

A2I

Alliance des Deux Intelligences

LIVRE BLANC

Tourisme marocain

Du succès de la destination à la prospérité des territoires

Quel modèle pour concilier compétitivité, vacances accessibles, qualité de service et préservation des ressources à l'horizon 2035 ?

Sous la direction éditoriale d'Adnane Benchakroun

Octobre 2026

Cohabiter. Coopérer. Coévoluer.

Préambule et avertissement

Le présent livre blanc de l'A2I, Alliance des Deux Intelligences, est le fruit d'une auto-saisine éditoriale. Il ne répond à aucune commande publique ou privée et ne constitue ni un audit réglementaire ni une évaluation officielle des politiques touristiques. Il propose une contribution au débat marocain, destinée aux décideurs, aux professionnels, aux collectivités, aux chercheurs et aux citoyens.

La mention A2I désigne ici exclusivement l'Alliance des Deux Intelligences.

Avant propos

Une destination ne se résume pas à ses visiteurs

Le débat touristique marocain a changé d'échelle. Il doit maintenant changer de profondeur. Une progression de la fréquentation est une bonne nouvelle pour les entreprises qui accueillent, transportent, nourrissent et accompagnent les voyageurs. Elle donne de la visibilité au pays et ouvre des possibilités d'investissement. Mais cette réussite ne dispense pas de demander comment les bénéfices circulent, qui peut encore partir en vacances et quelles ressources rendent cette croissance possible.

Nous partons d'une conviction : la critique utile ne consiste pas à diminuer les acquis. Elle consiste à identifier ce qui les rend durables. Un hôtel qui remplit ses chambres mais ne fidélise pas ses salariés reste fragile. Une destination très demandée qui devient difficile à vivre pour ses habitants prépare ses propres tensions. Une campagne visitée dont les producteurs ne captent qu'une faible part du prix vendu ne devient pas automatiquement un territoire prospère.

Il faut donc sortir d'un débat où le luxe serait nécessairement une réussite supérieure, où le volume serait forcément un problème et où le tourisme intérieur ne serait mobilisé que pendant les crises. Chaque segment mérite une analyse économique précise. La question pertinente est celle de ses retombées, de ses coûts et de sa place dans une combinaison nationale cohérente.

La ferme offre à cet égard un test éclairant. On peut y voir une belle image de communication. On peut aussi y construire un revenu complémentaire, un débouché alimentaire, une activité pour les jeunes et une expérience abordable. La différence tient à la qualité de l'organisation, aux règles et au partage de la valeur.

L'A2I apporte à ce débat sa doctrine de coopération entre les intelligences. L'intelligence humaine conserve la responsabilité de l'accueil, des choix et des arbitrages. L'intelligence artificielle peut alléger des tâches, faciliter l'accès au marché et rendre certaines décisions mieux informées. Son utilité se jugera aux capacités qu'elle donne aux personnes et aux entreprises.

Résumé exécutif

La thèse et le point de départ

Le Maroc doit poursuivre son développement touristique en élargissant sa définition de la réussite. La stratégie proposée associe performance commerciale, valeur ajoutée domestique, qualité de l'emploi, accessibilité des vacances et préservation des ressources. Elle refuse de déduire la prospérité collective du seul nombre d'arrivées.

Le ministère publie pour 2025 un total de 19,8 millions d'arrivées et 138 milliards de dirhams de recettes touristiques. Pour 2024, le HCP estime le PIB du tourisme à 116,2 milliards de dirhams, soit 7,3 % du PIB national. Ces chiffres portent sur des années et des objets distincts ; ils ne doivent ni être additionnés ni servir à calculer mécaniquement un taux de richesse conservée. [S1, S2]

Quatre priorités structurent l'ouvrage. La première est de mesurer la valeur et ses conditions de production. La deuxième est de bâtir une offre intérieure viable pour les résidents. La troisième est de faire de la réforme de l'hébergement une transformation du service, accessible aux petites structures. La quatrième est de développer des économies de destination plus intégrées, dont l'agritourisme constitue une application concrète.

La méthode recommandée repose sur des expérimentations territoriales avant généralisation. Chaque intervention devrait identifier un problème, des bénéficiaires, une responsabilité, un coût et une procédure d'évaluation. L'aide publique n'a pas vocation à garantir tout investissement : elle doit résoudre un obstacle démontré et produire une contrepartie d'intérêt collectif.

L'horizon 2030 impose des décisions rapides ; l'horizon 2035 oblige à examiner leurs conséquences après les événements et les pics de demande. Le choix de capacité doit rester compatible avec une exploitation ordinaire, une contrainte hydrique réelle et les besoins permanents des habitants.

Résumé exécutif

Les décisions proposées

Le livre blanc recommande d'abord un socle commun de mesure, construit avec les producteurs de statistiques et les territoires. Il doit permettre de suivre séparément fréquentation, dépenses, emplois, achats et ressources. Des définitions stables et des résultats accessibles importent davantage qu'un nouvel outil spectaculaire.

Il propose ensuite une expérimentation de séjours familiaux à prix complet explicite, associant hébergement, transport et activités. Le but est d'identifier ce qui bloque réellement le départ et d'éviter les aides générales qui financeraient surtout des vacances déjà prévues. L'offre doit pouvoir fonctionner sans dégrader le travail ni reporter ses coûts sur les prestataires.

Pour les hébergements, la priorité est un accompagnement proportionné : diagnostic, plan de mise à niveau, formation et contrôle indépendant. La qualité fondamentale ne se négocie pas ; les moyens de l'atteindre peuvent varier selon le bâtiment, le métier et le territoire. Les annonces réglementaires doivent être distinguées des résultats de leur application.

Le programme proposé « Fermes d'accueil du Maroc » demeure une hypothèse de politique publique. Il commencerait par des exploitations volontaires et une vérification préalable de la situation foncière, sanitaire, hydrique et économique. Les activités à la journée peuvent précéder l'hébergement. Le revenu agricole doit rester identifiable ; l'agriculture ne doit pas servir de prétexte à une urbanisation touristique.

Enfin, les outils numériques et d'IA doivent être évalués sur leur coût complet, leur fiabilité et la possibilité d'en sortir. L'autonomie d'un petit opérateur suppose de pouvoir conserver ses informations, comprendre ses commissions et joindre un interlocuteur humain. Une destination intelligente ne se mesure pas au nombre de capteurs : elle se mesure à sa capacité de décision et à la qualité de la vie locale.

Sommaire

Diagnostic et choix de modèle

1. Mesurer la réussite touristique / 9
2. Tirer les leçons des stratégies successives / 12
3. Comprendre où reste la valeur / 15
4. Articuler volume et haut de gamme / 18
5. Rendre les vacances accessibles aux Marocains / 21

Transformer les conditions de production

6. Faire de la réforme de l'hébergement un progrès réel / 24
7. Organiser la diversité des hébergements / 27
8. Construire des métiers et des carrières / 30
9. Relier les destinations aux économies locales / 33
10. Développer les vacances à la ferme / 36

Préparer les arbitrages de demain

11. Intégrer les limites de l'eau et du foncier / 39
12. Mettre le numérique et l'IA au service des professionnels / 42
13. Cahier Maroc 2030 / 45
14. Quatre trajectoires vers 2035 / 48
15. Organiser la mise en œuvre / 51

Évaluer et documenter

Conclusion générale / 54

Tableau de bord et définitions / 55

Protocole du programme agritouristique / 57

Bibliographie et corpus de départ / 58

Limites documentaires et points de vigilance / 60

Note de lecture : chaque chapitre distingue le diagnostic, le mécanisme économique et les implications opérationnelles. Les figures sont des schémas analytiques ou des représentations de données identifiées ; elles ne constituent pas des mesures de terrain lorsque celles-ci ne sont pas disponibles.

Méthode et périmètre

Ce qui est établi et ce qui est proposé

Les faits retenus sont rattachés à des références numérotées en bibliographie. Les montants monétaires ne sont pas assimilés à des volumes physiques ni à des évolutions en termes réels. Les données annuelles sont distinguées des observations partielles. Les comparaisons internationales éclairent des mécanismes ; elles ne prouvent pas qu'un dispositif produirait les mêmes effets au Maroc.

L'analyse économique repose sur une distinction entre chiffre d'affaires, consommation touristique, valeur ajoutée, revenus distribués et retombées territoriales. Les effets indirects ne sont pas chiffrés en l'absence de méthode adaptée. Aucun multiplicateur générique n'est appliqué. Les impôts, les subventions et les transferts ne sont pas tous des créations de richesse nouvelles ; leur traitement doit rester cohérent avec la question posée.

Les recommandations sont des propositions d'auteur. Les calendriers qui les accompagnent sont indicatifs et ne décrivent pas des engagements administratifs. Aucun montant budgétaire ni objectif d'impact n'est inventé. Leur instruction doit précéder toute décision de financement.

Le protocole de recherche comporte trois limites. Il n'inclut pas une enquête originale auprès des salariés et habitants. Il ne remplace pas une expertise juridique des textes consolidés et de leurs conditions locales d'application. Il ne permet pas de produire un compte territorial exhaustif des achats, commissions, importations et consommations d'eau des établissements.

Ces limites modifient la portée des conclusions : le livre blanc propose un cadre de choix et des expérimentations, non un classement définitif des territoires ou des opérateurs. Les constats nationaux ne sont pas projetés automatiquement sur une ville, un bassin ou une exploitation. Toute décision locale doit compléter cette lecture par un diagnostic contradictoire.

Les repères documentés

Indicateur	Valeur et période	Lecture correcte
Arrivées touristiques	19,8 millions en 2025	Flux annuel publié par le ministère ; pas un nombre de personnes uniques [S1]
Recettes touristiques	138 milliards de DH en 2025	Recettes publiées ; pas le bénéfice du secteur [S1]
PIB du tourisme	116,2 milliards de DH en 2024	Agrégat du compte satellite ; 7,3 % du PIB national [S2]
Consommation intérieure touristique	201,7 milliards de DH en 2024	Agrégat distinct des recettes de voyages [S2]
Visites mystères	Programme annoncé de 2 500 établissements en 2026	Périmètre annoncé ; pas un bilan de réalisations [S3]
Grilles des visites mystères	235 à 387 critères	Variable selon le type et la catégorie [S3]
Agritourismes italiens	26 360 structures en 2024	Structures autorisées selon la définition italienne [S6]

Les séries ne sont pas toutes disponibles pour la même année. Ce décalage interdit une lecture artificiellement synchronisée de l'économie touristique. Le chiffre des arrivées ne permet pas, à lui seul, de distinguer toutes les clientèles, les durées et les formes d'hébergement. Le suivi des résidents doit reposer sur une définition de résidence et non sur la seule nationalité.

Le portail du ministère affichait aussi, au moment de la consultation, 15,7 millions d'arrivées à fin septembre 2026. Cette indication conjoncturelle reste séparée du bilan annuel 2025 ; aucune annualisation n'est effectuée. [S12]

Une prudence particulière s'impose pour les taux dérivés. Diviser les recettes par les arrivées ne fournit pas une dépense moyenne individuelle robuste sans vérifier les populations et les méthodes des deux séries. Comparer un agrégat 2024 à un flux 2025 produirait une précision trompeuse.

1 Mesurer la réussite touristique

Le succès commercial ouvre la question économique

Un record de fréquentation décrit une attractivité et une capacité à transformer cette attractivité en déplacements. Il ne répond pas à toutes les questions de politique économique. La durée du séjour, les dépenses réalisées, la place des fournisseurs nationaux et le coût des infrastructures peuvent évoluer différemment. Deux destinations également fréquentées peuvent créer des revenus locaux très distincts.

La première exigence est donc de cesser de faire porter à un indicateur la réponse à une question qu'il ne mesure pas. Les arrivées ne mesurent pas les personnes uniques ; les nuitées classées ne couvrent pas tous les hébergements ; les recettes internationales ne représentent pas toute la consommation des résidents. L'écart entre ces mesures est normal. Il devient problématique lorsqu'il disparaît du commentaire public.

La valeur ajoutée offre un autre éclairage. Elle correspond à la production diminuée des consommations intermédiaires, selon les conventions comptables pertinentes. Elle ne se confond ni avec la trésorerie de l'hôtelier ni avec le revenu disponible des ménages. Les salaires, excédents et prélèvements participent ensuite à la distribution des revenus. Le passage d'un agrégat à l'autre exige une méthode.

L'enjeu politique est de disposer d'une lecture suffisamment complète pour choisir. Une hausse du prix moyen peut traduire une meilleure qualité, une pénurie momentanée, une clientèle différente ou une inflation des coûts. Une progression des recettes en monnaie courante ne prouve pas une amélioration équivalente de productivité. Une interprétation sérieuse confronte les hypothèses.

Le compte satellite du tourisme est un point d'appui, pas une mesure de chaque effet local. Son périmètre national doit être complété pour étudier les achats, la qualité des emplois, l'accès des résidents et les charges supportées par les collectivités. [S2] L'objectif est de rendre les décisions discutables sur des bases

communes, et non de remplacer les statistiques officielles par un indicateur d'auteur.

1 Mesurer la réussite touristique

Construire un bilan sans fabriquer une note unique

Un tableau de bord utile doit conserver les tensions au lieu de les effacer.

Agréger l'emploi, l'eau, les recettes et la satisfaction dans une note globale imposerait des pondérations politiques souvent invisibles. Un établissement peut progresser sur la consommation d'eau et reculer sur la stabilité des équipes. Le décideur doit voir ces deux évolutions et expliquer l'arbitrage.

La mesure territoriale commence modestement. Une destination pilote pourrait documenter ses nuitées par mois, une enquête d'achats auprès d'établissements volontaires, les consommations facturées et les besoins d'entretien public. La qualité de l'échantillon et les non-réponses devraient être publiées. Une donnée partielle mais correctement délimitée est préférable à une estimation générale dont personne ne peut reproduire le calcul.

Il faut aussi distinguer effet brut et effet additionnel. Un équipement neuf peut déplacer une clientèle d'un quartier à l'autre sans augmenter la dépense dans le territoire. Une aide peut accélérer un investissement qui aurait été réalisé de toute façon. Le gain observable ne suffit donc pas à attribuer une réussite à l'intervention publique.

L'évaluation devrait, lorsque c'est possible, comparer des situations proches, tenir compte des tendances antérieures et documenter les différences de contexte. Une expérimentation volontaire n'est pas automatiquement représentative : les premiers candidats peuvent être mieux organisés que les autres. Le protocole doit le signaler avant d'interpréter les résultats.

La conséquence opérationnelle est claire. Avant d'étendre une politique, publier le problème initial, le coût complet, le résultat observé et les limites de l'attribution. Cette discipline protège autant les politiques efficaces que les finances publiques. Elle évite qu'une innovation intéressante soit discréditée par une promesse excessive ou qu'une dépense peu utile survive derrière des chiffres de fréquentation favorables.

1 Mesurer la réussite touristique



En parallèle : travail • ressources • services publics

Figure 1

Du déplacement à la prospérité

La figure distingue cinq objets qui se répondent sans être interchangeables. Elle n'attribue aucun pourcentage aux passages successifs. La circulation des revenus dépend des achats, des rémunérations, de l'investissement et de la fiscalité ; les ressources consommées doivent être observées en parallèle.

Une hausse des flux n'entraîne pas nécessairement une hausse proportionnelle des revenus conservés. Une baisse des arrivées pourrait aussi coexister avec une activité mieux rémunérée, mais cette possibilité n'est pas une recommandation générale de réduire les volumes. Le résultat doit être vérifié par segment et par territoire.

Le suivi proposé associe un compte économique et un compte des conditions de production. Le premier observe la dépense et les revenus. Le second examine les compétences, les ressources et la qualité de vie qui rendent l'activité possible. Aucun des deux ne remplace l'autre.

Source : schéma analytique A2I ; définitions à rapprocher du compte satellite du tourisme du HCP [S2].

2 Tirer les leçons des stratégies successives

Conserver une mémoire des décisions

L'enchaînement des stratégies touristiques peut devenir une succession de nouveaux départs où l'ambition suivante absorbe le bilan de la précédente. Ce risque ne signifie pas que les programmes auraient échoué. Il signifie que la continuité des apprentissages doit être aussi visible que la continuité des objectifs.

Le document de départ rappelle les Visions 2010 et 2020 puis la feuille de route 2023–2026. La présente analyse ne leur attribue pas un bilan causal global, faute d'une évaluation homogène réunie dans ce corpus. Elle propose de reprendre les choix structurants : capacité, connectivité, diversification, animation, qualité et gouvernance. Pour chacun, il faut examiner ce qui a été annoncé, livré, exploité et maintenu.

Cette distinction entre les étapes est décisive. Un investissement annoncé ne produit encore aucun service. Un équipement livré peut manquer d'exploitant. Un établissement ouvert peut fonctionner difficilement. Une activité rentable peut dépendre durablement de conditions publiques dont le coût reste insuffisamment visible. Le suivi doit accompagner le cycle entier.

La pandémie constitue une rupture qui interdit les raccourcis. Un résultat faible à la fin d'une période ne peut être attribué sans examen à la conception du programme. Inversement, une reprise internationale ne démontre pas seule l'efficacité de chaque mesure nationale. Les deux erreurs consistent à confondre contexte et intervention.

La feuille de route officialisée en 2023 distingue un horizon intermédiaire et une ambition 2030. Les objectifs sont des engagements stratégiques, non des résultats observés. Le document officiel met notamment l'accent sur l'expérience et les leviers de compétitivité. [S5] L'évaluation doit donc porter sur les conditions de l'expérience : mobilité, accueil, activités, qualité et fonctionnement des petites entreprises, plutôt que seulement sur les capacités créées.

2 Tirer les leçons des stratégies successives

Passer du programme au portefeuille de décisions

Une stratégie nationale ne devrait pas demander le même instrument à tous les territoires. Un site déjà demandé peut surtout manquer de gestion des flux et de services publics. Un territoire peu visible peut manquer d'accès au marché. Une autre destination peut avoir une capacité existante à réhabiliter plutôt qu'à accroître. Ces diagnostics conduisent à des décisions différentes.

Le bon niveau de pilotage est donc un portefeuille de projets classés par obstacle à résoudre. Les investissements de transport, de formation et de commercialisation doivent être reliés à un scénario d'exploitation. Financer un bâtiment sans préciser qui le fera vivre et pour quelle clientèle expose à une immobilisation improductive du capital.

Les contrats territoriaux pourraient comporter une clause de révision. Si la demande, l'eau disponible ou les coûts changent, l'ajustement ne devrait pas être vécu comme un abandon politique. Il devrait être une capacité normale de gestion. La transparence sur les conditions de départ rend cette adaptation compréhensible.

L'évaluation indépendante n'a pas besoin d'intervenir seulement à la fin. Un examen à mi-parcours peut identifier un goulet d'étranglement, proposer une correction et éviter de poursuivre une dépense devenue inadéquate. Son indépendance tient à la publication du mandat, des méthodes et des résultats, pas seulement au statut de l'évaluateur.

La comparaison avec le Portugal suggère de réfléchir ensemble à compétitivité, compétences et cohésion territoriale. Il ne s'agit pas de copier ses institutions ni ses financements : sa structure économique et son cadre européen diffèrent. L'enseignement transférable est la cohérence des instruments autour d'un même diagnostic territorial. [S8]

2 Tirer les leçons des stratégies successives

Étape	Question d'évaluation	Pièce à publier
Annonce	Quel obstacle justifie le projet ?	Diagnostic et hypothèse d'impact
Financement	Quelle part relève de l'intérêt collectif ?	Coût, critères et engagements
Livraison	Le service prévu est-il disponible ?	Réception et conformité
Exploitation	La clientèle et les compétences sont-elles présentes ?	Bilan d'activité et d'emploi
Durée	Le projet reste-t-il utile hors pic de demande ?	Coûts d'entretien et réévaluation

Une mémoire ouverte des politiques

Cette grille est une proposition méthodologique. Elle permettrait de comparer les trajectoires des projets sans confondre un retard de chantier, une difficulté commerciale et une mauvaise allocation initiale. Ces problèmes n'appellent pas les mêmes remèdes.

La mémoire publique devrait conserver les changements de périmètre, les retards et les révisions d'objectifs. Réécrire après coup les ambitions rend les résultats illisibles et affaiblit la confiance. À l'inverse, documenter un ajustement permet de comprendre pourquoi une décision raisonnable à une date a dû évoluer.

Les collectivités et les entreprises doivent pouvoir apporter une réponse contradictoire aux évaluations. Une critique sans droit de réponse peut manquer une contrainte déterminante. Une réponse sans accès aux pièces ne suffit pas davantage. Le dispositif doit faire travailler ensemble preuve, contestation et correction.

L'utilité de cette méthode se jugera à ses conséquences : réorienter une aide, simplifier une procédure, réhabiliter une capacité existante ou interrompre un projet qui ne répond plus au besoin. Une évaluation qui ne change aucune décision risque de rester un exercice documentaire.

Source : proposition A2I à partir des questions du corpus de départ ; aucune notation rétrospective des programmes n'est produite.

3 Comprendre où reste la valeur

La dépense du visiteur n'est que le commencement

Le parcours d'un paiement touristique traverse plusieurs métiers et plusieurs espaces. Une réservation peut rémunérer l'établissement, un intermédiaire, un prestataire de paiement et une entreprise de transport. L'hébergement achète ensuite de l'alimentation, de l'énergie, du linge, des services et des équipements. Les salariés dépensent une partie de leur revenu ; l'entreprise réinvestit ou distribue ses résultats.

Parler de valeur conservée suppose donc de préciser la frontière observée. Une commission versée hors d'un village peut rester dans l'économie marocaine ; un équipement acheté auprès d'un distributeur national peut être importé. La localisation du vendeur, l'origine du produit et la résidence du bénéficiaire ne sont pas une même information.

Les importations ne doivent pas être décrites comme une perte évitable en toute circonstance. Certains équipements ou services apportent de la qualité et de la productivité. Les remplacer par une offre plus coûteuse ou moins fiable peut dégrader la compétitivité. Le véritable objectif consiste à développer des capacités nationales capables de répondre à la demande dans des conditions satisfaisantes.

L'achat local ne devient productif que s'il repose sur la régularité, la qualité et le paiement. Un hôtel peut souhaiter travailler avec des petits producteurs sans pouvoir gérer une multitude de livraisons irrégulières. Les producteurs peuvent disposer d'un bon produit sans trésorerie suffisante pour accepter de longs délais. L'organisation de la relation compte autant que l'intention.

L'analyse doit aussi suivre les coûts collectifs. La rentabilité d'un établissement n'intègre pas nécessairement l'ensemble des charges de mobilité, de déchets, de sécurité ou de réseaux supportées localement. Il faut mesurer ces coûts et leurs financements avant de conclure au bénéfice net. Aucun taux national de « fuite » de valeur n'est estimé dans cet ouvrage.

3 Comprendre où reste la valeur

Faire de la demande touristique une capacité productive

Une politique de fournisseurs peut commencer par quelques familles d'achats reproductibles : produits alimentaires, blanchisserie, maintenance, artisanat d'usage ou prestations culturelles. Pour chacune, un diagnostic doit identifier les volumes, les normes, les délais et la logistique. Il serait peu utile d'annoncer un quota uniforme sans connaître l'offre réellement disponible.

Des groupements de producteurs ou des intermédiaires territoriaux peuvent agréger les livraisons et assurer la traçabilité. Leur rémunération doit rester visible. La coopération ne doit pas simplement déplacer le pouvoir de négociation vers un nouvel intermédiaire. Les contrats doivent préciser les rejets, les retards, les délais de paiement et le traitement des litiges.

Le soutien public peut porter sur les capacités communes : information, formation sanitaire, transport mutualisé, stockage ou mise en relation. L'aide à une entreprise particulière doit être justifiée par un obstacle précis et non par la seule promesse générale d'acheter local. Les résultats sont à examiner après la fin du soutien.

La commande touristique peut également développer des compétences. Un artisan qui fournit du mobilier ou de la signalétique selon un calendrier fiable peut gagner d'autres marchés. Un producteur qui améliore sa traçabilité peut commercialiser auprès de restaurants et de ménages. Le tourisme devient alors un débouché qui élargit une économie productive, plutôt qu'un univers séparé.

Le suivi doit distinguer achats nationaux et achats de proximité, mesurer les délais de règlement et observer la survie des relations commerciales. Une augmentation du nombre de fournisseurs peut cacher des commandes minuscules ou instables. La valeur d'un partenariat se mesure à sa continuité et à la capacité des partenaires de progresser.

3 Comprendre où reste la valeur

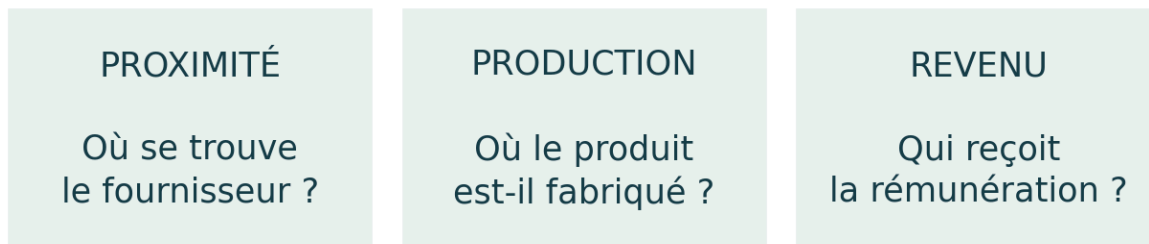


Figure 2

Les trois frontières de l'achat local

La proximité géographique est une information utile mais insuffisante. Une politique peut soutenir les revenus d'un territoire tout en utilisant des intrants importés ; une autre peut développer une production nationale située loin de la destination. Ces objectifs sont compatibles mais doivent être nommés séparément.

Pour les établissements, l'outil proposé est un registre d'achats simplifié par catégorie. Il renseignerait le fournisseur, la localisation, l'origine connue du produit, le montant et le délai de paiement. L'origine inconnue doit rester une catégorie possible : la forcer conduirait à fabriquer une précision sans preuve.

Pour les collectivités, la priorité est l'observation des besoins récurrents. Les marchés les plus photogéniques ne sont pas toujours les plus structurants. La maintenance, les consommables ou le traitement des déchets peuvent représenter des activités plus régulières que les achats occasionnels de décoration.

L'objectif final est une capacité de négociation mieux partagée. Les producteurs doivent comprendre les contraintes des établissements ; ceux-ci doivent rendre leurs exigences prévisibles. Le rôle de la puissance publique est de faciliter cet apprentissage et de vérifier que le soutien a produit autre chose qu'une opération de communication.

Source : schéma et proposition A2I ; aucun montant de dépenses ni coefficient de retombées n'est imputé aux entreprises.

4 Articuler volume et haut de gamme

Comparer les modèles sur leurs conditions réelles

L'opposition entre tourisme de masse et tourisme de luxe concentre des jugements qui mélangent prix, qualité, densité et image sociale. Un produit coûteux peut acheter localement ou dépendre largement d'importations. Une offre de volume peut organiser des emplois stables ou recourir à une forte rotation. La catégorie commerciale n'apporte pas la réponse économique.

Le haut de gamme peut soutenir des métiers spécialisés, des investissements dans le patrimoine et une dépense élevée par séjour. Il peut aussi mobiliser beaucoup de foncier ou des équipements difficiles à amortir. Ces effets ne sont pas automatiques. Le bilan dépend de la fréquentation, du fonctionnement quotidien et de la relation avec le territoire.

Une offre plus accessible peut élargir le marché et améliorer l'utilisation des capacités. Sa viabilité suppose cependant une organisation efficace, une bonne maîtrise des coûts et des volumes compatibles avec les services publics. Un prix bas obtenu par la précarité du travail, le défaut d'entretien ou une pression excessive sur l'environnement n'est pas une performance collective.

Les produits intégrés offrent une prévisibilité appréciée par certaines clientèles. Ils peuvent sécuriser une saison mais limiter les dépenses hors établissement si l'expérience reste fermée. Des coopérations avec des guides, restaurateurs et sites voisins peuvent ouvrir cette circulation. Leur efficacité doit être observée plutôt que présumée.

Le choix national ne devrait donc pas imposer une spécialisation unique. Il doit définir les conditions sous lesquelles plusieurs segments se renforcent. Une ville peut avoir besoin d'une offre intermédiaire, une station de diversifier ses saisons, un territoire patrimonial de limiter la densité. La bonne politique associe positionnement et capacité d'accueil locale.

4 Articuler volume et haut de gamme

Le prix ne remplace pas la stratégie

Une montée des prix n'est pas nécessairement une montée en gamme. Si l'offre de services ne progresse pas, elle peut simplement détériorer le rapport qualité-prix et déplacer la clientèle. La montée en gamme devrait être définie par une amélioration de l'expérience et de la productivité qui rende possible une meilleure rémunération des compétences.

Les incitations publiques doivent donc éviter de privilégier un projet sur son seul nombre d'étoiles. Elles pourraient apprécier la réhabilitation, les emplois qualifiés, les achats, l'accessibilité et la sobriété. Une telle grille doit rester proportionnée et vérifiable. Trop de critères sans capacité de contrôle produiraient une sélection opaque.

L'investisseur conserve une question légitime : existe-t-il une demande solvable et suffisamment durable ? Le décideur public ajoute une seconde question : les effets collectifs justifient-ils l'appui demandé ? Ces deux analyses sont complémentaires. Un projet rentable n'a pas nécessairement besoin d'aide ; un projet utile doit encore disposer d'un modèle d'exploitation crédible.

L'offre intermédiaire mérite une attention spécifique parce qu'elle relie marché intérieur et marché international sensible au budget. Sa qualité ne repose pas sur une accumulation d'équipements. Elle peut tenir à la propreté, à une literie fiable, à l'accueil, à l'information et à une mobilité simple. Économiser sur la complexité peut améliorer l'accessibilité sans économiser sur la sécurité.

Le portefeuille national devrait ainsi préserver plusieurs portes d'entrée. Le séjour court, le circuit culturel, la destination littorale et la ferme d'accueil ne répondent pas au même désir. Leurs complémentarités augmentent les possibilités de circulation et diminuent la dépendance à une seule promesse commerciale.

4 Articuler volume et haut de gamme

Dimension	Offre de volume	Offre à prix élevé	Question commune
Demande	Sensibilité au budget et aux capacités	Exigence de service et de différenciation	Quelle stabilité hors saison ?
Travail	Organisation et productivité	Expertise et fidélisation	Quelles carrières réelles ?
Territoire	Gestion des flux et des services	Pressions possibles sur foncier et usages	Quels bénéfices pour les habitants ?
Ressources	Effet du nombre de séjours	Effet du niveau d'équipement	Quelle consommation totale ?
Achats	Importance de la logistique	Importance des standards spécifiques	Quelles capacités nationales ?

Une comparaison sans verdict préalable

Cette matrice n'attribue aucun avantage systématique à une catégorie. Elle décrit des questions de gestion. À l'échelle d'un projet, seules des données d'exploitation et une étude territoriale peuvent établir un bilan.

Le décideur doit notamment lire ensemble intensité et volume. Un établissement peut réduire l'eau consommée par nuitée tout en augmentant sa consommation annuelle si sa fréquentation progresse. L'amélioration de l'efficacité reste utile ; elle ne suffit pas à démontrer le respect d'une contrainte de bassin.

De la même manière, une rémunération moyenne plus élevée peut masquer une externalisation des emplois les moins payés. La comparaison doit couvrir le périmètre retenu et expliciter ce qui échappe à la mesure. Une moyenne ne doit jamais devenir un moyen de faire disparaître les personnes qui produisent le service.

Source : grille analytique A2I ; les effets indiqués sont des mécanismes possibles, non des résultats statistiques comparatifs.

5 Rendre les vacances accessibles aux Marocains

Partir dépend d'un budget complet

Le tourisme intérieur ne doit pas être pensé comme un remplissage de secours. Il répond à une demande propre, liée aux rythmes scolaires, aux visites familiales, aux revenus et aux possibilités de déplacement. Les résidents ne forment pas un bloc homogène. Le séjour d'un couple, celui d'une famille avec enfants et celui d'une personne à mobilité réduite mobilisent des contraintes différentes.

Le prix de la chambre ne suffit pas à mesurer l'accessibilité. Transport, repas, activités, frais de réservation et conditions d'annulation déterminent la dépense réelle. Une offre apparemment abordable peut devenir inaccessible lorsqu'elle exige une voiture ou plusieurs chambres. À l'inverse, un hébergement un peu plus cher peut réduire la dépense totale si la cuisine et les déplacements sont simples.

L'enquête du HCP sur le niveau de vie 2022–2023 constate un resserrement de la place des loisirs et de la culture dans les budgets observés. [S9] Ce résultat renseigne une contrainte ; il ne mesure pas directement la demande de vacances en 2026. Il ne permet pas non plus de déduire un tarif acceptable unique pour la classe moyenne.

Une politique sérieuse doit donc commencer par des profils de ménage et des paniers de séjour. Ces profils sont des outils d'analyse, pas une définition administrative figée de la classe moyenne. L'enquête devra distinguer désir de partir, budget disponible, accès au transport et raisons du renoncement.

La dimension temporelle est décisive. Conseiller systématiquement la basse saison aux familles ne résout pas le problème lorsqu'elles dépendent du calendrier scolaire. Des produits de courte durée, des séjours de proximité et une meilleure répartition de l'offre peuvent être plus réalistes. Le marché intérieur a besoin d'organisation autant que de promotion.

5 Rendre les vacances accessibles aux Marocains

Expérimenter avant de subventionner largement

Le livre blanc propose un pilote de séjours familiaux à prix complet annoncé. Les opérateurs participants préciseraient ce qui est inclus, les suppléments, les conditions d'annulation et le nombre de places réellement disponibles.

L'évaluation porterait sur les départs supplémentaires rendus possibles, la satisfaction et la viabilité économique des prestations.

Les solutions peuvent être variées : hébergement avec cuisine, transport collectif de proximité, activités mutualisées ou réservation anticipée. Leur intérêt dépend de la demande et des coûts. Une formule ne doit pas être sélectionnée parce qu'elle paraît populaire, mais parce qu'elle répond à un obstacle identifié.

Un soutien ciblé peut se justifier pour tester une innovation ou corriger un problème d'accès. Une réduction générale de prix risque en revanche de financer des ménages qui seraient partis sans elle, d'augmenter la demande dans les lieux déjà saturés ou de disparaître dans une hausse tarifaire. Ces risques doivent être mesurés, pas utilisés pour rejeter toute intervention.

Les entreprises, les structures sociales et les collectivités peuvent contribuer à organiser l'information et les départs. La création d'un dispositif financier national exigerait une étude distincte de ses bénéficiaires, de son coût et de son contrôle. Le présent livre blanc ne présume ni son adoption ni son financement.

Le tourisme intérieur peut soutenir la résilience mais ne doit pas être présenté comme un remplacement automatique des clientèles internationales. Les dépenses, les saisons et les attentes diffèrent. Sa valeur stratégique vient de la diversification des usages, d'une meilleure appropriation du patrimoine et d'une activité potentiellement plus régulière lorsque l'offre est adaptée.

5 Rendre les vacances accessibles aux Marocains



Figure 3

Les obstacles au départ familial

Le parcours représenté sépare six obstacles possibles. Une famille peut disposer du budget nécessaire mais ne pas trouver une offre adaptée ; elle peut trouver cette offre sans pouvoir la rejoindre. L'action doit viser le point de blocage plutôt qu'offrir la même réponse à tous.

L'indicateur proposé est le coût d'un panier de séjour défini à l'avance : composition du ménage, durée, période, origine du trajet et prestations incluses. Il doit être observé dans plusieurs destinations, avec des prix effectivement disponibles. Le prix affiché le plus bas ne suffit pas s'il n'existe qu'à des dates incompatibles avec le profil étudié.

Le renoncement au départ doit aussi être demandé directement. Il peut résulter d'obligations familiales, de contraintes de santé ou d'une préférence pour d'autres dépenses. Assimiler tous les non-départs à un manque d'offre conduirait à une politique mal ciblée.

Le succès du pilote se mesurerait à la confiance : une famille doit pouvoir anticiper la dépense et recevoir les services annoncés. Le professionnel doit connaître sa marge et les obligations de chaque partenaire. Une offre accessible est une relation économique fiable, pas seulement un prix promotionnel.

Source : conception A2I ; contexte budgétaire documenté par le HCP [S9]. Aucune part relative n'est attribuée aux obstacles.

6 Faire de la réforme de l'hébergement un progrès réel

Une norme devient utile quand le service change

La modernisation de l'hébergement vise une meilleure lisibilité et une qualité vérifiable. Le portail institutionnel recense la loi 80-14 et ses textes d'application ; les communications de 2025 présentent notamment l'harmonisation du classement et l'intégration de la qualité de service. [S4, S13] Le texte juridique et son application ne doivent cependant pas être confondus.

Une chambre conforme ne garantit pas une réservation correctement traitée, une réclamation suivie ou une information fiable. L'introduction d'une évaluation du parcours client répond à cet écart. Elle doit aider à observer le service réel, tout en respectant des procédures suffisamment stables pour que les professionnels comprennent ce qui est attendu.

Le ministère a annoncé en 2026 un programme de visites mystères portant sur les établissements concernés, avec des grilles différenciées. [S3] Ce livre blanc ne dispose pas d'un bilan complet des visites, corrections et décisions. Il ne peut donc conclure au taux de conformité ni à l'efficacité déjà démontrée du dispositif.

Le premier enjeu opérationnel est l'information. Un exploitant doit connaître son référentiel, son calendrier et les voies de recours. Un document volumineux ne devient pas accessible parce qu'il est publié. Des guides par métier, des démonstrations et un diagnostic accompagné peuvent réduire les erreurs sans réduire l'exigence.

Le second enjeu est la capacité de transformation. Un défaut de procédure ne se corrige pas comme un problème de bâtiment. Une insuffisance de service peut relever de la formation, du management, d'un équipement mal entretenu ou d'un manque de personnel. Le plan de mise à niveau doit identifier le mécanisme avant de prescrire la dépense.

6 Faire de la réforme de l'hébergement un progrès réel

Accompagner sans transformer le contrôle en conseil intéressé

L'appui aux opérateurs et la décision de classement ont des fonctions différentes. Le premier aide à progresser ; la seconde garantit une appréciation crédible. Les réunir sans précaution peut créer un conflit d'intérêts, notamment si l'auditeur tire un revenu de prestations correctives qu'il recommande ensuite.

Il est donc proposé de rendre explicites les responsabilités, les règles de sélection des intervenants et les mécanismes de contestation. Les écarts devraient être décrits par leur nature et leur gravité. La sécurité immédiate, un défaut documentaire et une qualité de service insuffisante n'appellent pas la même réponse ni le même délai.

Pour les petites structures, un accompagnement collectif peut réduire le coût : achats de formation groupés, modèles de procédures, assistance à l'information client. Ces outils ne doivent pas produire un théâtre administratif où l'on remplit des dossiers sans changer les pratiques. L'observation du fonctionnement et les retours clients restent nécessaires.

Le patrimoine demande aussi une lecture adaptée. Une architecture traditionnelle peut rendre certains aménagements complexes. Cette difficulté justifie une expertise technique et une application exacte du cadre, pas une dérogation improvisée aux exigences de sécurité. L'authenticité ne doit pas devenir un argument pour accepter un risque évitable.

L'évaluation de la réforme devrait suivre les délais de traitement, les corrections obtenues, les recours, le coût pour l'exploitant et les résultats sur le service. Publier seulement le nombre de contrôles renseigne l'activité administrative. Le progrès recherché est la fiabilité de l'expérience et la capacité des entreprises à tenir leurs engagements dans la durée.

6 Faire de la réforme de l'hébergement un progrès réel



Conseil et décision de classement : responsabilités distinctes

Figure 4

De la règle au service rendu

Le schéma présente une chaîne de mise en œuvre proposée : rendre la règle compréhensible, diagnostiquer les écarts, accompagner les changements, contrôler et réexaminer les résultats. Il ne représente pas une procédure juridique exhaustive.

Le suivi doit permettre d'identifier où le dispositif se bloque. Des diagnostics sans financement adapté peuvent ne déboucher sur aucun chantier. Une formation sans organisation du travail peut ne pas modifier la pratique. Un contrôle sans possibilité de correction peut exclure les plus fragiles sans augmenter l'offre de qualité.

L'accompagnement ne signifie pas que chaque investissement de conformité doit être financé publiquement. L'intérêt collectif, la capacité de l'entreprise et la nature de l'obstacle doivent être examinés. L'information et la formation peuvent parfois être plus pertinentes qu'une subvention à l'équipement.

La proposition centrale est un bilan public régulier, suffisamment agrégé pour protéger les informations commerciales. Il devrait montrer les écarts récurrents et les améliorations, de manière à orienter la formation et les guides. Le contrôle devient ainsi une source d'apprentissage collectif, sans perdre son indépendance.

Source : schéma A2I inspiré des enjeux du cadre de l'hébergement [S3, S4]. Les modalités opposables restent celles des textes applicables.

7 Organiser la diversité des hébergements

Réguler selon l'activité et le risque

La diversité des hébergements répond à des demandes réelles : cuisine autonome, séjour long, proximité des habitants, petit budget, expérience rurale ou cadre atypique. Elle ne peut être réduite à une opposition entre hôtel formel et logement informel. Une offre commercialisée en ligne peut relever de situations juridiques et économiques très différentes.

Il faut donc partir de l'activité exercée, de sa fréquence, de sa capacité et de ses risques. L'accueil occasionnel dans le domicile, l'exploitation professionnelle d'un ensemble de logements et la création d'un établissement spécialisé ne devraient pas être confondus dans l'analyse. Les obligations exactes relèvent du droit applicable, à vérifier selon le cas.

Le dossier source affirme que certains textes manqueraient. Cette affirmation n'est pas reprise comme un état actuel du droit : l'absence d'une publication retrouvée dans une recherche ne démontre pas l'absence juridique. Une annexe consolidée, validée par une expertise compétente, serait nécessaire avant toute instruction opérationnelle de projet.

La puissance publique a plusieurs objectifs simultanés : sécurité, information des clients, concurrence équitable, fiscalité, protection des données et maintien des usages résidentiels. L'instrument qui sert un objectif peut être peu adapté à un autre. Un enregistrement facilite l'identification ; il ne prouve pas la sécurité du bâtiment ni l'absence d'effet sur le logement.

La proportionnalité ne signifie donc pas l'absence de règle. Elle demande que les obligations correspondent aux risques et puissent être comprises puis contrôlées. Un système trop complexe peut repousser les petits opérateurs hors du cadre ; un système trop léger peut transférer les coûts et les risques aux clients et aux voisins.

7 Organiser la diversité des hébergements

Ne pas confondre formalisation et solution au logement

La location touristique peut apporter un revenu complémentaire et remettre en usage un bien vacant. Elle peut aussi concurrencer l'habitation permanente dans certains quartiers. L'effet dépend du marché local, du nombre de biens concernés et de leurs usages antérieurs. Un diagnostic national unique ne permet pas de trancher la situation d'une rue ou d'une ville.

La proposition est de distinguer un socle national et une observation territoriale. Le socle définit les obligations pertinentes et l'information du consommateur. L'observation examine les tensions du logement et la concentration des usages. Toute mesure restrictive doit être instruite juridiquement, motivée par des données et évaluée après application.

Les plateformes peuvent faciliter l'identification de l'offre, mais les pouvoirs publics ne devraient pas dépendre d'une source unique de données. Les conditions d'accès, la qualité des déclarations et les possibilités de rapprochement doivent être documentées. La protection de la vie privée impose de limiter les informations nominatives au besoin effectivement justifié.

Un parcours de formalisation pourrait combiner information, diagnostic des risques, orientation vers les interlocuteurs compétents et suivi. Il ne devrait pas promettre une autorisation automatique ni laisser croire qu'un label privé remplace les exigences légales. La clarté du parcours réduit le recours aux intermédiaires informels qui monnayent l'incertitude.

Enfin, la régulation doit considérer les clients résidents autant que les visiteurs internationaux. La transparence des frais, les conditions d'annulation, la réalité des photographies et la possibilité d'un recours simple sont des composantes de qualité accessibles à tous les modèles. La confiance peut devenir un avantage de compétitivité pour une offre diversifiée.

7 Organiser la diversité des hébergements

Objectif	Information utile	Limite à garder visible
Identifier l'exploitant	Responsable et coordonnées vérifiables	Une identité ne vaut pas conformité
Protéger le client	Prestations, prix complet, annulation	Une annonce ne prouve pas le service
Prévenir les risques	Diagnostic adapté à l'activité	Les obligations varient selon le cas
Observer le logement	Usage des biens et concentration locale	Une corrélation ne suffit pas à attribuer un effet
Assurer l'équité	Obligations fiscales et professionnelles applicables	Pas d'assimilation automatique entre catégories

Une règle lisible favorise la confiance

La transition vers un cadre plus clair ne devrait pas être évaluée uniquement par le nombre d'inscriptions. Il faut savoir si les clients sont mieux informés, si les risques majeurs sont traités et si les professionnels comprennent leurs obligations. Une formalisation coûteuse sans amélioration observable serait insuffisante.

Le dialogue doit associer les petites structures, les habitants et les collectivités, en plus des opérateurs installés. Chaque groupe voit une partie du problème. L'expertise professionnelle est précieuse, mais elle ne doit pas déterminer seule les conditions d'entrée de nouveaux concurrents.

La recommandation demeure méthodologique : établir le droit, distinguer les activités, documenter les effets locaux, puis adapter l'instrument. Ce livre blanc ne recommande aucune obligation nouvelle comme si elle était déjà en vigueur.

Source : grille A2I ; cadre institutionnel de référence [S4] et protection des données [S11].

8 Construire des métiers et des carrières

La qualité se produit dans l'organisation du travail

Le tourisme est souvent décrit par ses investissements visibles. Pourtant, la fiabilité du service dépend de tâches répétées, coordonnées et parfois peu reconnues : préparer une chambre, maintenir un équipement, suivre une réservation, informer un client, respecter une chaîne sanitaire. La qualité résulte d'une organisation avant de devenir une réputation.

Un déficit de compétences peut relever d'une formation insuffisante, mais aussi d'une difficulté à retenir les personnes formées. Les horaires, les déplacements, le logement, les perspectives et la qualité du management influencent cette fidélisation. Former davantage sans examiner les départs peut alimenter une rotation coûteuse sans résoudre le problème.

Le présent ouvrage ne retient aucun total d'emplois directs et indirects non vérifié dans un périmètre homogène. La précision des catégories importe : salarié permanent, saisonnier, indépendant, emploi externalisé et activité familiale ne décrivent pas la même stabilité ni la même protection. Les additionner sans méthode produit une image trompeuse.

Les entreprises doivent identifier leurs métiers critiques et les moments où les compétences manquent. Une difficulté en maintenance ne se traite pas par une formation générale à l'accueil. Une petite maison d'hôtes peut avoir besoin d'une personne polyvalente ; un établissement plus grand d'expertises distinctes. Les parcours doivent rester reliés à des situations de travail.

L'ambition collective est de rendre les métiers plus attractifs par leur qualité réelle. La communication sur les carrières ne remplace pas une progression visible, un encadrement compétent et des conditions compatibles avec la vie quotidienne. Une destination qui promet une expérience attentive doit aussi prendre au sérieux les personnes qui la produisent.

8 Construire des métiers et des carrières

Former au plus près des pratiques

Il est proposé de développer des parcours courts associés à une application en établissement : accueil multilingue, hygiène, gestion des réclamations, maintenance préventive, sobriété et outils de réservation. Le contenu devrait être évalué sur la capacité acquise, pas seulement sur la présence en salle ou le nombre de certificats distribués.

La formation des responsables est particulièrement importante. Une personne nouvellement formée peut revenir dans une organisation qui ne lui laisse aucun moyen de modifier la pratique. Le management doit comprendre les procédures et assurer leur continuité. Les consignes doivent être réalistes pendant les périodes de forte activité.

Les mutualisations territoriales peuvent aider les petites structures à accéder à des compétences qu'elles ne peuvent employer seules : maintenance, qualité, comptabilité ou communication. Le montage doit préciser l'employeur, les responsabilités et la disponibilité du service. La mutualisation n'est pas une solution si elle crée une nouvelle incertitude pour le salarié et pour l'exploitant.

L'accès des femmes et des jeunes demande d'identifier des obstacles concrets. Mobilité, sécurité des trajets, horaires, responsabilités familiales et information sur les métiers peuvent compter. La réponse doit résulter d'un diagnostic local plutôt que d'une formule générale sur l'inclusion. Les bénéficiaires doivent participer à la conception.

Le suivi devrait relier formation, maintien dans l'emploi, progression et qualité du service. Une amélioration de la productivité peut soutenir les rémunérations si l'organisation le permet ; elle ne les augmente pas automatiquement.

L'évaluation doit donc observer les deux dimensions. Les outils d'IA peuvent accompagner la pratique linguistique ou documentaire, mais ne remplacent ni l'apprentissage professionnel ni le jugement dans les situations sensibles.

8 Construire des métiers et des carrières

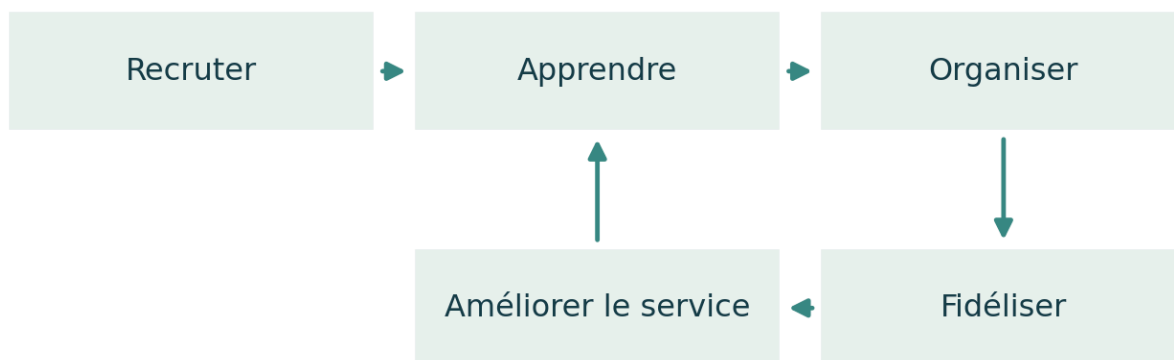


Figure 5

La boucle des compétences

Le schéma relie recrutement, apprentissage en situation, organisation, fidélisation et qualité. Il met en évidence un mécanisme possible : une meilleure continuité des équipes facilite l'apprentissage et la coordination. Il ne prétend pas quantifier l'effet de chaque facteur.

La responsabilité est partagée. Les organismes de formation apportent des parcours et des évaluations. Les employeurs organisent le travail et la progression. Les collectivités peuvent contribuer aux conditions de mobilité. Les professionnels expérimentés transmettent des pratiques qui ne tiennent pas entièrement dans un manuel.

L'indicateur de rotation doit être lu avec prudence. Une mobilité choisie peut correspondre à une progression ; un faible départ peut cacher une absence d'alternative. Le suivi doit donc combiner données d'emploi et entretiens anonymisés. La compréhension du vécu complète le chiffre sans s'y substituer.

La comparaison internationale est utile pour identifier des modes de coopération entre formation et entreprises. Elle ne doit pas devenir une promesse d'appliquer immédiatement les mêmes rémunérations, financements ou certifications. La transposition exige une analyse des institutions et des capacités locales.

Source : schéma A2I ; l'importance des compétences et des conditions de travail est également traitée dans les orientations portugaises présentées par l'OCDE [S8].

9 Relier les destinations aux économies locales

Une ressource culturelle n'est pas encore une offre

Un paysage, un savoir-faire ou un monument peut susciter de l'intérêt sans produire un séjour. Pour devenir une offre, il faut un accès, une information fiable, des horaires, une médiation, une réservation éventuelle et une qualité de service. La valorisation ne consiste pas seulement à raconter un patrimoine ; elle consiste à organiser la rencontre dans de bonnes conditions.

Cette organisation doit protéger ce qui fait l'intérêt du lieu. Les usages religieux, résidentiels ou productifs peuvent entrer en tension avec la fréquentation. Les habitants ne sont pas un élément de décor. Leur consentement, leurs possibilités d'activité et leurs contraintes doivent participer à la définition de l'offre.

Un circuit reliant plusieurs lieux peut accroître les dépenses locales et encourager un séjour plus long. Mais il peut aussi ajouter des kilomètres sans rencontre substantielle. Il faut connaître les temps réels, les capacités d'accueil et la rémunération de chaque intervenant. Une carte séduisante ne garantit pas une expérience commercialisable.

L'enjeu est particulièrement fort pour les villes moyennes et l'arrière-pays. Leur besoin n'est pas nécessairement un grand équipement. Il peut être un service régulier, un guide disponible, une desserte lisible ou la coordination d'activités existantes. Les investissements doivent répondre au point de blocage effectivement observé.

La gouvernance de destination doit donc dépasser la promotion. Elle articule entretien, mobilité, culture, commerce et information. Un récit de marque peut attirer ; le fonctionnement quotidien fait revenir. Les politiques devraient financer des capacités de gestion et de coopération aussi sérieusement que les campagnes de visibilité.

9 Relier les destinations aux économies locales

Commercialiser sans déposséder

Le développement touristique peut valoriser un savoir-faire tout en affaiblissant ceux qui le détiennent si la commercialisation est contrôlée par d'autres. La question est celle des contrats, des droits d'usage et du partage du prix. Une participation symbolique à un événement ne remplace pas une relation économique durable.

Pour l'artisanat, il faut distinguer démonstration, vente et commande professionnelle. Chaque activité mobilise du temps et des compétences. Un atelier ouvert au public doit pouvoir être rémunéré pour la médiation, indépendamment d'une éventuelle vente. Faire reposer toute la rémunération sur l'achat final peut pousser à une pression commerciale qui dégrade l'expérience.

Pour la gastronomie, les conditions sanitaires, les capacités de service et l'origine des produits doivent être traitées sans transformer la cuisine en produit uniformisé. La qualité exige de la rigueur ; elle peut préserver les différences. L'appui technique doit aider les acteurs à franchir les étapes plutôt que sélectionner uniquement ceux déjà capables d'assumer les exigences.

La mise en marché peut être mutualisée : catalogue, réservation, photographie fidèle, information linguistique et gestion des annulations. Les petites structures doivent néanmoins comprendre les commissions et conserver une relation avec leurs clients dans le respect des règles. La dépendance change de visage si une plateforme locale reproduit l'opacité des grands intermédiaires.

Le succès territorial devrait être mesuré par les revenus, la durée des relations commerciales et le maintien des usages. Le nombre de visiteurs dans un atelier peut augmenter sans améliorer sa rémunération. L'objectif de valeur partagée oblige à demander ce qui reste aux personnes après le passage du groupe.

9 Relier les destinations aux économies locales

Ressource	Transformation nécessaire	Risque à prévenir
Patrimoine bâti	Accueil, entretien, interprétation	Fréquentation supérieure à la capacité
Artisanat	Médiation rémunérée et contrats	Travail de démonstration gratuit
Gastronomie	Qualité sanitaire et organisation	Standardisation ou marge captée ailleurs
Nature	Accès, guidage et gestion des usages	Dégradation et conflits d'usage
Événement local	Calendrier et service de réservation	Dépendance à une animation ponctuelle

La destination comme service collectif

La matrice aide à transformer un inventaire d'atouts en programme d'action. Elle ne recommande pas que tout lieu soit ouvert au tourisme. Certains espaces doivent rester protégés ou limités lorsque l'activité menace leur fonction première.

Les décisions devraient associer les détenteurs de savoir-faire dès la conception, avec une rémunération claire de leur contribution. Leur participation ne doit pas être réduite à une consultation tardive sur un produit déjà défini.

Un organisme de destination peut coordonner sans tout exploiter. Il rend l'information cohérente, identifie les ruptures de parcours et facilite les coopérations. Sa gouvernance doit rendre compte des arbitrages entre promotion, entretien et préservation.

L'expérience espagnole de coordination entre niveaux de gouvernement offre un point d'observation intéressant. [S7] Elle n'est pas un modèle institutionnel à importer tel quel ; l'enseignement à discuter est la nécessité d'articuler des responsabilités distinctes, plutôt que d'attendre qu'une campagne résolve leurs désaccords.

Source : matrice de propositions A2I et comparaison institutionnelle [S7].

10 Développer les vacances à la ferme

Un complément de revenu qui doit rester agricole

L'agritourisme proposé dans la chronique de départ donne une forme concrète à la diversification territoriale. Il relie accueil, alimentation, paysages et savoir-faire. Sa promesse mérite d'être prise au sérieux précisément parce qu'elle ne doit pas être transformée en solution miracle aux difficultés rurales.

Une ferme d'accueil se distingue d'un hébergement simplement situé à la campagne par son lien réel avec une activité agricole. Ce lien peut prendre la forme d'une découverte, d'une dégustation, d'un atelier ou d'un séjour. Il doit pouvoir être décrit et vérifié sans exiger que chaque exploitation offre tous les services.

La demande potentielle doit être étudiée selon la distance, la saison, le budget et les attentes. Certaines familles rechercheront une journée, d'autres un week-end. Une clientèle internationale peut souhaiter une expérience accompagnée. Ces usages mobilisent des compétences et des investissements différents. Le développement progressif est plus prudent qu'un modèle uniforme fondé d'emblée sur des chambres.

L'Italie offre une référence de structuration et de suivi statistique. L'Istat recense 26 360 agritourismes en 2024, dans un cadre où les activités proposées peuvent se combiner. [S6] Ce nombre ne permet pas d'estimer le potentiel marocain. Les revenus, les structures agricoles, les financements et les habitudes de voyage diffèrent.

Le risque central est la substitution immobilière : une exploitation peut devenir un décor où l'accueil évince progressivement la production. Une autre dérive serait de rendre le produit si coûteux qu'il ne réponde plus à l'objectif de tourisme intérieur. Le dispositif doit donc vérifier le maintien du lien agricole et tester plusieurs niveaux de service, sans présenter la campagne comme une expérience nécessairement bon marché.

10 Développer les vacances à la ferme

Commencer par l'accueil avant de construire

Le programme proposé « Fermes d'accueil du Maroc » débiterait par une sélection ouverte d'exploitations volontaires. Le diagnostic porterait sur l'activité agricole, le statut du foncier, l'accès, l'eau, les risques sanitaires, la sécurité et la capacité de gestion. La candidature devrait pouvoir être accompagnée pour ne pas favoriser uniquement les propriétaires déjà familiers des dossiers administratifs.

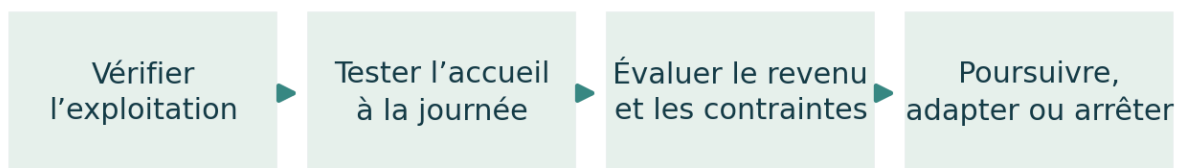
L'accueil à la journée peut réduire les investissements initiaux. Une visite guidée, un repas ou un atelier permettent de tester la demande et les contraintes. L'hébergement viendrait ensuite lorsqu'il est compatible avec la situation de l'exploitation et les règles applicables. Un bâtiment existant n'est pas automatiquement aménageable ni autorisable.

Les activités doivent respecter la sécurité des enfants, l'usage des machines, les animaux et les produits agricoles. Faire participer un visiteur ne doit pas signifier l'exposer aux gestes professionnels dangereux ni remplacer le travail rémunéré par une activité touristique ambiguë. La pédagogie demande un véritable savoir-faire.

Le modèle économique séparera les recettes et les charges de l'accueil : préparation, nettoyage, animation, repas, assurances, entretien et commercialisation. Le temps familial doit être valorisé dans le calcul. Sans cela, une activité apparemment rentable peut surtout reposer sur du travail invisible, souvent assumé par les femmes.

Le rôle public est d'accompagner l'apprentissage, de clarifier les parcours et de soutenir les équipements collectifs pertinents. Un label proposé ne peut remplacer une autorisation ni une obligation de sécurité. Il devrait attester des engagements contrôlables et prévoir son retrait si les conditions ne sont plus remplies. Aucune multiplication nationale des fermes n'est chiffrée avant les résultats du pilote.

10 Développer les vacances à la ferme



L'hébergement vient après vérification de sa faisabilité

Figure 6

Le pilote des fermes d'accueil

Le dispositif suit une progression réversible. Une exploitation doit pouvoir arrêter après l'essai si l'activité perturbe trop la production, si la demande est insuffisante ou si le revenu ne rémunère pas le travail. L'échec d'un test correctement conduit est une information utile ; il ne doit pas devenir une dette durable.

La mise en marché devrait pouvoir passer par plusieurs canaux. Une plateforme commune peut apporter de la visibilité, mais ne doit pas devenir un passage obligé coûteux. Les fermes doivent conserver leurs données opérationnelles et connaître la rémunération de chaque intermédiaire. La qualité des photographies et la description des conditions réelles sont essentielles à la confiance.

L'évaluation portera notamment sur le revenu complémentaire net, le temps de travail, le maintien de la production, l'eau, les achats de proximité et la satisfaction. Elle cherchera aussi les effets non souhaités : tensions de voisinage, hausse des charges, exclusion des petites exploitations ou concentration des aides.

Les activités de découverte peuvent être reliées aux écoles sous réserve d'un cadre spécifique, d'un encadrement et d'une sécurité adaptés. Cette perspective ne doit pas être utilisée pour présumer une demande garantie. Les capacités pédagogiques et les responsabilités doivent être vérifiées séparément.

Source : proposition A2I issue de la chronique fournie ; comparaison de filière avec l'Istat [S6]. Le nom du programme désigne une proposition, non un label existant.

11 Intégrer les limites de l'eau et du foncier

La contrainte se mesure au bon endroit

L'eau n'est pas une rubrique environnementale à ajouter après la décision d'investissement. Elle conditionne la faisabilité et l'acceptabilité des usages. Le diagnostic climatique de la Banque mondiale décrit une pression structurelle sur les ressources marocaines et des risques d'aggravation à l'horizon 2030. [S10] Cette analyse ne permet pas d'attribuer au tourisme une part nationale de consommation dans le présent ouvrage.

Il faut éviter deux raisonnements symétriques. Le premier minimise toute consommation touristique au motif que d'autres secteurs consomment davantage. Le second rend le tourisme responsable de l'ensemble de la rareté. La bonne question concerne les besoins supplémentaires, la ressource effectivement mobilisable, les autres usages et les coûts de sécurisation dans chaque bassin.

La mesure doit distinguer consommation totale et intensité par nuitée. Elle doit aussi considérer les services ouverts aux non-résidents, les espaces extérieurs et les éventuelles pertes. Sans périmètre cohérent, un ratio peut s'améliorer par simple changement de clientèle ou de dénominateur. Le suivi des compteurs doit être relié au fonctionnement réel.

Les solutions techniques exigent une analyse complète. Réutilisation, équipements économes ou dessalement peuvent contribuer à la sécurité hydrique, mais leurs coûts, leur énergie, leurs conditions sanitaires et leurs impacts doivent être instruits. Une capacité de production d'eau ne constitue pas une autorisation générale de multiplier les usages sans arbitrage.

Le foncier appelle la même rigueur. Un terrain peut avoir une valeur agricole, écologique, résidentielle ou patrimoniale que le prix de cession ne résume pas. Son affectation engage le territoire sur une longue durée. La décision devrait rendre visibles les usages alternatifs et les infrastructures nécessaires, au lieu de considérer tout investissement touristique comme une valorisation supérieure par définition.

11 Intégrer les limites de l'eau et du foncier

Prévenir la dépendance à une croissance permanente

Un modèle d'exploitation peut devenir fragile s'il doit accroître sans cesse la fréquentation pour financer ses charges. Cette logique pousse parfois à ajouter des équipements ou des surfaces, ce qui augmente encore les besoins. L'analyse doit examiner la rentabilité d'une stabilisation autant que celle de l'expansion.

Les projets soutenus publiquement devraient fournir un scénario de demande prudente, un bilan de ressources et un plan de maintenance. Le coût d'une sécheresse, d'une restriction ou d'une interruption de desserte doit être examiné. Il ne s'agit pas d'exiger une certitude impossible, mais de connaître les vulnérabilités et les marges d'adaptation.

La sobriété peut être une qualité de service si elle est expliquée et cohérente. Une information claire, des aménagements adaptés au climat et une maintenance efficace peuvent réduire les besoins sans dégrader l'expérience. À l'inverse, demander au client un geste symbolique tout en maintenant des usages fortement consommateurs affaiblit la crédibilité de la démarche.

La planification doit également préserver les accès et les usages collectifs. Un développement touristique ne devrait pas rendre les déplacements quotidiens plus difficiles ou effacer les fonctions locales d'un espace. Les riverains doivent pouvoir signaler les changements observés et obtenir une réponse documentée.

La recommandation est une double condition d'examen : l'efficacité de l'établissement et la compatibilité territoriale. Un bon ratio individuel ne démontre pas une capacité collective suffisante. Les arbitrages hydriques et fonciers doivent être portés par les autorités compétentes, sur des données locales et avec une justification accessible. Le livre blanc propose la méthode ; il ne fixe aucun seuil opposable à leur place.

11 Intégrer les limites de l'eau et du foncier

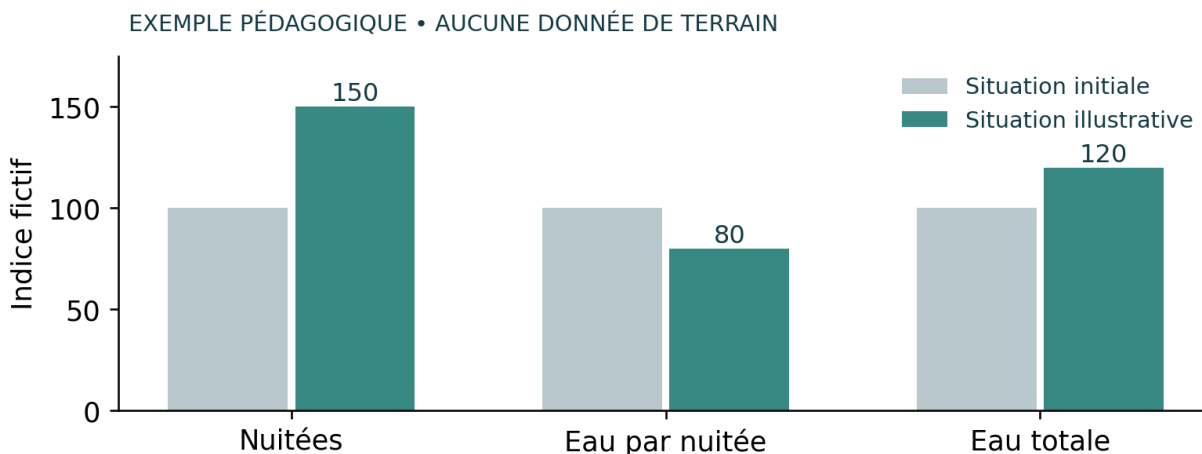


Figure 7

Efficacité et consommation totale

La figure utilise des valeurs fictives, exprimées en indice, pour illustrer un mécanisme. Elle ne décrit aucun établissement marocain. Si la consommation par nuitée diminue mais que le nombre de nuitées augmente davantage, la consommation totale peut progresser. La sobriété doit donc être appréciée avec les deux mesures.

Cet effet ne justifie pas de rejeter les gains d'efficacité : sans eux, la hausse totale pourrait être plus élevée. Il rappelle seulement qu'ils ne répondent pas seuls à la question d'une limite de ressource. Le niveau acceptable dépend de la disponibilité, des usages et des priorités territoriales.

Le même raisonnement s'applique à l'énergie ou aux déplacements. Une amélioration unitaire peut être compensée par l'expansion de l'activité. Les indicateurs doivent garder cette tension visible plutôt que présenter automatiquement toute baisse d'intensité comme une baisse d'impact.

Les audits proposés devraient documenter les investissements, les économies observées et leurs incertitudes. Les variations climatiques, les changements de clientèle et les travaux peuvent modifier les consommations. Sans cette contextualisation, la comparaison annuelle risque de récompenser ou de sanctionner des effets qui ne dépendent pas de la gestion.

Source : calcul pédagogique A2I sur données fictives ; contexte de contrainte hydrique [S10]. Les indices n'ont aucune valeur de cible.

12 Mettre le numérique et l'IA au service des professionnels

Donner des capacités plutôt qu'ajouter une dépendance

Le numérique relie visibilité, réservation, paiement, relation client et gestion. Pour une petite entreprise, il peut réduire un obstacle d'accès au marché. Il peut aussi multiplier les abonnements, les commissions et les informations à maintenir. La transformation utile se juge à la simplicité du travail et au résultat économique, pas au nombre d'outils installés.

L'intelligence artificielle peut assister la rédaction multilingue, la préparation de réponses, la synthèse de retours clients ou la création de supports de formation. Ces usages exigent une validation humaine, particulièrement lorsque l'information porte sur un tarif, une condition d'annulation, un accès ou une question de sécurité. Une réponse fluide peut rester inexacte.

La doctrine A2I conduit à une répartition explicite des rôles. Cohabiter signifie maintenir des canaux compréhensibles et accessibles aux personnes qui utilisent peu le numérique. Coopérer signifie confier à l'outil une tâche définie avec contrôle. Coévoluer signifie améliorer les compétences et les procédures à partir de l'expérience, sans automatiser par simple imitation.

Les petits opérateurs doivent pouvoir choisir un outil en comprenant son coût complet : abonnement, paramétrage, formation, maintenance, dépendance au prestataire et récupération des données. Une solution peu chère au départ peut devenir coûteuse si elle empêche de changer de fournisseur. La réversibilité doit être étudiée avant l'achat.

La protection des données concerne notamment les coordonnées, les pièces d'identité, les réservations et les habitudes des clients. La CNDP rappelle l'application de la loi 09-08 aux traitements entrant dans son champ. [S11] Les formalités et les transferts éventuels doivent être examinés selon la situation. Le recours à une IA ne suspend aucune responsabilité.

12 Mettre le numérique et l'IA au service des professionnels

Des usages modestes et vérifiables

Le premier pilote proposé est un assistant d'information alimenté uniquement par des contenus validés : horaires, prestations, accès, prix et règles. En cas d'incertitude, il devrait orienter vers une personne. La qualité se mesurerait au taux d'erreurs, au temps réellement gagné et à la capacité des clients à obtenir une réponse correcte.

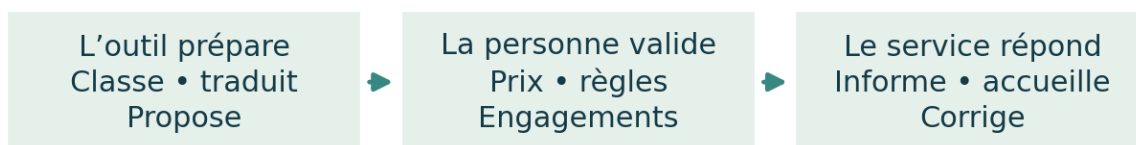
Le deuxième concerne la formation. Des exercices linguistiques et des simulations de réclamation peuvent compléter l'apprentissage. Les situations doivent être préparées par des professionnels et ne pas exposer des données réelles de clients. Le résultat attendu est une compétence observable en situation, pas une simple familiarité avec l'outil.

Le troisième porte sur la gestion : synthèse de factures, suivi d'anomalies ou aide à l'analyse des réservations. Il faut éviter de présenter une prévision automatique comme une certitude. Une petite série de données, une saison exceptionnelle ou un changement de marché peuvent rendre le modèle peu fiable. Le responsable conserve la décision sur les prix et les engagements.

Les plateformes collectives doivent rester des services gouvernés. Qui fixe les commissions ? Qui corrige une information ? Qui accède aux données ? Que devient l'opérateur s'il quitte le dispositif ? Ces questions sont aussi importantes que l'interface. Un financement public ne suffit pas à garantir une gouvernance équitable.

L'IA peut enfin produire de faux avis, des images trompeuses ou une description inventée de prestations. Le livre blanc recommande d'interdire ces usages dans les dispositifs soutenus et de vérifier la fidélité des contenus. La confiance commerciale est une ressource de destination ; la sacrifier pour un gain de visibilité immédiat coûterait à l'ensemble des acteurs.

12 Mettre le numérique et l'IA au service des professionnels



Doute, litige, sécurité : reprise humaine explicite

Figure 8

La responsabilité humaine dans le service assisté

Le schéma répartit les tâches selon leur sensibilité. L'outil peut préparer une traduction ou classer des demandes ; une personne valide les engagements et traite les situations qui demandent un jugement. Cette répartition doit être adaptée à chaque organisation et rester connue des équipes.

La présence d'un contrôle ne suffit pas si le responsable n'a ni le temps ni la compétence pour l'exercer. L'organisation doit prévoir une revue effective, des contenus de référence et un moyen de corriger rapidement une réponse. Un bouton d'approbation ne constitue pas une méthode de qualité.

Le suivi proposé comprend un journal des erreurs, leur gravité, leur délai de correction et leurs conséquences. Il doit permettre de décider qu'un usage n'est pas encore suffisamment fiable. La possibilité d'arrêter ou de revenir à un fonctionnement simple fait partie de l'expérimentation.

Cette approche préserve la place de l'hospitalité. L'accueil humain n'est pas une anomalie coûteuse que l'outil devrait faire disparaître. Le numérique peut libérer du temps pour la relation, si les tâches et les responsabilités sont correctement définies. Le bénéfice doit être démontré sur le terrain.

Source : schéma de gouvernance A2I ; obligations de protection des données à instruire dans le cadre présenté par la CNDP [S11].

13 Cahier Maroc 2030

Concevoir l'héritage avant le pic de demande

L'horizon 2030 peut accélérer la coordination et la mise à niveau. Il crée aussi un risque classique : dimensionner des capacités permanentes pour une demande exceptionnelle. Le bon raisonnement commence après l'événement. Qui utilisera le service, à quel prix, avec quel coût d'entretien et quelle fréquence ?

Les infrastructures polyvalentes ont un avantage potentiel lorsqu'elles répondent à un besoin ordinaire déjà identifié. Le transport peut améliorer les déplacements des habitants ; un aménagement accessible peut servir toute l'année ; une formation peut consolider des métiers. Ces effets ne sont pas automatiques. Ils dépendent des usages effectivement rendus possibles.

Pour l'hébergement, la décision doit comparer construction, réhabilitation, meilleure utilisation de l'existant et solutions temporaires autorisées. La construction n'est pas nécessairement excessive ; la réhabilitation n'est pas toujours suffisante. Le choix exige des scénarios de demande, des contraintes territoriales et une analyse des coûts de fonctionnement.

L'attribution d'un bénéfice touristique à une infrastructure générale doit rester prudente. Une ligne ou un réseau sert plusieurs activités. Son coût ne doit pas être imputé arbitrairement à un seul secteur, ni ses effets comptés plusieurs fois. Le livre blanc ne propose donc pas de bilan financier global de l'héritage sans méthode d'allocation.

Le cahier Maroc 2030 défend une priorité : rendre les investissements utiles aux populations et aux entreprises qui les exploiteront après les moments de visibilité. Une destination peut réussir l'accueil d'un événement et conserver ensuite des charges mal adaptées. L'héritage se prépare dans les contrats, la maintenance et les compétences, pas uniquement dans le calendrier des travaux.

13 Cahier Maroc 2030

Élargir les retombées sans promettre une diffusion automatique

La visibilité d'un grand événement ne se répartit pas spontanément entre tous les territoires. Les villes directement concernées disposent d'un avantage d'accès et d'attention. L'arrière-pays doit proposer une expérience accessible, réservable et compatible avec le temps du voyageur. Un simple renvoi promotionnel vers des destinations voisines peut rester sans effet.

Des circuits avant ou après l'événement peuvent être testés avec les professionnels de transport et d'accueil. Ils doivent tenir compte des durées, de la fatigue, des prix et des capacités. Les forfaits les plus complets ne sont pas toujours les plus pertinents ; une excursion bien organisée peut produire davantage de satisfaction qu'un parcours trop ambitieux.

Les PME ont besoin d'accéder aux marchés et à l'information suffisamment tôt. Les exigences des acheteurs, les délais de paiement et les responsabilités doivent être explicites. Un événement peut accélérer leur professionnalisation, mais une commande ponctuelle ne garantit pas un développement durable. Les investissements réalisés doivent garder une utilité sur d'autres marchés.

Le tourisme intérieur doit aussi bénéficier de l'héritage. Des équipements et des services modernisés qui deviennent ensuite hors de portée des résidents alimenteraient un paradoxe politique. L'accessibilité ne signifie pas que tous les produits doivent avoir le même prix ; elle exige qu'une offre de qualité diversifiée demeure possible.

Le suivi proposé distingue trois périodes : préparation, accueil et exploitation ultérieure. Les indicateurs doivent être définis avant la première. Après 2030, le bilan examinera l'usage des équipements, les dépenses de maintenance, la continuité des emplois et la satisfaction des habitants. Le nombre de visiteurs pendant l'événement ne peut pas servir de verdict définitif.

13 Cahier Maroc 2030



Tester aussi une demande moins favorable

Figure 9

Le test d'utilité après événement

Chaque investissement devrait être soumis à des questions d'usage ordinaire avant la décision : besoin permanent, exploitant, financement des charges, personnel et capacité d'adaptation. Une réponse incomplète n'impose pas nécessairement l'abandon ; elle signale ce qu'il faut résoudre avant de s'engager.

Le test doit être appliqué avec une intensité proportionnée au projet. Un petit équipement ne demande pas la même étude qu'une grande infrastructure. Tous doivent cependant préciser leur fonction et leurs responsabilités. La proportionnalité évite de transformer l'évaluation en obstacle réservé aux petits acteurs.

Les projets qui reposent sur une fréquentation élevée devraient présenter un scénario moins favorable et ses conséquences. La question n'est pas seulement celle du remboursement financier. Elle concerne aussi l'entretien, l'emploi, les ressources et les possibilités de réaffectation.

Une publication régulière de ces hypothèses permettrait de suivre les écarts sans réécrire les objectifs. Elle donnerait aux collectivités et aux citoyens une base pour juger les résultats. L'héritage devient alors une trajectoire documentée, plutôt qu'une promesse reportée à une date lointaine.

Source : cadre prospectif A2I. Le schéma ne constitue ni un inventaire des projets 2030 ni une évaluation de leur avancement.

14 Quatre trajectoires vers 2035

Les incertitudes qui séparent les futurs

Les scénarios combinent deux incertitudes : la capacité à transformer la demande en valeur partagée et la capacité à maîtriser les contraintes de ressources et d'exploitation. Ils ne sont associés à aucune probabilité. Ils servent à tester la robustesse des décisions et à identifier des signaux précoces.

Le premier scénario, la croissance sous tension, suppose une demande encore dynamique et une coordination insuffisante. À l'horizon 2030, les capacités se développent mais les difficultés de service, de logement, de mobilité ou d'eau deviennent plus visibles. À l'horizon 2035, les coûts de correction augmentent et la satisfaction peut se dégrader si la gestion ne rattrape pas le rythme.

Le déclencheur n'est pas nécessairement un choc brutal. Il peut être une accumulation de petits écarts : retards de maintenance, rotation des équipes, prix mal compris, délais de mise à niveau. Les signaux sont une consommation totale qui augmente malgré de meilleurs ratios, des réclamations répétées et une faible continuité des relations avec les fournisseurs.

Le deuxième scénario, l'archipel premium, suppose que les investissements et les compétences se concentrent dans des pôles performants. En 2030, ces pôles renforcent l'image internationale. En 2035, ils peuvent conserver une bonne compétitivité tout en laissant une part des territoires et des résidents à distance des bénéfices.

Ses signaux sont une qualité élevée mais spatialement concentrée, une offre intermédiaire insuffisante et des achats peu diffusés. Le danger n'est pas l'existence du haut de gamme : c'est l'absence de liens avec le reste de l'économie. La réponse consiste à développer les connexions productives et l'offre complémentaire, sans affaiblir les pôles qui fonctionnent.

14 Quatre trajectoires vers 2035

Fragilité et coopération comme trajectoires alternatives

Le troisième scénario, la destination fragilisée, combine des chocs défavorables avec des capacités d'adaptation insuffisantes. Une contrainte climatique, une baisse de demande, une dégradation de connectivité ou un problème de réputation peut peser sur plusieurs destinations. Il ne s'agit pas d'annoncer ces événements, mais d'examiner ce qui se passe si certains surviennent.

À l'horizon 2030, les opérateurs les plus endettés ou les plus spécialisés réduisent leur activité. À l'horizon 2035, l'investissement et les compétences peuvent être durablement affectés si les réponses ne traitent que l'urgence. Les signaux incluent une concentration des marchés émetteurs, une faible trésorerie, des coûts fixes élevés et l'absence d'options de reconversion.

Le quatrième scénario, le tourisme de valeur partagée, suppose une coordination soutenue et des apprentissages vérifiables. À l'horizon 2030, les programmes pilotes améliorent la qualité, les achats, l'offre intérieure et la gestion des ressources. À l'horizon 2035, leur extension sélective renforce des économies de destination plus diversifiées.

Ce scénario n'exige pas une administration omnisciente ni un consensus permanent. Il demande des responsabilités claires, des données suffisamment fiables et la possibilité de corriger les décisions. Ses signaux sont la continuité des partenariats, des carrières plus lisibles, une meilleure information des familles et des consommations compatibles avec les contraintes locales.

Les actions robustes dans les quatre cas sont l'entretien, les compétences, la transparence, la diversification raisonnable et la connaissance des coûts. Les actions plus conditionnelles concernent les capacités nouvelles et les équipements très spécialisés. Leur engagement devrait dépendre de jalons documentés plutôt que d'une confiance générale dans la croissance future.

14 Quatre trajectoires vers 2035

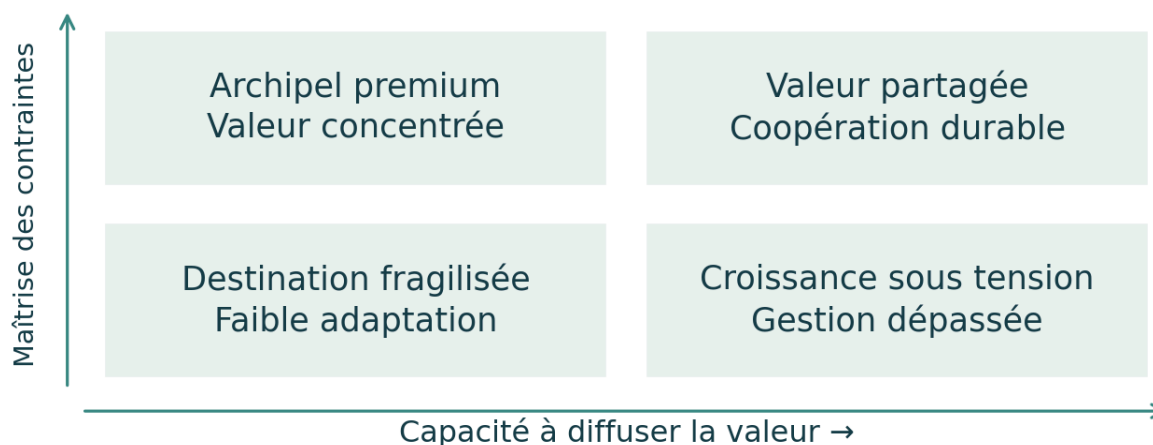


Figure 10

Une matrice pour tester les décisions

La matrice situe les quatre trajectoires selon les deux incertitudes retenues. Leur position est qualitative. Elle ne classe pas le Maroc actuel et ne remplace pas l'observation des territoires. Plusieurs trajectoires peuvent coexister à l'intérieur du pays.

Pour utiliser les scénarios, un comité de destination pourrait examiner chaque grand projet dans les quatre contextes : reste-t-il utile ? quelles charges devient-il difficile d'assumer ? quelle partie peut être adaptée ? quels signaux déclencheraient un changement ? Cette méthode rend les conditions de réussite visibles avant l'engagement.

Les scénarios doivent être revus lorsque des informations importantes apparaissent. Les réviser n'est pas reconnaître une erreur de prévision puisqu'ils n'en sont pas. Leur valeur tient à la qualité des questions posées et aux décisions rendues plus robustes.

Le scénario de valeur partagée constitue une orientation souhaitable de ce livre blanc, pas un résultat garanti. Il peut échouer si la mesure est trop lourde, si les acteurs fragiles sont exclus ou si les coopérations restent sans débouché économique. La prospective doit conserver cette possibilité pour rester utile.

Source : scénarios originaux A2I. Horizons de réflexion 2030 et 2035 ; aucune projection chiffrée ni probabilité n'est produite.

15 Organiser la mise en œuvre

Choisir quelques transformations démontrables

Le risque d'un livre blanc est de multiplier les recommandations jusqu'à rendre impossible toute hiérarchie. Nous proposons trois niveaux : sécuriser les conditions de décision, expérimenter les transformations et n'étendre que ce qui fonctionne. Cette séquence doit permettre d'avancer sans attendre une connaissance parfaite.

Le premier niveau réunit les définitions statistiques, la clarification des parcours d'hébergement, l'information des opérateurs et la connaissance des consommations. Il évite de lancer des dispositifs sur un diagnostic trop imprécis. Les données individuelles doivent rester protégées ; les résultats agrégés et les méthodes peuvent être publics.

Le deuxième niveau comprend trois pilotes : séjours familiaux, fermes d'accueil et accompagnement des petites structures vers une qualité vérifiable. Ils pourraient être engagés dans des territoires volontaires présentant des situations contrastées. Le nombre de sites et les moyens ne sont pas fixés ici ; ils doivent résulter de l'instruction et de la capacité de suivi.

Le troisième niveau est une extension conditionnelle. Une expérimentation intéressante ne doit pas être généralisée avant de comprendre ce qui explique son résultat. L'appui exceptionnel d'une équipe très disponible, une subvention de démarrage ou un accès commercial privilégié peuvent ne pas être reproductibles. La généralisation exige une analyse de ces conditions.

La gouvernance proposée s'appuie d'abord sur les institutions existantes. Le besoin de coordination ne justifie pas automatiquement une nouvelle agence. Un mandat clair, un responsable identifié et un calendrier de décisions peuvent être plus efficaces qu'un organisme supplémentaire. Les compétences légales et les engagements de chaque partenaire devront être respectés.

15 Organiser la mise en œuvre

Priorité et objectif	Acteurs à mobiliser	Conditions et obstacles	Échéance proposée
P1 Définitions communes et données	Ministère, HCP, Office des changes, territoires	Périmètres compatibles ; disponibilité des séries	2027
P1 Parcours lisible pour les hébergements	Administrations compétentes, collectivités, professions	Droit consolidé ; diversité des cas	2027
P1 Diagnostic eau et entretien	Autorités de l'eau, collectivités, exploitants	Comptage ; accès aux données ; financement	2027–2028
P2 Mise à niveau des petites structures	Formation, financeurs, professionnels	Conseil indépendant ; coût et disponibilité	Pilote 2027–2028
P2 Séjours familiaux à coût complet	Transport, hébergement, activités, chercheurs	Demande identifiée ; offres réelles ; risque d'aubaine	Pilote 2027–2028
P2 Fermes d'accueil	Agriculture, tourisme, collectivités, exploitants	Foncier, sécurité, revenu net, eau	Pilote 2027–2029

Ce calendrier est une proposition éditoriale, non un engagement des institutions citées. Les pilotes doivent comporter une instruction préalable et une décision de financement. Le rôle de chaque acteur est à préciser avec lui ; sa présence dans le tableau ne vaut pas accord.

La priorité P1 désigne un socle nécessaire. La priorité P2 désigne une expérimentation à engager une fois ses conditions réunies. Une difficulté juridique ou une contrainte de ressource peut justifier de modifier le périmètre sans abandonner l'objectif.

15 Organiser la mise en œuvre

Priorité et objectif	Acteurs à mobiliser	Conditions et obstacles	Échéance proposée
P2 Relations avec les fournisseurs	Établissements, producteurs, chambres et réseaux	Qualité, logistique, délais de paiement	Pilote 2027–2029
P2 Compétences et fidélisation	Employeurs, formation, salariés, territoires	Temps de formation ; management ; mobilité	2027–2030
P2 Numérique et IA réversibles	PME, prestataires, acteurs de formation	Fiabilité, données, coût complet, sortie possible	Pilote 2027–2028
P1 Test d'utilité des investissements	Maîtres d'ouvrage et autorités compétentes	Exploitation, maintenance, scénario prudent	Avant engagement nouveau
P3 Extension des dispositifs probants	Partenaires des pilotes et évaluateurs	Preuve, coût reproductible, financement	2029–2035

Rendre des comptes sur les changements obtenus

Un rapport annuel de suivi pourrait distinguer moyens engagés, réalisations et effets. Ces catégories ne doivent pas être mélangées. Former des personnes est une réalisation ; améliorer la continuité du service est un résultat ; attribuer cette amélioration à la formation demande une analyse supplémentaire.

Les critères de poursuite et d'arrêt doivent être définis avant l'expérimentation. Une activité agricole affaiblie, un coût trop élevé ou une absence d'usage peuvent justifier un réexamen. La transparence doit rendre cette correction possible sans transformer toute interruption en défaite.

Le financement devrait distinguer investissement, accompagnement et charges récurrentes. Le coût d'un outil numérique ou d'un label ne disparaît pas après son lancement. Une proposition qui ne précise pas qui entretient, vérifie et actualise ses services n'est pas encore prête à être déployée.

Conclusion générale

La prospérité comme exigence de résultat

Le tourisme marocain dispose d'acquis qui justifient l'ambition. La question n'est pas de choisir entre développement et prudence, mais de construire des décisions capables de durer. L'augmentation des flux donne des possibilités ; la qualité de l'organisation détermine ce qu'elles deviennent pour les entreprises, les travailleurs et les territoires.

Ce livre blanc propose de déplacer le débat vers les conditions de production de la valeur. Les achats, les compétences, l'entretien, la distribution et les ressources sont moins visibles qu'une inauguration ou un record. Ils décident pourtant de la solidité du modèle. Les suivre rend la critique plus précise et l'action plus efficace.

Le marché intérieur est une composante de ce modèle. Les familles marocaines doivent pouvoir trouver une offre crédible, diversifiée et lisible dans leur pays. Cette ambition demande d'étudier les budgets complets et les contraintes réelles. Elle ne sera satisfaite ni par une promotion occasionnelle ni par une injonction générale à voyager hors saison.

L'agritourisme donne à cette réflexion une perspective nouvelle. Il peut relier les villes aux campagnes et faire de l'accueil un complément de revenu. Il ne réussira que si le travail est rémunéré, l'activité agricole préservée et les ressources respectées. Le pilote proposé doit démontrer ces conditions avant toute promesse d'extension.

L'intelligence artificielle peut contribuer à cette transformation lorsqu'elle renforce les capacités des personnes. La responsabilité, la vérité des informations et la relation d'accueil demeurent humaines. La doctrine A2I prend ici une forme concrète : organiser une coopération qui permette d'apprendre, de choisir et de corriger.

À l'horizon 2035, le succès ne devrait pas seulement se lire dans le nombre de visiteurs accueillis. Il devrait aussi apparaître dans la continuité des entreprises,

la qualité des carrières, l'accès aux vacances et la possibilité, pour les habitants, de reconnaître dans le tourisme une activité qui améliore leur territoire.

Tableau de bord

Mesurer la demande et la production de valeur

Indicateur proposé	Définition et précaution	Source ou collecte à organiser
1 Arrivées	Flux par période ; distinguer les catégories disponibles	Statistique du ministère
2 Nuitées	Résidence du client et type d'hébergement ; couverture explicite	Observatoire et enquête complémentaire
3 Saisonnalité	Répartition mensuelle ; indice défini et constant	Série de nuitées homogène
4 Coût familial	Panier fixe, origine, dates et disponibilité effective	Relevé de prix reproductible
5 Renoncement au départ	Motifs déclarés par profil ; pas seulement financiers	Enquête représentative dédiée
6 Valeur ajoutée	Agrégat du CST ; pas une somme de chiffres d'affaires	HCP
7 Achats nationaux et de proximité	Deux périmètres séparés ; origine inconnue autorisée	Échantillon d'établissements
8 Délais de paiement	Délai observé ; distinguer catégories de fournisseurs	Comptabilité et enquête fournisseurs

Aucune cible n'est fixée sans valeur initiale et sans accord sur la définition. Les résultats devraient indiquer leur date, leur couverture et leur marge d'incertitude lorsque celle-ci peut être estimée. Un indicateur non disponible doit être signalé comme tel.

Les données du programme ne doivent pas être présentées comme représentatives de tout le pays si les participants sont volontaires. Le suivi local complète les statistiques nationales ; il ne les remplace pas. Les méthodes doivent permettre une comparaison dans le temps malgré l'évolution des participants.

Le coût du suivi doit rester proportionné. Les données utiles à la gestion quotidienne sont à privilégier ; les informations sensibles ne doivent pas être publiées individuellement. La confiance des participants conditionne la qualité de la mesure.

Tableau de bord

Mesurer le travail et les conditions de durée

Indicateur proposé	Définition et précaution	Source ou collecte à organiser
9 Continuité de l'emploi	Jours travaillés, statut et périmètre externalisé	Données d'emploi autorisées et enquête
10 Fidélisation et progression	Départs, motifs, compétences et évolution	Enquête équipes et employeurs
11 Qualité du service	Réclamations, corrections, délais ; pas une note seule	Exploitants et dispositif de contrôle
12 Eau	Volume total et par nuitée ; périmètre constant	Compteurs et données d'exploitation
13 Énergie	Consommation totale et unitaire par type d'énergie	Factures et relevés
14 Réservation directe	Part dans un périmètre défini et coût d'acquisition	Outils des établissements
15 Revenu agritouristique net	Charges et temps de travail inclus	Comptabilité du pilote
16 Maintien agricole	Activités et usage des terres ; pas seulement recettes	Diagnostic annuel des fermes
17 Satisfaction des habitants	Échantillon et questions stables ; effets localisés	Enquête territoriale indépendante
18 Utilité après événement	Usage, coûts d'entretien, exploitation et adaptation	Maîtres d'ouvrage et exploitants

Le tableau réunit dix-huit indicateurs. Certains sont déjà produits dans un périmètre national ; d'autres demandent une collecte nouvelle. Les institutions citées en bibliographie ne sont pas présumées disposer des données proposées ni accepter une nouvelle mission.

Un résultat positif sur une dimension ne compense pas automatiquement un dommage sur une autre. Le suivi doit ouvrir une discussion sur les arbitrages, et non produire une note qui les masque. Les définitions seront stabilisées avant de comparer les territoires.

Protocole des fermes d'accueil

Un essai documenté et réversible

Le pilote proposé comprend un dossier d'entrée, un diagnostic, une phase d'accueil limitée et une évaluation contradictoire. Le dossier décrit l'exploitation, la personne responsable, les activités envisagées, les espaces utilisés et les investissements nécessaires. Les règles applicables doivent être établies avec les autorités compétentes avant l'ouverture.

Le diagnostic vérifie la compatibilité avec la production, l'accès aux secours, l'eau, l'assainissement, l'hygiène, les risques des activités et les conditions d'accueil. Il examine aussi le travail disponible dans la famille et les compétences à acquérir. Une personne intéressée par le projet doit pouvoir exprimer ses contraintes sans que son silence soit considéré comme un accord.

La phase initiale privilégie une offre simple et une capacité maîtrisée. Chaque prestation doit avoir un prix complet, une description fidèle et des conditions d'annulation. Les gestes agricoles accessibles au public sont définis ; les espaces professionnels dangereux restent séparés. Les accueils scolaires requièrent une instruction particulière.

Le compte d'exploitation distingue agriculture et accueil. Il inclut les achats, la commercialisation, l'entretien, l'amortissement pertinent et le temps de travail. Le revenu complémentaire n'est pas assimilé au chiffre d'affaires. La consommation d'eau et les incidents sont suivis avec un protocole simple.

L'évaluation compare la situation avant et après, documente la saison et examine les autres facteurs. Si possible, des exploitations comparables non participantes éclairent les tendances. Cette comparaison ne dispense pas d'examiner les biais de sélection. Les résultats défavorables sont publiés autant que les réussites.

La poursuite dépend du bénéfice net pour l'exploitation, du maintien de l'activité agricole, de la sécurité et de la compatibilité locale. Aucun label proposé ne doit devenir un droit permanent : ses engagements doivent pouvoir être contrôlés, corrigés ou retirés selon un cadre préalablement défini.

Bibliographie

Sources statistiques et réglementaires

[S1] Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire. Chiffres clés, bilan 2025. Page institutionnelle consultée le 19 octobre 2026. Arrivées et recettes présentées séparément.

<https://mtaess.gov.ma/fr/chiffres-cles/>

[S2] Haut-Commissariat au Plan. Note d'information sur le Compte satellite du tourisme de 2024, base 2014. Publication du 1er décembre 2025. Agrégats de consommation, valeur ajoutée et PIB touristique.

https://m.hcp.ma/Note-d-information-Compte-satellite-du-tourisme-de-2024-Base-2014_a4222.html

[S3] Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire. Hébergement touristique, 2 500 établissements sous visites mystères dès mai 2026. Publication du 14 mai 2026. Annonce du programme, catégories et grilles.

<https://mtaess.gov.ma/fr/hebergement-touristique-2-500-etablissements-sous-visites-mysteres-des-mai-2026/>

[S4] Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire. Hébergement touristique, cadre juridique. Portail recensant notamment la loi 80-14, des décrets et des arrêtés. Consultation du 19 octobre 2026 ; ne remplace pas une consolidation juridique exhaustive.

<https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme/metiers-tourisme/hebergement-touristique/>

[S5] Maroc.ma. Feuille de route du tourisme. Document institutionnel présentant la feuille de route 2023–2026 et l'ambition 2030. Les objectifs qui y figurent ne sont pas traités comme des résultats.

<https://www.maroc.ma/sites/default/files/2024-11/tourisme-fr.pdf>

[S6] Istat. Le aziende agrituristiche in Italia, anno 2024. Publication du 9 mars 2026. Statistiques des structures autorisées et des activités agritouristiques selon le cadre italien.

<https://www.istat.it/comunicato-stampa/le-aziende-agrituristiche-in-italia-anno-2024/>

Bibliographie

Comparaisons et conditions de développement

[S7] OCDE. OECD Tourism Trends and Policies 2026, chapitre Spain. Paris, Éditions OCDE, 1er juillet 2026. DOI de l'ouvrage : 10.1787/3fd3cd75-en. Comparaison limitée à la gouvernance et aux orientations de politique publique.

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_3fd3cd75-en/full-report/spain_c7702fb5.html

[S8] OCDE. OECD Tourism Trends and Policies 2026, chapitre Portugal. Même ouvrage. Principes de compétitivité, cohésion territoriale, compétences et soutien aux entreprises.

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_3fd3cd75-en/full-report/portugal_fca9cc8f.html

[S9] Haut-Commissariat au Plan. Note sur les principaux résultats de l'Enquête nationale sur le niveau de vie des ménages 2022–2023. Publication 2025. Contexte de consommation ; ne constitue pas une enquête de demande touristique en 2026.

https://www.hcp.ma/Note-sur-les-principaux-resultats-de-l-Enquete-Nationale-sur-le-Niveau-de-Vie-des-Menages-2022-2023_a4061.html

[S10] Banque mondiale. Maroc, Rapport sur le climat et le développement du pays, note technique sur la pénurie d'eau et les sécheresses. Publication 2023. Diagnostic de contrainte hydrique et éléments prospectifs.

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099052223171010874>

[S11] Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel. Traitement des données personnelles au Maroc. Présentation du cadre de la loi 09-08. Consultation du 19 octobre 2026.

<https://www.cndp.ma/traitement-des-donnees-personnelles-au-maroc/>

[S12] Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie sociale et solidaire. Page d'accueil, indicateur conjoncturel à fin septembre 2026. Consultation du 19 octobre 2026. Page évolutive.

<https://mtaess.gov.ma/fr/>

[S13] Maroc.ma, MAP. Hébergement touristique, le Maroc passe à la vitesse supérieure avec un nouveau référentiel de qualité. Publication du 26 juin 2025. Présentation institutionnelle de la réforme.

<https://www.maroc.ma/fr/actualites/hebergement-touristique-le-maroc-passe-la-vitesse-superieure-avec-un-nouveau-referentiel-de-qualite>

Limites et conditions de révision

Ce qui reste à établir par l'enquête

La présente édition développe une analyse et des propositions documentées. Elle ne prétend pas disposer d'une mesure exhaustive des achats locaux, des commissions, de l'emploi touristique dans tous ses périmètres ou de la consommation hydrique des établissements. Aucun chiffre supplétif n'a été fabriqué pour combler ces manques.

Avant un déploiement opérationnel, quatre travaux sont nécessaires : une expertise du droit consolidé pour chaque forme d'accueil ; une enquête de demande et de renoncement aux vacances ; un diagnostic territorial des ressources et des usages ; un chiffrage du coût des pilotes et de leur évaluation. Ces travaux peuvent modifier les instruments sans invalider la question centrale de valeur partagée.

La série conjoncturelle 2026 reste séparée des bilans annuels. Les publications institutionnelles peuvent être révisées. Toute réédition devra consigner la date, la nouvelle valeur et le motif du changement. Les comparaisons dans le temps devront préserver les définitions ou expliquer leur rupture.

Engagement de lecture

Les figures 1 à 6 et 8 à 10 représentent des mécanismes ou des propositions. La figure 7 utilise des indices fictifs explicitement signalés. Aucun schéma n'est présenté comme une enquête de terrain. Les calendriers sont proposés ; les responsabilités et financements restent à convenir avec les acteurs concernés.

A2I — Cohabiter. Coopérer. Coévoluer.