

T2



الكونفدرالية الوطنية للسياحة
ИХТЛҚ.Иҝт. ИҮЕІСтИ.ОС.Ат
Confédération Nationale du Tourisme



● TOUCHER · GUIDE 2/4

Réceptifs spécialisés

Se spécialiser pour sortir du lot



الكونفدرالية الوطنية للسياحة
المختصة بالسياحة
Confédération Nationale du Tourisme

COLLECTION CNT · TOUCHER · GUIDE 08

Réceptifs spécialisés

Se spécialiser pour sortir du lot.

Segmentation, niches, différenciation : comment un réceptif marocain choisit sa spécialité — et comment il la prouve.

Éditeur

Confédération Nationale du Tourisme (CNT) — Maroc

Conception, recherche et rédaction

CASBAH — www.casbah.ma

Collection

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.

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

Ce document est un guide professionnel. **Il ne constitue ni un avis juridique, ni une certification, ni une recommandation d'entreprise.** Ses trames sont des supports de travail ; les trames contractuelles ne remplacent pas la validation d'un juriste avant emploi.

REPÈRES · TROIS REGISTRES, JAMAIS CONFONDUS

Comme dans les autres guides de la collection, chaque information porte l'un de trois registres.

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

Une règle qui s'impose, avec sa source.

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur contraignante au Maroc

Une pratique établie ailleurs, sans valeur contraignante au Maroc.

🔍 REPÈRE DE GESTION

Un outil de travail ou un repère de gestion proposé par la CNT, sans valeur réglementaire.

CONVENTION DE LECTURE · LES PREUVES SE HIÉRARCHISENT

Les preuves ne s'additionnent pas : les additionner dilue les bonnes dans les mauvaises. Chaque preuve évoquée dans les pages qui suivent porte donc sa famille de valeur probante.

● PREUVE FORTE

Certification ou audit vérifiable, étude de cas publiée par un tiers, certification individuelle nominative.

● Moyenne

Référence client ou réalisation vérifiable, award à méthodologie publique et gouvernance lisible.

○ Faible ou nulle

Adhésion, partenariat ou réseau ; site propre, annuaire, advertorial, communiqué rediffusé.

QUATRE OBJETS · COMMUNS AUX ONZE GUIDES

À RETENIR

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

◇ REGISTRE

La pastille de registre dit d'où vient la règle : droit marocain, référence internationale, repère de gestion.

● Preuve

La pastille de niveau de preuve accompagne chaque signal évoqué : forte, moyenne, faible ou nulle.

● T1 Guide 07

Le renvoi indique qu'un sujet est traité dans un autre volume, par son code de collection.

Sommaire

Comment lire ce guide 04

Ouverture — La preuve, premier différenciateur 05

Chapitre 1 — Les quatorze filières : le cadre existe déjà 09

1.1 La liste officielle	10
1.2 Croiser plutôt que choisir	12
1.3 La spécialisation ne crée aucune nouvelle licence	14
1.4 Le cas particulier du tourisme d'affaires	15

Chapitre 2 — Choisir sa niche sans se tromper de taille 17

2.1 Une niche n'a pas une taille unique	18
2.2 Ramener la niche à votre échelle	19
2.3 La matrice de choix	21
2.4 La prime de spécialisation ne se suppose pas	22
2.5 Trop étroite, trop large	23

Chapitre 3 — Les trois niveaux de spécialisation 25

3.1 Où vous en êtes réellement	26
3.2 Le test de crédibilité en dix points	28
3.3 Ce qu'une niche implique pour la chaîne d'achat	29
3.4 Le contrat fournisseur d'une niche exigeante	31

Chapitre 4 — Construire la preuve 33

4.1 Toutes les preuves n'ont pas la même valeur	34
4.2 Anatomie du cas le plus solide	35
4.3 Cinq motifs d'écart, et ce qu'ils vous apprennent	38
4.4 Construire la vôtre en quatre étapes	39

Chapitre 5 — Ce que font les destinations spécialisées 41

5.1 Les trois enseignements qui coûtent peu	43
5.2 Des positionnements MICE à explorer par ville	44

Fiche pratique — six outils 47

Outil 1 · Le canevas de niche	49
Outil 2 · La matrice de choix de niche	51
Outil 3 · L'échelle de valeur probante	53
Outil 4 · Le test de crédibilité en dix points	54
Outil 5 · L'étude de cas de trois pages	55
Outil 6 · Contrat fournisseur et calcul de marge	57

Quiz — 18 questions, trois niveaux, réponses commentées 59

Rejoindre la CNT 64

Adhérer à la CNT — le dossier de candidature	65
Adhérer à la CNT — barème des cotisations et envoi du dossier	66

MODE D'EMPLOI

Comment lire ce guide

Deuxième volume de l'axe **Toucher**, ce titre prend appui sur **T1 — Accès aux marchés** pour le choix d'un marché et la prospection, et ouvre sur **T4 — Distribution & intermédiation** pour les canaux. Les renvois par code signalent ces articulations.

Deux conventions de lecture.

Première convention — les preuves se hiérarchisent, elles ne s'additionnent pas

C'est le fil conducteur de ce volume. Un réceptif qui veut être reconnu comme spécialiste accumule généralement les signaux : une page dédiée sur son site, une adhésion, une distinction, une mention dans un annuaire. **Ces signaux n'ont pas la même valeur, et les additionner ne les renforce pas — cela dilue les bons dans les mauvais.** Une échelle de valeur probante les ordonne. Elle sert dans les deux sens : construire sa propre preuve, et évaluer celle d'un partenaire ou d'un concurrent.

L'échelle s'éclaire sur neuf réceptifs marocains publiquement positionnés sur une spécialité. **Un cas présente une preuve tierce publique particulièrement solide ; pour six, aucune preuve tierce suffisamment vérifiable n'apparaît.** Le chapitre 4 détaille les motifs d'écart, un par un : ils montrent comment un acheteur exigeant trie les signaux qu'on lui présente.

Deuxième convention — trois registres, jamais confondus

- **Droit marocain applicable** — une règle qui s'impose, avec sa source.
- **Référence internationale** — une pratique établie ailleurs, **sans valeur contraignante au Maroc.**
- **Repère de gestion** — un outil de travail ou un repère de gestion proposé par la CNT, sans valeur réglementaire.

LE CŒUR DU GUIDE

**Le différenciateur
n'est pas la niche.
C'est la preuve.**

**Une preuve utile est
celle que peut
contrôler quelqu'un qui
ne connaît pas votre
entreprise.**

LES TROIS AUTRES VOLUMES
TOUCHER

● **T1** Guide 07 · Accès aux marchés

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

● **T4** Guide 11 · Distribution &
intermédiation

OUVERTURE

Spécialité revendiquée, preuve vérifiable

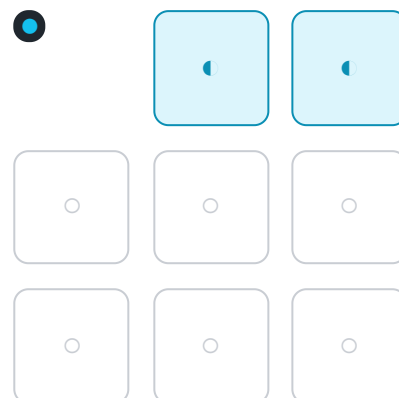
Une question simple traverse toute spécialisation : **comment un réceptif marocain démontre-t-il la sienne ?**

Neuf entreprises publiquement positionnées sur une spécialité — aventure, MICE, luxe, culturel, durable — éclairent la réponse. Le critère est unique : **une preuve produite par un tiers distinct de l'entreprise, dont la méthode, l'auteur ou le contenu permettent une vérification par un acheteur.**

Le résultat. Un cas présente un faisceau de preuves publiques particulièrement solide : une reconnaissance professionnelle tierce, une étude de cas publiée par l'association concernée et des certifications individuelles nominatives obtenues par un dirigeant.

Deux cas présentent des signaux utilisables avec précaution, parce que la reconnaissance existe mais que son mécanisme de vérification ou son modèle économique demande du contexte.

NEUF RÉCEPTIFS



Un cas à preuve tierce solide · **deux** utilisables avec précaution · **six** sans preuve tierce suffisamment vérifiable.

SIX CAS · LES SIGNAUX PUBLICS OBSERVÉS, ET CE QU'ILS DÉMONTRENT

un statut de partenaire d'un programme international revendiqué **sans élément public permettant à un tiers d'en vérifier la validité**

une visibilité construite sur des **communiqués de presse payants** rediffusés automatiquement, sans aucune couverture éditoriale indépendante

une distinction issue d'un **programme dont la valeur probante dépend de son modèle économique**

une adhésion à une association professionnelle réelle, mais **dont le profil détaillé est réservé aux membres**, donc invérifiable

deux cas ne reposant que sur leur **propre site et des annuaires B2B**

CE QUE CE RÉSULTAT SIGNIFIE POUR UN RÉCEPTIF

Sur ces neuf réceptifs, les preuves tierces publiques sont beaucoup plus rares que les spécialisations revendiquées.

Pour un réceptif, c'est une bonne nouvelle : **celui qui produit une preuve tierce vérifiable se distingue immédiatement.**

Un cas

Reconnaissance professionnelle tierce, étude de cas publiée par l'association, certifications individuelles nominatives.

Deux cas

La reconnaissance existe, mais son mécanisme de vérification ou son modèle économique demande du contexte.

Six cas

Pas de preuve tierce suffisamment vérifiable.

UN SUR NEUF

1 sur 9

Sur neuf réceptifs, les preuves tierces publiques sont beaucoup plus rares que les spécialisations revendiquées.

Pour un réceptif, c'est une bonne nouvelle : celui qui produit une preuve tierce vérifiable se distingue immédiatement.

Le différenciateur n'est pas la niche — beaucoup d'agences revendiquent les mêmes. Le différenciateur, c'est la preuve.

Et le cadre existe déjà

Deuxième bonne nouvelle, et elle évite un travail inutile : **vous n'avez pas à inventer votre niche.**

La Feuille de route 2023-2026 structure l'offre marocaine autour de **quatorze filières officielles** — neuf filières thématiques et cinq filières transverses de valorisation du patrimoine immatériel. Cette architecture est publique, elle est promue par l'Office national et la Société marocaine d'ingénierie touristique, et elle fournit un vocabulaire commun.

S'y rattacher plutôt qu'inventer une segmentation maison peut faciliter trois choses : l'alignement avec la promotion institutionnelle, la lisibilité du positionnement et l'usage d'un langage partagé avec les institutions qui financent et promeuvent.

● **TI** Guide 07 pour l'effet d'entraînement des marchés prioritaires, qui obéit à la même logique.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Sur neuf réceptifs marocains publiquement positionnés sur une spécialité, un cas présente un faisceau de preuves tierces publiques particulièrement solide ; pour six, aucune preuve tierce suffisamment vérifiable n'apparaît.
- **Ce résultat ne mesure pas les compétences du secteur : il mesure la visibilité publique de la preuve.**
- Le cadre de spécialisation, lui, est bien établi par la Feuille de route : quatorze filières officielles et un vocabulaire commun.

CE QU'EST UNE PREUVE TIERCE

Une preuve produite par un **tiers distinct de l'entreprise**, dont la méthode, l'auteur ou le contenu permettent une **vérification par un acheteur**.

QUATORZE FILIÈRES

Neuf thématiques, cinq transverses. Vous n'avez pas à inventer votre niche.

La suite, en une phrase. *Le choix d'une niche part du cadre officiel — et il est plus riche qu'on ne le croit.*

1

CHAPITRE UN

Les quatorze filières : le cadre existe déjà

Neuf filières thématiques décrivent ce que le client vient faire ; cinq filières transverses décrivent comment l'expérience est nourrie. C'est le croisement qui produit une spécialisation reconnaissable — et aucune de ces filières ne crée de licence nouvelle.

-
- 1.1** La liste officielle
 - 1.2** Croiser plutôt que choisir
 - 1.3** La spécialisation ne crée aucune nouvelle licence
 - 1.4** Le cas particulier du tourisme d'affaires
-

1.1 La liste officielle

§ CADRE STRATÉGIQUE NATIONAL Il s'agit d'une architecture de politique publique publiée par le ministère, et non d'une catégorie juridique ou d'une licence.

Les intitulés officiels s'emploient tels quels, y compris en anglais.

V3 Les quatorze filières officielles — le tableau de référence du guide

LES NEUF FILIÈRES THÉMATIQUES · CE QUE LE CLIENT VIENT FAIRE

- 1 Ocean Waves
- 2 Nature, Trekking and Hiking
- 3 City Break
- 4 Beach & Sun
- 5 Désert & Oasis Adventure
- 6 Tourisme d'affaires
- 7 Circuits culturels
- 8 Tourisme interne — Bord de mer
- 9 Tourisme interne — Nature & découverte

LES CINQ TRANSVERSES · COMMENT L'EXPÉRIENCE EST NOURRIE

- 1 Gastronomie et Produits du terroir
- 2 Festivals et Moussem
- 3 Développement durable
- 4 Artisanat et savoir-faire local
- 5 Hébergement alternatif (responsable et authentique)

Deux filières sur neuf pour le tourisme interne

C'est un signal fort.

Trois remarques sur cette liste, et elles ont chacune une conséquence pratique.

- 1 **Les intitulés mêlent le français et l'anglais, et ils s'emploient tels quels.** « Ocean Waves », « Nature, Trekking and Hiking », « City Break », « Beach & Sun » et « Désert & Oasis Adventure » sont des intitulés officiels en anglais ou hybrides. Les traduire, c'est perdre le bénéfice du vocabulaire commun — un interlocuteur institutionnel ne reconnaîtra pas votre filière si vous l'appellez autrement.
- 2 **Le tourisme interne compte pour deux filières sur neuf.** C'est un signal fort : ce segment représente une part substantielle des nuitées marocaines.
- 3 **Les repères territoriaux cités dans certains documents de présentation ne font pas partie de cette liste officielle.** Ils éclairent le déploiement de la Feuille de route, sans constituer des périmètres exclusifs ou réglementaires.

REPÈRE · LA GRAPHIE DE LA CINQUIÈME FILIÈRE

La page officielle du ministère écrit « **Désert** & Oasis Adventure », avec l'accent ; le document de synthèse de la Feuille de route écrit « Desert & Oasis Adventure », forme anglaise sans accent. Dans un appel d'offres public, la graphie de référence est celle du document de la consultation.

Les documents de présentation évoquent par ailleurs un portefeuille priorisé de 25 à 30 produits touristiques.

LE BÉNÉFICE

S'y rattacher facilite l'alignement avec la promotion institutionnelle, la lisibilité du positionnement et l'usage d'un langage partagé avec les institutions qui financent et promeuvent.

LES INTITULÉS D'ORIGINE

Un interlocuteur institutionnel ne reconnaîtra pas votre filière si vous l'appellez autrement.

1.2 Croiser plutôt que choisir

Cette liste ne se lit pas comme une série de cases à choisir : **l'architecture fonctionne par croisement**.

Les neuf filières thématiques décrivent **ce que le client vient faire**. Les cinq filières transverses décrivent **comment l'expérience est nourrie**. Les deux dimensions se croisent, et c'est le croisement qui produit une spécialisation reconnaissable.

V4 La matrice de croisement — quelques positionnements, et non un catalogue

Thématique : Transverse →	Gastronomie & terroir	Festivals & Moussemes	Développement durable	Artisanat & savoir-faire	Hébergement alternatif
Ocean Waves			●		
Nature, Trekking and Hiking			●		●
City Break	● ●		●		
Beach & Sun			●		
Désert & Oasis Adventure			●		●
Tourisme d'affaires	●			●	
Circuits culturels	● ●		● ●		
Tourisme interne — Bord de mer	●				●
Tourisme interne — Nature & découverte	● ● ●		●		

QUELQUES CROISEMENTS QUI FONT UN POSITIONNEMENT, ET NON UN CATALOGUE

CROISEMENT	CE QUE ÇA DONNE	SAVOIR-FAIRE REQUIS
Circuits culturels × Gastronomie et Produits du terroir	Un itinéraire où chaque étape est un producteur, un marché, une table	Sourcer et documenter des producteurs  C4
Désert & Oasis Adventure × Hébergement alternatif	Un produit d'itinérance avec un hébergement qui fait partie de l'expérience	Connaître les régimes d'hébergement  C1
Nature, Trekking and Hiking × Développement durable	De la randonnée avec des critères d'achat fournisseurs explicites	Encadrement agréé et preuve de sourcing  C3
Tourisme d'affaires × Artisanat et savoir-faire local	De l'incentive avec un volet atelier réellement rémunéré	Modèle de rémunération d'atelier  C4
City Break × Festivals et Moussems	Un produit court calé sur un calendrier événementiel	Anticipation de la saisonnalité, blocage d'allotements
Beach & Sun × Développement durable	Du balnéaire avec des critères mesurables sur l'eau, les déchets, l'emploi local	Un référentiel opposable, pas un discours

Une thématique seule vous rend visible, un croisement vous rend mémorable.

« Nous faisons du culturel » ne se retient pas. « Nous faisons du culturel par la table, avec des producteurs nommés » se retient.

Élargir par adjacence

Un croisement se prolonge vers ce qui partage les mêmes fournisseurs et les mêmes acheteurs — voir le chapitre 2.

Le test du concurrent

Si un concurrent peut écrire exactement la même promesse, ce n'est pas un positionnement.

1.3 La spécialisation ne crée aucune nouvelle licence

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

Se déclarer spécialiste est une décision commerciale, pas un statut administratif.

Le cadre légal des agents de voyages ne prévoit aucune licence « luxe », « MICE », « aventure » ou « culturel ». Une agence exerce dans le périmètre de sa licence et des activités autorisées par la loi.

En revanche, la niche choisie fait entrer des obligations propres, et c'est là que se joue la conformité réelle.

V5 Les contraintes propres par filière — ce que la niche impose en plus

FILIÈRE	CE QUE LA NICHE IMPOSE EN PLUS	RENOI
Nature, Trekking and Hiking · Désert & Oasis Adventure	Encadrement par des guides des espaces naturels agréés lorsque l'activité relève du guidage réglementé	 C3
City Break · Circuits culturels	Guides des villes et circuits touristiques agréés	 C3
Toutes les filières incluant des transferts et circuits	Opérateurs et véhicules conformes au régime du transport touristique — une flotte visuellement premium n'est pas une flotte conforme	 T3
Toutes les filières avec hébergement	Usage exact de la catégorie et du classement officiels — un positionnement premium accroît le besoin de contrôle fournisseur	 C1
Tourisme d'affaires	Plusieurs régimes combinés. Un événement mobilise plusieurs cadres : agence, lieux, sécurité, audiovisuel, restauration, données, assurance, autorisations locales	Voir 1.4
Gastronomie et Produits du terroir	Conformité sanitaire des fournisseurs alimentaires	 C4



LE PRINCIPE QUI TRAVERSE CE TABLEAU : UNE SPÉCIALISATION REVENDIQUÉE S'EXERCE DANS LE CADRE RÉGLEMENTAIRE DE CHAQUE ACTIVITÉ. Un spécialiste aventure qui construit sa différenciation sur l'emploi de personnes non agréées, là où l'activité relève du guidage réglementé, ne construit pas une spécialisation — il construit un risque.

1.4 Le cas particulier du tourisme d'affaires

Il mérite un traitement à part, parce que c'est la filière où l'écart entre l'intitulé et la réalité opérationnelle est le plus grand.

Une agence spécialisée sur cette filière ne vend pas un hôtel et un autocar. Elle coordonne le sourcing de lieux, le plan de chambres, les transferts, l'audiovisuel, la restauration, la production événementielle, la sécurité organisationnelle, les badges, les invitations, les activités, la facturation et le reporting.

PLUSIEURS CADRES À LA FOIS

En droit marocain, un événement relève simultanément de plusieurs cadres, et **une licence d'agence ne couvre pas automatiquement tous les aspects d'une production événementielle**. Les autorisations dépendent du lieu, de la nature de l'événement et de la commune : **la matrice de conformité ci-dessous les organise événement par événement**.

v6 La matrice de conformité par événement — les douze lignes d'une production

REPÈRE DE GESTION Douze lignes, instruites événement par événement, chacune avec un responsable nommé et une pièce justificative.

Agence périmètre de la licence	Lieu autorisation d'exploitation, capacité, sécurité	Sécurité dispositif exigé selon la jauge
Audiovisuel et technique conformité électrique, accroches, montage	Restauration conformité sanitaire du prestataire	Transport opérateurs et véhicules conformes
Assurance couverture événementielle, matériel, responsabilité	Données des participants listes, badges, préférences	Droit à l'image captation, diffusion, autorisations
Personnel événementiel statut et déclarations des hôtes, techniciens, animateurs, freelances	Autorisations locales selon la nature et le lieu	Contrats fournisseurs voir chapitre 3

SUR LES DONNÉES DES PARTICIPANTS

Un point de vigilance qui coûte cher quand il est manqué : les listes de chambres, les passeports lorsqu'ils sont nécessaires, les coordonnées et les préférences relèvent du régime de protection des données personnelles. **Dans ce cadre, un badge n'affiche que les informations nécessaires, et l'accès aux listes reste restreint.**  **N3** Guide 09 pour le cadre applicable.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Quatorze filières officielles — neuf thématiques, cinq transverses — fournissent un vocabulaire commun avec les institutions ; leurs intitulés s'emploient tels quels, y compris en anglais.
- Le tourisme interne y compte pour deux filières sur neuf.
- Une thématique seule rend visible, un croisement avec une transverse rend mémorable.
- Enfin, la spécialisation ne crée aucune licence nouvelle — mais elle fait entrer des obligations propres ; sur le tourisme d'affaires, plusieurs cadres se combinent et la conformité se construit événement par événement.

La suite, en une phrase. *Le cadre connu, reste à choisir sa case — et c'est là qu'on se trompe le plus souvent de taille.*

● Une thématique seule vous rend visible, un croisement vous rend mémorable.

CE QUE DIT LA FILIÈRE

Ce que le client vient faire.

CE QUE DIT LA TRANSVERSE

Comment l'expérience est nourrie.

2

CHAPITRE DEUX

Choisir sa niche sans se tromper de taille

Un chiffre mondial ne dimensionne jamais votre marché : deux cabinets donnent au même segment des tailles écartées d'un facteur vingt. Le vôtre est le marché servable — ce que votre structure peut réellement produire en un an.

-
- 2.1 Une niche n'a pas une taille unique
 - 2.2 Ramener la niche à votre échelle
 - 2.3 La matrice de choix
 - 2.4 La prime de spécialisation ne se suppose pas
 - 2.5 Trop étroite, trop large
-

2.1 Une niche n'a pas une taille unique

Avant toute chose, une démonstration.

Deux cabinets d'études internationaux publient tous deux une estimation du marché mondial du **tourisme d'affaires**. Tous deux emploient le même acronyme. Tous deux le définissent de la même manière : réunions, voyages de motivation, congrès, salons.

PREMIER CABINET

870,46

milliards de dollars · 2024

Projection : 1 466,94 milliards en 2030, croissance annuelle de 9,2 %

SECOND CABINET

41,9

milliards de dollars · 2025

Projection : 66,1 milliards en 2032, croissance annuelle de 6,7 %

Un facteur supérieur à vingt entre deux études qui utilisent des intitulés et des définitions générales proches.

Les méthodologies publiques disponibles ne permettent pas d'établir que leurs périmètres économiques sont directement comparables. **Ces deux montants illustrent leur propre incomparabilité : aucun ne mesure, à lui seul, une taille de marché.**

Ce que l'écart signifie, et ce qu'il ne signifie pas

L'écart ne signifie pas que l'un des cabinets se trompe. Deux intitulés proches peuvent recouvrir des conventions de mesure différentes.

Trois enseignements opérationnels en découlent.

- 1 **Un chiffre mondial se cite avec ses attributs.** Le cabinet, l'année, le périmètre publié et, lorsque c'est disponible, la méthode l'accompagnent. Un professionnel qui vous lira croquera naturellement ces sources, et un chiffre non attribué détruit votre crédibilité plus vite qu'il ne l'établit.
- 2 **Un chiffre mondial ne dimensionne pas votre marché.** Partir d'un marché mondial à près de mille milliards de dollars ne dit rien à une agence de dix personnes.
- 3 **La niche la plus attractive n'est pas celle dont le marché mondial est le plus gros.** C'est celle que vous pouvez servir, avec les fournisseurs que vous avez, sur les marchés qui vous sont accessibles.

2.2 Ramener la niche à votre échelle

REPÈRE DE GESTION adaptée d'une méthode de dimensionnement commercial classique.

v8 Les trois cercles du dimensionnement



Le marché total — le chiffre mondial publié. **Il ne sert que de contexte**, pour savoir si la catégorie croît ou décroît. Il ne décrit pas votre marché.

Le marché accessible — les acheteurs de cette niche, sur les marchés émetteurs réellement accessibles au Maroc et à votre produit. C'est déjà infiniment plus petit, et c'est une donnée que vous pouvez estimer : combien d'organismes spécialisés sur votre segment, dans les trois ou quatre pays que vous ciblez ? [T1 Guide 07](#)

Le marché servable — ce que votre structure peut réellement produire dans une année, compte tenu de vos effectifs, de vos fournisseurs et de votre trésorerie.

UN EXEMPLE, ET IL VAUT MIEUX QUE TOUTE EXPLICATION

Le marché mondial du tourisme d'affaires se chiffre en centaines de milliards de dollars. **Pour une agence de dix personnes, le marché servable peut être : vingt événements de quatre-vingts participants par an.** C'est cela, votre marché. Et c'est un objectif que l'on peut atteindre, mesurer et faire croître — ce que le chiffre mondial ne permet jamais.



Un chiffre mondial **ne** **dimensionne pas votre marché.**

Partir d'un marché mondial à près de mille milliards de dollars ne dit rien à une agence de dix personnes.

2.3 La matrice de choix

Dix critères, pondérés. **REPÈRE DE GESTION**

v9 La matrice de choix de niche — dix critères pondérés, à noter de 1 à 5

CRITÈRE	POIDS	LA QUESTION QU'IL POSE
Demande observable	15 %	Voyez-vous des demandes réelles arriver sur ce segment, ou l'imaginez-vous ?
Pertinence pour le Maroc	15 %	Le pays a-t-il un avantage objectif sur cette niche, ou la vend-il comme n'importe qui ?
Expertise interne	15 %	Quelqu'un chez vous connaît-il réellement ce segment ?
Fournisseurs disponibles	10 %	Existe-t-il, sur votre territoire, les prestataires que cette niche exige ?
Concurrence installée	10 %	Qui l'occupe déjà, et avec quelle preuve ?
Marge potentielle	10 %	Voir 2.4 — mesurée, pas supposée
Saisonnalité utile	10 %	Cette niche remplit-elle vos creux, ou vos pics ?
Accès aux acheteurs	5 %	Savez-vous où ils se trouvent et comment les atteindre ?
Complexité réglementaire	5 %	Encadrement obligatoire, autorisations, assurances
Investissement requis	5 %	Recrutement, formation, outils, contenus

LE CRITÈRE SOUVENT NÉGLIGÉ

La saisonnalité utile, et c'est souvent le plus rentable. Une niche qui fonctionne en février vaut davantage, pour une structure marocaine, qu'une niche plus grosse qui fonctionne en avril — parce qu'elle transforme un mois vide en mois productif sans concurrencer votre activité existante.

LE CRITÈRE À LIRE AVEC LE CHAPITRE 4

La concurrence installée. La question n'est pas « combien sont-ils » mais « que peuvent-ils prouver ». Sur un marché où les preuves tierces sont rares, une niche apparemment encombrée peut être peu occupée.

2.4 La prime de spécialisation ne se suppose pas

Un point de nuance, et il compte : spécialisation et marge ne vont pas automatiquement de pair.

La prime de spécialisation se mesure entreprise par entreprise.

Ce qu'on peut dire est plus nuancé, et plus utile. Une spécialisation agit sur la marge par trois mécanismes :

Elle réduit la comparabilité

un produit qui n'a pas d'équivalent direct se compare mal, donc se négocie moins

Elle augmente la valeur perçue

l'acheteur paie l'expertise autant que la prestation

Elle permet un meilleur contrôle des achats

un volume concentré sur peu de fournisseurs améliore les conditions

Elle peut aussi la réduire : si le volume est trop faible, si les fournisseurs spécialisés sont rares et donc chers, ou si le coût de conception de chaque dossier est élevé et non refacturé.

V10 La formule de marge dossier, et ses termes souvent négligés

Marge dossier = prix net vendu – achats fournisseurs – coûts variables opérationnels – coût commercial attribuable – réserve incident

Les deux derniers termes sont souvent négligés. Le coût commercial attribuable, c'est le temps de conception et de vente réellement consommé par ce dossier — sur un produit spécialisé, il est souvent trois fois supérieur à celui d'un dossier standard. La réserve incident, c'est ce que vous provisionnez pour les aléas d'un produit complexe.

La comparaison de cette marge entre dossiers spécialisés et généralistes, sur au moins une saison complète et en heures réelles, constitue la seule preuve qui vaille — et elle est interne.

La seule preuve qui vaille est interne.

2.5 Trop étroite, trop large

Deux écueils symétriques, et deux réponses.

vii Trop étroite, trop large — les deux échecs et le plan d'adjacence

La niche trop étroite

Une petite structure choisit un segment extrêmement pointu sans mesurer le volume adressable. Elle investit dans un site, des contenus et des salons — et reçoit peu de demandes.

La correction n'est pas de revenir au catalogue généraliste. C'est d'élargir **par adjacence** : garder le centre de gravité et lui ajouter ce qui partage les mêmes fournisseurs, les mêmes acheteurs et le même savoir-faire.

Un positionnement sur l'architecture contemporaine s'élargit vers **l'art, le design et la culture** — pas vers le balnéaire.

La niche trop large

« Nous sommes spécialistes du Maroc » n'est pas une spécialisation, c'est une adresse.

Le test est simple : **si un concurrent peut écrire exactement la même phrase, ce n'est pas un positionnement.**

Le point d'équilibre se trouve en **mesurant**, pas en discutant — matrice du 2.3 et dimensionnement du 2.2.

Une niche efficace est assez étroite pour différencier, et assez large pour soutenir le modèle économique.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Deux cabinets donnent au même marché des tailles écartées d'un facteur vingt, avec des définitions affichées identiques : un chiffre mondial se cite avec son cabinet, son année et sa définition, et il ne dimensionne pas votre marché.
- Le vôtre est le marché servable — vingt événements de quatre-vingts participants, pas mille milliards de dollars.
- Dix critères pondérés aident à choisir, dont la saisonnalité utile, souvent négligée.
- Et la prime de spécialisation ne se suppose pas : elle se mesure chez vous, sur une saison, en comptant les heures.

La suite, en une phrase. *La niche choisie, une question demeure : jusqu'où votre entreprise est-elle réellement spécialisée ?*

● La niche la plus attractive n'est pas celle dont le marché mondial est le plus gros.

- C'est celle que vous pouvez servir, avec les fournisseurs que vous avez, sur les marchés qui vous sont accessibles.

3

CHAPITRE TROIS

Les trois niveaux de spécialisation

Communication, produit, opérationnel. Le premier est gratuit et ne résiste pas devant un acheteur exigeant ; le troisième prend deux à trois ans. Dix questions permettent de savoir, à froid, où l'on est réellement.

-
- 3.1** Où vous en êtes réellement
 - 3.2** Le test de crédibilité en dix points
 - 3.3** Ce qu'une niche implique pour la chaîne d'achat
 - 3.4** Le contrat fournisseur d'une niche exigeante
-

3.1 Où vous en êtes réellement

REPÈRE DE GESTION Trois niveaux, et un seul tient devant un acheteur exigeant.

V12 Les trois niveaux de spécialisation

	Niveau 1 Communication	Niveau 2 Produit	Niveau 3 Opérationnel
CE QUI CHANGE	Le discours et le site	Le catalogue, les fournisseurs, les compétences	L'organisation entière : recrutement, contrats, outils, standards, assurance, tarification, acquisition
CE QUE VOIT LE CLIENT	Une page dédiée	Des produits qui n'existent pas ailleurs	Une entreprise faite pour ce segment
COMBIEN DE TEMPS ÇA PREND	Quelques semaines	Une à deux saisons	Deux à trois ans
CE QUE ÇA COÛTE	Presque rien	Du sourcing et de la formation	Des décisions structurelles
LE RISQUE	Une promesse non soutenue	Un catalogue sans clients	Perdre la capacité à servir d'autres segments
DEVANT UN ACHETEUR EXIGEANT			

Le passage du niveau 1 au niveau 2 est le passage le plus souvent omis,

parce que le niveau 1 est gratuit et immédiat. C'est aussi celui qui produit le plus d'échecs, et le chapitre 4 en donne l'illustration exacte.

UNE PRÉCISION QUI ÉVITE UN CONTRESENS

Se spécialiser ne veut pas dire refuser tout le reste. Cela veut dire qu'un domaine devient **la porte d'entrée commerciale** — celui qui concentre vos preuves, vos contenus, vos partenariats et vos procédures. Une agence peut parfaitement continuer à traiter d'autres demandes ; **elle ne peut pas prétendre être spécialiste de tout.**



Le passage du niveau 1 au niveau 2 est le passage le plus souvent omis.

Parce que le niveau 1 est gratuit et immédiat. C'est aussi celui qui produit le plus d'échecs.

3.2 Le test de crédibilité en dix points

Le test se fait à froid, sur votre propre entreprise, et il ne se triche pas — parce qu'un acheteur professionnel le fera de toute façon, à sa manière.

V13 Le test de crédibilité — dix questions, et le seuil

REPÈRE DE GESTION Pour la niche que vous revendiquez, pouvez-vous répondre oui à ces dix questions ?

- | | |
|--|--|
| <p>☐ 1. Un référent interne. Une personne nommée est responsable de ce segment, et elle le connaît.</p> <p>☐ 2. Des fournisseurs dédiés. Vous travaillez avec des prestataires que vous n'utilisez pas pour vos autres produits.</p> <p>☐ 3. Un contenu dédié. Vous produisez de la matière sur ce segment — pas une page, de la matière.</p> <p>☐ 4. Un processus dédié. Le traitement d'une demande sur ce segment ne suit pas le circuit standard.</p> <p>☐ 5. Des références. Vous avez livré, et vous pouvez le documenter.</p> | <p>☐ 6. Une formation. Quelqu'un s'est formé, ou est en train de le faire.</p> <p>☐ 7. Une tarification propre. Vous ne facturez pas ce segment comme les autres.</p> <p>☐ 8. Des outils adaptés. Fiches, modèles, check-lists spécifiques.</p> <p>☐ 9. Une liste d'acheteurs. Vous savez qui achète ce segment, nominativement. T1</p> <p>☐ 10. Une conformité vérifiée. Encadrement, assurance, autorisations propres à la niche.</p> |
|--|--|

Moins de 5 oui

Vous êtes au **niveau 1**, et votre promesse est en avance sur votre entreprise.

De 5 à 8

Niveau 2, et les cases manquantes sont votre feuille de route.

Neuf ou dix

Niveau 3.



LA CASE 4 EST CELLE QUI DISTINGUE LE MIEUX LES NIVEAUX 1 ET 2. Un acheteur premium détecte immédiatement qu'une demande spécialisée est traitée par un circuit standard : délai de réponse identique, devis générique, pas d'interlocuteur identifié, pas de plan B proposé. **CE N'EST PAS LE PRIX QUI TRAHIT UN FAUX SPÉCIALISTE, C'EST LE DÉLAI ET LE FORMAT DE LA RÉPONSE.**

3.3 Ce qu'une niche implique pour la chaîne d'achat

La spécialisation se joue autant chez vos fournisseurs que chez vous. Voici ce que chaque grande famille de niches impose en amont.

V14 Ce que chaque niche implique pour la chaîne d'achat

NICHE	CE QUE LES FOURNISSEURS PROUVENT	CE QUI SE VÉRIFIE EN DIRECT
Tourisme d'affaires	Capacité réelle des salles par configuration · matériel technique · délais de montage · conditions d'annulation et seuils	Contrats fournisseurs complets (voir 3.4) · matrice de conformité par événement (ch. 1)
Luxe	Type exact de chambre · état après travaux · services réellement disponibles à la date · flexibilité contractuelle	Chaque promesse spécifique fait l'objet d'un engagement contractuel : accès exclusif, chambre garantie, transfert privé, table réservée, privatisation, disponibilité permanente
Aventure	Qualification des encadrants · assurance · protocole d'incident · état du matériel	Les activités de guidage réglementé sont réservées à des personnes agréées 
Culturel	Compétence réelle du guide sur le sujet, pas seulement l'agrément · accès aux sites et horaires	Conditions d'accès aux sites patrimoniaux et, le cas échéant, culturels
Bien-être	Qualification des intervenants · nature exacte des prestations	Périmètre du bien-être : détente sans diagnostic, traitement ni promesse thérapeutique — voir l'encadré qui suit
Durable	Critères d'achat vérifiables : sourcing local, taille des groupes, gestion des déchets, transport, retombées territoriales	Un référentiel opposable, pas un discours 

DEUX PÉRIMÈTRES · BIEN-ÊTRE ET PERSONNEL ÉVÉNEMENTIEL

Une prestation de bien-être s'entend ici d'une activité de détente sans diagnostic, traitement, promesse thérapeutique ni acte réservé à une profession réglementée. Au-delà de ce périmètre, l'activité relève d'un professionnel légalement habilité : une expérience de bien-être n'est pas une promesse de santé.

Le statut du personnel événementiel — hôtesse, techniciens, animateurs, intervenants ponctuels — relève de régimes qui peuvent différer selon les cas.

SUR LE LUXE, LE CONTRAT FAIT LA PROMESSE

Chaque promesse spécifique se contracte.

Accès exclusif, chambre garantie, transfert privé, table réservée, privatisation, disponibilité permanente. Une promesse orale sur un produit premium est une promesse que vous porterez seul le jour où elle ne sera pas tenue.

Ce que vos fournisseurs prouvent

Qualifications, assurances, capacités réelles, protocoles d'incident, état du matériel.

Ce que vous vérifiez vous-même

Le contrat, l'agrément là où l'activité est réglementée, et le référentiel quand vous promettez du durable.

3.4 Le contrat fournisseur d'une niche exigeante

Deux clauses décident de votre marge.

REPÈRE DE GESTION Sur un produit spécialisé, la qualité de votre contrat amont détermine votre marge et votre risque.

V15 Les treize clauses d'un contrat fournisseur événementiel ou spécialisé

- | | |
|--|---|
| ☐ Nombre minimum et maximum de participants | ☐ Force majeure : définition et conséquences |
| ☐ Date limite de confirmation, et ce qui se passe après | ☐ Responsabilité du matériel |
| ☐ Restauration : contenu, horaires, régimes particuliers | ☐ Accès technique : horaires, quais, ascenseurs, autorisations |
| ☐ Matériel technique et audiovisuel : inclus ou facturé | ☐ Sous-traitance : autorisée ou non, et information préalable |
| ☐ Temps de montage et de démontage, et ce qu'ils coûtent | ☐ Modalités de facturation et échéancier |
| ☐ Heures supplémentaires : seuil et tarif | ☐ Interlocuteur nommé et son suppléant |
| ☐ Conditions d'annulation, par paliers de dates | |

La date limite de confirmation et les paliers d'annulation sont les deux clauses qui décident de votre marge,

parce qu'elles déterminent qui porte le risque de variation d'effectif. **Un contrat qui ne les précise pas vous le fait porter entièrement.**

▲ **NI** Guide 04 · Coordination agence-hôtel pour la logique contractuelle générale entre agences et hébergeurs, dont ces clauses sont la déclinaison événementielle.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Trois niveaux : communication, produit, opérationnel. Le premier est gratuit et ne résiste pas ; le troisième prend deux à trois ans.
- Dix questions permettent de savoir où l'on est, et la plus discriminante porte sur le processus de traitement d'une demande — un acheteur détecte un faux spécialiste au délai et au format de la réponse, pas au prix.
- Enfin, une niche exigeante impose autant à vos fournisseurs qu'à vous : sur le luxe, chaque promesse spécifique se contracte, et deux clauses décident de votre marge — la date limite de confirmation et les paliers d'annulation.

La suite, en une phrase. *Reste la question centrale : comment prouve-t-on tout cela à quelqu'un qui ne vous connaît pas ?*

● Ce n'est pas le prix qui trahit un faux spécialiste, c'est le délai et le format de la réponse.

Quelques semaines

Niveau 1 — le discours et le site.

Une à deux saisons

Niveau 2 — le catalogue, les fournisseurs, les compétences.

Deux à trois ans

Niveau 3 — l'organisation entière.

4

CHAPITRE QUATRE

Construire la preuve

C'est le cœur du guide. Sept niveaux de valeur probante, une règle — l'accumulation de signaux faibles ne remplace pas une preuve auditable — et cinq motifs d'écart qui montrent comment un acheteur exigeant trie ce que vous lui présentez.

-
- 4.1** Toutes les preuves n'ont pas la même valeur
 - 4.2** Anatomie du cas le plus solide
 - 4.3** Cinq motifs d'écart, et ce qu'ils vous apprennent
 - 4.4** Construire la vôtre en quatre étapes
-

4.1 Toutes les preuves n'ont pas la même valeur

REPÈRE DE GESTION Sept niveaux, du plus probant au moins probant, regroupés en trois familles.

V16 L'échelle de valeur probante

PREUVE FORTE — NIVEAUX 1 À 3		
1	Certification ou audit organisationnel vérifiable	Prouve la maturité d'un système ou d'une organisation dans le périmètre audité
2	Étude de cas publiée par un tiers distinct de l'entreprise	Prouve une capacité démontrée sur un dossier réel, dans les limites de ce qui est documenté
3	Certification professionnelle individuelle nominative	Prouve une compétence individuelle ; elle ne certifie pas automatiquement l'entreprise
PREUVE MOYENNE — NIVEAUX 4 ET 5		
4	Référence client ou réalisation vérifiable	Prouve une expérience commerciale lorsqu'elle peut être confirmée
5	Award à méthodologie publique et gouvernance lisible	Prouve une reconnaissance ; sa valeur dépend des critères et de l'indépendance du processus
PREUVE FAIBLE OU NULLE — NIVEAUX 6 ET 7		
6	Adhésion, partenariat ou appartenance à un réseau	Prouve l'appartenance, pas nécessairement la compétence ou la performance
7	Site propre, annuaire, advertorial ou communiqué rediffusé	Prouve un positionnement revendiqué, pas sa validation par un tiers

L'accumulation de signaux faibles ne remplace pas une preuve auditable.

Chaque signal vaut pour ce qu'il démontre réellement. Une pile de signaux faibles indique même à un acheteur averti qu'une preuve forte fait défaut.

DANS LES DEUX SENS

L'échelle sert à construire votre propre preuve — et à évaluer celle d'un partenaire, d'un concurrent ou d'un fournisseur que vous envisagez de référencer.

4.2 Anatomie du cas le plus solide

Parmi les neuf réceptifs marocains présentés en ouverture, un seul réunit un faisceau de preuves fortes. **Voici ce qui le rend solide** — et chacun de ses éléments est reproductible.

V17 Anatomie d'un faisceau de preuves fortes — quatre éléments cumulés

1

Une distinction décernée par l'association professionnelle internationale du segment

Dans une catégorie géographique définie, lors de sa conférence annuelle. Ce n'est ni un award commercial ni un classement : c'est une **reconnaissance par des pairs internationaux**.

2

Une étude de cas publiée par l'association elle-même

Le secteur d'activité du client, le marché émetteur, la ville, la date, et le contenu détaillé de l'expérience livrée. **C'est ce qui rend la distinction vérifiable dans son contenu, et pas seulement dans son intitulé.**

3

Des certifications individuelles nominatives

Obtenues par un dirigeant auprès de la même association : une certification d'entrée, sur examen, et une certification de niveau intermédiaire exigeant un minimum de cinq années d'expérience professionnelle vérifiée dans le secteur.

4

Des affiliations à des réseaux professionnels internationaux

Qui viennent **en complément et non en substitution**.

CE QUE LE PROGRAMME PRIMÉ CONTENAIT, ET QUI EST TRANSPOSABLE PAR N'IMPORTE QUEL RÉCEPTIF

Un ancrage culturel réel — médina, ateliers de savoir-faire, désert —, **un volet de responsabilité sociétale intégré au programme plutôt qu'ajouté à la fin**, et une personnalisation construite pour un client sectoriel précisément identifié.

Les limites d'une preuve qualitative

L'étude de cas ne chiffre ni le nombre de participants ni le retour sur investissement.

Elle établit une capacité démontrée sur un dossier réel, pas une performance mesurée.

Une spécialisation réussie sur un axe n'implique aucune maturité sur les autres.

La spécialisation est un axe, pas un blanc-seing : un acheteur qui a un questionnaire de responsabilité sociétale à remplir ne se contente pas d'une distinction.

● Ce que vaut ce cas

Une distinction par les pairs, **une étude de cas publiée par le tiers**, des certifications nominatives et des affiliations. C'est le deuxième élément qui compte le plus.



L'accumulation de signaux faibles ne remplace pas une preuve auditable.

Chaque signal vaut pour ce qu'il démontre réellement.

4.3 Cinq motifs d'écart, et ce qu'ils vous apprennent

Cette section montre **comment un acheteur exigeant trie ce que vous lui présentez.**

V18 Cinq motifs d'écart — cinq signaux publics, et ce qu'ils démontrent

1

Un statut de partenaire revendiqué sans élément public de vérification

L'entreprise affiche l'appartenance à un programme international reconnu, mais sans identifiant de certification permettant de le vérifier.

Repère. Une certification gagne en valeur quand un tiers peut la vérifier — registre public, attestation, certificat ou page nominative selon le dispositif.

2

Une visibilité fondée sur des communiqués payants

Une présence en ligne abondante, entièrement composée de communiqués de presse diffusés par un service payant et rediffusés automatiquement — **aucune couverture éditoriale indépendante.**

Repère. La quantité d'articles n'est pas un signal ; l'indépendance de la source en est un.

3

Une distinction dont le modèle économique n'est pas expliqué

Repère. La valeur d'un prix se lit dans ses critères, son jury, sa gouvernance et les liens commerciaux éventuels entre organisateur, sponsors et participants.

4

Une adhésion réelle mais invérifiable

L'entreprise est membre d'une association professionnelle sectorielle crédible — mais le profil détaillé des membres est réservé aux membres. **L'adhésion est réelle, mais elle n'est pas vérifiable par un tiers.**

Repère. Une attestation publique ou une page publique de membre rend l'adhésion vérifiable. **Une qualification individuelle prouve la compétence d'une personne, pas la conformité de l'entreprise.**

5

Aucune source hors du site propre et des annuaires B2B

Deux cas.

Repère. Un site propre ou un annuaire affiche un positionnement ; il ne le valide pas.

Le fil de ces cinq motifs : une preuve utile est celle que peut contrôler quelqu'un qui ne connaît pas votre entreprise.

4.4 Construire la vôtre en quatre étapes

REPÈRE DE GESTION Aucune des quatre n'exige un budget significatif.

V19 Les quatre étapes de construction d'une preuve, avec leur horizon

ÉTAPE 1

Se rattacher à une filière officielle, et adopter son vocabulaire. *Horizon : immédiat. Coût : nul.*

L'intitulé exact trouve sa place dans la communication commerciale, les réponses aux appels d'offres et les échanges institutionnels. C'est le geste le moins coûteux et le plus immédiatement lisible.

ÉTAPE 2

Identifier l'association professionnelle internationale de référence de votre niche, y adhérer, puis viser une certification individuelle. *Horizon : six à dix-huit mois.*

Les certifications nominatives existent : elles se passent sur examen pour les niveaux d'entrée, et sur ancienneté professionnelle vérifiée pour les niveaux supérieurs — cinq années d'expérience dans le secteur, par exemple. **La certification d'une personne est souvent plus accessible que celle d'une entreprise, et elle est tout aussi opposable.**

ÉTAPE 3

Documenter un programme livré sous forme d'étude de cas détaillée. *Horizon : immédiat, sur un dossier déjà réalisé. Coût : quelques heures.*

Client — son secteur, pas son nom si la confidentialité l'exige —, marché émetteur, ville, date, contenu de l'expérience, contraintes rencontrées et solutions apportées. **C'est exactement ce que publient les organismes certificateurs, et rien ne vous empêche de le produire vous-même.** Une étude de cas honnête et détaillée vaut davantage qu'une distinction à modèle payant.

ÉTAPE 4

Viser un dispositif audité et vérifiable. *Horizon : une saison.*

Le dispositif **Tourisme Durable Souss Massa** constitue un programme régional de certification du tourisme durable. Porté par la SDR SMART Tourisme avec l'appui du programme PROBLUE de la Banque mondiale, il couvre sept filières, dont les agences de voyages, et comporte deux niveaux. **Plus de cinquante structures y ont été certifiées.** Son périmètre est régional, distinct d'une certification nationale ; son référentiel « agences de voyages » et ses conditions d'accès relèvent de la SDR SMART Tourisme. **C4**

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Sept niveaux de valeur probante, et une règle simple : l'accumulation de signaux faibles ne remplace pas une preuve auditable.
- Une certification organisationnelle, une étude de cas tierce, une certification individuelle et une référence client ne prouvent pas la même chose ; chacune vaut pour ce qu'elle démontre réellement.
- Les cinq motifs d'écart montrent comment un acheteur trie les signaux publics.
- Enfin, quatre étapes permettent de construire une preuve sans budget significatif, et la troisième — documenter un dossier déjà livré — se fait en quelques heures.

La suite, en une phrase. *D'autres destinations ont fait de la spécialisation une politique, et leurs mécanismes sont transposables.*

● Une preuve utile est celle que peut contrôler quelqu'un qui ne connaît pas votre entreprise.

Forte

Certification vérifiable, étude de cas tierce, certification nominative.

Moyenne

Référence vérifiable, award à méthodologie publique.

Faible ou nulle

Adhésion ou réseau, annuaire, communiqué rediffusé, site propre.

5

CHAPITRE CINQ

Ce que font les destinations spécialisées

Quatre destinations, quatre mécanismes — et trois d'entre eux coûtent peu. Aucun n'a de valeur contraignante au Maroc : ils sont retenus pour ce qu'ils enseignent, et le chapitre dit à chaque ligne ce qui n'est pas transposable.

-
- 5.1** Les trois enseignements qui coûtent peu
 - 5.2** Des positionnements MICE à explorer par ville
-

◇ **RÉFÉRENCE INTERNATIONALE** · sans valeur contraignante au Maroc | Aucun de ces dispositifs n'a de valeur contraignante au Maroc. Ils sont retenus parce qu'ils illustrent quatre mécanismes distincts, dont trois sont transposables à peu de frais.

V20 Quatre destinations, quatre mécanismes

Dubai			TOURISME D'AFFAIRES
LE MÉCANISME Un bureau des congrès officiel qui accompagne gratuitement et de manière impartiale les entreprises et associations : mises en relation, aide au choix de lieu, logistique, planification	TRANSPOSABLE La fonction de facilitation neutre : l'organisateur ne navigue pas seul entre hôtels, lieux et prestataires. Et la sectorisation : cibler les congrès des communautés professionnelles correspondant aux industries locales	NE L'EST PAS Le niveau d'infrastructure et de budget	

Costa Rica			ÉCOTOURISME
LE MÉCANISME Le programme national CST (Certification for Sustainable Tourism), porté par l'Institut costaricien du tourisme, couvrant notamment les hébergements et tour-opérateurs. Le standard CST figure parmi les standards reconnus par le GSTC	TRANSPOSABLE Le fait que la certification crée une catégorie identifiable d'offre, pas seulement un message. La destination oriente les voyageurs vers les entreprises certifiées	NE L'EST PAS L'échelle nationale du dispositif. Au Maroc, le programme structuré existant est régional, à Souss-Massa (voir chapitre 4).	

Islande			AVENTURE
LE MÉCANISME L'articulation du produit avec une infrastructure d'information : la plateforme officielle relie l'offre d'aventure aux services de sécurité, à la météo et à l'état des routes	TRANSPOSABLE Les règles de décision : quand modifier un programme, quelles sources officielles consulter, qui décide, comment informer le client	NE L'EST PAS Les systèmes institutionnels eux-mêmes	

Vienne			CONGRÈS
LE MÉCANISME L'acquisition d'événements plutôt que l'attente des demandes : le bureau des congrès prospecte les congrès d'associations et accompagne les candidatures, avec des données à l'appui	TRANSPOSABLE Se positionner comme partenaire de candidature, et pas seulement comme exécutant une fois l'événement attribué	NE L'EST PAS L'écosystème scientifique et universitaire	

5.1 Les trois enseignements qui coûtent peu

- 1 **La spécialisation d'une destination ne se décrète pas par campagne, elle se prouve par une catégorie d'offre identifiable.** C'est l'enseignement du modèle costaricien : quand une certification existe, avec des niveaux et un audit, l'offre durable devient une catégorie que l'acheteur peut sélectionner — et non un adjectif que chacun s'attribue. **C'est exactement la logique de l'échelle de preuve du chapitre 4, transposée à l'échelle d'un pays.**
- 2 **Un produit spécialisé se vend avec ses règles de décision.** C'est l'enseignement islandais, et il vaut particulièrement pour l'aventure et le désert. Un acheteur professionnel ne demande pas seulement ce que contient le programme : il demande **ce qui se passe si la météo tourne** — qui décide, sur quelle source, dans quel délai, et comment le client est informé. Publier ces règles est gratuit, et c'est un différenciateur immédiat. ■ C3 ▲ N2
- 3 **Sur le tourisme d'affaires, on peut prospecter les événements au lieu de les attendre.** C'est l'enseignement viennois. Un congrès d'association se décide deux à quatre ans à l'avance, par un comité, sur candidature. **Un réceptif peut se positionner comme partenaire d'une candidature marocaine — auprès d'une université, d'une société savante, d'un cluster industriel — plutôt que d'attendre le cahier des charges une fois la destination choisie.** C'est un cycle long, mais c'est un marché où la concurrence est faible parce que peu d'acteurs s'y positionnent.

GRATUIT, ET IMMÉDIAT

Publier ses règles de décision : qui décide, sur quelle source, dans quel délai.

UN CYCLE LONG, UNE CONCURRENCE FAIBLE

Un congrès d'association se décide deux à quatre ans à l'avance.

5.2 Des positionnements MICE à explorer par ville

REPÈRE DE GESTION L'enseignement dubaïote le plus transposable n'est pas l'infrastructure, c'est l'idée qu'une ville se spécialise sur les industries qu'elle abrite, et non sur sa seule capacité de salles.

V21 Positionnements MICE à explorer par ville — vocation économique observable et conséquences possibles

VILLE	VOCATION ÉCONOMIQUE OBSERVABLE	CE QU'UN RÉCEPTIF PEUT EN FAIRE	COMPÉTENCES CLÉS
Casablanca	Finance, industrie, sièges sociaux, hub de transport	Congrès et réunions d'entreprise de secteurs financiers et industriels	Une offre distribuée entre hôtels et lieux : la coordination est le métier
Rabat	Institutions, administrations, diplomatie, culture	Événements institutionnels, associations, réunions de direction	Protocole, délais, multilinguisme, confidentialité
Marrakech	Hébergement haut de gamme, lieux événementiels, activités	Voyages de motivation, événements créatifs, congrès	La densité de l'offre et la concurrence entre réceptifs
Tanger	Industrie, port, logistique, proximité européenne	Visites industrielles, événements d'entreprise du Nord, mélange affaires-loisirs	Autorisations et coordination avec les entreprises visitées
Agadir	Capacité hôtelière balnéaire, agriculture, activités	Voyages de motivation et congrès en configuration hôtelière	La saisonnalité

OÙ SE LISENT LES CAPACITÉS

Les capacités événementielles — salles, jauges, équipements, disponibilités — sont publiées **établissement par établissement**, sur leurs propres pages.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Quatre destinations, quatre mécanismes : la facilitation neutre d'un bureau des congrès, la certification qui crée une catégorie d'offre identifiable, l'articulation du produit avec une infrastructure d'information, et la prospection des événements plutôt que leur attente. Trois d'entre eux coûtent peu.
- Une ville se spécialise sur les industries qu'elle abrite, pas sur sa capacité de salles ; les capacités se lisent établissement par établissement.
- Enfin, un produit spécialisé se vend avec ses règles de décision — qui décide, sur quelle source, dans quel délai — et les publier ne coûte rien.

La suite, en une phrase. *Tout ce qui précède tient en six outils, réunis dans la fiche pratique.*

● Une ville se spécialise sur les industries qu'elle abrite, pas sur sa capacité de salles.

DANS LES PAGES QUI SUIVENT**La fiche pratique**

Six outils, dont la trame d'étude de cas qui produit une preuve en quelques heures.

Le quiz

Dix-huit questions, trois niveaux, réponses commentées.

Rejoindre la CNT

La Confédération, l'adhésion et le dossier de candidature.

7 niveaux

Les preuves se hiérarchisent, elles ne s'additionnent pas

Chaque preuve évoquée porte sa famille de valeur probante, lisible y compris imprimée en noir et blanc. La hiérarchie entre les trois familles est l'enseignement central de ce volume.

PREUVE FORTE

Niveaux 1 à 3 — certification ou audit vérifiable, étude de cas publiée par un tiers, certification individuelle nominative.

Moyenne

Niveaux 4 et 5 — référence client ou réalisation vérifiable, award à méthodologie publique et gouvernance lisible.

Faible ou nulle

Niveaux 6 et 7 — adhésion, partenariat ou réseau ; site propre, annuaire, advertorial, communiqué rediffusé.



On ne compense pas l'absence des niveaux 1 à 3 par l'accumulation des niveaux 6 et 7.

Six outils pratiques

Tout ce qui précède tient en six outils. Chacun reste lisible imprimé en noir et blanc, et se remplit à la main.

AVERTISSEMENT — À CONSERVER EN TÊTE DE CAHIER

Ces outils sont des trames de travail. Aucun n'a valeur réglementaire. **Ils ne couvrent pas les actes de santé ni les prestations réglementées.**

Des références évolutives. Les intitulés de filières, les labels et les référentiels cités évoluent ; les organismes indiqués en publient l'état à jour.

1 Le canevas de niche

Douze lignes, une par niche envisagée — et un test final qu'un concurrent ne peut pas passer à votre place.

2 La matrice de choix de niche

Dix critères pondérés, jusqu'à trois niches comparées. Au verso : le dimensionnement en trois lignes.

3 L'échelle de valeur probante

Sept niveaux, conçue pour être affichée. Elle sert à construire votre preuve et à évaluer celle des autres.

4 Le test de crédibilité en dix points

À froid, sur votre propre entreprise. La case 4 est la plus discriminante.

5 L'étude de cas de trois pages

L'outil le plus rentable du guide : il transforme un dossier déjà livré en preuve, sans budget.

6 Contrat fournisseur et calcul de marge

Recto : les treize clauses. Verso : la marge par dossier, heures réelles comprises.

PREUVE FORTE

Niveaux 1 à 3.

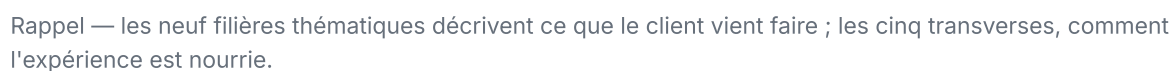
Moyenne

Niveaux 4 et 5.

Faible ou nulle

Niveaux 6 et 7.

Avant de remplir un canevas. Cette page appartient à la fiche pratique.

[illegible]

Le canevas de niche

Un canevas par niche envisagée. Le test final se trouve en bas de page : il ne se triche pas.

La filière officielle de rattachement

La filière transverse croisée, s'il y en a une

Le client final

L'acheteur — qui décide et qui paie

Le problème que je résous pour lui

Ma promesse, en une phrase vérifiable

Les territoires concernés

Les fournisseurs clés, et ce qu'ils prouvent

Mes preuves aujourd'hui — et leur niveau sur l'échelle de l'outil 3

Les risques propres à cette niche

Ma logique de tarification

Les canaux par lesquels j'atteins l'acheteur

Le test final, à faire avant de passer à l'outil suivant : un concurrent peut-il écrire exactement la même promesse ? Si oui, ce n'est pas un positionnement.

Les quatorze filières, sous la main

Les intitulés s'emploient tels quels. Les traduire, c'est perdre le bénéfice du vocabulaire commun.

NEUF THÉMATIQUES

- ☐ Ocean Waves
- ☐ Nature, Trekking and Hiking
- ☐ City Break
- ☐ Beach & Sun
- ☐ Désert & Oasis Adventure
- ☐ Tourisme d'affaires
- ☐ Circuits culturels
- ☐ Tourisme interne — Bord de mer
- ☐ Tourisme interne — Nature & découverte

CINQ TRANSVERSES

- ☐ Gastronomie et Produits du terroir
- ☐ Festivals et Moussems
- ☐ Développement durable
- ☐ Artisanat et savoir-faire local
- ☐ Hébergement alternatif

Le croisement retenu

CE QUE LA NICHE IMPOSE EN PLUS · À COCHER POUR LA VÔTRE

- ☐ Encadrement par des guides des espaces naturels agréés
- ☐ Guides des villes et circuits touristiques agréés
- ☐ Opérateurs et véhicules conformes au transport touristique
- ☐ Usage exact de la catégorie et du classement officiels
- ☐ Conformité sanitaire des fournisseurs alimentaires
- ☐ Matrice de conformité par événement (tourisme d'affaires)

Autres obligations propres à cette niche

La matrice de choix de niche

Noter chaque critère de 1 à 5, multiplier par le poids, additionner. Comparer jusqu'à trois niches.

Niche A _____ Niche B _____ Niche C _____

CRITÈRE	POIDS	NICHE A	NICHE B	NICHE C
Demande observable — en voyez-vous arriver ?	15 %			
Pertinence pour le Maroc — avantage objectif ?	15 %			
Expertise interne — quelqu'un connaît-il ?	15 %			
Fournisseurs disponibles sur mon territoire	10 %			
Concurrence installée — avec quelle preuve ?	10 %			
Marge potentielle — mesurée, pas supposée	10 %			
Saisonnalité utile — remplit-elle mes creux ?	10 %			
Accès aux acheteurs — je sais où ils sont	5 %			
Complexité réglementaire	5 %			
Investissement requis	5 %			
TOTAL PONDÉRÉ	100 %			



Le dimensionnement, en trois lignes

C'est la troisième ligne, et elle seule, qui est votre marché.

MARCHÉ MONDIAL PUBLIÉ · CONTEXTE SEULEMENT

Avec le cabinet, l'année et la définition — un chiffre non attribué détruit votre crédibilité plus vite qu'il ne l'établit.

Cabinet _____ Année _____ Définition retenue _____

MARCHÉ ACCESSIBLE

Combien d'acheteurs de cette niche sur les marchés que je cible ?

Marchés ciblés _____

MARCHÉ SERVABLE

Combien de dossiers de ce type puis-je réellement produire en un an, compte tenu de mes effectifs, de mes fournisseurs et de ma trésorerie ?

LA DÉCISION

Je retiens la niche ☐ A ☐ B ☐ C — parce que : _____



Pour une agence de dix personnes, le marché servable peut être vingt événements de quatre-vingts participants par an. C'est cela, votre marché.

L'échelle de valeur probante

Conçue pour être affichée. Elle s'utilise aussi pour évaluer un partenaire, un concurrent ou un fournisseur.

NIVEAU	TYPE DE PREUVE	MA SITUATION
1 — Forte	Certification ou audit organisationnel vérifiable	☐
2 — Forte	Étude de cas publiée par un tiers distinct de l'entreprise	☐
3 — Forte	Certification professionnelle individuelle nominative	☐
4 — Moyenne	Référence client ou réalisation vérifiable	☐
5 — Moyenne	Award à méthodologie publique et gouvernance lisible	☐
6 — Faible	Adhésion, partenariat ou appartenance à un réseau	☐
7 — Faible ou nulle	Site propre, annuaire, advertorial ou communiqué rediffusé	☐

TROIS RÈGLES D'USAGE

On ne compense pas l'absence des niveaux 1 à 3 par l'accumulation des niveaux 6 et 7.

Une certification dont la validité ne peut pas être vérifiée par un tiers apporte une preuve limitée pour celui qui vous lit.

L'échelle s'utilise aussi pour évaluer un partenaire, un concurrent ou un fournisseur.

Avant de citer un award, une question : comment son organisateur gagne-t-il de l'argent ?

Le test de crédibilité en dix points

Pour la niche que vous revendez. Il ne se triche pas — un acheteur professionnel le fera de toute façon.

Niche évaluée _____ Le _____

- ☐ **1 Un référent interne nommé**, qui connaît le segment
- ☐ **2 Des fournisseurs dédiés**, différents de ceux de vos autres produits
- ☐ **3 Un contenu dédié** — de la matière, pas une page
- ☐ **4 Un processus dédié** : une demande de ce segment ne suit pas le circuit standard
- ☐ **5 Des références livrées et documentées**
- ☐ **6 Une formation** suivie ou engagée
- ☐ **7 Une tarification propre** au segment
- ☐ **8 Des outils adaptés** : fiches, modèles, check-lists
- ☐ **9 Une liste d'acheteurs, nominative**
- ☐ **10 Une conformité vérifiée** : encadrement, assurance, autorisations propres

Score / 10

Moins de 5 — niveau communication : votre promesse est en avance sur votre entreprise.

5 à 8 — niveau produit : les cases vides sont votre feuille de route.

9 ou 10 — niveau opérationnel.

La case 4 est la plus discriminante. Un acheteur détecte un faux spécialiste au **déla**i et au **format** de la réponse, pas au prix.

L'étude de cas — le contexte, et ce qui a été livré

C'est l'outil le plus rentable de la fiche : il transforme un dossier déjà livré en preuve, sans budget et sans attendre une certification.

PAGE 1 · LE CONTEXTE

Segment d'activité du client (pas son nom si la confidentialité l'exige)

Marché émetteur _____ Type d'acheteur _____

Ville et région _____ Dates _____

Nombre de participants _____

La demande initiale, en trois lignes _____

La contrainte principale

PAGE 2 · CE QUI A ÉTÉ LIVRÉ

Le programme, une ligne par jour _____

Les trois choix qui font la différence — pourquoi ceux-là et pas d'autres _____

Les fournisseurs mobilisés, et pourquoi eux _____

Le volet responsabilité sociétale — et comment il est intégré au programme plutôt qu'ajouté à la fin _____

L'étude de cas — ce qui s'est passé

La ligne « incident » est celle qui donne sa crédibilité à l'ensemble. Une étude de cas sans aucune difficulté n'est pas crédible.

UN INCIDENT OU UNE DIFFICULTÉ, ET COMMENT IL A ÉTÉ TRAITÉ

Le résultat, avec les chiffres dont vous disposez

Ce que le client en a dit

Ce que nous ferions différemment

Une étude de cas honnête et détaillée vaut davantage qu'une distinction à modèle payant.

C'est exactement ce que publient les organismes certificateurs, et rien ne vous empêche de le produire vous-même — en quelques heures, sur un dossier déjà livré.

Les treize clauses du contrat fournisseur

Trame pédagogique — elle ne remplace pas la validation d'un juriste avant emploi.

Fournisseur _____ Dossier _____

☐ Nombre minimum et maximum de participants

☐ **Date limite de confirmation, et ce qui se passe après**

☐ Restauration : contenu, horaires, régimes particuliers

☐ Matériel technique et audiovisuel : inclus ou facturé

☐ **Temps de montage et de démontage, et leur coût**

☐ Heures supplémentaires : seuil et tarif

☐ **Conditions d'annulation, par paliers de dates**

☐ Force majeure : définition et conséquences

☐ Responsabilité du matériel

☐ Accès technique : horaires, quais, ascenseurs, autorisations

☐ Sous-traitance : autorisée ou non, information préalable

☐ Modalités de facturation et échéancier

☐ Interlocuteur nommé, et son suppléant

Les deux clauses surlignées décident de votre marge : elles déterminent qui porte le risque de variation d'effectif.

Le calcul de marge par dossier

La dernière ligne est celle qui tranche. La comparaison porte sur au moins une saison complète.

POSTE	DOSSIER SPÉCIALISÉ	DOSSIER GÉNÉRALISTE
Prix net vendu		
– Hébergement		
– Transport		
– Encadrement et guides		
– Expériences et activités		
– Production et technique		
– Coût commercial attribuable (heures de conception et de vente réellement consommées)		
– Réserve incident		
= MARGE		
Heures totales consommées		
MARGE PAR HEURE		

La dernière ligne est celle qui tranche. Un dossier spécialisé à forte marge qui consomme trois fois plus d'heures peut être moins rentable qu'un dossier standard.



La rentabilité d'une spécialisation se mesure sur sa propre activité : une saison de mesure, en heures réelles, est la seule preuve qui vaille.

QUIZ D'AUTO-ÉVALUATION

18 questions

Trois niveaux, réponses commentées

Questions en page de gauche, réponses commentées en page de droite. Quatre propositions par question — et les réponses portent, quand c'est utile, la famille de valeur probante du signal évoqué.

Niveau 1

Les fondamentaux — questions 1 à 6.

Niveau 2

La pratique — questions 7 à 12.

Niveau 3

L'expertise — questions 13 à 18.



Les réponses se donnent avant de tourner la page ; le score se calcule en fin de quiz, avec un renvoi de relecture par tranche.

LES TROIS FAMILLES

 Forte

 Moyenne

 Faible ou nulle

NIVEAU 1 — LES FONDAMENTAUX

Q1 Combien de filières structurent l'offre touristique marocaine selon la Feuille de route 2023-2026 ?

- A** Neuf **B** Quatorze **C** Cinq **D** Vingt-cinq

Q2 Le tourisme interne figure-t-il parmi les filières officielles ?

- A** Non **B** Oui, pour une filière
C Oui, pour deux filières sur neuf
D Seulement comme filière transverse

Q3 Se déclarer spécialiste « MICE », « luxe » ou « aventure » crée-t-il un statut administratif ?

- A** Oui, une licence dédiée
B Non : aucune licence de ce type n'existe
C Oui, sur agrément du ministère
D Oui, pour le MICE uniquement

Q4 Que vaut, comme preuve, une distinction décernée par un programme à modèle payant ?

- A** Autant qu'une certification professionnelle
B Peu, tant que son modèle économique, ses critères et sa gouvernance ne sont pas lisibles
C Rien du tout **D** Cela dépend du montant

Q5 Qu'est-ce qui rend une certification utile à celui qui vous lit ?

- A** Un beau logo
B Un élément vérifiable par un tiers : registre public, attestation, certificat ou page nominative
C Une date récente **D** Une traduction en anglais

Q6 Parmi les neuf réceptifs marocains présentés en ouverture, combien présentent une preuve tierce publique particulièrement solide ?

- A** Aucun **B** Un **C** Quatre **D** Tous

NIVEAU 2 — LA PRATIQUE

Q7 Deux cabinets évaluent le marché mondial du tourisme d'affaires à 870 milliards et à 41,9 milliards de dollars. Que signifie cet écart ?

- A** L'un se trompe
B La moyenne des deux est la bonne mesure
C Ils mesurent des choses différentes : un chiffre mondial se cite avec son cabinet, son année et sa définition
D Le plus élevé est le bon

Q8 Comment dimensionne-t-on réellement sa niche ?

- A** Par le marché mondial publié
B Par le marché servable : ce que votre structure peut produire en un an
C Par la part de marché de vos concurrents
D Par le chiffre d'affaires du secteur au Maroc

Q9 Quels sont les trois niveaux de spécialisation ?

- A** Petite, moyenne, grande
B Communication, produit, opérationnel
C Locale, nationale, internationale
D Débutant, confirmé, expert

Q10 À quoi un acheteur premium détecte-t-il un faux spécialiste ?

- A** Au prix **B** Au design du site
C Au délai et au format de la réponse
D Au nombre de références

RÉPONSES COMMENTÉES · QUESTIONS 1 À 10

Niveaux 1 et 2

Q1 — B. Quatorze : **neuf filières thématiques** et **cinq filières transverses** de valorisation du patrimoine immatériel. Les vingt-cinq à trente correspondent au nombre de produits du portefeuille, cité dans les documents de présentation.

Q2 — C. « Tourisme interne — Bord de mer » et « Tourisme interne — Nature & découverte ». C'est un signal fort.

Q3 — B. Le cadre légal des agents de voyages ne prévoit aucune licence par spécialité. Se déclarer spécialiste est une **décision commerciale**. En revanche, la niche fait entrer des obligations propres — encadrement agréé, conformité du transport, usage exact du classement.

Q4 — B. Le niveau 5 de l'échelle est réservé aux awards à méthodologie publique et gouvernance lisible : une distinction dont le modèle économique n'est pas expliqué reste en deçà. Elle existe, mais elle ne compense pas l'absence d'une preuve de niveau 1 à 3.

○ En deçà du niveau 5

Q5 — B. C'est le premier motif d'écart du chapitre 4 : un statut de partenaire revendiqué sans identifiant de certification permettant de le vérifier. **Une certification que personne ne peut vérifier ne prouve rien.**

Q6 — B. Un seul ; deux autres présentent des signaux utilisables avec précaution, et six aucune preuve tierce suffisamment vérifiable. **Celui qui produit une preuve tierce vérifiable se distingue immédiatement.**

● Un cas sur neuf

Q7 — C. Les deux définitions affichées sont pourtant quasi identiques. **Un facteur supérieur à vingt sur le même intitulé.** Un chiffre non attribué détruit votre crédibilité plus vite qu'il ne l'établit.

Q8 — B. Le marché mondial ne sert que de contexte. Pour une agence de dix personnes, le marché servable peut être **vingt événements de quatre-vingts participants par an** — un objectif que l'on peut atteindre, mesurer et faire croître.

Q9 — B. Le premier est gratuit et immédiat, et ne résiste pas devant un acheteur exigeant. Le troisième prend deux à trois ans. **Le passage du premier au deuxième est le passage le plus souvent omis.**

Q10 — C. Une demande spécialisée traitée par le circuit standard produit un délai identique aux autres, un devis générique, aucun interlocuteur identifié et aucun plan B. **Le processus dédié est la case la plus discriminante du test de crédibilité.**



Une certification que personne ne peut vérifier ne prouve rien.

NIVEAU 2 — LA PRATIQUE (suite)

Q11 Une niche qui fonctionne en février vaut-elle moins qu'une niche plus grosse qui fonctionne en avril ?

- A** Oui, la taille prime
- B** Non : la saisonnalité utile transforme un mois vide en mois productif
- C** C'est équivalent
- D** Cela dépend du prix

Q12 Que faire d'une niche trop étroite qui ne génère pas assez de demandes ?

- A** Revenir au catalogue généraliste
- B** Baisser les prix
- C** Élargir par adjacence, en gardant le centre de gravité
- D** Changer complètement de niche

NIVEAU 3 — L'EXPERTISE

Q13 Qu'est-ce qui détermine la valeur probante d'un award ?

- A** Son prestige perçu
- B** Son modèle économique, ses critères et sa gouvernance
- C** Le nombre de lauréats
- D** La date de remise

Q14 Que cumule le cas le plus solide présenté au chapitre 4 ?

- A** Trois awards
- B** Une distinction par les pairs, une étude de cas publiée par le tiers, des certifications nominatives et des affiliations
- C** Un site bien fait et des témoignages
- D** Une adhésion à une association

Q15 Quelles sont les deux clauses d'un contrat fournisseur qui décident de la marge ?

- A** Force majeure et facturation
- B** La date limite de confirmation et les paliers d'annulation
- C** Restauration et matériel technique
- D** Sous-traitance et interlocuteur nommé

Q16 Comment établit-on qu'une spécialisation améliore la marge d'un réceptif ?

- A** Par la taille du marché mondial
- B** Par une mesure interne sur une saison, en comptant les heures réelles
- C** Par le prix de vente seul
- D** Par le nombre de demandes reçues

Q17 Quel mécanisme l'exemple viennois illustre-t-il pour le tourisme d'affaires ?

- A** La baisse des prix
- B** La prospection des congrès d'association, avec un réceptif partenaire de la candidature
- C** La construction de centres de congrès
- D** Le classement des hôtels

Q18 Quelle est la manière la plus rapide et la moins coûteuse de produire une preuve ?

- A** Acheter une distinction
- B** Documenter en quelques heures un dossier déjà livré sous forme d'étude de cas détaillée
- C** Refaire son site
- D** Adhérer à trois associations

RÉPONSES COMMENTÉES · QUESTIONS 11 À 18

Niveaux 2 et 3

Q11 — B. C'est le critère souvent négligé dans la matrice de choix, et souvent le plus rentable — parce qu'il ne concurrence pas votre activité existante.

Q12 — C. Élargir vers ce qui partage les mêmes fournisseurs, les mêmes acheteurs et le même savoir-faire. Un positionnement sur l'architecture contemporaine s'élargit vers l'art, le design et la culture — pas vers le balnéaire.

Q13 — B. Un award n'atteint le niveau 5 de l'échelle — preuve moyenne — que si sa méthodologie est publique et sa gouvernance lisible ; sa valeur dépend des critères et de l'indépendance du processus. Il se cite **en complément d'autres preuves**. La question à se poser avant de citer un prix : comment son organisateur gagne-t-il de l'argent ?

① Niveau 5 · moyenne

Q14 — B. Et c'est le deuxième élément qui compte le plus : **l'étude de cas publiée par l'association rend la distinction vérifiable dans son contenu, pas seulement dans son intitulé.**

● Niveaux 2 et 3 · preuve forte

Q15 — B. Elles déterminent qui porte le risque de variation d'effectif. **Un contrat qui ne les précise pas le fait porter entièrement au réceptif.**

Q16 — B. La prime de spécialisation ne se suppose pas. Une spécialisation peut augmenter la marge — moindre comparabilité, valeur perçue, meilleur contrôle des achats — comme la réduire, si le volume est faible ou le coût de conception élevé. **La seule preuve qui vaille est interne, mesurée sur une saison, en comptant les heures réelles.**

Q17 — B. Un congrès d'association se décide deux à quatre ans à l'avance, par un comité, sur candidature. **Un réceptif peut se positionner comme partenaire d'une candidature marocaine — université, société savante, cluster industriel — plutôt que d'attendre le cahier des charges.** Cycle long, concurrence faible.

Q18 — B. C'est exactement ce que publient les organismes certificateurs, et rien n'empêche de le produire soi-même. **Une étude de cas honnête et détaillée — y compris sur la difficulté rencontrée — vaut davantage qu'une distinction à modèle payant.**

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 4, cadre des filières et échelle de preuve, forment le socle de tout le reste.

De 8 à 13 — le cadre est acquis ; la matrice de choix et le test de crédibilité sont les deux outils suivants.

Plus de 13 — la démarche se prolonge avec l'étude de cas et le calcul de marge par heure.

LA CONFÉDÉRATION NATIONALE DU TOURISME

Rejoindre la CNT

La Confédération co-construit avec l'Office national la stratégie de promotion 2026-2030, dont la distribution est l'un des quatre piliers.

● **T1** Guide 07

Le Référentiel Vivant est une collection de onze guides thématiques, organisés en trois familles : **Concevoir** l'offre et l'expérience, **Naviguer** dans l'organisation et la sécurisation, **Toucher** les marchés et la distribution.

POUR SUIVRE LA LECTURE

SI VOTRE QUESTION PORTE SUR...	VOIR
Choisir ses marchés et structurer sa prospection B2B	● T1 Guide 07 · Accès aux marchés
Les plateformes de réservation, les bedbanks et la stratégie de canaux	● T4 Guide 11 · Distribution et intermédiation
La conformité des transferts et des circuits que vend votre produit	● T3 Guide 10 · Transport touristique routier
Le sourcing et la preuve sur les produits de terroir et l'artisanat	■ C4 Guide 06 · Produits locaux & artisanat

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 dans les deux pages suivantes.**

ONZE GUIDES

Trois familles, un même gabarit.

Concevoir, Naviguer, Toucher : chaque guide renvoie aux autres par son code de collection.

Le différenciateur n'est pas la niche. C'est la preuve.

ADHÉRER À LA CNT · LE DOSSIER

Le dossier et les pièces à joindre

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**

ADHÉRER À LA CNT · COTISATIONS ET ENVOI

Le barème, l'adresse, la déclaration

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 de la CNT 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 Zerktouni — 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**
ce guide · Guide 08
- T3** Transport touristique routier
- T4** Distribution & intermédiation

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