



● EXTRAIT GRATUIT • TOUCHER • GUIDE 11

Calculer le coût complet

Le coût complet d'un canal : coût de chaque type de réservation, commissions, tarifs qui ressortent ailleurs et contrat technique.

Chapitre 4 complet • 11 pages, dont 8 pages du guide • extrait du guide CNT 11 « Distribution & intermédiation », version 1.1, octobre 2026.

Pagination d'origine conservée.

Comment lire cet extrait

Cet extrait reproduit, sans les modifier, 8 pages du guide 11 « Distribution & intermédiation » (pages 29 à 36). La pagination est celle du guide : un passage se cite par son numéro de page et se retrouve dans la version complète.

Chaque information porte l'étiquette de son registre ; la légende complète figure en page 2 du guide.

Ce que contient cet extrait

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

Usage

Cet extrait est gratuit. Il peut être imprimé, partagé et remis à une équipe, sans modification et avec mention de sa source.

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.**

Le guide complet

Le guide 11 « Distribution & intermédiation » compte 66 pages : une ouverture, cinq chapitres, une fiche pratique de six outils à remplir et un quiz de dix-huit questions avec réponses commentées.

Le guide, ses fiches, son quiz et sa vidéo

cntacademy.ma/11guides

Adhérer à la Confédération Nationale du Tourisme

Les modalités et le formulaire d'adhésion : www.cnt.ma/page/adhesion-au-cnt

Réserve

Cet extrait est un document d'information. Il ne constitue ni un avis juridique ni une consultation, et ne remplace pas les textes publiés au Bulletin officiel.