Outre cette plus ample projection dans le monde du tourisme, la «Vision 2010» a contribué à faire du secteur un vrai moteur de l'économie marocaine, comme en témoignent ses importantes retombées socio-économiques, en termes de recettes et d'emploi. La «Vision 2010» s'achève donc avec un bilan globalement positif. Capitalisant sur cette expérience, le Gouvernement vient de lancer une nouvelle stratégie pour le tourisme, il s'agit de la «Vision 2020».

La «Vision 2020» se fixe comme objectifs de doubler les arrivées touristiques, en triplant notamment le nombre des voyageurs internationaux, pour atteindre près de 18 millions de touristes compte tenu du scénario de clôture de l'année 2010 (9,2 millions de touristes) ce qui positionnerait le Maroc parmi les 20 premières destinations touristiques mondiales (le pays occupe la 26^{ème} position selon le classement de l'OMT¹⁴ en 2009).

¹⁴ Baromètre OMT du tourisme mondial, Organisation Mondiale du Tourisme, Volume 8, n°2, juin 2010.

Graph 25 : Projection des arrivées touristiques à l'horizon 2020 (En milliers)



Ainsi, la mise en œuvre de la stratégie permettrait de réaliser un taux de croissance annuel moyen de 7,2%, soit un gain de 2,7 points par rapport à celui du scénario de base (4,5%) abstraction faite de la vision 2020. En termes absolus, la stratégie permettrait d'attirer 4,1 millions de touristes de plus par rapport à l'évolution du scénario de base. Il est à rappeler que la vision 2010 a permis d'assurer un taux de croissance annuel moyen de 8,5%, soit 1,3 point de plus que la stratégie de 2020 et ce, malgré les années de crises 2001, 2008 et 2009 témoignant, ainsi, d'un potentiel de plus qui pourrait être réalisé à l'horizon 2020.

Pour répondre à cette demande croissante, la vision 2020 entend créer 200.000 nouveaux lits portant la capacité globale à près de 374.180 lits, soit un taux de croissance annuel moyen de 7,9% qui est en ligne avec la croissance attendue des arrivées touristiques (7,2%). Ce taux reste légèrement supérieur à celui réalisé lors de la vision 2010 (6,9%), en liaison avec les retards survenus dans la concrétisation du plan Azur qui revient en partie aux problèmes de montages financiers¹⁵.

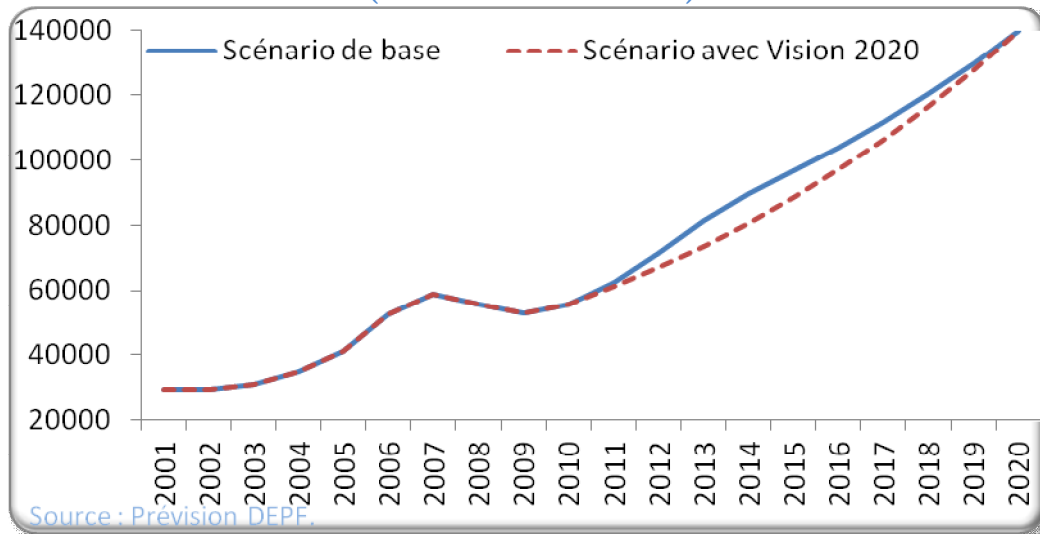
Par ailleurs, la vision 2020 s'est fixée comme objectif de générer 140 milliards de dirhams de recettes, ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen qui ne dépasse pas les 9,6%, soit à peu près le même que celui du scénario de base. En terme réel, les recettes actualisées devraient se situer dans une fourchette comprise entre 98,29 milliards de dirhams (taux d'actualisation de 3,6%¹⁶) et 114,84 milliards de dirhams (taux d'actualisation 2%¹⁷), soit une croissance annuelle moyenne réelle comprise entre 5,8% et 7,5%. Cette prévision prudente des recettes de voyages témoigne de la tendance générale du comportement des touristes vers des séjours moins longs, soit un nombre de nuitées plus restreint et des dépenses moins importantes. Ainsi, il paraît nécessaire d'inciter les touristes à rallonger leur séjour à travers des packages diversifiés combinant les destinations classiques (Agadir, Marrakech...) et les destinations moins fréquentées notamment dans l'arrière pays.

¹⁵ Financement et promotion des investissements touristiques : enseignements d'une étude comparative, DEPF, Ministère de l'Économie et des Finances, mai 2010.

¹⁶ « Taux d'actualisation pour l'évaluation économique des investissements publics au Maroc », DEPF, Ministère de l'Économie et des Finances, avril 2008.

¹⁷ Correspond au taux d'inflation moyen durant la dernière décennie.

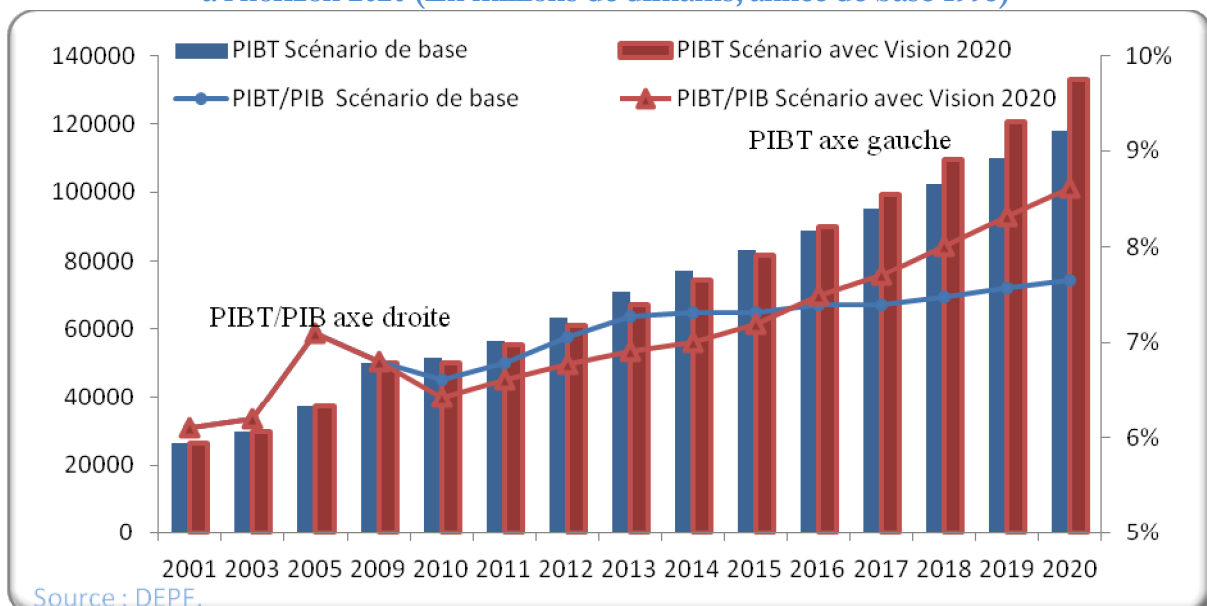
Graphe 26 : Projection des recettes touristiques à l'horizon 2020
(En millions de dirhams)



En outre, le PIB touristique devrait croître de deux points, générant 470.000 nouveaux emplois directs. Ainsi, le PIB touristique devrait atteindre 8,6% du PIB en 2020 contre 6,6%, soit 133,2 milliards de dirhams. En plus, la vision permettrait à terme de gagner 1 point par rapport au scénario de base qui prévoit un PIB touristique de l'ordre de 118,3 milliards de dirhams, soit 7,6% du PIB. Cette performance résulterait du maintien du taux de croissance annuel moyen du PIB touristique autour de 10,3% contre 8,7% pour le scénario de base.

Dans la mesure, où les recettes de voyages prévues par la vision 2020 ne diffèrent pas du scénario de base, ce différentiel de 1 point prévu dans le PIB touristique entre scénario de base et avec la vision 2020 résulterait de la mise à niveau du tourisme interne dont la taille sera triplée selon les objectifs de la vision 2020.

Graphe 27 : Projections du PIB touristique (Histogramme) et sa part dans le PIB (Courbe) à l'horizon 2020
(En millions de dirhams, année de base 1998)



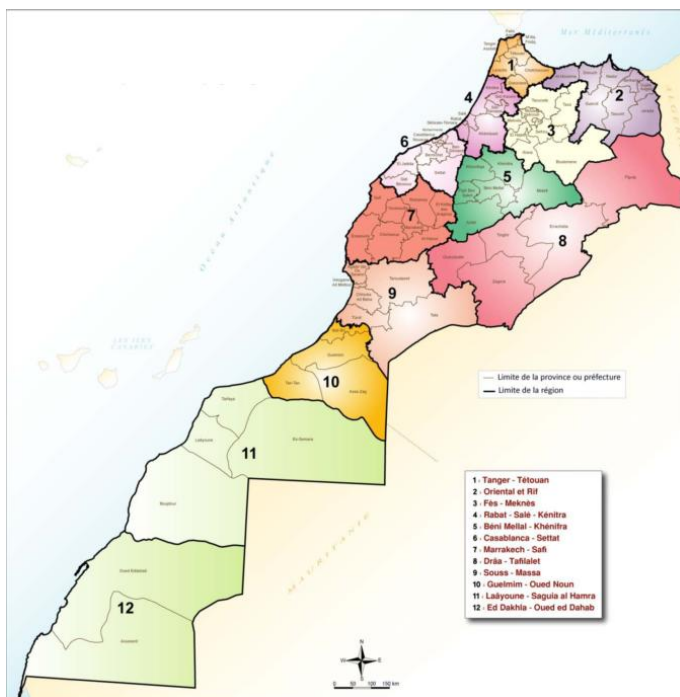
Pour atteindre l'ensemble de ses objectifs, la «Vision 2020» se base sur la consolidation du partenariat public-privé tout en orientant les efforts vers quatre principaux volets :

Régionalisation :

Ce volet prévoit le découpage du territoire national en huit grands territoires touristiques, à savoir les régions «Souss et Sahara Atlantique» et «Maroc Méditerranée» (axées sur une offre balnéaire consolidée à travers l'achèvement des produits Azur et le développement de nouveaux produits dans le Sud), les régions «Cap Nord», «Maroc Centre», «Atlantique Centre» et «Marrakech Atlantique» (centrées sur une offre culturelle valorisant leurs ressources matérielles et immatérielles), et enfin les régions «Grand Sud Atlantique» et «Atlas et Vallées» (orientées vers un tourisme durable à travers une offre nature qui met en avant la grande diversité et la richesse de leurs sites naturels).

Cette vision territoriale de la stratégie touristique est intervenue à la veille de la publication¹⁸ des recommandations de la Commission Consultative de la Régionalisation (CCR) qui préconisent un découpage administratif en douze régions en consacrant le principe d'homogénéité sur celui de la complémentarité. Ces régions¹⁹ sont celles de Tanger-Tétouan, Oriental et Rif, Fès-Meknès, Rabat-Salé-Kénitra, Béni Mellal-Khénifra Casablanca-Settat, Marrakech-Safi, Drâa-Tafilalet, Souss-Massa, Guelmim-Oued Noun, Laâyoune-Saguia al Hamra et Ed Dakhla-Oued ed Dahab.

Graph 28 : Projet de découpage administratif régional



Graph 29 : Nouveau plan d'aménagement territorial de l'offre touristique



¹⁸ « Rapport sur la régionalisation avancée », Commission Consultative de la Régionalisation, mars 2011.

¹⁹ Deux autres sous options ont été proposées suivant l'attribution des provinces de Figuig et de Midelt.

Par ailleurs, ce découpage poserait deux problèmes de gouvernance, l'un lié à l'organisation des Conseils Régionaux de Tourisme (CRT) et l'autre à celle des régions administratives qui ne concordent pas avec les territoires touristiques tels que constitués. La création des Agences du Développement Touristique (ADT) dans lesquelles ces derniers seraient institutionnalisés ne pourrait qu'en partie régler ce problème. Ainsi, à titre d'exemple la région de Souss-Massa-Draâ et le CRT y afférant seraient partagés entre le territoire touristique de Souss-Sahara-Atlantique et de l'Atlas et vallées. Toujours est-il que cette configuration détachant Ouarzazate du Souss-Massa et la rattachant au reste du versant sud-est de l'Atlas, outre la logique géographique, historique et ethnologique, répond à certaines doléances des professionnels de cette ville lui permettant ainsi d'avoir une offre promotionnelle propre à son identité.

En plus, ce découpage, qui certes s'est attelé à stratifier l'offre Maroc en des territoires à offre homogène afin de garantir un ciblage promotionnel adéquat, a abouti à la création de territoires coupés de l'arrière pays. Ainsi, le territoire touristique du Maroc Centre serait privé de son ouverture sur la méditerranée compte tenu du rattachement d'El Hoceïma à l'Orientale. Par conséquent, le développement de l'attractivité et de la compétitivité touristiques de ces territoires risquent d'être compromises sans la mise en œuvre d'offres en package à cheval entre les différents territoires touristiques ainsi qu'une gestion territoriale concertée entre les élus et les responsables locaux dont relèvent les ADT.

Ainsi, les changements constitutionnels, organisationnels et territoriaux auxquels devraient aboutir les recommandations du CCR appellent à revisiter les stratégies sectorielles afin de garantir leur cohérence et la réussite de leur mise en œuvre. Par conséquent, la vision 2020 gagnerait à s'adapter au nouveau découpage. Dans ce sens, une étude spécifique et à la dimension de ce chantier structurant sera consacrée par la DEPF au courant de cette année.

Diversité et durabilité :

Ce volet prévoit l'accélération des chantiers stratégiques initiés (Programmes «Azur 2020» et «Biladi»), le renforcement des investissements dans la valorisation du patrimoine et de la culture (Programme «Patrimoine et Héritage»), la diversification de l'offre touristique de produits d'animation culturelle et de loisirs (Programme «Animation et Loisirs»), la valorisation de l'ensemble des ressources naturelles et culturelles (Programme «Eco & Green»), et enfin le positionnement sur des produits touristiques à forte valeur ajoutées (Programme «Niches à forte Valeur Ajoutée»).

Financement des investissements touristiques :

Ce volet prévoit la création d'un Fonds Marocain pour le Développement Touristique (FMDT), avec pour objectif une capitalisation de près de 100 milliards de dirhams, l'octroi de primes pour soutenir l'investissement et l'orienter vers des zones moins développées ou émergentes et la mobilisation d'une enveloppe de 24 milliards de dirhams de financement bancaire pour les projets considérés comme stratégiques dans le cadre de la Vision 2020.

Formation :

Ce volet prévoit la création d'une école d'excellence en management hôtelier en partenariat avec l'école hôtelière de Lausanne, ainsi que la création d'un centre de recherche et de développement en tourisme durable (CRDTD) en partenariat avec les universités de Harvard et de Toronto.

Conclusion

Suite à l'analyse du bilan de la vision touristique 2010, des mutations démographiques qui surviendraient à l'horizon 2030, des perspectives du marché mondial du tourisme à l'horizon 2020 et des stratégies mises en place par nos concurrents pour la prochaine décennie, il paraît que le secteur touristique national évoluerait dans un contexte évolutif qui implique une mise en œuvre intelligente de la stratégie touristique « Vision 2020 » basée sur une gestion efficace, intégrée et productive des flux financiers et des ressources humaines.

La réussite de cette gestion serait tributaire de l'amélioration des rendements de toute la chaîne de valeur du secteur passant des secteurs connexes relatif au transport, l'hôtellerie et la restauration au reste des secteurs de la distribution de biens et services. La maîtrise de ce processus passe inexorablement par la capitalisation sur l'utilisation efficiente des nouvelles technologies, le degré d'innovation et la bonne gouvernance en tant que gage majeur pour renforcer la compétitivité et la durabilité du secteur.

Ainsi, il est nécessaire de développer une approche novatrice basée sur la diversification des marchés et leur segmentation à travers le découpage de la clientèle effective et potentielle en groupes homogènes et la conception de produits touristiques et répondant aux besoins et attentes de chaque groupe. En effet, la tendance à l'horizon 2020 du comportement des voyageurs²⁰ se tournera de plus en plus vers de nouvelles expériences et des destinations moins familières conjuguées à des besoins spécifiques. Par conséquent, il y a lieu de concevoir des produits touristiques taillés sur mesure et répondant aux besoins et attentes de chaque segment de clientèle.

Ainsi, le segment des seniors constitue un segment prometteur nécessitant un ciblage par une large gamme de produits touristiques répondant aux besoins de cette catégorie de clientèle (offres d'hébergement, organisation de forfaits et de croisières, sécurité et accès aux soins médicaux...). Les efforts doivent se concentrer également sur le segment des jeunes à travers le développement d'une gamme de produits qui tient compte de la prépondérance des jeunes couples asiatiques et sud-américains.

Aussi, il importe d'introduire une approche générationnelle dans la conception de l'offre touristique destinée aux familles. Ainsi, un même package peut contenir des produits spécifiques aux besoins de chaque membre de la famille (les parents, leurs enfants adolescents, leurs petits enfants, voire même des services de garde). Et enfin, Il faut aussi s'ouvrir sur les touristes en provenance de cultures plus traditionnelles ou conservatrices intéressés par l'histoire et la culture marocaines (touristes en provenance de pays émergents en général et de pays musulmans et arabes en particulier).

²⁰ Travel Gold Rush 2020, Oxford Economics, décembre 2010.

Parmi les segments prometteurs liés aux mutations démographiques et celui du tourisme médical qui devrait générer 100 milliards de dollars d'ici 2012 (78,5 milliards de dollars à fin 2010), soit une croissance annuelle moyenne entre 20 et 30% selon Frost & Sullivan. Le Maroc devrait tirer profit de ce marché émergent²¹ bénéficiant ainsi de ses avantages compétitifs d'autant plus que le Moyen-Orient est l'un des marchés les plus importants estimé à 20% des demandeurs de soins de santé à travers le monde. Les patients des Émirats Arabes Unis dépenseraient annuellement environ 2 milliards de dollars en termes de voyage de soins de santé. Ce segment peut ainsi faire office de financement en joint-venture avec les promoteurs de cette région.

Cependant, l'amélioration de la compétitivité du tourisme marocain passe aussi par la modernisation des politiques de prix, de distribution et de promotion. Ainsi, sur le volet prix, il est nécessaire de sensibiliser les opérateurs sur l'importance de l'adoption d'une approche pertinente en matière de fixation des prix. Ces derniers doivent être déterminés en fonction du segment ciblé et du canal de distribution choisi. Par ailleurs, un suivi dynamique des prix de la concurrence doit être mis en place.

Cette revue des prix ne devrait en rien occulter la qualité du produit qui devrait être valorisée notamment à travers un nouveau système de classification des hôtels à même de garantir au secteur national de l'hébergement de répondre à la demande internationale de services de qualité. A cet effet, le Ministère du Tourisme et la Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière a signé un mémorandum d'accord avec l'OMT pour soutenir l'entrée en vigueur de cette classification et l'amélioration des contrôles de qualité dans les établissements d'hébergement du Maroc

Sur le plan distribution, il importe de développer une approche agressive multi-canal qui fait intervenir plusieurs acteurs dans la distribution des produits touristiques marocains (tours opérateurs, tours opérateurs spécialisés, agences physiques et agences de voyage en ligne). Une attention particulière doit être accordée au développement et à la modernisation de chacun de ces canaux de distribution afin qu'ils remplissent leur rôle avec efficacité et efficience.

Et enfin, sur le volet promotion, il est primordial de concevoir une politique axée sur l'utilisation des techniques et supports de communication adaptés aux spécificités de chaque segment ciblé. Notons dans ce cadre l'importance de l'ouverture sur les nouveaux supports de communication et à leur tête l'e-tourisme²² et le m-tourisme qui fait du mobile, notamment les smartphones, un outil privilégié de promotion et de commercialisation des produits touristiques. En effet, 1,2 milliard de mobiles sont vendus annuellement dans le monde, soit autant d'internautes mobiles potentiels d'autant plus que ces utilisateurs sont connectés en temps réel.

²¹ Le marché serait plus intéressant si le parlement européen élargit aux pays hors UE la nouvelle législation, approuvée en janvier 2011, qui précise le droit des patients de se faire soigner dans un autre pays de l'UE en clarifiant les règles de remboursement.

²² Selon la fédération e-commerce et vente à distance (Fevad), l'e-tourisme en France représente près d'un tiers des ventes du commerce en ligne en 2010, soit 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires (+ 20% par rapport à 2009). La Fevad anticipe un chiffre d'affaires pour l'e-commerce de 37,8 milliards d'euros en 2011 et de 45,4 milliards d'euros en 2012 contre 31 milliards d'euros en 2010.

Ainsi, rien que sur le marché français en 2009, 51% des voyageurs ont préparé leurs séjours en ligne, et 10,2 millions de voyageurs ont entièrement réservé leur voyage en ligne, soit 35% des français ayant effectué un voyage en 2009 (+15% par rapport à 2008²³). En outre, 1,2 million de touristes français ont préparé leur séjour avec leur smartphone.

La réussite de la nouvelle stratégie touristique nationale reste également conditionnée par l'augmentation du nombre des rotations sur les lignes desservant les principales villes touristiques du Royaume, la mise en place de nouvelles lignes desservant les zones à fort potentiel touristique et l'élargissement du périmètre couvert par les vols internes ainsi que l'augmentation de leur fréquence afin de s'ouvrir sur l'arrière pays. (Exemple : ligne Agadir - Ouarzazate).

Tout ceci doit être accompagné par le renforcement et la modernisation des infrastructures aéroportuaires, autoroutières et ferroviaires afin de garantir l'interconnexion entre les différentes zones touristiques du Royaume. Il importe aussi de signaler l'importance de l'adoption d'une démarche prudente et rigoureuse lors du montage financier des grands projets d'infrastructure, à travers la sélection de promoteurs solvables, sérieux et financièrement solides.

Par ailleurs, les mesures visant à promouvoir le tourisme durable sont d'une extrême importance pour la pérennité du secteur. Dans ce cadre, il est primordial de mettre en place un dispositif institutionnel et législatif favorisant le développement de cette forme de tourisme. Ainsi, l'activité touristique doit être régie par un cadre réglementaire spécifique qui encourage le tourisme vert tout en sanctionnant les projets qui ne respectent pas les normes environnementales. Ces normes sont devenues un facteur clé qui pèse sur le choix des produits touristiques. (Deux tiers des Français (66%) font l'effort de sélectionner des produits et services moins polluants)²⁴.

La dimension territoriale a aussi son rôle à jouer à travers l'implication des collectivités locales dans la mise en œuvre de projets de coopération décentralisée dans le domaine du tourisme rural, et ce en partenariat avec les promoteurs touristiques et les ONG²⁵. Aussi, les régions devraient mobiliser de façon croissante leurs atouts culturels en vue, d'une part, d'ancrer et de faire rayonner leurs politiques de développement locale grâce à la création d'une identité unique et distinctive de la région via un événement (festivals, forums, manifestation folklorique ou sportive, ...) ou des monuments (Kasbahs, peintures rupestres, musées, ...). Ainsi, la promotion culturelle des régions entraînerait leur développement socioéconomique, grâce aux externalités engendrées, et susciterait le sentiment de fierté d'appartenance et le sens d'aboutissement du collectif à même d'être considéré en tant que projets édifiants pour le rayonnement d'autres activités²⁶.

²³ Baromètre de Raffour Interactif.

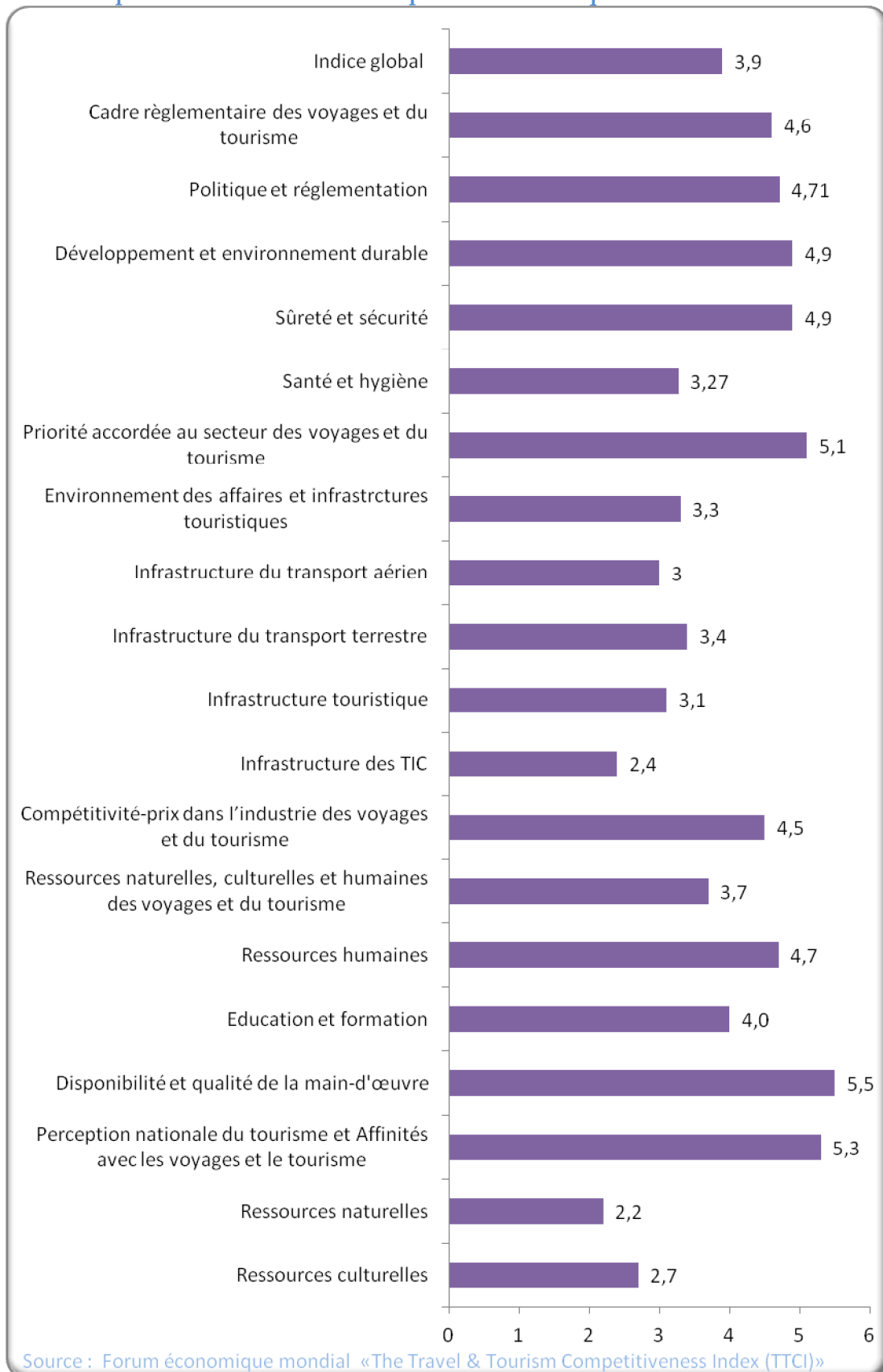
²⁴ Sondage exclusif CSA / Ateliers de la terre ó Mobivia Groupe ó SNCF réalisé dans le cadre des 5^{ème} Ateliers de la Terre, Forum International pour le Développement Durable.

²⁵ Organisations non gouvernementales.

²⁶ Culture et attractivité des territoires : Nouveaux enjeux, Editions l'Harmattan, Octobre 2010.

Annexe

Graphe 30 : Indicateurs de compétitivité touristique au Maroc en 2009



Liste des graphiques

Graphe 1 : Évolution annuelle des arrivées touristiques entre 2001 et 2010 (En milliers)	5
Graphe 2 : Évolution annuelle de la capacité litière entre 2001 et 2010	6
Graphe 3 : Évolution annuelle des recettes touristiques entre 2001 et 2010.....	6
Graphe 4 : Évolution annuelle des nuitées dans les hôtels classés entre 2001 et 2010	7
Graphe 5 : Structure régionale des nuitées touristiques en 2010	8
Graphe 6 : Évolution des nuitées dans les quatre principales régions touristiques du Maroc entre 2001 et 2010.....	8
Graphe 7 : Part de chaque région dans la capacité litière globale en 2010	9
Graphe 8 : Évolution de la capacité litière dans les quatre principales régions touristiques du Royaume entre 2001 et 2010.....	10
Graphe 9 : Évolution du taux d'occupation dans les quatre principales régions touristiques du Royaume entre 2001 et 2010 (En %)	10
Graphe 10 : Évolution du PIB touristique (Histogramme) et sa part dans le PIB (Courbe).	11
Graphe 11 : Évolution de la consommation touristique.....	12
Graphe 12 : TCAM entre 2010 et 2020 des principaux indicateurs de performance du secteur touristique (par région)	15
Graphes 13 : Part potentielle de chaque région dans le PIB touristique mondial (2010).....	15
Graphes 14 : Part potentielle de chaque région dans le PIB touristique mondial (2020)	15
Graphes 15 : Part potentielle de chaque région dans les arrivées touristiques globales (2010)	16
Graphes 16 : Part potentielle de chaque région dans les arrivées touristiques globales (2020)	16
Graphes 17 : Part potentielle de chaque région dans les recettes des voyages (2010).....	16
Graphes 18 : Part potentielle de chaque région dans les recettes des voyages (2020)	16
Graphe 19 : Origine des arrivées touristiques par pays en 2009 (En millions)	18
Graphe 20 : Origine des nuitées par pays en 2009 (En millions)	18
Graphe 21 : TCAM entre 2010 et 2020 des principaux indicateurs de performance du secteur touristique (par pays)	20
Graphe 22 : Principaux indicateurs de performance du secteur touristique par pays (prévisions 2010).....	20
Graphe 23 : Principaux indicateurs de performance du secteur touristique par pays (prévisions 2020)	21
Graphe 24 : Indicateurs de compétitivité touristique par pays en 2009.....	22
Graphe 25 : Projection des arrivées touristiques à l'horizon 2020 (En milliers)	28
Graphe 26 : Projection des recettes touristiques à l'horizon 2020	29
Graphe 27 : Projections du PIB touristique (Histogramme) et sa part dans le PIB (Courbe) à l'horizon 2020 (En millions de dirhams, année de base 1998).....	29
Graphe 28 : Projet de découpage administratif régional.....	30
Graphe 29 : Nouveau plan d'aménagement territorial de l'offre touristique.....	30
Graphe 30 : Indicateurs de compétitivité touristique au Maroc en 2009.....	36

Liste des acronymes

- **CCR : Commission Consultative de la Régionalisation.**
- **CRT : Conseils Régionaux de Tourisme.**
- **ADT : Agences du Développement Touristique.**
- **OMT : Organisation Mondiale du Tourisme.**
- **ONG : Organisations Non Gouvernementales.**
- **TTCI : The Travel & Tourism Competitiveness Index.**
- **WTTC : Conseil Mondial des Voyages et du Tourisme.**
- **ONTT : Office National du Tourisme Tunisien.**

Bibliographie

- " *Base de données, période 2010 - 2020* ", Conseil Mondial des Voyages et du Tourisme (WTTC).
- " *The Travel & Tourism Competitiveness Index* ", Forum Économique Mondial (FEM), années 2008 et 2009.
- " *Financement et promotion des investissements touristiques : enseignements d'une étude comparative* ", DEPF, Ministère de l'Économie et des Finances, juillet 2010.
- " *Baromètre OMT du tourisme mondial* ", Organisation Mondiale du Tourisme, volume 8 – N° 2, juin 2010.
- " *Culture et attractivité des territoires : Nouveaux enjeux* ", Éditions l'Harmattan, Octobre 2010.
- " *Travel Gold Rush 2020* ", Oxford Economics, décembre 2010.
- " *Demographic Change and Tourism* ", Organisation Mondiale du Tourisme et Commission Européenne du Tourisme, 2010.
- " *Travel & Tourism Economic Impact* ", Conseil Mondial des Voyages et du Tourisme (WTTC), 2010.
- " *Dossier de presse des 10^{ème} assises du tourisme* ", Royaume du Maroc, Ministère du tourisme, novembre 2010.
- " *Tourism Strategy of Turkey 2023* ", Ministry of Culture and Tourism, Ankara, 2007.
- " *Turkish tourism, industry report* ", Republic of Turkey, Prime Ministry, Investment support and promotion agency of turkey, december 2010.

Direction des Etudes et des Prévisions Financières

Ministère de l'Economie et des Finances

<http://www.finances.gov.ma/depf/depf.htm>

Boulevard Mohamed V. Quartier Administratif, Entrée D, Rabat-Maroc

Téléphone : (+212) 537.67.74.15/16

Télécopie : (+212) 537.67.75.33

E-mail : depf@depf.finances.gov.ma