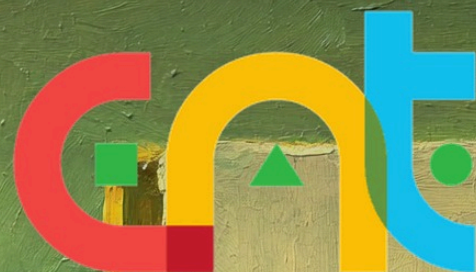


T4



الكونفدرالية الوطنية للسياحة
.ИХЛΛQ.ИΞ† .ИΠΕΙ&†И.Θ&.Λ†
Confédération Nationale du Tourisme



● TOUCHER • GUIDE 4/4

Distribution & intermédiation

Bâtir une stratégie multicanale qui rapporte

Distribution & intermédiation

Par quels canaux vend le tourisme marocain ?
Ce que disent les textes, ce que décrivent les données disponibles, et comment chaque établissement mesure ses propres canaux.

Ce que le droit dit, comment se lit une donnée étrangère, ce que coûte réellement un canal — et la méthode pour mesurer le mix de ses propres ventes.

Éditeur

Confédération Nationale du Tourisme (CNT) — Maroc

Conception, recherche et rédaction

CASBAH — www.casbah.ma

Collection

Onze guides thématiques, en trois familles : **Concevoir** l'offre et l'expérience · **Naviguer** dans l'organisation et la sécurisation · **Toucher** les marchés et la distribution.

État de l'information

Les données réglementaires évoluent : la source officielle fait foi.

Édition

Première édition · **version 1.1** · publiée en octobre 2026 · version française



Version vivante

Le guide, ses fiches, son quiz et sa vidéo : cntacademy.ma/11guides

Guide professionnel d'information, **il ne constitue ni une consultation juridique, ni un traité de tarification**. Ses grilles sont des outils de gestion ; une obligation figurant dans un texte y est signalée comme telle. **Les acteurs du marché sont désignés par leur fonction et par un rang.**

REPÈRES · QUATRE REGISTRES DISTINCTS

Chaque information porte l'un de quatre registres.

§ RÈGLE ÉCRITE

La phrase figure dans un texte officiel.

= CALCUL DÉRIVÉ

Déduction tirée d'un texte ou d'une donnée, qui ne l'écrit pas tel quel.

🔍 REPÈRE DE GESTION

Outil ou repère professionnel, sans valeur normative.

◆ SOURCE SECONDAIRE

Déclaration, presse ou publication d'entreprise — **et non une mesure de marché.**

LA CONVENTION PROPRE À CE GUIDE · LE CARTOUCHE DE PROTOCOLE

Toute donnée chiffrée non marocaine est publiée avec son protocole. Six informations, dans le même ordre.

Cartouche de protocole

04

Ce qui est mesuré	la variable exacte, et elle seule
Population	l'ensemble dont l'échantillon est tiré
Échantillon	effectif et taux de réponse
Méthode d'échantillonnage	probabiliste ou volontaire
Période	collecte et exercices couverts
Ce que l'étude ne mesure pas	la limite, énoncée par les auteurs

Les deux lignes surlignées figurent toujours. Le cartouche associe ainsi chaque chiffre à sa limite — c'est sa raison d'être.

CINQ OBJETS · QUE VOUS RETROUVEREZ DANS LES ONZE GUIDES

À RETENIR

« **Ce qu'il faut retenir** » referme l'ouverture et chaque chapitre, lisible seul.

? POINT D'ATTENTION

« **Point d'attention** » signale une qualification que les textes ne tranchent pas expressément, avec les éléments de lecture disponibles.

= REGISTRE

La pastille de registre dit d'où vient la règle.

🕒 PROTOCOLE

Le cartouche de protocole accompagne toute donnée chiffrée étrangère.

▲ N3 Guide 09

Le renvoi indique qu'un sujet est traité dans un autre volume.

Sommaire

Comment lire ce guide 04

Ouverture — Les canaux de vente : ce qui est publié, ce qui se mesure 05

Chapitre 1 — Ce que le droit dit, et il en dit plus qu'on ne croit 09

1.1 · La vente électronique est reconnue depuis 2019	10
1.2 · La fonction exercée décide, pas l'interface	11
1.3 · ODV et DV : deux périmètres, pas une chaîne obligatoire	12
1.4 · La plateforme étrangère non établie au Maroc	13
1.5 · Le forfait ne se définit pas par sa technologie	14

Chapitre 2 — La chaîne est en couches, et vous n'en voyez qu'un étage 15

2.1 · Le vendeur que voit le client n'est pas toujours votre client	16
2.2 · Les trois conséquences pratiques	17
2.3 · Le vocabulaire, une fois pour toutes	18
2.4 · La distinction qui change une négociation : mandataire ou marchand	19
2.5 · Le cas particulier du réceptif : cinq casquettes à la fois	20

Chapitre 3 — Ce qu'on sait ailleurs, et à quelles conditions ça vous sert 21

3.1 · Une étude, et ce qu'elle mesure exactement	22
3.2 · Les résultats	23
3.3 · Les cinq pièges de citation	24
3.4 · Ce qu'un article compagnon ajoute	25
3.4 bis · Le numérique n'a pas supprimé les intermédiaires : il les a recomposés	26
3.5 · Un repère d'échelle, à manier avec la même prudence	27

Chapitre 4 — Le coût d'un canal n'est pas sa commission 29

4.1 · Ce que coûte chaque type de réservation	30
4.2 · Ce qu'on sait des commissions au Maroc	32
4.3 · Le tarif qui ressort ailleurs	33
4.4 · Le contrat technique est un contrat commercial	35

Chapitre 5 — Mesurer le mix de ses propres canaux 37

5.1 · Ce que tranche la mesure de ses canaux	38
5.2 · Le chiffre institutionnel de 60 % en ligne, et sa portée	39
5.3 · Une méthode de mesure qui produit une donnée défendable	40
5.4 · Un marché qui se concentre, et ce que cela change pour vous	42
5.5 · Ce que la mesure change dans une négociation	43

Fiche pratique — six outils 45

Aide-mémoire · Cinq positions, cinq tarifs, deux modèles	46
Outil 1 · Cartographie de votre chaîne de distribution	47
Outil 2 · Tableau de bord par canal	48
Outil 3 · Calcul de la contribution nette par canal	49
Outil 4 · Score de dépendance	50
Outil 5 · Registre des incidents tarifaires	51
Outil 6 · Grille de mesure du mix de distribution	52
Outil 6 — suite · Bloc C et précautions de méthode	53
Aide-mémoire · Le cartouche de protocole, à remplir	54
Aide-mémoire · Le contrat de connexion, par famille	55

Quiz — 18 questions, trois niveaux, réponses commentées 57

Poursuivre la lecture — les renvois de la collection 62

Rejoindre la CNT — la collection et l'adhésion 63

Adhérer à la CNT — dossier de candidature et barème des cotisations	64
---	----

MODE D'EMPLOI

Comment lire ce guide

Le guide 11 clôt l'axe **Toucher** et la collection. Il s'appuie sur **T1 — Accès aux marchés** pour le choix d'un marché, et il s'articule avec **N3 — Sécurisation juridique** pour tout ce qui touche à la responsabilité envers le client. Les renvois par code signalent ces passages.

Trois conventions de lecture.

Première convention — une donnée se cite avec son protocole

La règle vaut **au-delà de la distribution**. Toute donnée chiffrée non marocaine est présentée avec sa population, son échantillon, sa méthode d'échantillonnage, sa période — et **ce que l'étude ne mesure pas**.

Cette dernière ligne fixe la portée réelle du chiffre : elle sépare ce qu'une étude établit de ce qu'on pourrait lui faire dire.

Deuxième convention — les acteurs sont désignés par leur fonction

Plateformes, grossistes et groupes apparaissent **par leur fonction et par un rang** — « première plateforme », « seconde plateforme ».

Troisième convention — chaque information porte son registre

Quatre registres distinguent **ce qui est écrit dans un texte, ce qui en est déduit, ce qui relève d'un repère de gestion et ce qui provient d'une source secondaire** — déclaration, presse ou publication d'entreprise. Une pastille les signale au fil des pages.

LE CŒUR DU GUIDE

C'est la fonction exercée qui décide, pas l'interface.

Une donnée se cite avec son protocole, pas seulement avec sa source.

CE GUIDE RENVOIE À

▲ **N3** Guide 09 · Sécurisation juridique

▲ **NI** Guide 04 · Coordination agence-hôtel

■ **C1** Guide 01 · Hébergements innovants

● **T1** Guide 07 · Accès aux marchés

● **T3** Guide 10 · Transport touristique routier

OUVERTURE

Les canaux de vente : ce qui est publié, ce qui se mesure

Voici une question simple. **Sur cent nuitées vendues par un hôtel de Marrakech, combien passent par une plateforme de réservation en ligne, combien par un grossiste, combien par un tour-opérateur, combien en direct ?**

Les statistiques publiques du tourisme décrivent les arrivées, les nuitées, l'occupation et les recettes ; les fiches de marché de l'Observatoire décrivent comment achètent les clientèles, pays émetteur par pays émetteur. **La répartition des ventes d'un établissement par canal se lit, elle, dans son propre système de réservation.**

Pourquoi mesurer ses propres canaux

La mesure donne des grandeurs là où l'on raisonne souvent sur des impressions : **le poids réel de chaque canal dans le volume**, son évolution d'un exercice à l'autre, ce que coûte un point de commission, le temps qu'il faudrait pour remplacer un partenaire.

Un hôtelier qui connaît l'allocation réelle de ses nuitées **arbitre entre son site propre et une plateforme sur des chiffres**. Une agence réceptive qui suit ses volumes mois par mois voit la part de chaque canal se former — **et choisit sa dépendance au lieu de la découvrir en fin d'année**.

CE QUI EST PUBLIÉ

Arrivées, nuitées, taux d'occupation, recettes. **Et, dans les fiches de marché, les modes de réservation par pays émetteur.**

CE QUE MESURE UN ÉTABLISSEMENT

La source de chaque réservation, enregistrée dans son propre système, sur ses nuitées réalisées.

LES SOURCES DISPONIBLES · ET CE QUE CHACUNE DÉCRIT

Qui publie quoi sur la distribution touristique

L'Observatoire du Tourisme

Publie les arrivées, les nuitées, les taux d'occupation et les recettes. **Ses fiches de marché donnent les modes de réservation par pays émetteur.**

● T1 Guide 07

Le ministère

Publie des indicateurs macroéconomiques et cinq fichiers téléchargeables — arrivées, postes frontières, destinations, nationalités, marchés. **Une déclaration ministérielle de 2024 situe à 60 % la part des réservations d'hébergement effectuées en ligne** (section 5.2).

Les déclarations professionnelles et la presse

Elles rapportent des **taux de commission déclarés**, de 15 à 30 % selon les sources, les contrats et les années (section 4.2).

La recherche internationale

Des travaux publiés en 2026 sur **54 hôtels madrilènes** mesurent l'allocation réalisée des nuitées par canal : un ordre de grandeur et une méthode, à lire avec leur protocole (chapitre 3).

Les établissements eux-mêmes

Leur système de réservation enregistre **la source immédiate de chaque réservation**. C'est la matière du tableau de bord par canal et de la grille de mesure du mix, outils 2 et 6 de la fiche pratique (chapitre 5).

◆ SOURCE SECONDAIRE

Déclarations, presse et publications d'entreprise renseignent un ordre de grandeur ou une position ; **elles ne constituent pas une mesure de marché.**

Vos marchés disent comment ils achètent. Vos relevés disent comment vous vendez.

Les statistiques publiques décrivent les flux ; les fiches de marché décrivent les clientèles.
La répartition des nuitées par canal se mesure dans le système de réservation de chaque établissement — sur les nuitées réalisées, canal par canal.

Un hôtelier qui connaît l'allocation réelle de ses nuitées **arbitre entre son site propre et une plateforme sur des chiffres, et non sur une impression.**

Une agence qui découvre en fin d'année qu'un canal pesait 40 % de son volume n'a pas choisi cette dépendance : elle l'a subie.

Ce que contient le guide

Ce que le droit dit clairement,

et il en dit plus qu'on ne croit — notamment que la vente à distance et par voie électronique est explicitement reconnue depuis 2019.

La chaîne de distribution, étage par étage.

Cinq positions, deux modèles de paiement, et le cas du réceptif qui en occupe plusieurs à la fois.

La lecture d'une donnée étrangère.

Une étude publiée en 2026 mesure la place des grossistes dans un marché urbain européen. Elle circule déjà ; son protocole en fixe la portée.

Le coût réel d'un canal.

La commission n'est que le début du calcul : la contribution nette se construit sur une base homogène.

La mesure de ses propres canaux.

Six outils : cartographie de la chaîne, tableau de bord par canal, contribution nette, score de dépendance, registre des incidents tarifaires, **grille de mesure du mix**.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Les statistiques publiques marocaines décrivent arrivées, nuitées, occupation et recettes ; **les fiches de marché de l'Observatoire donnent les modes de réservation par pays émetteur.**
- La répartition des ventes par canal **se mesure dans le système de réservation de chaque établissement**, sur les nuitées réalisées.
- Une donnée étrangère se lit **avec son protocole** : population, échantillon, méthode, période, et ce qu'elle ne mesure pas.

La suite, en une phrase. Avant de mesurer une chaîne de distribution, reste à voir ce que le droit marocain considère comme de la distribution — et sa réponse est claire.

1

CHAPITRE UN

Ce que le droit dit, et il en dit plus qu'on ne croit

La vente à distance et par voie électronique est explicitement reconnue depuis 2019.

- 1.1 La vente électronique est reconnue depuis 2019
- 1.2 La fonction exercée décide, pas l'interface
- 1.3 ODV et DV : deux périmètres, pas une chaîne obligatoire
- 1.4 La plateforme étrangère non établie au Maroc
- 1.5 Le forfait ne se définit pas par sa technologie

1.1 La vente électronique est reconnue depuis 2019

C'est le premier point à établir : le cadre marocain couvre la vente à distance.

La loi n° 11-16 réglementant la profession d'agent de voyages, publiée en français au **Bulletin officiel n° 6750 du 7 février 2019**, définit à son article premier les activités du métier — organisation ou vente de voyages et de séjours, réservation et délivrance de titres de transport, location de moyens de transport pour le compte de la clientèle, réservation de chambres et délivrance de bons d'hébergement ou de restauration, organisation de services d'accueil, production ou vente de forfaits, vente au nom et pour le compte d'autres agents ou de prestataires touristiques.

Et le même article précise que ces opérations **peuvent être réalisées à distance ou par moyen électronique**.

§ RÈGLE ÉCRITE

Article 1 de la loi n° 11-16. La vente en ligne n'est donc pas, par elle-même, une zone grise : **c'est la nature de l'activité exercée qui détermine le régime applicable.**

Le droit marocain ne réserve pas le métier à un mode de vente physique, et une agence qui vend en ligne ne fait rien d'irrégulier de ce seul fait.

La page officielle du ministère présente d'ailleurs la réforme comme visant à s'adapter à l'évolution des habitudes d'achat, à l'apparition de nouveaux acteurs et au développement du tourisme électronique.

2019

La vente à distance et par voie électronique est explicitement reconnue.

Loi n° 11-16, article premier ·
BO n° 6750 du 7 février 2019.

Ce n'est pas l'interface qui qualifie. C'est la nature de l'activité exercée.

1.2 La fonction exercée décide, pas l'interface

Voici la règle de lecture la plus utile de tout ce guide, et elle est simple. Les mots du métier — *bedbank*, *marketplace*, *plateforme B2B*, *moteur de dynamic packaging*, *distribution affiliée*, *modèle marchand* — **ne sont pas des catégories du droit marocain**. Aucun ne figure dans la loi. Il serait donc vain de chercher « quel est le statut d'une bedbank » : la question n'a pas de réponse sous cette forme.

La bonne question est celle de la **fonction réellement exercée**. Cinq positions se distinguent, et elles n'emportent pas les mêmes conséquences.

POSITION	CE QUE FAIT L'ACTEUR	PREND-IL PART À LA TRANSACTION ?
Éditeur de logiciel	Fournit un outil, ne vend rien	Non
Mandataire technique	Transmet une réservation pour le compte d'un tiers	Techniquement
Distributeur	Vend au nom et pour le compte d'un prestataire	Oui, comme mandataire
Grossiste	Achète ou contracte un stock et le revend	Oui, pour son propre compte
Organisateur	Combine plusieurs prestations et vend un forfait	Oui, comme producteur

🔑 REPÈRE DE GESTION

Cette grille est un **outil de qualification**, pas une classification légale. Elle sert à constituer votre **dossier de décision** : fonction exercée, vendeur contractuel, moment de la combinaison, structure du prix.

UNE CONSÉQUENCE DIRECTE, ET ELLE VAUT AVERTISSEMENT

Se présenter comme « une simple marketplace » n'exonère de rien si l'activité réelle correspond aux opérations réglementées.

C'est ce que vous faites qui décide, pas ce que dit votre page « à propos ».

1.3 ODV et DV : deux périmètres, pas une chaîne obligatoire

La loi et son décret d'application distinguent deux licences. La distinction utile porte sur **ce que chaque titulaire peut produire, organiser ou vendre**, et non sur un ordre d'achat imposé de l'un à l'autre.

ORGANISATEUR-DISTRIBUTEUR DE VOYAGES

ODV

Il peut **organiser, produire et vendre** les opérations entrant dans le champ de la profession, dans les limites prévues par la loi et sa licence.

DISTRIBUTEUR DE VOYAGES

DV

Il ne produit ni n'organise les prestations réservées à l'ODV. Il peut en revanche **vendre, au nom et pour le compte de tiers**, des produits fournis par des agents de voyages **ou directement par des prestataires touristiques**, dans le périmètre prévu par l'article 3 de la loi n° 11-16 et le décret n° 2-21-80.

§ RÈGLE ÉCRITE

Le passage par un ODV n'est donc pas une obligation générale d'approvisionnement du DV. C'est ce qui ressort de la lecture croisée de la loi n° 11-16 et du décret n° 2-21-80.

Chaque contrat se lit à partir de deux fonctions : celle que vous exercez et celle de votre fournisseur.

La licence autorise un périmètre d'activités ; **elle ne transforme pas tous les flux de distribution en chaîne séquentielle unique.**

1.4 La plateforme étrangère non établie au Maroc

? POINT D'ATTENTION

Une plateforme de réservation ou un grossiste établis à l'étranger, sans présence au Maroc, qui commercialisent un hôtel marocain auprès d'un client étranger : **relèvent-ils de la loi marocaine ?**

La loi n° 11-16 ne comporte pas de disposition visant expressément **une plateforme étrangère accessible depuis le Maroc et vendant un hôtel marocain**. La question se lit donc à partir de la règle générale du texte : la nature de l'activité exercée.

Deux lectures circulent : l'obligation d'une licence marocaine, ou une situation hors du champ marocain. **Aucune des deux n'est établie.**

Portée pratique : la question touche à la lecture du rapport concurrentiel entre opérateurs soumis à des cadres différents.

Ce qui reste certain : l'opérateur marocain de la chaîne — agence, réceptif, hôtel — relève de ses propres obligations, quelle que soit la réponse apportée pour son partenaire étranger.

« Une licence marocaine leur est obligatoire »

Affirmation qui circule. **Non établie.**

« Elles sont hors du champ marocain »

Affirmation qui circule aussi. **Non établie non plus.**

Ni l'un ni l'autre statut n'est acquis. Ce qui se connaît, en revanche, c'est la personne contractante.

Celle qui vend, et non celle qui affiche. **Elle se lit dans le contrat et dans les documents de confirmation.**

1.5 Le forfait ne se définit pas par sa technologie

Un dernier point de qualification piège les opérateurs les plus modernes.

L'article 2 de la loi n° 11-16 définit le forfait touristique comme une prestation dépassant vingt-quatre heures ou comprenant une nuitée, vendue à un prix tout compris et résultant de la **combinaison préalable** d'au moins deux prestations significatives — notamment hébergement, transport ou autre service touristique non accessoire.

§ RÈGLE ÉCRITE

Le mot « préalable » figure bien dans le texte officiel. Le point d'attention n'est donc pas de savoir si la loi dit quelque chose sur le moment de la combinaison : elle le fait.

LES QUATRE POINTS DE QUALIFICATION

Le parcours de vente

Le moment de la combinaison

Le vendeur contractuel

La structure du prix

La question contemporaine est plus précise

Un moteur qui assemble un hôtel et un transfert **après les choix du client, mais avant la conclusion et le paiement de la vente**, réalise-t-il une « combinaison préalable » au sens de l'article 2 ? La réponse dépend du scénario d'assemblage : chaque parcours de vente se qualifie au regard du critère de la combinaison préalable.

🔍 REPÈRE DE GESTION

Repère prudent : **à défaut de preuve d'exclusion, le cadre de la loi n° 11-16 est appliqué dès que deux services de voyage sont vendus sous un prix total.** Le dossier de décision consigne le parcours de vente, le moment de la combinaison, le vendeur et la structure du prix.

Le caractère dynamique de l'assemblage ne vous sort pas automatiquement du régime du forfait.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Le droit marocain **reconnait explicitement la vente à distance et par voie électronique depuis 2019.**
- Il distingue les périmètres **ODV et DV sans imposer une chaîne unique d'approvisionnement.**
- Les mots du métier numérique ne sont pas des catégories légales : **c'est la fonction exercée qui décide.**
- Deux qualifications restent ouvertes — **plateformes étrangères non établies**, portée de la « **combinaison préalable** ». Repère : **aucun statut tenu pour acquis, et le régime du forfait appliqué dès que deux services sont vendus sous un prix total.**

La suite, en une phrase. *Reste à voir à quoi ressemble concrètement une chaîne de distribution moderne — et pourquoi vous n'en voyez souvent qu'un étage.*

2

CHAPITRE DEUX

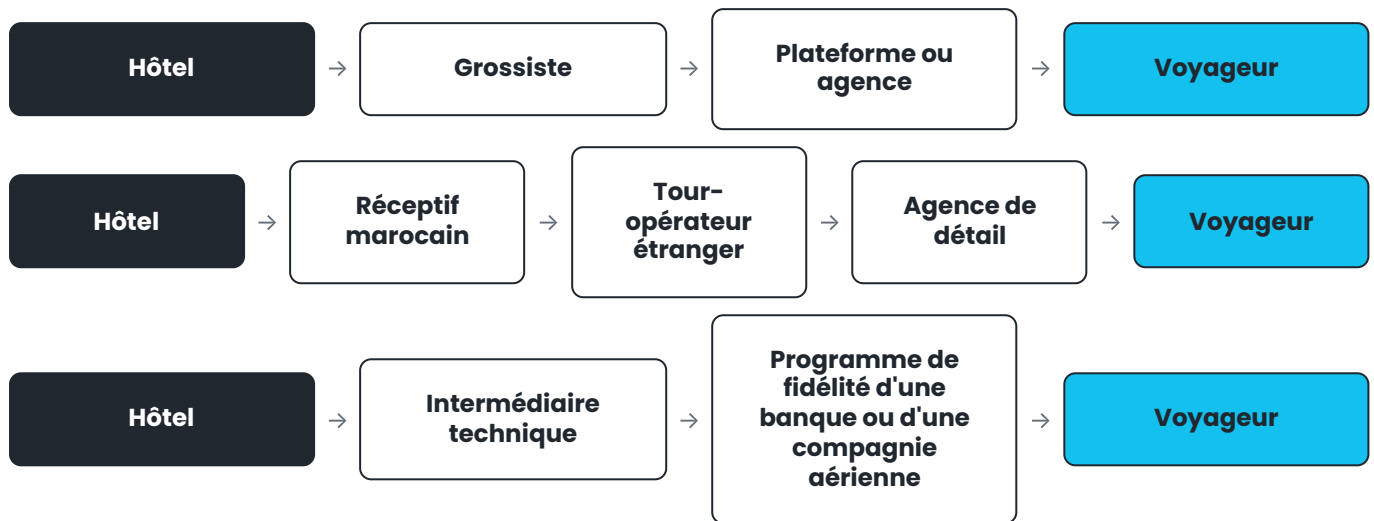
La chaîne est en couches, et vous n'en voyez qu'un étage

L'hôtelier voit son cocontractant ; le voyageur voit un vendeur qui peut se trouver deux ou trois étages plus bas. Ce n'est pas une anomalie : c'est le fonctionnement normal d'une distribution devenue une infrastructure en couches.

-
- 2.1** Le vendeur que voit le client n'est pas toujours votre client
 - 2.2** Les trois conséquences pratiques
 - 2.3** Le vocabulaire, une fois pour toutes
 - 2.4** La distinction qui change une négociation : mandataire ou marchand
 - 2.5** Le cas particulier du réceptif : cinq casquettes à la fois
-

2.1 Le vendeur que voit le client n'est pas toujours votre client

C'est le déplacement de perspective le plus important de ce guide. Un voyageur réserve sur un site. Ce site n'a pas nécessairement contracté avec l'hôtel : **il peut avoir reçu le stock d'un grossiste, qui l'a lui-même reçu d'un autre.** Trois architectures courantes, toutes réelles.



La deuxième est la chaîne de l'allotement, décrite en détail dans le guide consacré à la relation agence-hôtel.

▲ NI Guide 04

Dans les trois cas, l'hôtelier ne voit pas le même acteur que le voyageur.

L'hôtelier voit son cocontractant ; **le voyageur voit un vendeur qui peut se trouver deux ou trois étages plus bas.**

Ce n'est pas une anomalie : c'est le fonctionnement normal d'une distribution devenue une infrastructure en couches. **Mais cela a trois conséquences très concrètes.**

2.2 Les trois conséquences pratiques

01

Vous ne savez pas d'où vient une réservation.

Les auteurs de l'étude présentée au chapitre 3 le formulent eux-mêmes : **la structure hyperconnectée des systèmes de distribution rend difficile de retracer complètement l'origine amont d'une réservation.** Ce n'est pas un défaut de votre gestion, c'est une propriété du système.

02

Votre recours contractuel suit votre chaîne de contrats.

Pour l'agent de voyages, l'article 20 de la loi n° 11-16 maintient une responsabilité envers son client pour la bonne exécution du contrat, y compris lorsque des prestations sont exécutées par des tiers, sous réserve des exonérations prévues par la loi.  **N3** Guide 09 Pour un hôtelier ou un autre opérateur, la responsabilité dépend de son propre contrat et du droit applicable.

Dans tous les cas, un repère reste valable : pour chaque canal, le cocontractant se connaît par son nom. Pas seulement la marque affichée au voyageur : celui dont vous avez le contrat.

03

Votre tarif peut réapparaître là où vous ne l'attendiez pas.

C'est l'objet du chapitre 4, et c'est le sujet le plus fréquent des conversations de distribution.

Pour chaque canal, ce qui compte est celui dont vous avez le contrat. Pas la marque affichée au voyageur.

2.3 Le vocabulaire, une fois pour toutes

Cinq termes reviennent en permanence et sont employés de manière interchangeable alors qu'ils désignent des choses différentes.

Le grossiste — dit *bedbank*.

Un intermédiaire entre professionnels qui agrège du stock hôtelier et le redistribue à des revendeurs en aval : agences, tour-opérateurs, compagnies aériennes, plateformes de réservation, moteurs d'assemblage. **Il ne vend pas au grand public.** C'est une **infrastructure de redistribution en amont**, pas un détaillant.

La plateforme de réservation en ligne.

Elle vend au voyageur. Deux modèles économiques à distinguer : dans le **modèle mandataire**, le client paie l'hôtel et l'hôtel reverse une commission ; dans le **modèle marchand**, la plateforme encaisse le voyageur et reverse à l'hôtel un montant net convenu.

Le système mondial de distribution — le GDS.

Une infrastructure historique qui relie les stocks aux vendeurs professionnels, surtout dans le segment des voyages d'affaires et des agences traditionnelles.

L'assemblage dynamique.

Une technologie qui combine plusieurs stocks au moment de la vente pour produire une offre à prix unique.

L'apporteur d'affaires affilié.

Il oriente un client vers un vendeur et touche une rémunération **sans encaisser ni contracter**.

REPÈRE DE GESTION

Ces définitions sont **fonctionnelles, pas juridiques**. Elles servent à décrire ce qui se passe, et à poser ensuite la question du chapitre 1 : **quelle fonction, quel régime**.

2.4 La distinction qui change une négociation : mandataire ou marchand

Le modèle de paiement paraît technique. Il décide en réalité de trois choses.

	MODÈLE MANDATAIRE	MODÈLE MARCHAND
Qui encaisse le voyageur	Vous	L'intermédiaire
Ce que vous recevez	Le prix, moins une commission facturée	Un montant net convenu
Quand vous êtes payé	À la prestation	Selon le calendrier de reversement du partenaire
Le risque que vous portez	Le défaut du client	Le défaut de l'intermédiaire

La troisième ligne est celle qu'on oublie

Dans le modèle marchand, **vous avancez la prestation et vous êtes payé plus tard, par un partenaire : c'est un risque de crédit, et il grandit avec le volume.** En modèle marchand, le suivi porte donc, mois par mois, sur le montant en transit et l'ancienneté des créances. **L'outil 3** de la fiche pratique le prévoit.

UNE PRÉCISION SUR LA QUALIFICATION

Le flux d'encaissement aide à comprendre le modèle commercial, **mais il ne suffit pas à lui seul à qualifier juridiquement la relation.**

Certains dispositifs de paiement permettent à un intermédiaire d'encaisser pour compte du fournisseur.

La qualification tient donc aussi à **qui est vendeur contractuel, qui facture, qui supporte le risque de paiement**, et à ce que prévoit le contrat.

REPÈRE DE GESTION

Les conséquences fiscales, de change et de facturation d'une transaction transfrontalière diffèrent selon le modèle. **Leur traitement relève d'un spécialiste** et s'examine structure par structure.

2.5 Le cas particulier du réceptif : cinq casquettes à la fois

Une agence réceptive marocaine occupe rarement une seule position dans les chaînes où elle intervient. Elle peut être, **simultanément et sur des dossiers différents** :



Cette multiplicité n'est pas un défaut d'organisation : **c'est le modèle économique normal d'un réceptif**. Elle comporte toutefois quatre risques.

Le risque de double marge

Un même hôtel peut vous parvenir par deux chemins, dont l'un passe par un intermédiaire de plus. **Vous vendez alors, sans le savoir, un produit que vous auriez pu acheter moins cher.**

La perte de contrôle tarifaire

Le tarif que vous avez négocié comme acheteur peut réapparaître, via un partenaire aval, dans une offre concurrente de la vôtre.

La dilution de l'identité

Plus vous vendez à travers d'autres, moins le client final sait que vous existez. C'est un choix stratégique légitime — **à condition qu'il soit choisi.**

La dépendance technologique

Un réceptif intégré aux systèmes d'un partenaire ne change pas de partenaire sans changer de système.

REPÈRE DE GESTION

Le premier repère consiste à savoir, dossier par dossier, **quelle casquette vous portez**. L'outil 1 de la fiche pratique s'y prête, avec une colonne « ma position dans cette chaîne » renseignée pour les dix plus gros partenaires. **L'exercice prend une heure, et il révèle presque toujours une ligne où l'on se trouve des deux côtés.**

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Le vendeur que voit votre client n'est pas toujours celui avec qui vous avez signé, **et la chaîne peut compter plusieurs étages que vous ne voyez pas.**
- Trois conséquences : l'origine amont d'une réservation peut être difficile à retracer ; **les recours suivent les contrats effectivement conclus** ; et votre tarif peut ressortir ailleurs.
- Pour l'agent de voyages, **l'article 20 maintient en parallèle la responsabilité envers son client**. Pour chaque canal, le repère utile reste celui dont on détient le contrat.

La suite, en une phrase. Les mesures faites ailleurs donnent des ordres de grandeur et une méthode — à condition de les lire avec leur protocole, ce qui est plus délicat qu'il n'y paraît.

3

CHAPITRE TROIS

Ce qu'on sait ailleurs, et à quelles conditions ça vous sert

Une donnée se cite avec son protocole, pas seulement avec sa source. La règle vaut au-delà de la distribution.

-
- 3.1** Une étude, et ce qu'elle mesure exactement
 - 3.2** Les résultats
 - 3.3** Les cinq pièges de citation
 - 3.4** Ce qu'un article compagnon ajoute
 - 3.4** bis · Le numérique n'a pas supprimé les intermédiaires : il les a recomposés
 - 3.5** Un repère d'échelle, à manier avec la même prudence
-

3.1 Une étude, et ce qu'elle mesure exactement

En septembre 2026 paraît, dans une revue académique à comité de lecture, l'une des rares études empiriques récentes consacrées à la place des grossistes dans un marché hôtelier urbain européen. **Elle porte sur Madrid.**

Avant ses résultats, voici son protocole — présenté comme toute donnée étrangère de la collection.

Protocole de l'étude madrilène		CARTOUCHE 04
Ce qui est mesuré	l'allocation réalisée des nuitées par canal — ce que les hôtels ont effectivement vendu, pas ce qu'ils pensent de leurs canaux	
Population	259 hôtels urbains de Madrid, catégories 3 à 5 étoiles	
Échantillon	54 hôtels, soit un taux de réponse de 20,8 %	
Méthode d'échantillonnage	non probabiliste, par participation volontaire	
Instrument	questionnaire en ligne de dix items, majoritairement fermés	
Collecte	janvier à mars 2024, sur les exercices 2022 et 2023	
Traitement	médianes et écarts interquartiles, tests de comparaison entre catégories	
Référence	A. Munoz JdeS & A. Alzua-Sorzabal, <i>Bedbanks in Contemporary Hotel Distribution: Historical Evolution, Conceptual Positioning, and Evidence from Madrid Hotels</i> , Tourism and Hospitality , 7(9), art. 267, 2026	
Ce que les auteurs en disent eux-mêmes	un travail « analytiquement informatif plutôt que statistiquement représentatif »	

Cette dernière ligne n'est pas une clause de style.

Un échantillon volontaire de 54 établissements sur 259 **ne produit pas des parts de marché : il produit des ordres de grandeur et des écarts entre catégories.** **La formule des auteurs accompagne utilement toute citation de ces chiffres.**

3.2 Les résultats

Parts pondérées par les nuitées, pour les exercices 2022 et 2023.

CANAL	2022	2023
Direct	33 %	34 %
Première plateforme de réservation	31 %	30 %
Seconde plateforme de réservation	14 %	14 %
Grossistes	6 %	7 %
Autres — systèmes mondiaux, tour-opérateurs, autres plateformes	16 %	15 %

Trois enseignements, et le troisième est le plus utile.

Le direct est stable autour d'un tiers dans l'échantillon.

C'est le seul canal pour lequel les tests ne détectent pas de différence statistiquement significative entre catégories d'étoiles sur les deux années. **Cela ne prouve pas que le standing n'a aucun effet dans l'ensemble du marché** ; cela signifie simplement qu'aucun écart significatif n'a été mis en évidence dans cet échantillon.

Le segment cinq étoiles évolue fortement dans l'échantillon.

La médiane du direct passe de **34 % à 45 %** entre 2022 et 2023, tandis que celle de la première plateforme recule de **31 % à 23 %**. **L'étude ne permet pas d'attribuer cette évolution à une stratégie précise ni d'en déduire qu'elle serait rapidement reproductible ailleurs.**

Dans l'échantillon, la participation des grossistes est plus élevée chez les quatre étoiles.

Elle est nettement plus faible dans les catégories trois et cinq étoiles, et les écarts observés entre catégories sont statistiquement significatifs avec des effets substantiels. **Ce résultat décrit l'échantillon madrilène ; il ne définit pas le grossiste comme un « canal de milieu de gamme » en général.**

3.3 Les cinq pièges de citation

Cette étude circule déjà. Cinq erreurs de citation reviennent — **et la première est la plus lourde de conséquences.**

01**Lui attribuer des conclusions financières.**

L'étude ne traite ni des commissions, ni de la parité tarifaire, ni des marges, ni de la fuite tarifaire, ni de la cannibalisation du direct. Elle porte exclusivement sur l'allocation en volume. Toute affirmation sur ce que coûte un canal relève d'une autre source, citée comme telle.

02**Citer « 3 à 4 % » pour les grossistes.**

Ce chiffre est une moyenne **non pondérée** entre établissements. Pondérée par le volume de nuitées, la part est de **6 à 7 %**. **La fourchette exacte est de 3 à 7 %, méthode de calcul précisée** — l'écart entre les deux vous dit d'ailleurs quelque chose : les grossistes travaillent davantage avec les grands établissements.

03**Traiter la rubrique « autres » comme la part des tour-opérateurs.**

Ces 15 à 16 % agrègent les systèmes mondiaux de distribution, les tour-opérateurs, la clientèle d'entreprise et les autres plateformes. **Il n'y a pas de ligne distincte. La rubrique n'est pas interprétable séparément.**

04**Oublier que les grossistes sont mesurés par un seul groupe.**

L'analyse consolide sur un opérateur ; un autre figurait au questionnaire mais n'est pas consolidé. **La part réelle des grossistes est donc potentiellement sous-estimée.**

05**Transposer ces parts au Maroc — et c'est celui qui vous concerne le plus.**

Madrid est une destination urbaine européenne, de clientèle et de saisonnalité différentes. Ces chiffres vous donnent un ordre de grandeur et une méthode. **Ils ne décrivent pas votre marché.**

3.4 Ce qu'un article compagnon ajoute

Les mêmes travaux, sur le même échantillon, ont produit un second article portant sur **la perception des gestionnaires**. Son résultat tient en une phrase.

Les canaux directs reçoivent les meilleures évaluations d'efficacité, tandis que les intermédiaires en ligne représentent la plus grande part des réservations.

Autrement dit : **les gestionnaires interrogés évaluent les canaux directs comme les plus efficaces, alors que les intermédiaires en ligne génèrent davantage de volume.**

Il s'agit d'un **écart entre perception et allocation**, pas d'une preuve que le direct est objectivement plus rentable. **Cet écart mérite d'être mesuré économiquement avant de guider un plan de distribution.**

Même échantillon

04

Ce qui est mesuré

la perception d'efficacité des canaux par les gestionnaires

Échantillon

les mêmes 54 hôtels madrilènes volontaires

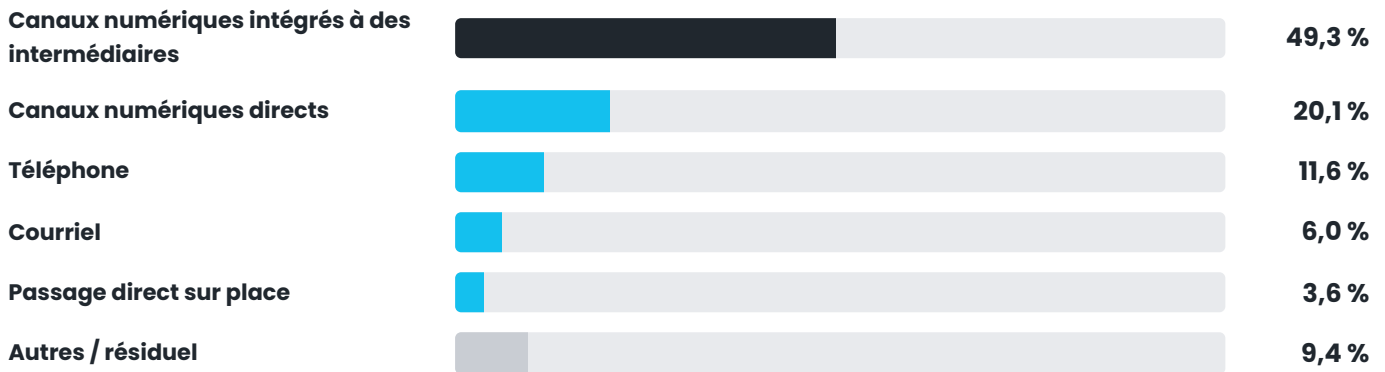
Ce que l'étude ne mesure pas

la rentabilité réelle de chaque canal

Un écart entre ce qu'on juge efficace et ce qu'on pratique n'est pas une preuve de rentabilité.

3.4 bis Le numérique n'a pas supprimé les intermédiaires : il les a recomposés

Une seconde étude, publiée quelques semaines avant la première et portant sur le même échantillon madrilène, mérite d'être connue pour elle-même parce qu'elle documente **la persistance de l'intermédiation numérique**. Sur l'exercice 2023 de l'échantillon, la répartition publiée s'établit ainsi.



= CARTOUCHE DE PROTOCOLE

Mêmes 54 hôtels madrilènes volontaires, même exercice, mêmes limites. **La ligne « autres / résiduel » est un calcul par différence** pour rendre le total explicite ; elle ne correspond pas à un canal homogène. **Ces parts décrivent l'échantillon, pas le Maroc.**

Le résultat est celui d'une réintermédiation numérique. Près de la moitié des réservations de cet échantillon passent par des canaux numériques intégrés à des intermédiaires. Il ne s'agit pas d'un acteur unique mais d'une **catégorie regroupant plusieurs formes d'intermédiation**.

La conséquence stratégique

Le direct numérique ne remplace pas nécessairement l'intermédiation ; il coexiste avec elle. L'objectif réaliste est donc de choisir son équilibre de canaux et de le mesurer, plutôt que de supposer une disparition automatique des intermédiaires.

La conséquence opérationnelle

Les canaux non numériques restent significatifs dans cet échantillon. Téléphone, courriel et passage direct totalisent **21,2 %**.

Ce chiffre ne se transpose pas au Maroc ; il rappelle que ces canaux pèsent dans un mix — **et qu'ils portent des coûts de traitement, même sans commission visible.**

21,2 %

de canaux non numériques dans l'échantillon madrilène : téléphone, courriel, passage direct.

3.5 Un repère d'échelle, à manier avec la même prudence

Un seul chiffre pour donner l'échelle du rapport de force. Un grand groupe mondial de réservation en ligne a déclaré, pour l'exercice 2025 :



Cartouche de protocole		INDICATEURS D'ENTREPRISE
Source	chiffres publiés par le groupe lui-même et repris par la presse spécialisée en février 2026	
Ce que c'est	des indicateurs d'entreprise	
Ce que ce n'est pas	des parts de marché — les réservations brutes d'un groupe ne se comparent ni au volume d'affaires d'un grossiste, ni aux nuitées d'une plateforme, faute de dénominateur commun	

Ces chiffres donnent l'échelle d'un groupe. Ils ne fondent aucun classement entre opérateurs.

Citer cette étude avec son protocole

Trois éléments accompagnent la citation, et ils tiennent en une ligne chacun.

- 1 **Le protocole, avec le chiffre** — population, échantillon, méthode, période, et ce que l'étude ne mesure pas.
- 2 **La formule des auteurs** : « analytiquement informatif plutôt que statistiquement représentatif ».
- 3 **Le périmètre : Madrid**, et non votre marché — un ordre de grandeur et une méthode.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- La mesure empirique présentée porte sur **54 hôtels madrilènes volontaires**, sur deux exercices, et ses auteurs la disent **analytiquement informative plutôt que représentative**.
- Dans l'échantillon, le **direct se situe autour d'un tiers**, sans écart significatif détecté entre catégories ; en cinq étoiles, sa **médiane passe de 34 % à 45 %** entre 2022 et 2023 ; la **participation des grossistes est plus élevée chez les quatre étoiles**.
- Elle **ne dit rien des commissions ni des marges**.
- Elle **se cite avec son protocole**.

La suite, en une phrase. *Le coût d'un canal se calcule sur ses propres relevés — et la commission n'est que le début du calcul.*

LA RÈGLE DU GUIDE

Une donnée se cite avec son protocole, pas seulement avec sa source.

LA FOURCHETTE À RETENIR

3 à 7 %

pour les grossistes, **en précisant la méthode de calcul** : 3 à 4 % en moyenne non pondérée, 6 à 7 % pondérée par les nuitées.

4

CHAPITRE QUATRE

Le coût d'un canal n'est pas sa commission

Un hôtelier compare « 18 % de commission » à « 0 % en direct » et conclut que le direct est gratuit. Il ne l'est pas — et l'intermédié coûte plus que sa commission affichée.

-
- 4.1 Ce que coûte chaque type de réservation
 - 4.2 Ce qu'on sait des commissions au Maroc
 - 4.3 Le tarif qui ressort ailleurs
 - 4.4 Le contrat technique est un contrat commercial
-

4.1 Ce que coûte chaque type de réservation

Un hôtelier compare « 18 % de commission » à « 0 % en direct » et conclut que le direct est gratuit. **Il ne l'est pas.**

CE QUE COÛTE UNE RÉSERVATION DIRECTE

Elle évite la commission d'un intermédiaire, mais elle supporte d'autres coûts.

moteur de réservation

acquisition

référencement

solution de paiement

outils

contenu

relation client

temps commercial

CE QUE COÛTE UNE RÉSERVATION INTERMÉDIÉE

Elle peut cumuler bien plus que la commission affichée.

commission ou marge de distribution

programmes de visibilité

remises financées par l'établissement

campagnes

frais de paiement spécifiques

Le direct est souvent moins cher. Il n'est pas gratuit pour autant.

La comparaison honnête se fait sur une base homogène

Et hors fiscalité commune aux canaux.

Revenu de référence comparable

- coûts commerciaux directement attribuables au canal
- acquisition spécifique
- paiement spécifique
- remises financées par l'établissement
- coût de traitement des annulations et du service

= contribution nette du canal

avant coûts internes communs et fiscalité non spécifique

UNE VARIABLE DE PLUS

La valeur future du client.

Un client direct identifiable peut revenir ; un client acquis par un intermédiaire peut lui aussi revenir ensuite en direct.

Ces effets ne se supposent pas : ils se mesurent par cohortes.

L'outil 3 de la fiche pratique reprend cette formule ligne à ligne.

REPÈRE DE GESTION

Cette formule est un **cadre de gestion, pas une norme comptable**. Une taxe due quel que soit le canal ne s'impute pas au distributeur comme un coût d'acquisition. Les éléments fiscaux et de change se traitent séparément, sauf lorsqu'ils diffèrent réellement selon le modèle contractuel.

4.2 Ce qu'on sait des commissions au Maroc

Les chiffres marocains disponibles sur les commissions proviennent de déclarations professionnelles et d'articles de presse échelonnés dans le temps ; **ce ne sont pas des mesures de marché.**

CE QUI EST DÉCLARÉ	NATURE	ANNÉE
Commission nominale autour de 17 % , pouvant atteindre 20 % dans certains programmes de visibilité ; avec des remises additionnelles, certains professionnels déclarent un coût pouvant approcher 30 %	Tribune professionnelle	2023
Commissions pouvant atteindre jusqu'à 30 % du prix de la chambre	Presse professionnelle	2025
Taux déclarés par plusieurs établissements autour de 17 à 20 % ; certaines agences évoquent des commissions pouvant aller jusqu'à 25 % dans leur comparaison de canaux	Enquête de presse économique	2019
Commissions déclarées entre 15 et 17 % , avec un débat distinct sur le coût du change	Position professionnelle	2024

◆ SOURCE SECONDAIRE

Ces valeurs sont des déclarations, datées, liées à des contrats et non homogènes entre elles. **Elles situent un ordre de grandeur ; elles ne décrivent pas « le taux de commission au Maroc ».**

Ce qui fait varier le taux réel

Les taux réellement supportés varient selon le contrat, le modèle, les programmes souscrits, les remises financées et les frais spécifiques.

Deux confusions fréquentes

Additionner fiscalité générale et coût de canal dans un pourcentage unique ; **prendre une déclaration individuelle pour une moyenne nationale.** Le volume et le coût d'un canal se mesurent séparément.

Ces pourcentages ne sont pas les vôtres. Votre contribution nette se calcule sur vos relevés et votre comptabilité de gestion.

L'**outil 3** fournit une trame qui sépare coût du canal et fiscalité commune.

4.3 Le tarif qui ressort ailleurs

Un phénomène revient dans toutes les conversations de distribution, et il mérite d'être nommé et traité méthodiquement. **Un tarif net, réservé aux professionnels, se retrouve affiché publiquement.** Le trajet est presque toujours le même.



Chaque maillon respecte peut-être son contrat ; c'est l'enchaînement qui produit le résultat. Les conséquences sont concrètes : conflit avec votre propre canal direct, conflit avec un partenaire à qui vous aviez consenti un tarif supérieur, perte de cohérence tarifaire, et dégradation du revenu.

Cinq types de tarifs qui coexistent

Toute différence de prix n'est pas une anomalie. **Cinq types de tarifs coexistent légitimement.**

TYPE DE TARIF	CE QU'IL EST
Public	Visible sans restriction
Membre ou privé	Accessible à un groupe fermé
Package	Destiné à être combiné avec un autre service
Opaque	Le client ne connaît pas le fournisseur avant de s'engager
Réservé aux professionnels	Destiné aux revendeurs, non affichable

Le problème n'est donc pas l'écart de prix : c'est la rupture d'une règle convenue.

Le même montant net peut être parfaitement acceptable à l'intérieur d'un package et problématique sur un comparateur public.

LE TARIF QUI RESSORT AILLEURS · SIX GESTES

La méthode de diagnostic

- 1 Une capture datée du prix public constaté.
- 2 La vérification que la comparaison porte sur le même produit : type de chambre, dates, repas, conditions d'annulation, taxes.
- 3 La comparaison des documents de confirmation et de l'identifiant du fournisseur.
- 4 La demande au partenaire amont de tracer la chaîne.
- 5 L'ajustement temporaire du tarif ou de l'allotement, si le contrat le permet.
- 6 La documentation de la résolution — un incident non consigné se reproduit.

REPÈRE DE GESTION**Une précision sur la troisième étape.**

Lorsqu'elle s'appuie sur une réservation de vérification, celle-ci est faite **par l'entreprise, sur ses propres tarifs, dans le cadre d'une politique interne écrite — sans tromper un consommateur réel ni contourner les conditions d'une plateforme.**

L'OUTIL

L'outil 5 de la fiche pratique est un registre des incidents tarifaires.

Une ligne par incident, avec une preuve datée jointe.

OÙ SE PRÉVIENT LA FUITE

Dans la clause de sous-distribution du contrat de connexion.

Et nulle part ailleurs — c'est l'objet de la section suivante.

4.4 Le contrat technique est un contrat commercial

Un dernier point, et il est le plus négligé parce qu'il paraît réservé aux informaticiens. Dès qu'une connexion automatisée relie votre système à celui d'un partenaire — pour transmettre des disponibilités, des tarifs et des réservations —, **le document qui l'encadre décide de choses parfaitement commerciales. Il peut être traité comme un document technique alors qu'il règle des sujets commerciaux** : sa relecture associe utilement la direction technique, la direction commerciale, la direction juridique et la fonction chargée des données.

Quinze points y sont réglés. Ils se regroupent en quatre familles.

Ce qui est transmis, et avec quelle fraîcheur

La source du prix et de la disponibilité ; le délai de rafraîchissement et la durée pendant laquelle une donnée peut être conservée en mémoire par le partenaire.

Un partenaire qui affiche pendant six heures un tarif que vous avez modifié il y a cinq heures vend un prix que vous ne pratiquez plus.

Ce qui se passe quand ça échoue

Le moment où une réservation devient ferme ; le traitement d'un échec technique en cours de réservation ; la procédure d'annulation ; les niveaux de service attendus et le support.

Une panne sans procédure écrite se règle, en pratique, au détriment de celui qui exécute la prestation.

Ce qui circule et à qui

Les journaux de connexion, indispensables pour trancher un litige ; les données personnelles transmises, leur volume et leur destination  **N3** ; **et la sous-distribution** — votre partenaire a-t-il le droit de retransmettre votre stock, à qui, et sur quels marchés.

C'est ici que se prévient la fuite tarifaire décrite plus haut, et nulle part ailleurs.

Ce qui se compte, et ce qui permet de sortir

La devise et le traitement du change ; les taxes ; la propriété des contenus et des marques.

Et le quinzième, celui qu'on découvre trop tard : la sécurité et la réversibilité de la connexion — authentification, habilitations, notification d'incident, restitution des données et conditions de sortie.

REPÈRE DE GESTION

Ces quinze points sont **une liste de vérification, pas un modèle de contrat**. Ils servent à constituer un dossier de décision interne, signé par le responsable du contrat — **et à ce que la direction commerciale lise le document avant qu'il ne soit signé par la direction technique.**

Ce que ce chapitre change à votre gestion

Trois gestes en découlent, et ils se font sur vos propres relevés.

- 1 **Une contribution nette par canal**, calculée sur une période homogène, coût commercial du canal et fiscalité commune séparés.
- 2 **Un registre des incidents tarifaires**, avec une preuve datée à chaque ligne.
- 3 **Une relecture des contrats de connexion par la direction commerciale**, en commençant par la clause de sous-distribution.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- **Le direct n'est pas gratuit et l'intermédié coûte plus que sa commission affichée** : la seule comparaison honnête part du revenu net encaissé et retranche l'acquisition, le paiement, les annulations et le service.
- Les chiffres marocains qui circulent sont **des déclarations datées, pas des mesures** — elles servent à se situer, non à remplacer ses propres chiffres.
- Et quand un tarif professionnel ressort en public, **le problème n'est pas l'écart de prix, c'est la rupture d'une règle convenue** : le diagnostic précède toute mise en cause.

La suite, en une phrase. *Reste la mesure elle-même : ce que disent les données disponibles au Maroc, et comment un établissement mesure le mix de ses propres canaux.*

LA COMPARAISON HONNÊTE

La comparaison porte sur des contributions nettes construites sur la même base, et non sur un taux de commission isolé face à un « direct gratuit ».

**Un incident non
consigné se
reproduit.**

5

CHAPITRE CINQ

Mesurer le mix de ses propres canaux

Les données publiques décrivent les flux et les clientèles ; le système de réservation de chaque établissement décrit comment il vend. Une variable, des catégories mutuellement exclusives, deux exercices.

-
- 5.1** Ce que tranche la mesure de ses canaux
 - 5.2** Le chiffre institutionnel de 60 % en ligne, et sa portée
 - 5.3** Une méthode de mesure qui produit une donnée défendable
 - 5.4** Un marché qui se concentre, et ce que cela change pour vous
 - 5.5** Ce que la mesure change dans une négociation
-

5.1 Ce que tranche la mesure de ses canaux

Une hypothèse circule dans toute la profession : **Agadir dépendrait des tour-opérateurs quand Marrakech serait orientée plateformes et direct.**

◆ SOURCE SECONDAIRE

Cette hypothèse relève de l'opinion professionnelle, et non d'une statistique. Elle est peut-être exacte ; elle est peut-être fausse ; elle est peut-être exacte pour une catégorie d'établissements et fausse pour une autre.

Ce que tranchent vos propres relevés

- Quelle est **la part réelle du direct** dans vos nuitées, et s'écarte-t-elle du tiers observé ailleurs ?
- Quel est **le poids des grossistes**, comparé à celui d'un marché urbain européen ?
- Votre **dépendance à un canal unique** augmente-t-elle d'un exercice à l'autre ?
- Et quelle est **votre position réelle** dans les chaînes internationales ?

AVEC SES PROPRES
CHIFFRES

**Un
établissement
compare son
mix aux
ordres de
grandeur
publiés,
protocole à
l'appui.**

**Une hypothèse
professionnelle n'est
pas une mesure : elle
peut valoir pour une
catégorie
d'établissements et
non pour une autre.**

5.2 Le chiffre institutionnel de 60 % en ligne, et sa portée

Une déclaration ministérielle de 2024, se référant à une enquête de 2019, situe à 60 % la part des réservations d'hébergement effectuées en ligne au Maroc.

« 60 % en ligne »

CARTOUCHE 04

Origine	une déclaration ministérielle de 2024, qui cite une enquête du ministère datant de 2019
Ce que dit la ministre	que la part a « certainement augmenté depuis »
Ce que le chiffre ne dit pas	la catégorie « en ligne » agrège les sites directs et les plateformes et ne permet pas d'en mesurer les parts respectives

La catégorie « en ligne » regroupe sites directs et plateformes.

Il ne ventile pas les canaux : pour un établissement, la question utile n'est pas « combien en ligne » mais « combien par quel canal ».

Une donnée marocaine par marché émetteur

Les fiches de marché de l'Observatoire donnent les modes de réservation par pays émetteur.

● TI Guide 07 Elles montrent des écarts considérables entre marchés voisins — une majorité de réservations en ligne d'un côté, une part importante passant par une agence ou un tour-opérateur de l'autre.

CE QUE DÉCRIVENT LES FICHES DE MARCHÉ

Les clientèles : comment vos marchés achètent.

La façon dont vous vendez se lit, elle, dans vos propres relevés.

5.3 Une méthode de mesure qui produit une donnée défendable

L'étude madrilène fournit une bonne base méthodologique. **Transposée à un établissement ou à un groupe, elle tient en six points ; l'outil 6 de la fiche pratique en donne la version opérationnelle.**

Périmètre

L'établissement, ou chacun des établissements d'un groupe, avec **la ville, la catégorie/typologie et la taille**.
Le périmètre est fixé avant le relevé.

Source des chiffres

Extraction du système de réservation, comptage manuel ou estimation documentée. **La source est notée avec le chiffre** : une valeur estimée ne se lit pas comme une valeur extraite.

Variable principale

La source immédiate enregistrée de la réservation dans le système de l'établissement, avec des catégories mutuellement exclusives. **Une réservation vendue sur une plateforme mais alimentée en amont par un grossiste n'est ainsi comptée qu'une fois.**

Module amont distinct

À part : l'établissement sait-il identifier une redistribution en amont, et dans quelle proportion cette origine est mesurée, partielle ou inconnue ?
Source immédiate et origine amont ne s'additionnent pas dans le même 100 %.

Période

Deux exercices consécutifs, **sur des nuitées réalisées**, pour lire une évolution plutôt qu'une photographie.

Contrôles

Les catégories de source immédiate totalisent 100 %, avec une ligne « autre » et une ligne « source inconnue/non traçable » ; **toute valeur estimée plutôt qu'extraite d'un système est signalée.**

Une variable, des catégories qui totalisent 100 %, deux exercices. Le reste est affaire de lecture.

Lire ses résultats

LECTURE DES RÉSULTATS · D'UN ÉTABLISSEMENT À UN GROUPE

- pour un établissement : **la part de chaque canal dans ses nuitées réalisées** ;
- pour un groupe : les parts **pondérées par les nuitées** de l'ensemble ;
- la **distribution des parts entre établissements** — médiane et quartiles ;
- les résultats **par destination, catégorie et taille** lorsque les effectifs le permettent.

LA VARIABLE

La source immédiate enregistrée de chaque réservation, sur les nuitées réalisées.

Du relevé annuel au suivi mensuel

Le **tableau de bord par canal** — l'outil 2 de la fiche pratique — reprend la même variable chaque mois, **sur les nuitées réalisées, et non sur les seules réservations enregistrées, qui incluent les annulations.**

Sa lecture porte sur la concentration, l'évolution dans le temps, les annulations et la contribution économique. **Un canal qui progresse en volume sans progresser en contribution nette mérite une analyse séparée** : c'est l'objet de l'outil 3.

Comparer avec une donnée étrangère

Le mix mesuré se rapproche d'un ordre de grandeur publié ailleurs **avec le protocole de celui-ci** — le cartouche O4 est conçu pour cela. Les parts madrilènes du chapitre 3 décrivent **un échantillon volontaire de 54 hôtels** : un point de comparaison et une méthode, non une norme pour votre établissement.

REPÈRES MADRILÈNES

**Un tiers
3 à 7 %**

un direct autour d'un tiers, des grossistes entre 3 et 7 % selon la méthode de calcul — **dans l'échantillon, et non au Maroc.**

Un résultat d'établissement se rapproche d'un ordre de grandeur, et non d'une part de marché.

5.4 Un marché qui se concentre, et ce que cela change pour vous

Un élément de contexte, utile avant de bâtir une stratégie de canaux à cinq ans.

◆ SOURCE SECONDAIRE

Le secteur des grossistes a connu ces dernières années des rapprochements importants, et les frontières historiques entre les métiers s'estompent : des plateformes grand public développent une activité entre professionnels, des grossistes se présentent comme des fournisseurs de technologie, et plusieurs groupes opèrent simultanément des marques et des modèles différents. **Cette évolution se décrit sans se chiffrer** : les indicateurs publiés par ces entreprises ne sont pas comparables entre eux.

DEUX CONSÉQUENCES PRATIQUES · ET ELLES VONT DANS LE MÊME SENS

Le nombre d'interlocuteurs indépendants diminue.

Un opérateur qui diversifie ses canaux peut se retrouver, sans le savoir, **avec plusieurs contrats relevant du même groupe**.

Le score de dépendance se calcule donc par groupe, pas par marque
— c'est la dernière ligne de l'outil 4.

Le même acteur peut être plusieurs choses à la fois.

Un partenaire qui vous vend une prestation technique peut aussi être **un revendeur de votre stock, et un concurrent de votre canal direct**.

Cela n'a rien d'illégitime ; le contrat gagne simplement à l'écrire : **à quel titre contractez-vous avec lui, et qu'a-t-il le droit de faire de ce que vous lui transmettez ?**

5.5 Ce que la mesure change dans une négociation

Reste l'usage.

SANS MESURE

Un établissement peut discuter des commissions et de la valeur apportée par un canal, **mais il raisonne sur une impression** pour apprécier sa dépendance et l'impact d'une évolution contractuelle.

AVEC SES PROPRES CHIFFRES

Il sait **ce que représente ce canal dans son volume**, comment cette part a évolué sur deux exercices, en combien de mois ce volume se remplacerait, et **ce qu'un point de commission lui coûte**.

La discussion change de nature : elle porte sur des grandeurs.

◆ SOURCE SECONDAIRE

Un précédent marocain porte sur un point technique : en 2024, **le règlement de commissions en dirhams via un compte bancaire local a été mis en place** à l'issue d'échanges avec la profession. Il concerne les modalités de paiement, et non les taux.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- L'hypothèse d'un **Agadir plus dépendant des tour-opérateurs** qu'un Marrakech orienté vers les plateformes et le direct **relève de l'opinion professionnelle, et non de la statistique**.
- Le chiffre institutionnel de **60 % en ligne** — déclaration ministérielle de 2024 se référant à une enquête de 2019 — agrège les sites directs et les plateformes et **ne ventile pas les canaux** ; les fiches de marché de l'Observatoire décrivent, elles, les clientèles par pays émetteur.
- Un établissement mesure son mix **sur ses nuitées réalisées**, par **source immédiate enregistrée**, en tenant à part l'origine amont et en signalant toute valeur estimée.

RÉCAPITULATIF · AVANT LA FICHE PRATIQUE

Cinq positions, cinq tarifs, six outils

Cinq positions

Éditeur de logiciel

ne prend pas part à la transaction

Mandataire technique

y prend part techniquement

Distributeur

comme mandataire

Grossiste

pour son propre compte

Organisateur

comme producteur

Cinq tarifs

Public

visible sans restriction

Membre ou privé

groupe fermé

Package

combiné à un autre service

Opaque

fournisseur inconnu avant engagement

Réservé aux professionnels

non affichable

Six outils

1 · Cartographie de votre chaîne

2 · Tableau de bord par canal

3 · Contribution nette par canal

4 · Score de dépendance

5 · Registre des incidents tarifaires

6 · Grille de mesure du mix sur vos nuitées réalisées

La suite, en une phrase. Six outils, à remplir sur vos propres relevés.

Six outils, à compléter dans le PDF

Les six se remplissent seuls. Ils portent sur vos propres relevés, contrats et canaux.

AVERTISSEMENT — À CONSERVER EN TÊTE DE CAHIER

Les grilles de ce cahier sont des **outils de gestion**, non des normes comptables ni des exigences réglementaires. Lorsqu'une obligation figure dans un texte, l'outil le dit et la distingue des repères de gestion.

Les acteurs du marché y sont désignés par leur fonction et par un rang.

1 Cartographie de votre chaîne de distribution

La troisième colonne, celle du cocontractant, **est la plus importante.**

2 Tableau de bord par canal

Mensuel, sur les nuitées **réalisées** — pas sur les réservations enregistrées.

3 Calcul de la contribution nette par canal

Le coût commercial du canal, séparé de la fiscalité commune.

4 Score de dépendance

Huit questions, dont une sur l'appartenance de plusieurs canaux au même groupe.

5 Registre des incidents tarifaires

Une ligne par incident, **avec une preuve datée jointe.**

6 Grille de mesure du mix de distribution

Vos nuitées réalisées, réparties par source immédiate. **Deux exercices, une lecture de l'évolution.**

LES QUATRE REGISTRES

§ RÈGLE ÉCRITE

= CALCUL DÉRIVÉ

🔍 REPÈRE DE GESTION

◆ SOURCE SECONDAIRE

Cinq positions, cinq tarifs, deux modèles

Le vocabulaire du guide, sur une page. C'est la fonction exercée qui décide, pas l'interface.

POSITION	CE QUE FAIT L'ACTEUR	PREND-IL PART À LA TRANSACTION ?
Éditeur de logiciel	Fournit un outil, ne vend rien	Non
Mandataire technique	Transmet une réservation pour le compte d'un tiers	Techniquement
Distributeur	Vend au nom et pour le compte d'un prestataire	Oui, comme mandataire
Grossiste	Achète ou contracte un stock et le revend	Oui, pour son propre compte
Organisateur	Combine plusieurs prestations et vend un forfait	Oui, comme producteur

CINQ TARIFS QUI COEXISTENT LÉGITIMEMENT

Public — visible sans restriction

Membre ou privé — groupe fermé

Package — combiné à un autre service

Opaque — fournisseur inconnu avant engagement

Réservé aux professionnels — non affichable

Le problème n'est pas l'écart de prix : c'est la rupture d'une règle convenue.

DEUX MODÈLES DE PAIEMENT

	MANDATAIRE	MARCHAND
Qui encaisse	Vous	L'intermédiaire
Ce que vous recevez	Le prix moins commission	Un net convenu
Quand	À la prestation	Au calendrier du partenaire
Le risque	Le défaut du client	Le défaut de l'intermédiaire

La dernière ligne est celle qu'on oublie : en modèle marchand, vous avancez la prestation et vous êtes payé plus tard. **C'est un risque de crédit, et il grandit avec le volume.**

Cartographie de votre chaîne de distribution

Une ligne par canal. La troisième colonne, celle du cocontractant, est la plus importante.

CANAL	CE QUE VOIT LE CLIENT	QUI EST MON COCONTRACTANT	MODÈLE DE PAIEMENT	CONTRAT SIGNÉ LE	ÉCHÉANCE
Site propre		—	—	—	—
Téléphone et courriel		—	—	—	—
Plateforme de réservation 1			mandataire / marchand		
Plateforme de réservation 2					
Grossiste 1					
Grossiste 2					
Tour-opérateur étranger					
Réceptif ou agence locale					
Système mondial de distribution					
Apporteur affilié					

RÈGLE D'USAGE

Une ligne dont la troisième colonne est vide signale un canal dont la chaîne contractuelle est mal documentée.

En cas de litige, tout part du cocontractant, du contrat applicable et des pièces de preuve disponibles.

Pour un réceptif : une colonne supplémentaire « ma position dans cette chaîne », remplie pour les dix plus gros partenaires. **L'exercice prend une heure, et il révèle presque toujours une ligne où l'on se trouve des deux côtés.**

Tableau de bord par canal

À remplir mensuellement, sur les nuitées **réalisées** — pas uniquement sur les réservations enregistrées, qui incluent les annulations.

Établissement _____ Mois _____ Année _____

CANAL	NUITÉES RÉALISÉES	PART DU VOLUME	PRIX / REVENU MOYEN	ANNULATIONS	ÉVOLUTION N/N-1
Total		100 %			

UNE SEULE PONDÉRATION COMPTE

Pour un établissement individuel : **ses propres nuitées réalisées**. Le calcul « pondéré / non pondéré » sert à agréger **plusieurs établissements** — un groupe, par exemple — et ne concerne pas ce tableau de bord individuel.

LECTURE

La lecture porte sur la concentration, l'évolution dans le temps, les annulations et la contribution économique. **Un canal qui progresse en volume sans progresser en contribution nette mérite une analyse séparée.**

Calcul de la contribution nette par canal

À calculer par canal sur une période homogène. Le coût commercial du canal se distingue de la fiscalité commune.

Canal _____ Période _____

LIGNE	MONTANT
Revenu de référence comparable	
– Commission ou marge de distribution	
– Remises / visibilité financées par l'établissement	
– Frais de paiement spécifiques au canal	
– Acquisition spécifique	
– Autres coûts commerciaux directement attribuables	
= Contribution nette avant coûts internes communs et fiscalité non spécifique	

POUR LE DIRECT

À renseigner notamment : **moteur de réservation, acquisition payante, coût transactionnel et part raisonnablement attribuable du temps commercial.**

SUR LA FISCALITÉ

Une taxe n'entre dans le coût du canal que si elle diffère réellement selon le modèle et si votre traitement comptable le justifie.

La comparaison porte sur des contributions nettes construites sur la même base, et non sur un taux de commission isolé face à un « direct gratuit ».

Score de dépendance

Huit questions, dont la dernière porte sur l'appartenance de plusieurs canaux au même groupe. Le calcul se fait par groupe, pas par marque.

QUESTION	RÉPONSE
Quelle part du volume passe par mon premier canal ?	 %
Par mes deux premiers canaux ?	 %
Cette concentration augmente-t-elle sur 12 et 24 mois ?	
Quel est le préavis de résiliation de mon premier canal ?	
Si ce canal s'arrêtait demain, quelle part du volume faudrait-il remplacer ?	 %
En combien de mois puis-je raisonnablement la remplacer ?	
Qui détient la relation client et les données utiles ?	
Plusieurs de mes « canaux » appartiennent-ils au même groupe ?	

REPÈRE DE GESTION

Le niveau de dépendance acceptable dépend de la saisonnalité, du segment et de la capacité de remplacement. Plus la concentration augmente, plus le remplacement serait long et plus plusieurs contrats relèvent d'un même groupe, **plus le risque de dépendance mérite d'être traité.**

Le score de dépendance se calcule par groupe, pas par marque.

Un opérateur qui diversifie ses canaux peut se retrouver, sans le savoir, avec plusieurs contrats relevant du même groupe.

Registre des incidents tarifaires

Une ligne par incident. Un incident non consigné se reproduit.

DATE	PRIX PUBLIC CONSTATÉ	MON TARIF CONTRACTUEL	TYPE DE TARIF CONCERNÉ	PARTENAIRE AMONT INTERROGÉ	CHAÎNE TRACÉE	RÉSOLUTION
			public · membre · package · opaque · professionnel			

UNE PREUVE DATÉE PAR INCIDENT

Capture, journal, confirmation ou tout élément traçable. **Sans preuve datée, l'incident devient beaucoup plus difficile à documenter et à contester auprès du partenaire.**

LA MÉTHODE DE DIAGNOSTIC · SIX GESTES

1 Capture datée du prix public constaté

2 Vérification du même produit —
chambre, dates, repas, annulation,
taxes

3 Comparaison des confirmations et de
l'identifiant du fournisseur

4 Demande au partenaire amont de
tracer la chaîne

5 Ajustement du tarif ou de l'allotement
si le contrat le permet

6 Documentation de la résolution

Grille de mesure du mix de distribution

À remplir par l'établissement, sur ses nuitées réalisées. La grille distingue la source immédiate enregistrée et l'origine amont éventuelle.

BLOC A · PROFIL DE L'ÉTABLISSEMENT

1	Destination, catégorie/typologie et nombre de chambres.	
2	Nombre total de nuitées réalisées sur l'exercice N et sur N-1.	
3	Source de la donnée	☐ extraction PMS/CRS ☐ comptage manuel ☐ estimation documentée ☐ autre

BLOC B · SOURCE IMMÉDIATE DES NUITÉES RÉALISÉES

Pour N puis N-1, répartir **100 % des nuitées réalisées** entre les catégories mutuellement exclusives suivantes.

N°	CATÉGORIE	EXERCICE N	EXERCICE N-1
4	Site / moteur de réservation direct	 %	 %
5	Téléphone	 %	 %
6	Courriel	 %	 %
7	Passage direct / walk-in	 %	 %
8	Plateforme de réservation grand public	 %	 %
9	Tour-opérateur / agence / réceptif	 %	 %
10	Grossiste identifié comme source contractuelle directe	 %	 %
11	GDS / contrat entreprise	 %	 %
12	Autre	 %	 %
13	Source inconnue ou non traçable	 %	 %
Contrôle automatique		= 100 %	= 100 %

Chaque nuitée n'est comptée qu'une fois, **selon la source immédiate enregistrée par l'établissement.**

OUTIL 6 — SUITE · BLOC C ET PRÉCAUTIONS DE MÉTHODE

Origine amont, et précautions de méthode

Le bloc qui complète la lecture de la chaîne. Source immédiate et origine amont se lisent séparément.

BLOC C · ORIGINE AMONT ET SOUS-DISTRIBUTION

14	Parmi les réservations reçues via une plateforme, une agence ou un autre intermédiaire, pouvez-vous identifier une origine amont différente de votre cocontractant ?	☐ oui, mesurée ☐ partiellement ☐ non
15	Si oui, quels types d'acteurs sont identifiés en amont ?	☐ grossiste ☐ tour-opérateur ☐ autre intermédiaire ☐ plusieurs niveaux
16	Cette information provient-elle d'une donnée système/contractuelle ou d'une estimation ?	

Source immédiate et origine amont ne s'additionnent pas dans le même 100 %.

Une réservation affichée sur une plateforme peut avoir une origine grossiste ; **elle reste comptée une seule fois dans le bloc B.**

PRÉCAUTIONS DE MÉTHODE

Les nuitées réalisées, et non les seules réservations créées ni le chiffre d'affaires.

Deux exercices consécutifs, pour lire une évolution plutôt qu'une photographie.

Pour un groupe : la part pondérée par les nuitées de l'ensemble des établissements, puis la distribution entre établissements par médiane et quartiles.

Les valeurs estimées, signalées comme telles et distinguées des valeurs extraites d'un système.

Comparer avec une donnée publiée ailleurs : le cartouche de protocole de la page suivante en fixe la portée — un résultat d'établissement se rapproche d'un ordre de grandeur, et non d'une part de marché.

Le cartouche de protocole, à remplir

Avant de citer une donnée chiffrée non marocaine, remplissez ces six lignes. Une ligne restée vide signale une donnée dont la portée n'est pas établie.

Donnée citée	_____	Le	_____
Ce qui est mesuré			
Population			
Échantillon et taux de réponse			
Méthode d'échantillonnage probabiliste ou volontaire			
Période			
Ce que l'étude ne mesure pas la limite, énoncée par les auteurs			

Les deux lignes surlignées sont toujours renseignées.

Le cartouche associe ainsi chaque chiffre à sa limite — **c'est sa raison d'être.**

LES CINQ PIÈGES DE CITATION

1 · lui attribuer des conclusions financières

2 · citer une moyenne non pondérée sans le dire

3 · interpréter séparément une rubrique « autres »

4 · oublier le périmètre de consolidation

5 · transposer des parts étrangères au Maroc — c'est celui qui vous concerne le plus

Le contrat de connexion, par famille

Une liste de vérification, pas un modèle de contrat. Elle sert à constituer un dossier de décision interne, signé par le responsable du contrat.

Partenaire _____ Revu le _____

POINT À RÉGLER	RÉGLÉ	CE QUE DIT LE CONTRAT
CE QUI EST TRANSMIS, ET AVEC QUELLE FRAÎCHEUR		
La source du prix et de la disponibilité	☐	
Le délai de rafraîchissement	☐	
La durée pendant laquelle une donnée peut être conservée en mémoire par le partenaire	☐	
CE QUI SE PASSE QUAND ÇA ÉCHOUE		
Le moment où une réservation devient ferme	☐	
Le traitement d'un échec technique en cours de réservation	☐	
La procédure d'annulation	☐	
Les niveaux de service attendus et le support	☐	
CE QUI CIRCULE ET À QUI		
Les journaux de connexion	☐	
Les données personnelles transmises, leur volume et leur destination	☐	
La sous-distribution — a-t-il le droit de retransmettre votre stock, à qui, et sur quels marchés	☐	
CE QUI SE COMPTE		
La devise et le traitement du change	☐	
Les taxes	☐	
La propriété des contenus et des marques	☐	

C'est dans la clause de sous-distribution que se prévient la fuite tarifaire, et nulle part ailleurs.

Dossier de décision

Ce que vous établissez vous-même avant de commercialiser, et les questions à poser à vos interlocuteurs. Cette page appartient au cahier.

QUALIFICATION DU PARCOURS DE VENTE · À ÉTABLIR EN INTERNE

Fonction réellement exercée · vendeur contractuel · moment de la combinaison · structure du prix · obligations documentées. **Repère : à défaut de preuve d'exclusion, le régime du forfait est appliqué dès que deux services sont vendus sous un prix total.**

Décision retenue _____

Responsable du contrat _____ Date _____

AU PARTENAIRE

À quel titre est-ce que je contracte avec lui — **et qu'a-t-il le droit de faire de ce que je lui transmets ?**

AU COMPTABLE OU AU CONTRÔLEUR DE GESTION

Quelles charges sont réellement attribuables à un canal, et lesquelles relèvent des coûts internes communs ou d'une fiscalité due quel que soit le canal ?

AUTRES NOTES

QUIZ D'AUTO-ÉVALUATION

18 questions

Trois niveaux, réponses commentées

Le commentaire compte plus que le score. Questions en page de gauche, réponses commentées en page de droite — et, lorsque la réponse repose sur une donnée étrangère, le rappel de son protocole.

Niveau 1

Les bases — questions 1 à 6.

Niveau 2

Application — questions 7 à 12.

Niveau 3

Maîtrise — questions 13 à 18.



Les réponses figurent en page suivante — le score se calcule en fin de quiz, avec un renvoi de relecture par tranche.

LES QUATRE REGISTRES

§ RÈGLE ÉCRITE

= CALCUL DÉRIVÉ

🔍 REPÈRE DE GESTION

◆ SOURCE SECONDAIRE

NIVEAU 1 — LES BASES

Q1 Que décrivent les fiches de marché de l'Observatoire du Tourisme ?

- A** Les taux de commission par plateforme
- B** Les modes de réservation par pays émetteur
- C** La répartition des nuitées de chaque hôtel par canal

Q2 Qu'est-ce qu'un grossiste, dit *bedbank* ?

- A** Une plateforme de réservation grand public
- B** Un intermédiaire entre professionnels qui agrège du stock et le redistribue à des revendeurs
- C** Un éditeur de logiciel

Q3 Le droit marocain autorise-t-il la vente de prestations touristiques par voie électronique ?

- A** Non, un local commercial est obligatoire
- B** Oui, la loi le prévoit explicitement
- C** Uniquement pour les organisateurs

Q4 Le mot « *bedbank* » figure-t-il dans la loi marocaine ?

- A** Oui
- B** Non

Q5 Dans le modèle marchand, qui encaisse le voyageur ?

- A** L'établissement
- B** L'intermédiaire
- C** Les deux

Q6 Une réservation directe est-elle gratuite ?

- A** Oui, aucune commission
- B** Non, elle a d'autres coûts

NIVEAU 2 — APPLICATION

Q7 Un opérateur se présente comme « une simple marketplace technique ». Cela le dispense-t-il d'une licence ?

- A** Oui
- B** Non, si son activité réelle correspond aux opérations réglementées
- C** Seulement s'il n'encaisse pas

Q8 Dans l'étude madrilène, quelle est la part du canal direct, et varie-t-elle selon la catégorie ?

- A** 15 %, réservée au haut de gamme
- B** Un tiers, sans différence significative entre catégories
- C** La moitié en cinq étoiles seulement

Q9 Pourquoi la part des grossistes se cite-t-elle comme une fourchette de 3 à 7 % ?

- A** Parce que les auteurs hésitent
- B** Parce que la moyenne non pondérée donne 3-4 % et la part pondérée par les nuitées 6-7 %
- C** Parce que les données varient par ville

Q10 L'étude madrilène établit-elle que les grossistes érodent les prix ?

- A** Oui
- B** Non, elle ne traite pas des conditions financières

RÉPONSES COMMENTÉES · QUESTIONS 1 À 10

Niveaux 1 et 2

Q1 — B. Elles décrivent comment achètent les clientèles, pays émetteur par pays émetteur. **La façon dont vend un établissement se lit, elle, dans ses propres relevés.** T1 Guide 07

Q2 — B. Il ne vend pas au voyageur : **c'est une infrastructure de redistribution en amont.**

Q3 — B. La loi précise que les opérations peuvent être réalisées **à distance ou par moyen électronique.**

§ ARTICLE 1 · LOI N° 11-16

Q4 — B. Aucun des mots du métier numérique n'est une catégorie légale. **C'est la fonction exercée qui décide.**

Q5 — B. L'intermédiaire encaisse et reverse un montant net convenu — **ce qui déplace le risque de paiement vers lui.**

Q6 — B. Moteur de réservation, outils, acquisition, référencement, temps commercial. **Elle est souvent moins chère ; elle comporte toujours des coûts, même sans commission facturée.**

Q7 — B. L'interface ne qualifie rien. **C'est ce que l'acteur fait juridiquement qui décide.**

Q8 — B. 33 à 34 % dans l'échantillon, sans différence statistiquement significative détectée entre catégories. **Cela ne prouve pas que le standing est sans effet dans tout le marché.**

Q9 — B. Et l'écart est informatif : **les grossistes travaillent davantage avec les grands établissements.**

Q10 — B. Ni commissions, ni parité tarifaire, ni marges, ni fuite tarifaire. **Elle porte exclusivement sur l'allocation en volume.**

Rappel — l'étude madrilène

CARTOUCHE 04

Échantillon	54 hôtels sur 259, taux de réponse 20,8 %
Méthode d'échantillonnage	non probabiliste, par participation volontaire
Ce que l'étude ne mesure pas	les commissions, les marges, la parité tarifaire

NIVEAU 2 — APPLICATION (suite)

Q11 Que recouvre la rubrique « autres » à 15-16 % dans cette étude ?

- A** Les tour-opérateurs
- B** Les systèmes mondiaux, les tour-opérateurs, l'entreprise et les autres plateformes agrégés
- C** Le direct téléphonique

Q12 Votre tarif professionnel apparaît sur un comparateur public. Quel est le premier geste de diagnostic ?

- A** Résilier le contrat du grossiste
- B** Une capture datée, puis vérifier qu'il s'agit du même produit
- C** Baisser votre tarif direct

NIVEAU 3 — MAÎTRISE

Q13 Pourquoi l'échantillon de l'étude madrilène ne permet-il pas de parler de parts de marché ?

- A** Il est trop récent
- B** Il est non probabiliste : 54 hôtels volontaires sur 259
- C** Il ne couvre qu'une année

Q14 Quel chiffre institutionnel marocain circule sur la réservation en ligne, et quelle est sa portée ?

- A** 71 %, mesuré en 2025
- B** 60 %, déclaré en 2024 d'après une enquête de 2019, sans ventilation entre plateformes et sites directs
- C** 34 %, mesuré par l'Observatoire

Q15 Que révèle l'article compagnon de l'étude madrilène ?

- A** Que les plateformes sont plus rentables
- B** Que les gestionnaires jugent le direct le plus efficace alors que les intermédiaires génèrent le plus de volume
- C** Que le direct progresse partout

Q16 Vous constatez un écart entre votre tarif public et un tarif affiché par un revendeur. Est-ce nécessairement une anomalie ?

- A** Oui
- B** Non : cinq types de tarifs coexistent légitimement, le problème est la rupture d'une règle convenue

Q17 Dans le modèle marchand, quel risque supplémentaire portez-vous ?

- A** Le défaut du client
- B** Le risque de crédit sur l'intermédiaire
- C** Aucun

Q18 Quelle variable la mesure du mix de distribution retient-elle ?

- A** La perception qu'ont les gestionnaires de leurs canaux
- B** L'allocation réalisée des nuitées par canal
- C** Le chiffre d'affaires par canal

RÉPONSES COMMENTÉES · QUESTIONS 11 À 18

Niveaux 2 et 3

Q11 — B. Il n'y a pas de ligne distincte. **La rubrique n'est pas interprétable séparément.**

Q12 — B. Même chambre, mêmes dates, mêmes repas, mêmes conditions, mêmes taxes. **Sans cette vérification, la comparaison peut porter sur deux produits différents.**

Q13 — B. Les auteurs eux-mêmes qualifient leur travail d'**analytiquement informatif plutôt que statistiquement représentatif.**

Q14 — B. 60 % selon une déclaration ministérielle de 2024 se référant à une enquête de 2019. La catégorie « en ligne » regroupe sites directs et plateformes et ne permet pas d'en mesurer les parts respectives : **la question utile n'est pas « combien en ligne » mais « combien par quel canal ».**

Q15 — B. Il s'agit d'un écart entre perception d'efficacité et allocation en volume. **L'étude ne mesure pas directement la rentabilité de chaque canal.**

Q16 — B. Public, membre, package, opaque, professionnel. **Le même montant net peut être acceptable dans un package et problématique sur un comparateur.**

Q17 — B. Vous avancez la prestation et vous êtes payé plus tard, par un partenaire. **Le suivi porte sur le montant en transit et l'ancienneté des créances.**

Q18 — B. Les nuitées réalisées, réparties par source immédiate. Sur l'échantillon volontaire madrilène, un écart est constaté entre la perception des gestionnaires et l'allocation réalisée ; **le chiffre d'affaires brut, lui, masque les commissions.**

VOTRE SCORE

Niveau 1 · questions 1 à 6 _____ / 6 Niveau 2 · questions 7 à 12 _____ / 6

Niveau 3 · questions 13 à 18 _____ / 6 Total / 18

Moins de 8 — les chapitres 1 et 2 posent le socle : les cinq positions et le vocabulaire commandent tout le reste.

De 8 à 13 — le cadre est acquis ; la cartographie de la chaîne et le calcul de contribution nette sont vos deux prochains outils.

Plus de 13 — vous pilotez : le score de dépendance et la grille de mesure du mix prolongent l'exercice.

POUR SUIVRE LA LECTURE

Les renvois de la collection

Le guide 11 s'articule avec les autres titres de la collection par des **codes de renvoi** : une lettre pour la famille, un chiffre pour le titre.

SI VOTRE QUESTION PORTE SUR...	VOIR
La responsabilité envers le client, que la chaîne ne déplace pas	▲ N3 Guide 09 · Sécurisation juridique
L'allotement, forme historique de la distribution intermédiée	▲ N1 Guide 04 · Coordination agence-hôtel
Les modes de réservation par pays émetteur	● T1 Guide 07 · Accès aux marchés
La qualification d'un prestataire dans une chaîne	● T3 Guide 10 · Transport touristique routier
La réservation en ligne dans les grilles de classement	■ C1 Guide 01 · Hébergements innovants

LES CODES DE LA COLLECTION · ONZE TITRES, TROIS FAMILLES

■ **Concevoir**

C1 hébergements innovants
C2 cyclotourisme et mobilité douce
C3 micro-aventures outdoor
C4 produits locaux et artisanat

▲ **Naviguer**

N1 coordination agence-hôtel
N2 gestion des crises
N3 sécurisation juridique

● **Toucher**

T1 accès aux marchés
T2 réceptifs spécialisés
T3 transport touristique routier
T4 distribution et intermédiation —
ce guide

REJOINDRE LA CNT

Le guide 11 clôt une collection de onze volumes

La Confédération Nationale du Tourisme publie la collection « **Référentiel Vivant** » : onze guides thématiques pour les professionnels du tourisme, organisés en trois familles — **Concevoir** l'offre et l'expérience, **Naviguer** dans l'organisation et la sécurisation, **Toucher** les marchés et la distribution.

Chaque guide de la collection reprend les mêmes composants : la pastille de registre, les renvois par codes de collection et la fiche pratique. **Un exploitant qui a lu l'un sait lire les dix autres.**

MODALITÉS D'ADHÉSION

L'admission est ouverte à toute personne morale satisfaisant aux conditions des articles 7 et 8 des statuts, ainsi qu'aux fédérations professionnelles nationales et aux associations professionnelles régionales. **Le dossier de candidature, les pièces à joindre et le barème des cotisations figurent en page suivante** ; le formulaire est accessible sur www.cnt.ma/page/adhesion-au-cnt.

ONZE GUIDES

Trois familles, un même gabarit.

Chaque guide expose ce qui existe : les textes, les données disponibles avec leur protocole, et des outils de gestion à remplir.

TROIS FAMILLES

- **Concevoir** — C1 à C4
- ▲ **Naviguer** — N1 à N3
- **Toucher** — T1 à T4

ADHÉRER À LA CNT • MODE D'EMPLOI

Le dossier, les pièces à joindre, le barème

L'admission en qualité de membre est ouverte, outre les fédérations professionnelles nationales et associations professionnelles régionales adhérentes, à **toute personne morale** satisfaisant aux conditions d'admission des **articles 7 et 8 des statuts** et du **règlement intérieur**. La demande est adressée au Président de la CNT, accompagnée des pièces justifiant de la conformité aux lois en vigueur du candidat.

ENTREPRISES • PERSONNES MORALES

Le dossier de candidature se compose de :

une **demande d'adhésion** à remplir selon le formulaire fourni à cet effet par la CNT

une copie d'inscription de l'entreprise aux **rôles des patentes**

une **déclaration du chiffre d'affaires** du dernier exercice précédant la demande

la **liste des mandataires et dirigeants sociaux**, avec la nature et la durée de leurs mandats

la **justification de l'adhésion** à l'association professionnelle régionale ou, le cas échéant, à la fédération professionnelle nationale, et des mandats qui y sont détenus

ÉGALEMENT DEMANDÉ AU BULLETIN

fiche de renseignements • **modèle J de moins de trois mois** • mandat dûment complété si le représentant n'est pas le mandataire social • attestation de l'association ou de la fédération justifiant que la cotisation est à jour • **chèque du montant de la cotisation, libellé à l'ordre de la CNT**

GROUPEMENTS • ASSOCIATIFS PROFESSIONNELS

Le dossier de candidature se compose de :

une **demande d'adhésion** à remplir selon le formulaire fourni à cet effet par la CNT

une copie des **statuts** du groupement

une copie du **récépissé du dépôt** desdits documents auprès des autorités compétentes

une **déclaration du nombre de membres** au jour de la demande d'adhésion

le **procès-verbal de la dernière assemblée générale**

la **liste des membres du bureau**, avec mention de leurs mandats et de leurs dates d'expiration

ÉGALEMENT DEMANDÉ AU BULLETIN

règlement intérieur • liste des membres • **représentants dûment mandatés** pour assister aux conseils d'administration et aux assemblées générales • **chèque du montant de la cotisation, libellé à l'ordre de la CNT**

LE BARÈME DES COTISATIONS • COTISATION ANNUELLE ET NOMBRE DE VOIX

Entreprises adhérentes — toutes catégories

5 000 à 50 000 DH • 1 à 10 voix

Le minimum et le maximum sont fixés par chaque fédération **métier**, selon des critères propres à son activité. Sont concernées les agences de voyages, l'hébergement, la restauration, le transport touristique, la location de voitures, les sociétés de guides, les établissements de loisirs et les investisseurs touristiques.

GROUPEMENTS ASSOCIATIFS • CATÉGORIE	COTISATION	VOIX
Fédération métiers nationale	50 000 DH	10
Conseil régional du tourisme	25 000 DH	5
Association sectorielle régionale	10 000 DH	2

Barème du règlement intérieur de la CNT. Les conditions, pièces et barèmes sont arrêtés par les instances et peuvent évoluer : la procédure en vigueur est publiée sur www.cnt.ma/page/adhesion-au-cnt.

OÙ ADRESSER LE DOSSIER

**Monsieur le Président
Confédération Nationale du Tourisme**

320, boulevard Zerkouni — 5^e étage
Casablanca

LA DÉCLARATION QUE PORTE LE BULLETIN

« Je déclare avoir pris connaissance des statuts et du règlement intérieur de la CNT et y adhérer sans réserve. »

Le bulletin se termine par la signature et le cachet du représentant. Deux formulaires existent, l'un pour les entreprises, l'autre pour les associations et fédérations : ils sont fournis par la CNT.

Onze guides, trois familles, un même gabarit

Chaque guide de la collection reprend les mêmes composants : la pastille de registre, les renvois par codes de collection et la fiche pratique.

■ Concevoir

- C1** Hébergements innovants
- C2** Cyclotourisme & mobilité douce
- C3** Micro-aventures outdoor
- C4** Produits locaux & artisanat

▲ Naviguer

- N1** Coordination agence-hôtel
- N2** Gestion des crises
- N3** Sécurisation juridique

● Toucher

- T1** Accès aux marchés
- T2** Réceptifs spécialisés
- T3** Transport touristique routier

T4 **Distribution & intermédiation**
ce guide · Guide 11

Un exploitant qui a lu l'un
sait lire les dix autres.



الكونفدرالية الوطنية للسياحة
ⵓⵍⵏⵓⵎⵓⵔ ⵏ ⵓⵔⵓⵔⵉⵙⵎ ⵏ ⵏⵓⵔⵉⵙⵎ
Confédération Nationale du Tourisme

COLLECTION

Référentiel Vivant

Onze guides thématiques pour les professionnels du tourisme, organisés
en trois familles.



Concevoir

l'offre et l'expérience



Naviguer

dans l'organisation et la
sécurisation



Toucher

les marchés et la distribution