

C1

الكونفدرالية الوطنية للسياحة
 .ИХХАҚ.ИЭТ.ИПЕИЭТИ.ОЭ.ХТ
 Confédération Nationale du Tourisme

CONCEVOIR · GUIDE 1/4

Hébergements innovants

L'accueil, main sur le cœur



C1

الكونفدرالية الوطنية للسياحة
 .ИХЛΛQ.ИΞ† .ИΠΕΙΔ†И.Θ%Λ†
 Confédération Nationale du Tourisme

CONCEVOIR · GUIDE 1/4

Hébergements innovants

L'accueil, main sur le cœur

C1

الكونفدرالية الوطنية للسياحة
 .ИХЛΛQ.ИΞ† .ИΠΕΙΔ†И.Θ%Λ†
 Confédération Nationale du Tourisme

CONCEVOIR · GUIDE 1/4

Hébergements innovants

L'accueil, main sur le cœur

C1

الكونفدرالية الوطنية للسياحة
 .ИХЛΛQ.ИΞ† .ИΠΕΙΔ†И.Θ%Λ†
 Confédération Nationale du Tourisme

CONCEVOIR · GUIDE 1/4

Hébergements innovants

L'accueil, main sur le cœur

C1

الكونفدرالية الوطنية للسياحة
 .ИХХАҚ.ИЭТ.ИЦЕИЭТН.ОЭ.ХТ
 Confédération Nationale du Tourisme

CONCEVOIR · GUIDE 1/4

Hébergements innovants

L'accueil, main sur le cœur

Hébergements innovants

L'accueil, main sur le cœur.

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 et financières 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 guide décrit un cadre réglementaire à une date donnée et ne se substitue ni à la lecture des textes officiels ni à un conseil juridique. Les données de marché citées sont des estimations de cabinets privés. Reproduction autorisée pour les adhérents de la CNT, avec mention de la source.

REPÈRES · COMMENT CE GUIDE EST BALISÉ

Quatre registres d'information coexistent dans ce guide. Chaque affirmation chiffrée ou normative porte l'étiquette de son registre — pour que vous sachiez toujours ce qui est écrit dans un texte, ce qui est publié par une institution, ce qui est calculé par la CNT et ce qui est proposé comme outil.

§ TEXTE OFFICIEL

Citation littérale d'une loi, d'un décret ou d'un arrêté, avec sa référence. Cité tel quel.

◆ DONNÉE INSTITUTIONNELLE

Chiffre ou fait publié par une administration ou un organisme, cité avec sa source et sa date.

Σ CALCUL CNT

Résultat d'un traitement des classeurs officiels du ministère du Tourisme (32 classeurs, 7 863 critères). Maximum théorique : le seuil applicable est celui calculé par le classeur officiel après prise en compte des cas « NA » admis.

🔧 OUTIL CNT · PAS UNE NORME

Méthode, grille ou repère de pilotage proposé par la CNT. Aide à décider, ne remplace aucune règle.

QUATRE OBJETS · QUE VOUS RETROUVEREZ DANS LES ONZE GUIDES

CE QUE DIT LE TEXTE

L'encadré réglementaire porte une citation littérale et sa référence.

Cas

L'encadré « cas » décrit un établissement réel ; sa variante rouge est un contre-cas pédagogique.

▲ NI Guide 04

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

À RETENIR

« **Ce qu'il faut retenir** » ferme chaque chapitre sur cinq points et une suite logique.

Sommaire

Ouverture — 27 mai 2027 : la date à retenir 04

Chapitre 1 — Ce qui a changé, et ce que ça change pour vous 07

1.1 Une réforme, pas une nouvelle nomenclature	08
1.2 Le basculement invisible	09
1.3 Ce que le renouvellement ajoute	10
1.4 Où se concentrent les points	10
1.5 Où êtes-vous dans le dispositif	12
1.6 Comment se calcule un classement	14
1.7 Pourquoi votre seuil n'est pas celui du tableau	14
1.8 Ce que la visite mystère regarde vraiment	16

Chapitre 2 — Quatre façons d'innover 18

2.1 Innover, ce n'est pas d'abord construire	19
2.2 Registre 1 : le format physique	21
2.3 Registre 2 : l'expérience de service	23
2.4 Registre 3 : le modèle d'exploitation	25
2.5 Registre 4 : le modèle de commercialisation	26
2.6 Choisir : investir ou ne pas investir	27
2.7 Prouver avant de bâtir	28

Chapitre 3 — Innover sans se mettre hors-jeu 29

3.1 La bonne séquence	30
3.2 Votre concept n'est pas une catégorie	31
3.3 « Riad » et « kasbah » sont des appellations réservées	32
3.4 Deux conformités, pas une	33

3.5 Les obligations qu'on oublie	34
----------------------------------	----

Chapitre 4 — Ce que font les autres 37

4.1 France, 2009 : un précédent proche	38
4.2 Hotelstars Union : un référentiel qui se révisé	38
4.3 Portugal : toutes les formes n'ont pas besoin de la même échelle	39
4.4 Trois systèmes en regard du dispositif marocain	40

Chapitre 5 — Financer l'innovation 41

5.1 Deux dispositifs, deux logiques	42
5.2 Cap Hospitality	43
5.3 GO SIYAHA	43
5.4 Le scénario sans aide	44

Fiche pratique — six outils 46

Outil 1 · Calculer votre seuil réel	46
Outil 2 · Auto-diagnostic avant visite mystère	47
Outil 3 · Votre calendrier de conformité	48
Outil 4 · Investir ou ne pas investir	49
Outil 5 · Business case d'une unité innovante	50
Outil 6 · Check-list de conformité avant conception	51

Quiz d'auto-évaluation — 18 questions, 3 niveaux 52

Rejoindre la CNT — poursuivre la lecture 54

Adhérer à la CNT — dossier de candidature et barème des cotisations	55
---	----

Textes de référence et sources 56

OUVERTURE

27 mai 2027 : la date à retenir

Si vous exploitez un établissement d'hébergement classé au Maroc concerné par la période transitoire de la loi n° 80-14, une date structure le calendrier : **27 mai 2027**.

L'article 57 de la loi n° 80-14 accorde aux établissements touristiques classés existant à la date de publication de la loi un délai de vingt-quatre mois à compter de la publication des nouvelles normes de classement pour s'y conformer. Ces normes ont été publiées au Bulletin Officiel le 27 mai 2025 : l'échéance correspondante est donc le **27 mai 2027**.

La réforme change aussi la durée du classement : le classement d'exploitation est accordé pour sept ans lors d'un premier classement, puis renouvelé par périodes de cinq ans. Le renouvellement utilise une grille qui ajoute de nombreux critères de production et de qualité de service.

L'échéance est concrète pour le gérant d'une maison d'hôtes de six chambres, d'un riad, d'un gîte ou d'un petit hôtel qui cherche à savoir quoi vérifier, quoi corriger et où investir avant son prochain contrôle ou renouvellement.

La thèse est précise : **dans la grille Hôtel de catégorie Luxe, les normes complémentaires couvrent à la fois l'équipement et la qualité de service.** L'innovation ne s'évalue donc pas sur le seul objet construit : elle se conçoit aussi comme un système d'exploitation et d'expérience client.

LA THÈSE DU GUIDE

L'innovation ne s'évalue pas sur le seul objet construit.

Dans la grille Hôtel de catégorie Luxe, les normes complémentaires couvrent à la fois l'équipement et la qualité de service. L'innovation se conçoit donc aussi comme un système d'exploitation et d'expérience client.

[→ ANALYSE CNT](#)

Périmètre : Hôtel, catégorie Luxe, grille de renouvellement

TROIS DATES

27 mai 2025

Publication des cinq arrêtés au BO n° 7407 bis.

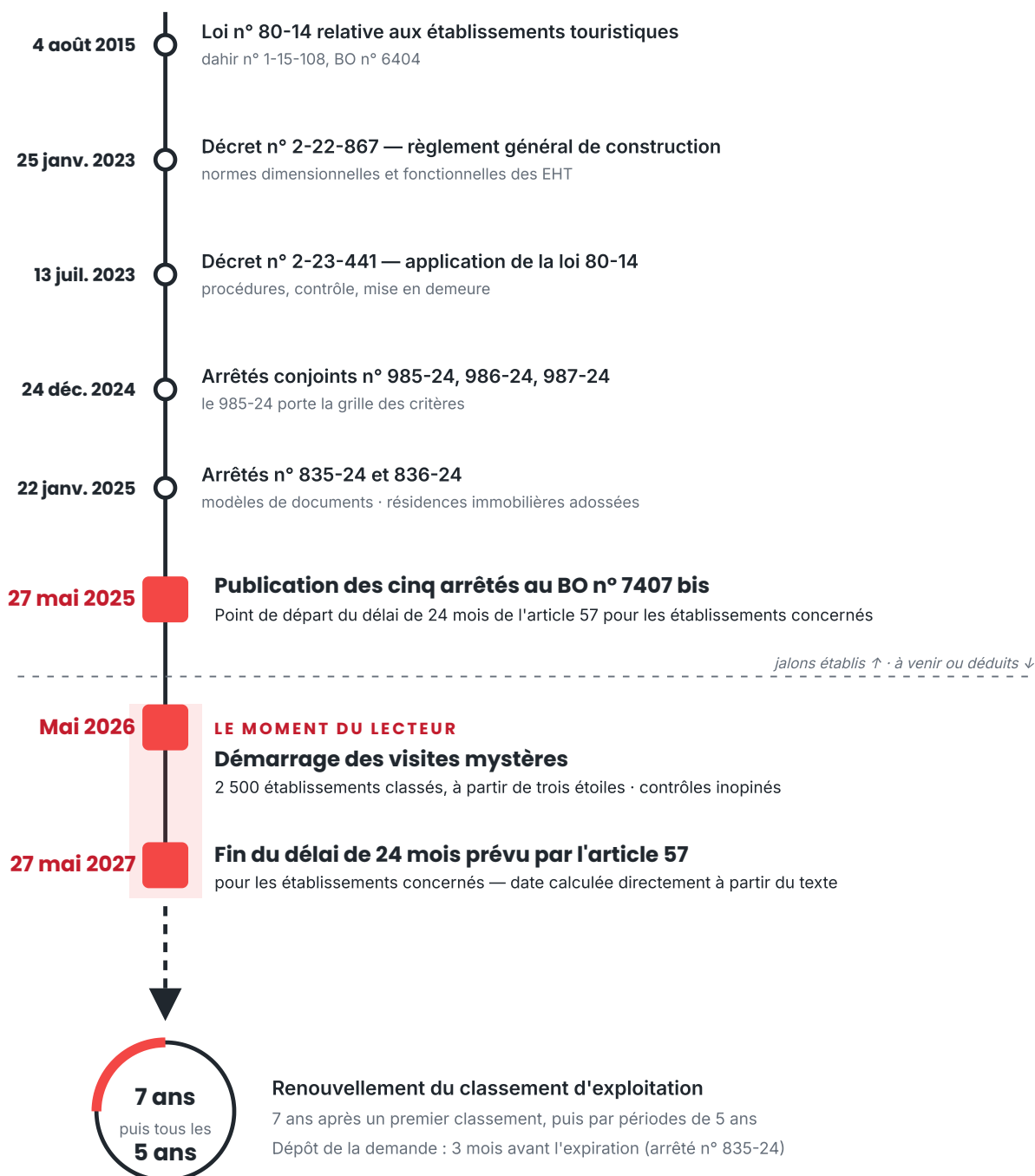
Mai 2026

Démarrage des visites mystères — 2 500 établissements.

27 mai 2027

Fin du délai de 24 mois de l'article 57.

VI De la loi au contrôle : la nouvelle grille est publiée depuis le 27 mai 2025



Source : Bulletin Officiel n° 7407 bis du 27 mai 2025 ; loi n° 80-14, article 57.

§ TEXTE OFFICIEL

Comment lire ce guide

Chaque chapitre se lit de façon autonome. Trois parcours répondent aux situations les plus courantes.

Pour un exploitant dont le renouvellement approche, le chapitre 1 puis la fiche pratique forment le chemin le plus direct : la fiche contient la méthode de calcul du seuil réel et la grille d'auto-diagnostic à passer en amont d'une visite.

Pour un porteur de projet, le chapitre 3 donne la séquence de conception et décrit le risque le plus coûteux : concevoir avant d'avoir qualifié le projet.

Pour savoir où investir, le chapitre 2 est le cœur du sujet.

CINQ CHAPITRES

- | | |
|---|--|
| 1 | Ce qui a changé, et ce que ça change pour vous |
| 2 | Quatre façons d'innover |
| 3 | Innover sans se mettre hors-jeu |
| 4 | Ce que font les autres |
| 5 | Financer l'innovation |

Puis la **fiche pratique** (six outils), le **quiz** d'auto-évaluation (dix-huit questions) et les **textes de référence**.

VOUS EXPLOITEZ

Chapitre 1

→ Fiche pratique

Le seuil réel, l'auto-diagnostic, le calendrier de conformité.

VOUS PROJETEZ

Chapitre 3

→ Outil 6

La séquence de conception et les vingt points à verrouiller.

VOUS ARBITREZ

Chapitre 2

→ Outils 4 et 5

Quatre registres d'innovation, la matrice, le business case.

1

CHAPITRE UN

Ce qui a changé, et ce que ça change pour vous

Cinq arrêtés publiés le 27 mai 2025 ont fait plus que classer les maisons d'hôtes en étoiles. Ils ont donné une date d'expiration à votre classement, et changé la nature de ce qui sera évalué au renouvellement : le service, bien plus que l'équipement.

-
- 1.1** Une réforme, pas une nouvelle nomenclature
 - 1.2** Le basculement invisible
 - 1.3** Ce que le renouvellement ajoute
 - 1.4** Où se concentrent les points
 - 1.5** Où êtes-vous dans le dispositif
 - 1.6** Comment se calcule un classement
 - 1.7** Pourquoi votre seuil n'est pas celui du tableau
 - 1.8** Ce que la visite mystère regarde vraiment
-

1.1 Une réforme, pas une nouvelle nomenclature

Le 27 mai 2025, cinq arrêtés paraissent au Bulletin Officiel n° 7407 bis. Le fait le plus commenté tient en une ligne : les maisons d'hôtes, riads, kasbahs, résidences de tourisme et hôtels-clubs sont désormais classés en étoiles, comme les hôtels. C'est exact ; pour un exploitant, deux autres dispositions pèsent davantage.

Le classement a une date d'expiration. La décision de classement d'exploitation est octroyée pour sept ans lors d'un premier classement, cinq ans lors d'un renouvellement. La demande de renouvellement se dépose trois mois avant l'échéance. C'est écrit dans le modèle officiel de la décision de classement — autrement dit, dans le document que vous recevrez vous-même.

CE QUE DIT LE TEXTE

« La décision de classement d'exploitation de l'établissement est octroyée pour une durée de (7 ans dans le cas d'un premier classement d'exploitation / 5 ans dans le cas de renouvellement du classement d'exploitation). »

« L'exploitant de l'établissement doit déposer une demande à ce propos, 3 mois avant l'expiration de la durée de validité. »

— Arrêté n° 835-24, modèle de décision de classement d'exploitation, articles 2 et 6

La grille du renouvellement n'est pas celle du classement initial. Le ministère publie deux jeux de formulaires distincts : ceux du classement provisoire, et ceux du renouvellement. Les seconds contiennent tout ce que contiennent les premiers, plus un ensemble entier de critères absent de la grille d'ouverture. C'est l'objet de la section 1.3, et c'est le fait le plus lourd de conséquences pour un exploitant.

Une précision qui évite une confusion fréquente : la grille de critères se trouve dans l'arrêté conjoint **n° 985-24**, pas dans l'arrêté 835-24, qui ne porte que sur les modèles de documents administratifs. Les deux se ressemblent, les deux ont paru le même jour, et les classeurs du ministère renvoient aux deux. Si vous cherchez vos critères, c'est le 985-24.

Enfin, l'arrêté 985-24 abroge l'ancien arrêté n° 1751-02 du 18 décembre 2003 — **à l'exception de ses dispositions relatives au bivouac**, qui restent en vigueur. Pour les opérateurs de désert, l'ancien régime s'applique donc toujours sur ce point précis.

DEUX ARRÊTÉS, DEUX OBJETS

985-24

Arrêté conjoint · **les normes de classement d'exploitation** — la grille de critères A et B, type par type, catégorie par catégorie.

835-24

Arrêté · **les modèles de documents** — décision de classement, formulaires, attestations. Ses annexes reprennent la grille norme par norme, d'où la confusion.

CE QUI RESTE DE 2003

L'arrêté n° 1751-02 est abrogé, **sauf ses dispositions relatives au bivouac**, maintenues jusqu'à leur remplacement. Voir chapitre 3, § 3.2.

À VOTRE AGENDA

La demande de renouvellement se dépose **trois mois avant l'échéance** du classement. C'est la seule date du dispositif que vous maîtrisez entièrement — outil 3 de la fiche pratique.

1.2 Le basculement invisible

Voici ce que fait apparaître la comparaison des grilles officielles.

Prenons un hôtel de catégorie Luxe. Au classement provisoire, sa grille compte 195 normes obligatoires, et le seuil s'établit à 322 points sur 459 points de normes complémentaires. C'est un exercice de bâti : équipements, dimensions, conformité des espaces.

Sept ans plus tard, au renouvellement, la grille qui s'applique compte 258 normes obligatoires et une seconde famille de normes complémentaires que le classement provisoire ne connaît pas. **À côté des normes d'équipement (code NEDF) apparaissent les normes de production et de qualité de service (code NPQS).** La grille ne change pas seulement de taille : elle change de nature.

Dans les classeurs de renouvellement, les deux blocs apparaissent **fusionnés** : le total de la grille élargie et le partage entre les deux familles se lisent dans le classeur propre à chaque établissement, qui effectue le calcul.

HÔTEL LUXE ·
RENOUVELLEMENT

2 familles

de normes complémentaires au renouvellement — **NEDF** pour l'équipement, **NPQS** pour la production et la qualité de service — contre une seule au classement provisoire.

v2 Le basculement invisible : une seconde famille de normes apparaît au renouvellement

Schéma de structure — les longueurs ne représentent aucune proportion mesurée

Classement
provisoire

NEDF
Normes d'équipement

459 pts
une seule famille

Seuil 70 % = 322 pts

Renouvel-
lement

NEDF
Normes d'équipement

NPQS
Normes de production et de qualité de service

**total : selon
le classeur**

onze rubriques de service n'existent qu'ici — aucune ne se prépare la veille

Le seuil reste de 70 %, mais il se calcule sur **votre** grille : c'est le classeur officiel qui l'établit.

Source : comparaison des classeurs officiels du ministère du Tourisme — grilles de classement provisoire et de renouvellement, hôtel catégorie Luxe.

→ **ANALYSE CNT**

Dans les classeurs de renouvellement, les blocs NEDF et NPQS apparaissent fusionnés : le partage des points se lit dans le classeur de chaque établissement.

Cette seconde famille a une conséquence directe. Le seuil à atteindre reste de 70 % du total applicable, mais ce total inclut désormais les normes de production et de qualité de service. **Un établissement qui jouerait sa note sur le seul équipement se priverait d'une part entière de la grille** — celle qui se gagne en exploitation, jour après jour.

D'où une méthode plutôt qu'un ratio : le classeur de **votre** type et de **votre** catégorie présente les deux familles de normes complémentaires et calcule le seuil. La section 1.7 explique pourquoi ce seuil est propre à chaque établissement.

Précaution de lecture, valable pour tous les chiffres de ce chapitre : ces totaux sont ceux de la grille complète. Le vôtre sera différent, et généralement inférieur, pour une raison expliquée en section 1.7. Ce sont des maxima théoriques, pas des objectifs à recopier.

1.3 Ce que le renouvellement ajoute

Onze rubriques n'existent que dans les grilles de renouvellement. Les lire, c'est comprendre exactement ce que le dispositif entend contrôler.

- Réservation par téléphone · Réservation par internet
- Procédures d'enregistrement du client (check-in) · Procédures de départ du client (check-out)
- Services dans les espaces de restauration ou de boissons · Services dans l'espace servant des boissons · Présentation des mets dans les espaces de restauration
- Room service · Autres services dans l'unité d'hébergement
- Tenue vestimentaire du personnel · Espaces verts

Aucune de ces onze rubriques ne se prépare la veille. Une procédure de check-out écrite, un standard de réponse téléphonique, un personnel formé à deux langues étrangères : ce sont des mois de mise en place, pas un week-end de rangement.

1.4 Où se concentrent les points

Dans la grille Hôtel Luxe analysée, les rubriques de service occupent une place déterminante ; encore faut-il savoir où porter l'effort. Le classement des rubriques par poids en points répond à la question, et la réponse est nette.

Sur les cinq premières rubriques, quatre portent sur le service — accueil, buffet, déjeuner et dîner, espace détente — et une seule sur l'équipement, la piscine. Et une rubrique mérite d'être regardée à part : « Réservation par téléphone » pèse 67 points sans comporter la moindre norme obligatoire. Tout s'y joue sur la qualité d'un échange de trois minutes. Le chapitre 2 y revient.

V3 Onze rubriques que vous ne rencontrerez qu'au renouvellement

RENOUVELLEMENT

CLASSEMENT PROVISOIRE

Toute la grille initiale : bâti, équipements, dimensions, conformité des espaces — intégralement reprise.

+ ONZE RUBRIQUES DE SERVICE RENDU

Réservation par téléphone

Réservation par internet

Procédures d'enregistrement (check-in)

Procédures de départ (check-out)

Services en restauration ou boissons

Services dans l'espace boissons

Présentation des mets

Room service

Autres services dans l'unité

Tenue vestimentaire du personnel

Espaces verts

Source : classeurs officiels du ministère du Tourisme — comparaison des grilles de classement provisoire et de renouvellement.

V4 Où se gagnent les points : les douze rubriques les plus lourdes

Grille de renouvellement, hôtel catégorie Luxe · barres proportionnelles aux points B · ■ service ■ équipement

#	RUBRIQUE	POINTS B	PTS	CRITÈRES	DONT A
1	Espace et service d'accueil · service		122	42	14
2	Services de buffet dans les espaces de restauration · service		115	25	1
3	Piscine intérieure et/ou extérieure · équipement		110	44	20
4	Espace détente · service		109	37	6
5	Services du déjeuner et/ou dîner · service		108	24	2
6	Services dans l'espace servant des boissons · service		97	21	1
7	Sanitaires de l'unité d'hébergement · équipement		97	52	28
8	Exploitation d'une plage privative · équipement		91	27	8
9	Room service · service		85	22	2
10	Services du petit-déjeuner · service		74	19	4
11	Réservation par téléphone · service ! SEULE RUBRIQUE SANS NORME OBLIGATOIRE		67	14	0
12	Équipement minimal dans l'unité d'hébergement · équipement		66	33	18

Lecture : « Critères » = nombre de critères de la rubrique ; « dont A » = normes obligatoires, éliminatoires, qui ne rapportent aucun point. Sur les cinq rubriques les plus lourdes, quatre relèvent du service.

Source : calcul CNT sur les classeurs officiels du ministère du Tourisme.

CALCUL CNT

Maximum théorique — le seuil applicable est celui calculé par le classeur officiel après prise en compte des « NA » autorisés par le guide de notation.

1.5 Où êtes-vous dans le dispositif

Tout commence par l'identification de la grille applicable. La loi n° 80-14 définit **neuf types d'établissements d'hébergement touristique**. Les formulaires officiels de classement couvrent **39 combinaisons type/catégorie** pour ces neuf types. Ils proposent en plus **6 grilles RIPT**, les résidences immobilières de promotion touristique étant assimilées aux résidences de tourisme pour leur classement. Cela représente **45 grilles** affichées dans le dispositif ministériel. Le tableau de la page suivante les rassemble.

Trois enseignements pour un exploitant.

Le riad et la kasbah ne sont pas des catégories d'entrée de gamme. Leur seuil d'entrée est fixé à trois étoiles, et ces appellations sont protégées par une norme obligatoire : elles sont réservées aux établissements qui répondent aux normes de la grille correspondante. Le chapitre 3 détaille ce point, ainsi que la voie qu'offre la maison d'hôtes.

La maison d'hôtes n'accède pas à la catégorie Luxe. Son échelle s'arrête à cinq étoiles, là où le riad et la kasbah vont jusqu'au Luxe. La différence a des effets commerciaux directs, notamment sur le positionnement tarifaire et le référencement.

Certains termes n'existent pas. « Village de vacances », « auberge », « motel » ne figurent pas parmi les neuf types d'établissements d'hébergement de la loi 80-14. Les employer dans un dossier de classement, c'est se placer d'emblée hors nomenclature.

TROIS SEUILS D'ENTRÉE À TROIS ÉTOILES

Seuls le riad, la kasbah et l'hôtel club ont un seuil d'entrée à trois étoiles. Les autres types classés en étoiles commencent plus bas : une maison d'hôtes une étoile relève pleinement du dispositif.

LE DISPOSITIF EN CHIFFRES

9

types d'établissements d'hébergement touristique définis par la loi n° 80-14

39

combinaisons type / catégorie dans les formulaires officiels

+ 6

grilles RIPT, assimilées aux résidences de tourisme

45

grilles affichées au total

◆ DONNÉE INSTITUTIONNELLE

HORS NOMENCLATURE

« Village de vacances », « auberge », « motel », « glamping », « éco-lodge » : aucun de ces mots n'est un type au sens de la loi. Voir § 3.2.

v5 Neuf types d'hébergement, plus le RIPT : la bonne grille avant tout le reste

TYPE D'ÉTABLISSEMENT	LUXE	5★	4★	3★	2★	1★	REPÈRE
Hôtel	●	●	●	●	●	●	6 catégories
Hôtel club	●	●	●	●	—	—	Seuil d'entrée 3★
Résidence de tourisme	●	●	●	●	●	●	6 catégories
Maison d'hôtes	—	●	●	●	●	●	Jusqu'à 5★, sans condition d'appellation
Riad	●	●	●	●	—	—	Seuil d'entrée 3★ · appellation réservée
Kasbah	●	●	●	●	—	—	Seuil d'entrée 3★ · appellation réservée
Gîte	—	—	●	●	●	●	4★ à 1★
Pension	catégorie unique						Pas d'étoiles
Camping	—	●	●	●	●	●	5★ à 1★
Résidence immobilière de promotion touristique (RIPT) *	●	●	●	●	●	●	6 grilles · régime distinct

* RIPT : régime immobilier régi par la loi n° 01-07 ; assimilé à une résidence de tourisme pour son classement par l'article 3 de la loi n° 80-14. Le RIPT n'est pas un dixième type d'EHT.

Total affiché par le dispositif ministériel : 39 combinaisons type/catégorie pour les 9 types EHT + 6 grilles RIPT = **45 grilles**. Le cercle rouge marque les trois seuils d'entrée à trois étoiles.

Source : ministère du Tourisme — formulaires officiels des procédures de classement provisoire et de renouvellement du classement d'exploitation.

◆ **DONNÉE INSTITUTIONNELLE**

1.6 Comment se calcule un classement

Le mécanisme est simple à énoncer et exige d'être compris exactement.

CE QUE DIT LE TEXTE

« L'établissement doit se conformer à 100 % des normes obligatoires précitées et à 70 % au minimum du total des points des normes complémentaires précitées. »

— Arrêté conjoint n° 985-24

Deux conditions, cumulatives, de nature différente.

Les **normes obligatoires**, marquées « A », ne se négocient pas et ne rapportent aucun point. Elles se satisfont à 100 %. Une seule défaillance sur une norme A bloque le classement, quel que soit votre score par ailleurs.

Les **normes complémentaires**, marquées « B », rapportent chacune 2, 3, 4 ou 5 points. Le seuil est fixé à 70 % au moins de leur total. La notation est binaire : un critère est satisfait et vaut ses points pleins, ou il ne l'est pas et vaut zéro. Il n'y a pas de demi-point.

Cette dernière phrase mérite d'être retenue : ce n'est pas une moyenne. Un établissement excellent sur les points B mais défaillant sur une seule norme A n'est pas classé. La vérification des normes obligatoires précède donc la recherche de points.

1.7 Pourquoi votre seuil n'est pas celui du tableau

C'est une nuance décisive du dispositif, aux conséquences financières directes.

CE QUE DIT LE TEXTE

« N'entrent pas en ligne de compte du total des points, les normes issues d'une norme principale dont l'établissement d'hébergement touristique ne dispose pas. »

— Arrêté conjoint n° 985-24

V6 Deux conditions, pas une moyenne

CONDITION 1 · FILTRE

100 %

des normes obligatoires « A »
aucun point attribué
une seule défaillance bloque
le classement

puis seulement

CONDITION 2 · SCORE

≥ 70 %

du total des points « B » applicables
notation binaire : 2, 3, 4 ou 5 points
par critère : pas de demi-point

Corpus mesuré : 7 863 critères · 4 002 normes A
3 861 normes B · 74 rubriques · 9 types EHT + RIPT

Source : arrêté conjoint n° 985-24 ;
comptage CNT sur les 32 classeurs
officiels.

Les classeurs officiels prévoient que certains critères peuvent, **exceptionnellement**, être notés « NA » lorsque le guide de notation l'autorise. Dans ces cas, le fichier adapte automatiquement le calcul. **Une rubrique ne sort pas du calcul au seul motif que l'établissement ne propose pas l'équipement ou le service** : le classeur indique si la non-applicabilité est expressément admise.

La conséquence est double.

Votre seuil réel est propre à votre établissement parce que les cas « NA » admis dépendent de sa configuration. Seul le fichier officiel établit le seuil réel.

Une absence n'allège le calcul que lorsque la grille le prévoit. Une norme obligatoire ne disparaît pas parce qu'on choisit de ne pas proposer la prestation, et un critère B ne devient pas « NA » par simple décision de l'exploitant.

Un point de vocabulaire, important pour la suite. Les seuils chiffrés que vous rencontrerez ici — 322 points pour un hôtel Luxe en classement provisoire, 195 pour une maison d'hôtes 5 étoiles — sont des **calculs arithmétiques** appliquant la règle des 70 % à la grille complète. Ils ne figurent pas comme tels dans les textes ; ils donnent un ordre de grandeur utile et portent, partout où ils apparaissent, l'étiquette **Σ CALCUL CNT**

La convention d'arrondi : la notation est en points entiers et le texte exige « 70 % au minimum ». **Le seuil retenu est donc le premier entier atteignant ou dépassant 70 % du total applicable** — le plafond, jamais l'arrondi au plus proche. Sur 459 points, 70 % font 321,3 : le seuil est **322**, car 321 points ne représentent que 69,93 %.

V7 Quatre étapes pour connaître le seuil qui vous concerne

VIGNETTE DE RAPPEL · OUTIL COMPLET : FICHE PRATIQUE, OUTIL 1

- 1 **Télécharger** le classeur officiel correspondant exactement à son type **et** à sa catégorie — deux pages du site du ministère selon qu'il s'agit d'un classement provisoire ou d'un renouvellement.
- 2 **Retirer** les rubriques non applicables à l'établissement et leurs points du total — uniquement lorsque le guide de notation l'admet.
- 3 **Calculer 70 %** du total restant → **seuil réel**.
- 4 **Vérifier séparément** que 100 % des normes A applicables sont satisfaites.

Total applicable × 0,70 = seuil réel

Repère de gestion : × 0,80 (pas une norme).

Source : méthode CNT dérivée de l'arrêté n° 985-24.

OUTIL CNT · PAS UNE NORME

1.8 Ce que la visite mystère regarde vraiment

Depuis mai 2026, un dispositif de visites mystères couvre 2 500 établissements classés, à partir de la catégorie trois étoiles. Les auditeurs sont des intervenants externes légalement mandatés, sélectionnés par appel d'offres, sous pilotage de la SMIT. Ils se présentent comme des clients. Ils ne préviennent pas.

Le nombre de critères contrôlés dépend de la grille. Le comptage sur les classeurs officiels donne 696 critères pour la grille complète de renouvellement d'un hôtel Luxe. Le nombre varie selon le périmètre retenu — une grille particulière, un extrait, un décompte de sous-critères ; le chiffre pertinent est celui de la grille de l'établissement.

Ce qui est établi, en revanche, est plus utile qu'un décompte.

Ce qui est évalué, c'est ce qui est produit, pas ce qui est prévu. Une procédure écrite qui n'est pas appliquée le jour de la visite ne rapporte rien. À l'inverse, la grille note explicitement l'existence de procédures : une bonne pratique non formalisée ne rapporte pas non plus. La grille attend les deux.

Le contrôle porte sur des choses mesurables. Décrochage en moins de cinq sonneries, excuses en cas d'attente, réceptionniste s'exprimant dans au moins deux langues étrangères, énoncé de la politique d'annulation, check-out en moins de quinze minutes. Ce sont des standards vérifiables en une visite.

La conformité se joue en permanence. Avec un renouvellement quinquennal et des contrôles inopinés, la logique du pic d'effort avant contrôle ne fonctionne plus. C'est probablement le changement culturel le plus exigeant de toute la réforme.

DEPUIS MAI 2026

2 500

établissements classés, à partir de trois étoiles, couverts par des visites mystères inopinées sous pilotage de la SMIT.

◆ DONNÉE INSTITUTIONNELLE

CINQ STANDARDS VÉRIFIABLES EN UNE VISITE

- Décrochage en moins de cinq sonneries
- Excuses en cas d'attente
- Deux langues étrangères à la réception
- Politique d'annulation énoncée
- Check-out en moins de quinze minutes

Après le contrôle

Lorsque le rapport de contrôle ne confirme pas le classement, le décret n° 2-23-441 prévoit un avertissement ou un blâme assorti d'une **mise en demeure** fixant un délai pour mettre en œuvre les recommandations. L'exploitant notifie leur mise en œuvre et une nouvelle visite est effectuée pour la constater. Si la situation conduit à un changement de classement, la décision suit la procédure réglementaire correspondante.

La contestation d'une décision administrative relève du droit commun ; la voie et le délai applicables découlent de la décision notifiée et du texte qui la fonde. Les rapports de contrôle, la mise en demeure éventuelle, la preuve des corrections réalisées et les échanges avec l'administration constituent le dossier de référence de l'établissement.

La loi n° 80-14 prévoit par ailleurs des sanctions administratives et pénales, qui varient selon la nature du manquement et l'article applicable.

APRÈS UN RAPPORT NON CONFORME

Avertissement ou blâme → **mise en demeure** avec délai → corrections → notification par l'exploitant → nouvelle visite → le cas échéant, changement de classement selon la procédure réglementaire.
Décret n° 2-23-441

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Le classement expire. Sept ans, puis cinq. **La demande de renouvellement se dépose trois mois avant l'échéance** — c'est la seule date de tout ce dispositif que l'exploitant maîtrise entièrement.
- Au renouvellement, la grille ajoute une **seconde famille de normes complémentaires** — production et qualité de service — que le classement provisoire ne connaît pas.
- Le partage des points entre équipement et service se lit dans **le classeur officiel du type et de la catégorie**, qui calcule le seuil.
- Le seuil réel dépend des cas « NA » admis par le fichier officiel : c'est le classeur qui effectue le calcul.
- Ce qui est contrôlé est ce qui est produit tous les jours, pas ce qui est prêt le jour de la visite.

→ **La suite logique** : si le dispositif évalue fortement le service, alors innover ne veut plus dire construire seulement.

2

CHAPITRE DEUX

Quatre façons d'innover

Il y a un malentendu tenace sur l'innovation dans l'hébergement : on la confond avec un objet. Un hébergement peut pourtant innover de quatre façons, et la plus visible est aussi la plus capitalistique et la moins réversible. Ce chapitre passe les quatre registres en revue, cas réels à l'appui — et donne une méthode pour choisir.

2.1 Innover, ce n'est pas d'abord construire

2.2 Registre 1 : le format physique

2.3 Registre 2 : l'expérience de service

2.4 Registre 3 : le modèle d'exploitation

2.5 Registre 4 : le modèle de commercialisation

2.6 Choisir : investir ou ne pas investir

2.7 Prouver avant de bâtir

2.1 Innover, ce n'est pas d'abord construire

Il y a un malentendu tenace sur l'innovation dans l'hébergement, et le chapitre précédent permet enfin de le lever.

Le malentendu consiste à confondre innovation et objet : une tente de luxe, un dôme, une piscine à débordement, une serrure connectée. Ces choses existent, elles sont parfois utiles, et elles se photographient bien. Mais elles ne représentent qu'un des quatre registres sur lesquels un hébergement peut innover — et c'est généralement le plus capitaliste et le moins réversible. Dans la grille Hôtel Luxe analysée au chapitre 1, l'équipement n'est que l'une des deux familles de normes complémentaires du renouvellement ; la seconde ne se construit pas, elle se produit.

Un hébergement peut innover de quatre façons :

- par son **format physique** — ce qu'on construit ;
- par son **expérience de service** — ce qu'on produit chaque jour ;
- par son **modèle d'exploitation** — comment on gagne de l'argent ;
- par son **modèle de commercialisation** — comment on est trouvé et réservé.

Une conséquence directe, qui heurte l'intuition : **une petite maison d'hôtes classique peut être plus innovante qu'un dôme dans le désert**. Si elle fonctionne avec un parcours de réservation fluide, une forte personnalisation, des partenariats locaux et une gestion de coûts disciplinée, elle produit plus de valeur nouvelle qu'un objet spectaculaire dont l'exploitation reproduit un modèle ancien avec une consommation d'eau supérieure.

QUATRE REGISTRES

- 1 Format physique
- 2 Expérience de service
- 3 Modèle d'exploitation
- 4 Modèle de commercialisation

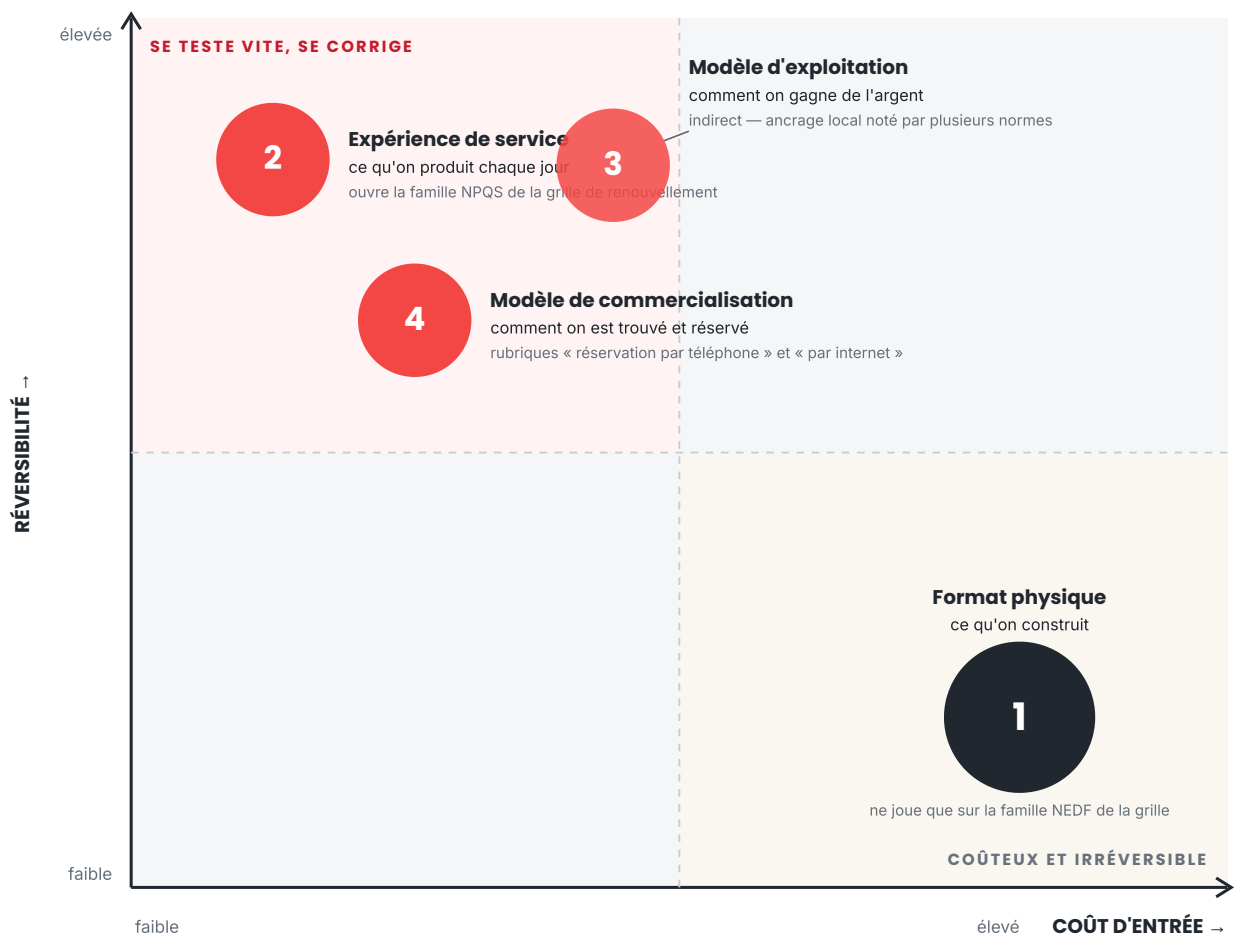
Ils ne se hiérarchisent pas : ils se cumulent. C'est leur **profil de risque** qui les distingue — page suivante.

V9 Deux projets, deux innovations — laquelle est la plus innovante ?

	LE DÔME DANS LE DÉSERT	LA MAISON D'HÔTES DE SIX CHAMBRES
Ce qu'on voit	Format spectaculaire, photogénique	Bâti ordinaire
Réservation	Un seul canal, dépendance forte	Parcours direct fluide sur mobile
Expérience	Standardisée	Fortement personnalisée
Exploitation	Consommation d'eau et d'énergie élevée	Coûts maîtrisés et mesurés par nuitée
Écosystème	Peu de partenariats	Activités et achats locaux structurés
Points de classement	Famille NEDF seule — l'équipement plafonne à ce qu'il est	Familles NEDF + NPQS — le service ouvre la seconde famille
Verdict	Innovation de forme	Innovation de système

Lecture : l'objet seul ne suffit pas à faire une innovation de système. Source : analyse CNT.

→ ANALYSE CNT

v8 Quatre registres d'innovation, quatre niveaux de risque


Trois registres sur quatre coûtent peu, se testent vite et se corrigent. Un seul — le format physique — est irréversible.
Les registres sont cumulables : le schéma classe des profils de risque, pas des priorités.

REGISTRE	CE QU'ON MODIFIE	COÛT D'ENTRÉE	RÉVERSIBILITÉ	EFFET SUR LE CLASSEMENT
1. Format physique	Ce qu'on construit	Élevé	Faible — irréversible	Joue sur la seule famille NEDF (équipement) de la grille
2. Expérience de service	Ce qu'on produit chaque jour	Faible	Élevée	Ouvre la famille NPQS (production et qualité de service) au renouvellement
3. Modèle d'exploitation	Comment on gagne de l'argent	Moyen	Élevée	Indirect — ancrage local noté par plusieurs normes
4. Modèle de commercialisation	Comment on est trouvé et réservé	Faible à moyen	Élevée	Rubriques « réservation par téléphone » et « par internet »

Source : analyse CNT, croisée avec la structure des grilles officielles de classement provisoire et de renouvellement.

→ **ANALYSE CNT**

2.2 Registre 1 : le format physique

C'est le registre le plus visible et le plus mal évalué.

La question n'est pas « combien coûte une tente ? ». C'est « **quel est le système complet, par nuitée vendue ?** ». Un hébergement léger en milieu semi-désertique n'est pas une chambre transportée dehors : c'est un ensemble de fonctions techniques qui se pensent ensemble, pas séparément.

Les postes qui composent ce système, et qui se chiffrent avant toute commande :

- la consommation d'eau par client, et sa provenance réelle ;
- le coût de l'énergie par nuitée, groupe électrogène inclus si le raccordement n'existe pas ;
- le traitement des eaux usées, dimensionné pour la pointe et non pour la moyenne ;
- le confort thermique été **et** hiver, mesuré sur site et non déduit d'une fiche fournisseur ;
- la fréquence de remplacement des toiles, membranes et équipements exposés ;
- la protection contre le vent et le sable ;
- l'accès des véhicules de service, blanchisserie et logistique alimentaire comprises ;
- la sécurité, de nuit comme en cas d'évacuation.

LA BONNE QUESTION

« ~~Combien coûte une tente ?~~ »

« **Quel est le système complet, par nuitée vendue ?** »

HUIT POSTES CHIFFRÉS AVANT TOUTE COMMANDE

Eau · énergie · eaux usées · confort thermique été/hiver · remplacement des toiles · vent et sable · accès de service · sécurité.

Repris dans l'outil 6 de la fiche pratique.

CAS · V13

Un écolodge du désert marocain — le format comme système technique

cas réel documenté

SITUATION	Site en milieu semi-désertique, à proximité d'une grande ville touristique. Exploité depuis plus de dix ans.
DÉCISION	Eau, énergie et traitement des rejets conçus comme un seul système , en même temps que les solutions de construction adaptées au climat et le reverdissement du site.
EFFET SECONDAIRE NOTABLE	Le savoir-faire accumulé est devenu une seconde source de revenu, vendue comme expertise à d'autres projets. Son enseignement documenté est une méthode.
CE QU'ON EN RETIENT	La question n'est pas « combien coûte une tente ? » mais « quel est le système complet, par nuitée vendue ? ». Le format devient innovant quand le système d'exploitation est cohérent avec le site, pas quand l'objet est original.

Source : informations publiées par l'exploitant.

CONTRE-CAS · V16

Les dix dômes — quand la séquence s'inverse*cas-type pédagogique*

LE PROJET	Dix dômes premium sur un terrain rural. Concept choisi sur photos, business plan bâti sur un prix moyen élevé.		
L'ERREUR DE SÉQUENCE	Étude réglementaire, eau, assainissement et maintenance traités après la commande des unités.		
LES SIX CONSÉQUENCES	1 Comportement thermique inadapté au site 2 Puissance électrique nécessaire sous-estimée 3 Traitement des eaux sous-dimensionné	4 Accès des véhicules de service impraticable 5 Qualification de l'hébergement incertaine 6 Acquisition entièrement dépendante d'un réseau social	
LE RÉSULTAT	Le capex par chambre paraissait faible. Ce sont les coûts auxiliaires qui emportent la marge. La check-list d'innovation commence par la ressource et le droit, pas par le design.		

Source : cas-type pédagogique CNT.

Le cas et le contre-cas ne diffèrent ni par l'ambition ni par le montant engagé. Ils diffèrent par l'ordre des questions. Dans le premier, eau, énergie et rejets ont été conçus comme un seul système, en même temps que la construction. Dans le second, tout ce qui ne se photographie pas a été traité après la commande — et c'est précisément là que la marge s'est perdue.

Le registre suivant coûte infiniment moins cher. C'est aussi celui où se trouvent les points.

SÉQUENCE À RETENIR

- 1.** La ressource — eau, énergie, rejets
- 2.** Le droit — type, autorisations → chapitre 3
- 3.** Le design — seulement ensuite

2.3 Registre 2 : l'expérience de service

C'est le registre où se trouvent les points, et c'est aussi le moins cher.

Un séjour n'est pas un continuum indifférencié : c'est une succession de moments où le client forme un jugement. Douze d'entre eux décident de l'essentiel — et ils recouvrent presque exactement les points de contrôle du dispositif de classement rénové.

Pour chacun de ces douze moments, quatre questions suffisent à structurer un standard : quelle est la promesse, quel est le standard mesurable, qui en est responsable, et que fait-on quand ça se passe mal. Un établissement qui répond à ces quatre questions pour douze moments a écrit ses procédures — et la grille note l'existence de procédures.

QUATRE QUESTIONS PAR MOMENT

- 1 Quelle est la promesse ?
- 2 Quel est le standard mesurable ?
- 3 Qui en est responsable ?
- 4 Que fait-on quand ça se passe mal ?

Douze moments × quatre réponses = vos procédures écrites. Outil 2 de la fiche pratique.

V10 Le parcours client, et ce que le contrôle y regarde

Une seule ligne de temps, deux lectures : **à gauche**, le moment tel que le client le vit · **à droite**, ce que le dispositif de classement y observe. Les moments 3, 7 et 12 correspondent aux rubriques les plus lourdes en points.

	CE QUE LE CLIENT VIT	CE QUE LE DISPOSITIF Y OBSERVE
1	Découverte en ligne	Cohérence entre ce qui est annoncé et ce qui existe
2	Comparaison et prix	Présentation claire des catégories de chambres et des tarifs
3	Réservation	Rubriques « réservation par téléphone » et « par internet » — 67 pts au téléphone
4	Confirmation	Énoncé de la politique d'annulation
5	Pré-arrivée	Information d'accès et de contact
6	Accès et localisation	Enseigne extérieure identifiable et entretenue
7	Accueil et check-in	Rubrique « espace et service d'accueil » — 122 pts · procédures d'enregistrement
8	Première impression de l'unité	Équipement minimal · sanitaires de l'unité
9	Nuit et confort	Téléphone et téléviseur · équipements annoncés opérationnels
10	Petit-déjeuner, repas, activité	Services du petit-déjeuner · buffet · déjeuner et dîner · room service
11	Résolution d'un problème	Existence et application d'une procédure de réclamation
12	Départ, paiement, post-séjour	Procédures de départ — check-out en moins de 15 minutes

HUIT INDICATEURS À SUIVRE EN INTERNE

Temps de première réponse en journée	Temps de check-in médian	% de chambres prêtes à l'heure	Incidents pour 100 nuitées
Délai moyen de résolution	Score post-séjour	Taux de recommandation	Part de clients récurrents
Chaque établissement fixe les seuils de ces indicateurs selon sa taille.			

Source : rubriques des grilles officielles de renouvellement, ministère du Tourisme ; structure de parcours, analyse CNT.

🔧 OUTIL CNT · PAS UNE NORME

Points cités : maximum théorique, grille de renouvellement Hôtel Luxe.

Un exemple concentre toute la logique du nouveau dispositif.

Dans la grille de renouvellement d'un hôtel Luxe, la rubrique « Réservation par téléphone » compte quatorze critères, **aucune norme obligatoire**, et 67 points. Elle est intégralement notée sur la qualité de l'échange.

CE QUE DIT LE TEXTE

« La réservation par téléphone doit être possible 24h/24 et 7j/7. »

« Le délai d'attente lors de l'appel ne doit pas dépasser cinq (5) sonneries. »

« En cas d'attente, le réceptionniste doit présenter des excuses. »

« Le réceptionniste doit être en mesure de s'exprimer dans au moins deux langues étrangères. »

« Le réceptionniste doit informer le client sur la politique adoptée par l'établissement concernant l'annulation de la réservation. »

— Arrêté n° 985-24, grille de renouvellement, hôtel catégorie Luxe (normes complémentaires à 5 points)

Aucune de ces cinq exigences ne demande un investissement. Toutes demandent une décision, une formation et un contrôle. C'est exactement ce que montre, dans l'exemple Hôtel Luxe analysé, la forte pondération des critères de service.

Les technologies qui servent réellement. Une petite structure n'a pas besoin de reproduire la pile logicielle d'une chaîne. Six briques suffisent : un PMS en ligne comme source unique des réservations et du statut des chambres ; un channel manager pour synchroniser disponibilités et tarifs ; un moteur de réservation directe intégré au site ; un prestataire de paiement sécurisé ; une messagerie client ou un CRM léger ; un tableau de bord. L'enjeu n'est pas le nombre d'outils, c'est qu'ils se parlent : une même réservation n'est alors saisie qu'une fois.

Le critère de décision est simple. **Une technologie utile supprime une tâche ou améliore un indicateur.** Réduire le temps de réponse, diminuer les erreurs de prix, augmenter la part de réservation directe, raccourcir l'attente au check-in, réduire le nombre de chambres non prêtes, détecter une panne plus tôt, faire baisser la consommation par nuitée. Si elle ne fait ni l'un ni l'autre, c'est un abonnement.

L'intelligence artificielle sait rédiger, traduire, résumer, classer des avis. Une information tarifaire, une disponibilité ou une condition d'annulation qu'elle produit n'est fiable que si l'outil est relié à une source de vérité opérationnelle ; une automatisation en contact client prévoit, en bonne pratique, une escalade vers un humain.

VII Trois minutes au téléphone valent plus qu'un équipement

RUBRIQUE « RÉSERVATION
PAR TÉLÉPHONE »
GRILLE DE RENOUVELLEMENT ·
HÔTEL LUXE

67

points

0

norme obligatoire

14

critères — intégralement notés sur la
qualité de l'échange

Pas un seul de ces points n'est un
équipement. Chaque critère
demande une décision, une
formation et un contrôle.

Source : arrêté n° 985-24, grille de
renouvellement, hôtel catégorie Luxe.

§ TEXTE OFFICIEL

Maximum théorique.

SIX BRIQUES, PAS TRENTE

PMS en ligne · channel
manager · moteur de
réservation directe · paiement
sécurisé · messagerie client /
CRM léger · tableau de bord.
L'enjeu : qu'ils se parlent.

2.4 Registre 3 : le modèle d'exploitation

Une petite structure ne gagnera jamais par le nombre de services. Elle peut gagner par le nombre de raisons de venir.

C'est le principe de l'offre à plusieurs couches : ne pas seulement dormir, mais manger, apprendre, marcher, acheter, se déconnecter. Chaque couche ajoute du revenu par client sans ajouter de chambre — ce qui est décisif quand le foncier, la catégorie visée ou le bâtiment plafonnent la capacité.

LE PRINCIPE

Pas le nombre de services. Le nombre de raisons de venir.

Dormir · manger ·
apprendre · marcher ·
acheter · se déconnecter.

CAS · V15

Une ferme d'hôtes du Haut-Atlas — augmenter le revenu sans augmenter la capacité

cas réel documenté

SITUATION	Exploitation rurale combinant chambres et hébergements légers.
DÉCISION	Architecture bioclimatique, autonomie en eau et en énergie, matériaux locaux, serre et potagers alimentant la table.
STRUCTURE DE L'OFFRE	Héberger · nourrir avec sa propre production · faire visiter · faire marcher · vendre. Le modèle n'est pas « un hôtel rural » mais un assemblage.
CE QU'ON EN RETIENT	Le cas illustre une architecture d'offre .

Source : informations publiées par l'exploitant.

Décider entre faire, acheter et s'associer. Toute couche supplémentaire pose la même question. Une randonnée guidée, un atelier de cuisine, du yoga, des vélos, un transfert : le faire soi-même, l'acheter à un prestataire, ou nouer un partenariat ? La réponse dépend de trois choses — la compétence et l'agrément sont-ils réunis, l'activité est-elle réglementée, et le capital immobilisé est-il récupérable. Une petite structure gagne presque toujours à orchestrer un écosystème plutôt qu'à internaliser des métiers réglementés.

▲ **N1** Guide 04 · le cadre contractuel de ces partenariats

■ **C4** Guide 06 · le sourcing local

FAIRE, ACHETER OU S'ASSOCIER ?

Trois questions :

1. Ai-je la compétence et l'agrément ?
2. L'activité est-elle réglementée ?
3. Le capital immobilisé est-il récupérable ?

Une couche particulière : la redistribution locale

CAS · V14

Un lodge de montagne du Haut-Atlas — l'innovation par la gouvernance

cas réel documenté

SITUATION	Vallée de montagne, hébergement haut de gamme dans un environnement à ressources contraintes.
DÉCISION	Supplément de 5 % ajouté aux services et reversé à une association locale. Recrutement local. Rénovation par artisans et ressources de la vallée. L'innovation n'est ni architecturale ni technologique : elle est contractuelle.
EMPLOIS DOCUMENTÉS DU FONDS	Gestion des déchets · ambulance tout-terrain · hammam communautaire · accès à l'eau · actions d'éducation.
CE QU'ON EN RETIENT	L'établissement s'est doté d'un mécanisme visible, traçable et reproductible . La crédibilité tient à la traçabilité : publication annuelle du montant collecté, des projets financés et de l'instance qui décide.

Source : informations publiées par l'exploitant.

Une petite structure peut formaliser une contribution locale sans créer de fondation : un pourcentage du revenu, un fonds par nuitée, un contrat d'achat local, une participation à un service mutualisé. **La crédibilité tient à la traçabilité** — publication annuelle du montant collecté, des projets financés et de l'instance qui décide des dépenses. C'est elle qui distingue un engagement documenté d'un simple message.

Ce registre n'est pas décoratif au regard du classement : plusieurs normes complémentaires portent explicitement sur l'ancrage local — bibliothèque sur l'histoire et la culture marocaines, ferronnerie traditionnelle, matériaux. L'authenticité est devenue un critère noté.

T4 Guide 11 · distribution, contrats de plateforme, stratégie de canaux

QUATRE FORMES DE CONTRIBUTION LOCALE

Un pourcentage du revenu ·
un fonds par nuitée · un
contrat d'achat local · une
participation à un service
mutualisé.

2.5 Registre 4 : le modèle de commercialisation

Le quatrième registre est celui qui décide si les trois autres se voient.

Les données de marché disponibles sur les hébergements de plein air premium convergent sur un point : la réservation directe y représente une part élevée du volume. Grand View Research l'estime à 54,7 % de son périmètre mondial du glamping en 2025. Ce chiffre porte sur un périmètre mondial, distinct du marché marocain ; il indique une direction.

La nuance importe. Le canal direct devient performant lorsque l'établissement possède une marque, un trafic ou une base de clients. À l'amorçage, les plateformes de réservation restent souvent nécessaires à l'acquisition. Une petite structure qui les quitte trop tôt échange une commission contre un taux d'occupation.

Ce que la grille de classement en dit : la réservation par téléphone **et** la réservation par internet sont deux rubriques notées, qui n'existent qu'au renouvellement. La performance de distribution est donc devenue, littéralement, un critère de classement.

2.6 Choisir : investir ou ne pas investir

Quatre registres, des dizaines d'options, un budget fini. L'arbitrage gagne à reposer sur une méthode qui tient en une page.

Chaque investissement envisagé est noté sur six critères, de 1 à 5 : impact client, impact revenu, économie de coût, risque réglementaire, complexité, délai de retour. La formule est la suivante :

$$\text{Priorité} = (\text{impact client} + \text{impact revenu} + \text{économie de coût}) - (\text{risque réglementaire} + \text{complexité})$$

Ce score est un outil de pilotage proposé par la CNT, pas une norme. Il sert à rendre l'arbitrage explicite, pas à le remplacer. Deux règles l'accompagnent :

- une innovation à fort intérêt commercial mais à risque réglementaire élevé se place dans la case « à instruire », avec avis compétent ;
- une innovation à forte économie de coût et faible complexité devient prioritaire même si le client ne la voit pas.

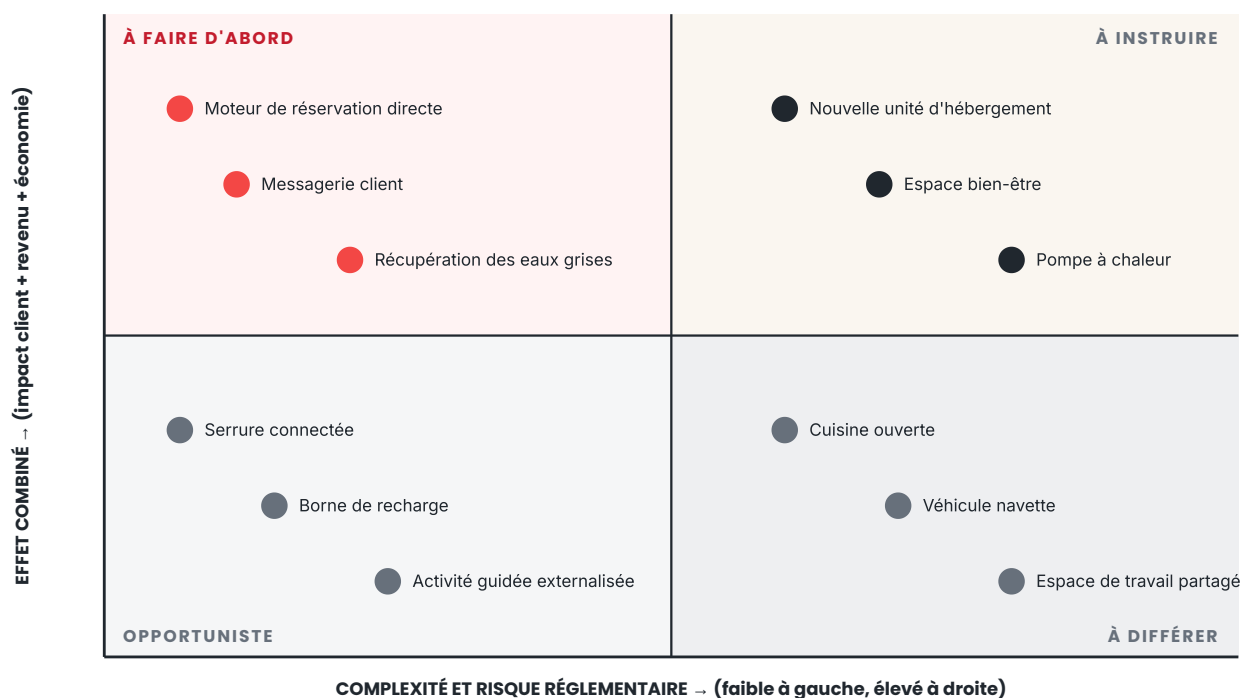
SIX CRITÈRES, NOTÉS DE 1 À 5

- + impact client
- + impact revenu
- + économie de coût
- risque réglementaire
- complexité

délai de retour : en lecture, hors formule

Version vierge : outil 4 de la fiche pratique.

V12 Investir ou ne pas investir : positionner avant de décider



positionnement indicatif — chaque établissement refait sa propre notation

Deux règles : risque réglementaire élevé → case « à instruire », avec avis compétent · forte économie de coût et faible complexité → prioritaire même si le client ne le voit pas.

Source : outil CNT.

OUTIL DE PILOTAGE PROPOSÉ PAR LA CNT — PAS UNE NORME OFFICIELLE

2.7 Prouver avant de bâtir

Trois disciplines transforment une succession d'achats en capacité d'innovation.

La preuve avant le béton. Avant l'ajout d'une unité, une expérience vendue sur l'actif existant teste la demande. Avant la construction d'un restaurant, un dîner événementiel confié à un prestataire en mesure le revenu. Avant la création d'un spa, des thérapeutes partenaires peuvent intervenir. Avant l'achat de vélos, un loueur fait l'affaire. Ces prototypes coûtent peu et livrent trois informations que rien d'autre ne donne : le taux de conversion réel, le prix accepté, et la complexité opérationnelle véritable.

Le registre des innovations abandonnées. Un test arrêté parce qu'il n'améliore pas la satisfaction, ou parce qu'il coûte plus qu'il ne rapporte, n'est pas un échec : il évite un investissement plus lourd, et sa trace écrite sert les décisions suivantes. La discipline vaut particulièrement pour les outils logiciels, dont les abonnements s'accumulent sans qu'on les compte. Un point semestriel recense les outils payés, ceux qui ont des utilisateurs actifs et les intégrations réellement utilisées.

Un rendez-vous mensuel. Soixante à quatre-vingt-dix minutes, ordre du jour fixe : conformité, expérience client, performance commerciale, ressources, projets. Le responsable ne présente que les écarts et les décisions à prendre. Pour chaque projet, cinq lignes suffisent : l'hypothèse de départ, le coût engagé, l'indicateur attendu, le résultat mesuré, et la décision — généraliser, ajuster ou arrêter.

Mesurer ce qui compte, et rien d'autre. Cinq à huit indicateurs suffisent, pas trente, à choisir parmi : ADR, taux d'occupation, RevPAR, coût de distribution, marge par nuitée, revenu expérientiel par client, eau par nuitée, énergie par nuitée, taux de vente directe, taux de retour. Une innovation qui fait gagner des points de classement mais dégrade la marge ou la satisfaction appelle une réévaluation, pas une défense.

UN PROTOTYPE LIVRE TROIS INFORMATIONS

1. Le taux de conversion réel
2. Le prix accepté
3. La complexité opérationnelle véritable

UNE MESURE DURABLE N'A PAS TOUJOURS LES TROIS EFFETS

Une action environnementale peut produire une économie de coût, une réduction de risque, ou une valeur client. Rarement les trois. Distinguer les trois effets évite deux erreurs symétriques : renoncer à une mesure qui économise beaucoup mais ne se voit pas, et investir dans une mesure qui se voit mais ne change rien.

Les indicateurs se rapportent toujours à la nuitée — m³ d'eau, kWh, kg de déchets, MAD d'énergie, kg de linge lavé, tous divisés par le nombre de nuitées. Une baisse absolue peut n'être qu'une baisse de fréquentation.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Quatre registres d'innovation, et le plus coûteux n'est pas le plus rentable.
- Le format physique est le seul registre irréversible : c'est celui qui gagne à être prouvé avant tout engagement.
- Soixante-sept points se jouent au téléphone, sans un dirham d'investissement.
- Une innovation utile supprime une tâche ou améliore un indicateur. Sinon, c'est un abonnement.
- Une petite structure gagne par le nombre de raisons de venir, pas par le nombre de services.

→ **La suite logique** : innover suppose de ne pas se mettre hors-jeu. Le chapitre 3 donne la séquence, et les trois points de vigilance les plus coûteux.

3

CHAPITRE TROIS

Innover sans se mettre hors-jeu

Un projet d'hébergement innovant conçu avant d'avoir été qualifié au regard de la réglementation s'expose à des reprises coûteuses. Le risque ne porte pas sur le concept, mais sur l'ordre des opérations. Ce chapitre donne la séquence, et les trois points de vigilance les plus coûteux : croire qu'un nom commercial est une catégorie, ignorer qu'il y a deux grilles, et digitaliser l'arrivée en contournant la loi.

-
- 3.1** La bonne séquence
 - 3.2** Votre concept n'est pas une catégorie
 - 3.3** « Riad » et « kasbah » sont des appellations réservées
 - 3.4** Deux conformités, pas une
 - 3.5** Les obligations qu'on oublie
-

3.1 La bonne séquence

Un projet d'hébergement innovant conçu avant d'avoir été qualifié au regard de la réglementation s'expose à des reprises coûteuses. Le risque ne porte pas sur le concept, mais sur l'ordre des opérations.

Le scénario type se déroule ainsi : on dessine, on commande, puis on découvre que la catégorie visée impose une surface minimale, un local de service, un accès ou une disposition d'unité incompatibles avec ce qui est déjà construit. À ce stade, trois issues seulement restent ouvertes, et chacune coûte : redessiner, revoir la catégorie à la baisse, ou exploiter sans classement.

La séquence qui évite cela compte cinq étapes, dans cet ordre exact.

- 1 **Qualifier le régime.** De quel type d'établissement relève réellement le projet, au sens de la loi ? Cette question précède tout.
- 2 **Choisir la catégorie cible.** Combien d'étoiles, et pourquoi — positionnement tarifaire, clientèle, canaux.
- 3 **Vérifier les deux grilles.** Celle du classement (arrêté 985-24) et celle de la construction (décret 2-22-867), qui sont distinctes.
- 4 **Concevoir.** L'architecture arrive maintenant, avec les normes A listées dans le cahier de conception.
- 5 **Boucler le business plan.** Avec le coût réel de la conformité, qui n'est connu qu'à ce stade.

Un repère de gestion, qui n'est pas une norme : un objectif de **80 à 85 % des points B**, plutôt que 70 % exactement. Un objectif calé sur le minimum est fragile — un seul critère mal interprété par l'auditeur fait passer sous le seuil. Viser 100 % conduirait au surinvestissement ; une marge de dix à quinze points constitue un compromis.

TROIS ISSUES, TOUTES MAUVAISES

Quand on découvre la grille après avoir construit : **redessiner, revoir la catégorie à la baisse, ou exploiter sans classement.**

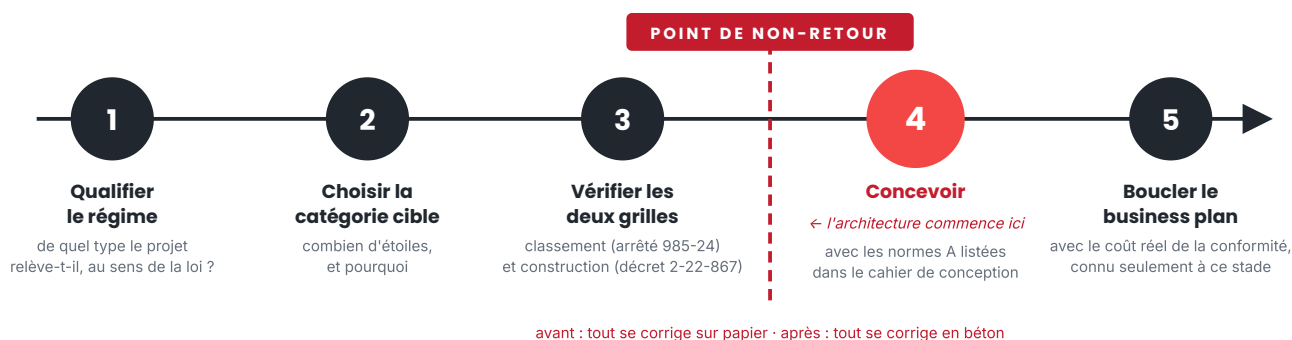
REPÈRE DE GESTION

80 – 85 %

des points B, pas 70 % exactement. Une marge de dix à quinze points.

🔧 REPÈRE DE GESTION · PAS UNE NORME

V17 L'ordre qui évite de redessiner



Repère de gestion : 80 à 85 % des points B, plutôt que 70 % exactement — pas une norme.

Source : méthode CNT.

🔧 OUTIL CNT · PAS UNE NORME

3.2 Votre concept n'est pas une catégorie

« Glamping », « éco-lodge », « desert camp », « retreat », « boutique lodge », « tiny house ». Ces mots décrivent un concept commercial ; **ils ne déterminent pas à eux seuls le régime juridique applicable.**

La loi n° 80-14 distingue d'abord neuf types d'établissements d'hébergement touristique : hôtel, hôtel-club, résidence de tourisme, maison d'hôtes, riad, kasbah, gîte, pension et camping. Elle prévoit aussi, dans un chapitre distinct, d'autres formes d'hébergement touristique : **bivouac, hébergement chez l'habitant et hébergement alternatif.**

L'hébergement alternatif couvre les formes qui ne présentent pas les caractéristiques des autres types et formes définis par la loi et qui peuvent notamment être implantées en montagne, dans le désert ou dans tout autre site présentant un intérêt touristique.

La bonne question n'est donc pas « quelle étoile pour un glamping ? », mais « **quelle qualification juridique correspond à la configuration réelle du projet ?** » Un projet commercialisé comme glamping peut, selon son bâti, son implantation, sa permanence et son mode d'exploitation, relever d'un type classé ou de l'hébergement alternatif. Aucune correspondance automatique ne relie une appellation marketing à une catégorie réglementaire.

Pour l'hébergement alternatif, le décret n° 2-23-441 organise une procédure d'autorisation auprès de l'autorité locale, avec instruction par le représentant provincial ou régional du tourisme et les services concernés. L'autorisation est accordée pour cinq ans renouvelables. Le dossier comprend notamment le cahier des charges d'exploitation signé, les éléments d'identification et les justificatifs techniques prévus par le décret.

QUALIFIER AVANT D'INVESTIR

Le nom commercial ne détermine pas le régime. La qualification porte sur le bâti, le terrain, la durée d'implantation, les services et le mode d'exploitation ; elle relève de l'autorité compétente, avec l'appui d'un conseil, et intervient **avant** la commande des unités ou le dépôt définitif du permis.

Le représentant provincial ou régional du tourisme indique le régime retenu pour la configuration projetée et le cahier des charges en vigueur. Pour un montage atypique ou un investissement important, un conseil juridique et technique sécurise cette qualification.

Deux régimes voisins se distinguent.

Le bivouac est une « autre forme d'hébergement touristique ». L'arrêté n° 985-24 maintient en vigueur les dispositions de l'ancien arrêté n° 1751-02 relatives au bivouac jusqu'à leur remplacement, tandis que le décret n° 2-23-441 organise l'autorisation, le contrôle, la mise en demeure et, en cas de non-conformité persistante, le retrait de l'autorisation.

DES MOTS DE MARKETING

Glamping · éco-lodge ·
desert camp · retreat ·
boutique lodge · tiny house
— aucun n'est un régime
juridique.

CE QUE DIT LA LOI N° 80-14

Neuf types d'EHT

hôtel · hôtel-club · résidence
de tourisme · maison d'hôtes
· riad · kasbah · gîte · pension
· camping

Autres formes (chapitre distinct)

bivouac · hébergement chez
l'habitant · hébergement
alternatif

HÉBERGEMENT ALTERNATIF

Autorisation de l'autorité
locale · instruction par le
représentant provincial ou
régional du tourisme · **5 ans
renouvelables** · cahier des
charges d'exploitation signé.
Décret n° 2-23-441

La **résidence immobilière de promotion touristique (RIPT)** relève de la loi n° 01-07 ; la loi n° 80-14 précise qu'elle est **assimilée à une résidence de tourisme pour son classement**. La **résidence immobilière adossée (RIA)** est un autre montage immobilier, encadré notamment par l'arrêté n° 836-24. RIPT, RIA et hébergement alternatif se distinguent tous trois des neuf types d'EHT.

3.3 « Riad » et « kasbah » sont des appellations réservées

C'est le point du dispositif qui touche le plus directement les petites structures.

CE QUE DIT LE TEXTE · V18

« L'appellation "riad" ou "ryad" est exclusivement réservée aux établissements répondant aux normes de cette grille. Le Riad peut être situé dans des bâtiments anciens, historiques ou reconstruits selon les normes en vigueur. »

— Arrêté n° 985-24, **norme obligatoire**, code NU.E/Q.001.00.00

« L'appellation "kasba(h)", "casba(h)" ou "qasba(h)" est exclusivement réservée aux établissements répondant aux normes de cette grille. »

— Arrêté n° 985-24, **norme obligatoire**, code NU.E/Q.002.00.00

Normes obligatoires

aucune compensation par des points n'est possible.

Grilles à partir de 3★

la grille riad et la grille kasbah commencent à trois étoiles.

Autre voie : la maison d'hôtes est classable jusqu'à 5 étoiles, sans condition d'appellation.

LE MOT CHANGE

5★

Une maison d'hôtes cinq étoiles n'est pas un lot de consolation. Le niveau d'exigence atteignable ne change pas.

CADRE DE LA NORME

La réserve d'appellation figure dans la grille de classement. Les questions d'enseigne, de dénomination sociale ou de nom de domaine relèvent d'un conseil juridique ; la distribution est traitée dans le guide **T4**.

Ces deux appellations sont protégées par une **norme obligatoire** — donc sans compensation possible par des points. Et leur grille commence à trois étoiles.

La conséquence est directe pour un établissement traditionnel de petite dimension qui se présente aujourd'hui comme un riad sans satisfaire la grille riad trois étoiles : l'appellation réglementaire est réservée aux établissements qui répondent aux normes de cette grille.

L'autre voie. La maison d'hôtes est classable d'une à cinq étoiles, sans condition d'appellation et sans plafond de qualité en dessous du Luxe. Un établissement qui n'atteint pas la grille riad peut donc être une maison d'hôtes cinq étoiles — c'est-à-dire, en termes de reconnaissance et de positionnement, tout sauf un lot de consolation. Le mot change ; le niveau d'exigence atteignable, non.

Trois repères pratiques pour un exploitant concerné :

- grille en main, l'écart avec la catégorie riad ou kasbah trois étoiles est parfois plus faible que supposé ;
- lorsque cette catégorie est hors de portée, le changement d'appellation concerne l'ensemble des supports : enseigne, site, plateformes de réservation, documents commerciaux. Un décalage entre l'enseigne et le classement est visible par un auditeur ;
- la transition relève d'un repositionnement, pas d'une rétrogradation : la qualité de l'expérience proposée ne change pas.

Les grilles riad et kasbah, en contrepartie, notent explicitement le patrimoine bâti : fontaine ou circuit d'eau, ferronnerie traditionnelle pour les grilles, balustrades et rampes, portes en bois de palmier ou d'abricotier, portes intérieures basses acceptées. Ce sont des points que ces établissements sont seuls à pouvoir prendre.

3.4 Deux conformités, pas une

Un projet d'hébergement relève de deux ensembles de règles distincts, publiés par deux textes différents.

Le **décret n° 2-22-867 du 25 janvier 2023** approuve le règlement général de construction fixant les normes dimensionnelles et fonctionnelles spécifiques aux établissements d'hébergement touristique, et institue un comité national dédié. Sa logique est parallèle à celle du classement : 100 % des normes obligatoires de construction, et au moins 70 % des points des normes complémentaires applicables.

L'**arrêté n° 985-24** fixe les normes de classement d'exploitation, qui portent sur l'équipement et le service.

Ces règles de construction s'appliquent **sans préjudice** des règles générales d'urbanisme, de construction, de sécurité incendie et d'accessibilité. Un positionnement environnemental n'exonère de rien : un éco-lodge est soumis aux mêmes obligations qu'un autre bâtiment, plus celles liées à son site.

Selon l'implantation, des autorisations spécifiques peuvent être requises pour le prélèvement d'eau, l'assainissement, le traitement des rejets, la gestion des déchets ou l'implantation en zone rurale ou protégée. Ces exigences dépendent du site et de l'autorité compétente localement ; elles s'identifient site par site, avant le dépôt.

CE QUE SEULS RIAD ET KASBAH PEUVENT PRENDRE

Fontaine ou circuit d'eau ·
ferronnerie traditionnelle des
grilles, balustrades et rampes
· portes en bois de palmier ou
d'abricotier · portes
intérieures basses acceptées.

UN ÉCO-LODGE N'EST EXONÉRÉ DE RIEN

Mêmes obligations qu'un
autre bâtiment — urbanisme,
sécurité incendie,
accessibilité — **plus** celles
liées à son site.

V19 Deux grilles, deux dossiers, une seule règle de calcul

	Construction	Classement d'exploitation
TEXTE	Décret n° 2-22-867 du 25 janvier 2023	Arrêté conjoint n° 985-24
OBJET	Normes dimensionnelles et fonctionnelles	Équipement et qualité de service
RÈGLE DE CALCUL	100 % des normes obligatoires + 70 % des points complémentaires — la même règle des deux côtés	
MOMENT	Avant et pendant la construction	À l'ouverture, puis à chaque renouvellement

S'applique en plus, sans préjudice : urbanisme · sécurité incendie · accessibilité · autorisations environnementales du site (prélèvement d'eau, assainissement, rejets, déchets, zones protégées).

Lecture : deux colonnes parallèles, jamais séquentielles — on instruit deux dossiers en même temps. **Source** : décret n° 2-22-867 ; arrêté conjoint n° 985-24. **§ TEXTE OFFICIEL**

3.5 Les obligations qu'on oublie

Trois obligations n'ont rien à voir avec le classement, ne rapportent aucun point, et exposent pourtant l'exploitant.

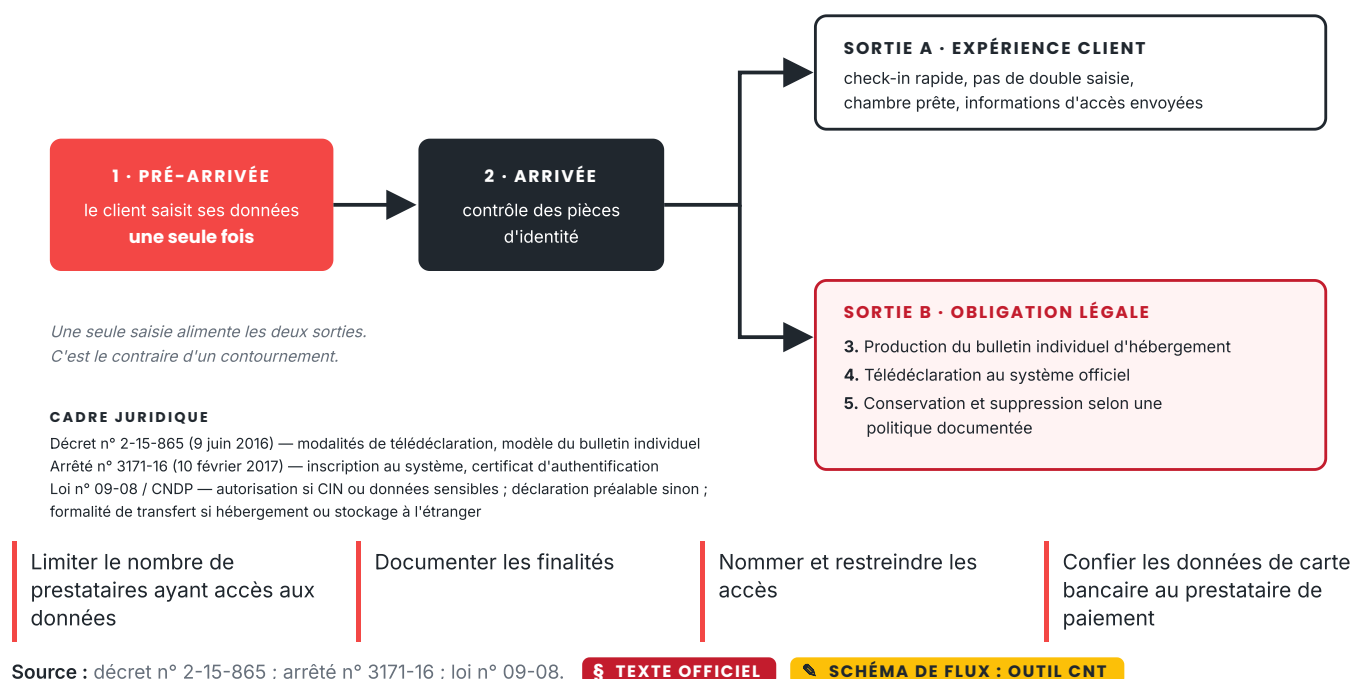
La télédéclaration des clients. Le décret n° 2-15-865 du 9 juin 2016 fixe les modalités de télédéclaration des données relatives aux clients de séjour ou de passage et le modèle du bulletin individuel d'hébergement. L'arrêté n° 3171-16 du 10 février 2017 en règle l'inscription au système et le certificat d'authentification.

Un check-in numérique **ne remplace pas** le processus légal : il l'intègre. L'objectif est de supprimer les doubles saisies et les frictions tout en produisant les mêmes données et les mêmes formalités.

TROIS OBLIGATIONS HORS CLASSEMENT

1. La télédéclaration des clients
2. Les données personnelles
3. Accessibilité, sécurité incendie, assurance

Aucun point à gagner. Une exposition réelle.

V20 Digitaliser l'arrivée sans sortir du cadre

Les données personnelles. Un hébergement collecte identité, coordonnées et données de séjour. La loi n° 09-08 s'applique à ces traitements. La CNDP indique qu'une **autorisation préalable** est notamment requise lorsque le traitement porte sur le numéro de la carte nationale d'identité ou sur des données sensibles ; dans les autres cas, le régime de principe est la **déclaration préalable**, sous réserve des cas particuliers prévus par la loi. Si les données sont hébergées ou stockées sur des serveurs situés à l'étranger, une formalité de **transfert de données à l'étranger** s'ajoute et ne peut être instruite qu'après régularisation du traitement de base.

Avant le déploiement d'un PMS, d'un check-in digital ou d'un CRM, la vérification porte sur les données réellement collectées, le traitement éventuel de la CIN, la localisation des serveurs et sous-traitants, la formalité CNDP correspondante, la limitation des accès, la documentation des finalités et des durées de conservation, et le traitement des données de carte par le prestataire de paiement lorsqu'il peut les traiter de manière sécurisée.

L'accessibilité, la sécurité incendie et l'assurance. Elles se vérifient séparément du classement, selon la capacité, la hauteur et la configuration de l'établissement. Une norme obligatoire des grilles maison d'hôtes impose par exemple une poignée de sécurité, préhensible en position debout, dans le cas d'une douche ou d'une douche sur baignoire — un détail à quelques centaines de dirhams qui bloque un classement s'il manque.

AVANT DE DÉPLOYER UN PMS, UN CHECK-IN DIGITAL OU UN CRM

- ☐ Identifier les données réellement collectées
- ☐ Vérifier si la CIN est traitée
- ☐ Localiser les serveurs et sous-traitants
- ☐ Accomplir la formalité CNDP correspondante
- ☐ Limiter les accès
- ☐ Documenter finalités et durées de conservation
- ☐ Confier les données de carte au prestataire de paiement

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Qualifier, viser, vérifier, concevoir, chiffrer. Dans cet ordre.
- Repère de gestion : 80 à 85 % des points B, plutôt que 70 % exactement.
- Aucun nom commercial n'est un régime juridique. La qualification du montage précède toute dépense.
- « Riad » et « kasbah » sont réservés par norme obligatoire, à partir de trois étoiles. La maison d'hôtes cinq étoiles reste ouverte, sans condition d'appellation.
- Construction et classement sont deux grilles distinctes, et un check-in digital intègre la télédéclaration au lieu de la contourner.

→ **La suite logique :** d'autres pays ont réformé leur classement avant le Maroc ; leurs dispositifs offrent des points de comparaison utiles.

4

CHAPITRE QUATRE

Ce que font les autres

Trois systèmes étrangers de classement mis en regard du dispositif marocain : une réforme voisine en France, un référentiel européen révisé à intervalles réguliers, une typologie portugaise qui ne passe pas toujours par les étoiles.

-
- | | |
|------------|------------------------------------|
| 4.1 | France, 2009 : un précédent proche |
|------------|------------------------------------|
-
- | | |
|------------|---|
| 4.2 | Hotelstars Union : un référentiel qui se révisé |
|------------|---|
-
- | | |
|------------|--|
| 4.3 | Portugal : toutes les formes n'ont pas besoin de la même échelle |
|------------|--|
-
- | | |
|------------|---|
| 4.4 | Trois systèmes en regard du dispositif marocain |
|------------|---|
-

4.1 France, 2009 : un précédent proche

La réforme française du classement hôtelier de 2009 est le précédent le plus proche du dispositif marocain. Les mécanismes se ressemblent au point d'être presque superposables : contrôle confié à des organismes indépendants accrédités plutôt qu'à l'administration ; classement à durée limitée et renouvelable — cinq ans en France, sept puis cinq au Maroc ; grille mixte associant critères obligatoires et critères à points avec un seuil à atteindre. En France, les catégories 4 et 5 étoiles sont contrôlées par visite mystère, exactement comme le dispositif marocain cible les catégories supérieures.

L'adoption a été massive. Selon la Direction générale des Entreprises, 73 % des hôtels représentant 83 % des chambres avaient adopté le nouveau classement fin 2013, et près de quatre sur cinq étaient classés fin 2014. Entre ancien et nouveau classement, 62 % ont conservé leur nombre d'étoiles et 37 % en ont gagné une.

Ces chiffres ne prouvent pas qu'un classement provoque une montée en gamme : le gain d'étoile peut refléter des investissements déjà engagés. Ce qu'ils montrent, c'est qu'une réforme de classement sert de cadre et de signal à une modernisation.

Un enseignement pratique pour l'exploitant. Les premières années de la réforme française ont vu se développer un marché de l'accompagnement au classement : les hôteliers ont acheté du conseil pour décoder la grille. La lecture de la grille gagne donc à se préparer en amont des contrôles — c'est l'objet de la fiche pratique.

4.2 Hotelstars Union : un référentiel qui se révisé

Vingt et un pays européens utilisent un catalogue commun de classement hôtelier. Le système en vigueur pour 2025-2030 compte 239 critères et couvre informations générales, réception et services, chambres, restauration, événementiel, loisirs, qualité et activités en ligne. La procédure est standardisée : candidature et questionnaire numérique, évaluation préliminaire, audit sur place, catégorisation, certificat mentionnant explicitement la période de validité.

Le point intéressant n'est pas le contenu du catalogue, c'est sa gouvernance. Les critères ont été révisés en 2024 pour entrer en vigueur en janvier 2025, et le cycle de révision est d'environ cinq à six ans. Les moteurs de cette révision étaient la durabilité, les difficultés de recrutement et l'automatisation.

FRANCE · ADOPTION DU CLASSEMENT 2009

73 %

des hôtels, représentant 83 % des chambres, avaient adopté le nouveau classement fin 2013

62 %

ont conservé leur nombre d'étoiles

37 %

en ont gagné une

Ces chiffres décrivent une adoption, pas un effet causal du classement sur les performances. Source : Direction générale des Entreprises (France).

◆ DONNÉE INSTITUTIONNELLE

PRESQUE SUPERPOSABLES

Organismes accrédités · classement à durée limitée (5 ans en France ; 7 puis 5 au Maroc) · grille mixte obligatoire + points · visite mystère sur les catégories supérieures.

Un référentiel qui suit les usages. D'une révision à l'autre, le téléphone fixe, les horaires physiques et certains équipements perdent de leur pertinence, pendant que la connectivité, la réservation en ligne et la sobriété environnementale en gagnent.

Le système maintient par ailleurs une combinaison de minima et de points, plutôt que de transformer chaque tendance en obligation. C'est aussi la logique A / B retenue au Maroc, et c'est ce qui permet à un établissement dont la valeur repose sur un accueil humain de ne pas être pénalisé par rapport à un établissement automatisé.

4.3 Portugal : toutes les formes n'ont pas besoin de la même échelle

Le Portugal classe les hôtels et appartements d'une à cinq étoiles, les villages et appartements touristiques de trois à cinq, les hôtels ruraux de trois à cinq. Mais plusieurs catégories — ensembles touristiques, tourisme d'habitation, maisons de campagne, agrotourisme — **ne sont pas différenciées en étoiles du tout**. Les campings peuvent choisir de ne pas afficher d'étoiles, ou d'opter pour trois à cinq avec des exigences accrues.

Le modèle portugais montre qu'une typologie peut être aussi lisible qu'un nombre d'étoiles. Au Maroc, la loi n° 80-14 connaît elle aussi des formes hors étoiles : la pension, classée en catégorie unique, ainsi que le bivouac, l'hébergement chez l'habitant et l'hébergement alternatif, présentés au chapitre 3.

Les catégories portugaises ne sont pas des équivalences juridiques marocaines : la comparaison éclaire une lecture, sans portée juridique au Maroc.

HOTELSTARS UNION

21 pays · **239** critères

(2025-2030)

Révision tous les **5 à 6 ans** —
moteurs 2024 : durabilité,
recrutement, automatisation.

PORTÉE DE LA COMPARAISON

Les catégories portugaises ne sont pas des équivalences juridiques marocaines. Le modèle éclaire une lecture, sans portée juridique au Maroc.

V21 Trois systèmes, leurs points communs avec le dispositif marocain

SYSTÈME	MÉCANISME	POINT COMMUN AVEC LE DISPOSITIF MAROCAIN	PORTÉE
France réforme 2009	Contrôle tous les 5 ans par organismes accrédités ; visite mystère en 4 et 5 étoiles. Adoption : 73 % des hôtels (83 % des chambres) fin 2013 ; 62 % ont conservé leur nombre d'étoiles, 37 % en ont gagné une — une adoption, pas un effet causal.	Classement à durée limitée et renouvelable, contrôle par visite mystère sur les catégories supérieures	La périodicité française relève du droit français
Hotelstars Union	239 critères communs à 21 pays, révision tous les 5 à 6 ans	Combinaison de minima et de points, comme la logique A / B	Système multi-pays, sans valeur de code de construction
Portugal	Catégories différenciées selon le type ; certaines formes sans étoiles	Formes d'hébergement hors étoiles, comme la pension ou les autres formes prévues par la loi n° 80-14	Les typologies portugaises ne sont pas des équivalences juridiques

Sources : Atout France ; Direction générale des Entreprises (France) ; Hotelstars Union ; Turismo de Portugal.

◆ DONNÉE INSTITUTIONNELLE

4.4 Trois systèmes en regard du dispositif marocain

Le système français et Hotelstars Union partagent avec le dispositif marocain deux traits d'architecture : une grille qui combine minima et points, et un classement à durée de validité limitée. En France, la grille s'accompagne de documents publiés : guides de contrôle pédagogiques, historique des changements de référentiel, registre public des établissements classés, calendrier de renouvellement, mécanisme de réclamation.

Cette documentation réduit les interprétations divergentes entre exploitant et auditeur — la zone où se perdent des points. Au Maroc, l'exploitant dispose des classeurs officiels du ministère du Tourisme et de leur guide de notation (chapitre 1), ainsi que du modèle de décision de classement de l'arrêté n° 835-24.

EN FRANCE

Guides de contrôle publiés ·
historique du référentiel ·
registre public des classés ·
calendrier de renouvellement ·
mécanisme de réclamation.

→ **La suite logique** : reste la question que tout porteur pose en premier : avec quel argent.

5

CHAPITRE CINQ

Financer l'innovation

Deux grands programmes publics, deux logiques qui ne se confondent pas, et une règle qui protège mieux un projet que n'importe quelle subvention : une aide ne s'inscrit au plan de financement qu'après décision formelle.

5.1 Deux dispositifs, deux logiques

5.2 Cap Hospitality

5.3 GO SIYAHA

5.4 Le scénario sans aide

DES DISPOSITIFS QUI ÉVOLUENT

Les conditions des programmes décrits ici évoluent. **La source officielle de chaque programme fait foi au moment du dépôt.**

5.1 Deux dispositifs, deux logiques

La confusion la plus fréquente consiste à traiter les deux grands programmes publics comme interchangeables. Ils ne le sont pas : ils ne financent pas la même chose.

Cap Hospitality finance la modernisation du parc classé existant selon les conditions du programme en vigueur.

GO SIYAHA est un dispositif de développement de l'offre touristique organisé **par volets**. Selon la page officielle de Maroc PME, le volet « hébergement adossé à l'animation » a atteint ses objectifs et les nouvelles inscriptions à ce volet sont closes ; les volets « Animation Touristique » et « Croissance Verte » restent ouverts.

Un projet n'est pas éligible parce qu'il est « innovant » au sens marketing. Il est éligible parce qu'il correspond à la nature de dépense que le programme finance.

DES CONDITIONS QUI ÉVOLUENT

Les dispositifs financiers évoluent : les conditions en vigueur figurent à la source officielle de chaque programme.

V22 Financement public : le statut du guichet avant le pourcentage

	CAP HOSPITALITY	GO SIYAHA
Logique	Modernisation / mise à niveau du parc classé selon le dispositif en vigueur	Développement de l'offre touristique par volets
Statut	Selon la source officielle au moment du dépôt	Volet « Hébergement adossé à l'animation » : inscriptions closes
Paramètres présentés	Enveloppe cumulée 4 Md MAD · financement 3 à 100 MDH · jusqu'à 12 ans dont jusqu'à 2 ans de différé · intérêts normaux pris en charge par l'État selon le dispositif	Animation Touristique et Croissance Verte restent ouverts selon Maroc PME ; conditions à vérifier par volet
Point de lecture	Le nombre de dossiers et l'état de consommation de l'enveloppe évoluent rapidement	Le taux historique de 30 % concerne le volet hébergement, clos aux nouvelles inscriptions
Vérification	Éligibilité, guichet et pièces sur la source active	Volet ouvert correspondant à la dépense précise

Dispositifs susceptibles d'évoluer : l'ouverture du guichet, les critères d'éligibilité, les dépenses admises et le plafond figurent sur la page officielle, qui fait foi **le jour du dépôt**.

Sources : ministère du Tourisme / documentation institutionnelle Cap Hospitality ; Maroc PME — GO SIYAHA.

◆ **DONNÉE INSTITUTIONNELLE**

5.2 Cap Hospitality

Le programme s'adresse au parc d'hébergement touristique classé selon les critères d'éligibilité en vigueur. La documentation institutionnelle présente une enveloppe cumulée de **4 milliards de dirhams** et des financements de **3 à 100 millions de dirhams**, avec une maturité pouvant aller jusqu'à **douze ans dont deux années de différé** et une prise en charge des intérêts normaux par l'État selon le montage du programme.

Les finalités présentées comprennent notamment la mise à niveau, la modernisation, l'efficacité énergétique et, selon les cas prévus par le dispositif, des opérations de reprise ou d'extension. **Les conditions d'éligibilité détaillées, l'état du guichet et les pièces à fournir se vérifient sur la plateforme et auprès des partenaires du programme au moment du dépôt.**

5.3 GO SIYAHA

Déployé par Maroc PME, GO SIYAHA comprend des mécanismes d'appui à l'investissement, d'assistance technique et de croissance verte.

Statut des volets : la page officielle Maroc PME indique que le volet « Hébergement adossé à l'animation » a atteint ses objectifs et que les inscriptions à ce volet sont closes. Les volets « Animation Touristique » et « Croissance Verte » restent ouverts sur la même page.

Les taux et conditions publiés antérieurement pour le volet hébergement concernent donc un volet clos aux nouvelles inscriptions. Pour un hébergeur qui développe une activité d'animation, une démarche de croissance verte ou un autre projet entrant dans les volets ouverts, l'éligibilité porte sur **la dépense précise** et sur le **volet actif** ; elle se vérifie avant la construction du plan de financement.

Règle de lecture : le statut du programme prime sur le pourcentage historique ; la page Maroc PME en donne l'état au jour de la préparation du dossier.

CAP HOSPITALITY · PARAMÈTRES PRÉSENTÉS

4 Md MAD
enveloppe cumulée

3 à 100 MDH par
financement
jusqu'à 12 ans, dont
jusqu'à 2 ans de différé
intérêts normaux pris en
charge par l'État selon le
dispositif

La source institutionnelle fait
foi au moment du dépôt.

◆ **DONNÉE INSTITUTIONNELLE**

GO SIYAHA · ÉTAT DES VOLETS

Clos — Hébergement adossé
à l'animation

Ouverts — Animation
Touristique · Croissance
Verte
selon la page officielle Maroc
PME

5.4 Le scénario sans aide

Voici la règle qui protège le mieux un projet, et elle tient en une phrase : **une aide ne s'inscrit au plan de financement qu'après décision formelle.** Pas après une annonce, pas après un communiqué, pas après un entretien encourageant.

Un projet qui n'est rentable que dans le scénario optimiste et avec la totalité d'une subvention supposée n'est pas un projet robuste. C'est un pari.

Six tests suffisent à savoir si un business case tient :

- 1 ADR inférieur de 15 % aux hypothèses ;
- 2 taux d'occupation inférieur de 10 points ;
- 3 coût de l'énergie supérieur de 25 % ;
- 4 fermeture de trente jours, pour travaux, incident ou événement extérieur ;
- 5 remplacement prématuré d'un équipement ;
- 6 **aucune aide publique.**

Si le projet survit aux six, il est finançable. S'il ne survit qu'au sixième, la réponse est un redimensionnement, pas une autre banque.

V24 Six questions avant de signer

- ☐ ADR inférieur de **15 %** aux hypothèses
- ☐ Taux d'occupation inférieur de **10 points**
- ☐ Coût de l'énergie supérieur de **25 %**
- ☐ Fermeture de **30 jours**
- ☐ Remplacement prématuré d'un équipement
- ☐ **Aucune aide publique**

Si le projet ne survit qu'au sixième test, la réponse est un redimensionnement, pas une autre banque.

Source : outil CNT. **OUTIL CNT**

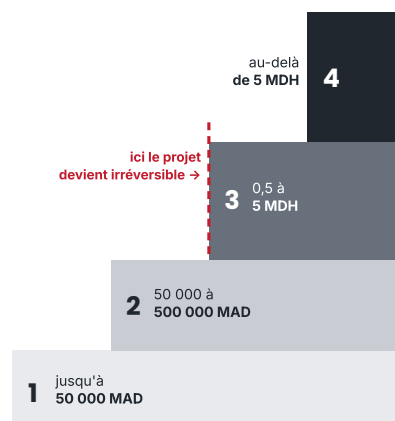
Financer par étapes. Une innovation se découpe en quatre niveaux d'engagement, et il y a rarement de raison de commencer par le dernier.

- **Niveau 1 — jusqu'à 50 000 MAD :** procédures, photographie, site, moteur de réservation, formation, économies d'eau simples.
- **Niveau 2 — 50 000 à 500 000 MAD :** rénovation ciblée, équipements, solaire partiel, cuisine ou expérience, digitalisation structurée.
- **Niveau 3 — 0,5 à 5 MDH :** nouvelles unités, rénovation lourde, équipements de loisirs, traitement eau et énergie, extension.
- **Niveau 4 — au-delà de 5 MDH :** transformation complète, repositionnement, création d'un actif hybride.

Ces fourchettes sont des repères de pilotage proposés par la CNT, pas des catégories de programme public. Leur fonction est de rappeler qu'on peut prouver beaucoup avec le niveau 1.

V23 L'escalier de l'investissement

on peut prouver beaucoup au niveau 1



- 1 procédures, photographie, site, moteur de réservation, formation, économies d'eau simples
- 2 rénovation ciblée, équipements, solaire partiel, cuisine ou expérience, digitalisation structurée
- 3 nouvelles unités, rénovation lourde, loisirs, traitement eau et énergie, extension
- 4 transformation complète, repositionnement, actif hybride

Source : outil CNT.

🔍 REPÈRES CNT · PAS DES CATÉGORIES PUBLIQUES

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Cap Hospitality et GO SIYAHA répondent à des logiques différentes : le dispositif et le volet réellement ouverts se vérifient au moment du dépôt.
- Selon Maroc PME, le volet GO SIYAHA « Hébergement adossé à l'animation » est clos aux nouvelles inscriptions ; Animation Touristique et Croissance Verte restent ouverts.
- Les paramètres de Cap Hospitality se relisent sur la source institutionnelle avant chaque dépôt.
- Une aide entre au plan de financement une fois la décision formelle obtenue.
- Un projet qui ne tient pas sans subvention appelle un redimensionnement.

→ **La suite logique :** tout ce qui précède se résume en six outils, à remplir dans le PDF ou à imprimer et à garder près du téléphone.

Calculer votre seuil réel

Votre seuil réel — à calculer une fois, à revérifier à chaque changement d'équipement. Six outils : vous pouvez les utiliser sans avoir lu le reste du guide. Prenez-les dans l'ordre — le premier conditionne les cinq autres.

1 Téléchargez votre classeur officiel

Celui qui correspond exactement à votre type **et** à votre catégorie. Deux pages du site du ministère selon votre situation : « Procédure du classement provisoire et de l'autorisation d'exploitation » si vous ouvrez, « Procédure du renouvellement du classement d'exploitation » si vous renouvelez. Ce ne sont pas les mêmes grilles.

Mon type d'établissement _____ Ma catégorie _____

Grille utilisée ☐ classement provisoire ☐ renouvellement

2 Retirez ce qui ne s'applique pas

Listez les rubriques dont votre établissement ne dispose pas — piscine, plage privative, salle de sport, room service, espace détente — et retirez leurs points du total. La règle de l'arrêté le prévoit expressément. Seuls les critères admis en « NA » par le guide de notation sont retirés.

Total de points de la grille complète _____ pts

Points déclarés « NA » conformément au guide de notation du classeur _____ pts

Total applicable pts

Rubriques neutralisées : _____

3 Calculez 70 % — c'est votre seuil réel

Total applicable _____ $\times 0,70 =$ points ← votre objectif minimum

Objectif avec marge de sécurité _____ $\times 0,80 =$ _____ points

Le seuil de 70 % est celui de l'arrêté n° 985-24. **Arrondissez au plafond : le seuil est le premier entier atteignant ou dépassant 70 %.** L'objectif de 80 % est un repère de gestion, pas une norme. Les deux résultats sont des calculs sur votre grille — le classeur officiel fait foi.

4 Vérifiez séparément vos normes A

Elles ne rapportent aucun point et se satisfont à 100 %. Une seule défaillance bloque le classement, quel que soit votre score.

Nombre de normes A applicables _____ Satisfaites _____ Écart

Normes A à corriger en priorité : _____

Établissement _____ Calculé le _____ Par _____

Auto-diagnostic avant visite mystère

Cet auto-diagnostic anticipe le regard de l'auditeur. À passer deux fois par an, en conditions réelles, par quelqu'un qui n'a pas conçu la procédure. Adaptez à votre catégorie.

#	POINT DE CONTRÔLE	CONFORME ?	VÉRIFIÉ LE
AVANT L'ARRIVÉE			
1	La réservation téléphonique est possible 24h/24 et 7j/7	☐	
2	Le délai de décroché n'excède pas cinq sonneries	☐	
3	Le réceptionniste présente des excuses en cas d'attente	☐	
4	Le personnel s'exprime dans au moins deux langues étrangères	☐	
5	Les catégories de chambres et les tarifs sont énoncés clairement	☐	
6	La politique de confirmation et d'annulation est énoncée au client	☐	
7	La réservation par internet aboutit sur mobile, sans blocage	☐	
8	Une séquence de pré-arrivée est envoyée (accès, horaires, contact)	☐	
À L'ARRIVÉE ET PENDANT LE SÉJOUR			
9	L'enseigne extérieure est identifiable et bien entretenue	☐	
10	Le check-in est chronométré et son délai est connu	☐	
11	Le bulletin individuel d'hébergement est collecté et télédéclaré	☐	
12	Le personnel porte une tenue et un badge nominatif	☐	
13	Les équipements annoncés (piscine, hammam, salle de sport) sont opérationnels	☐	
14	Le statut « chambre prête » est visible en temps réel	☐	
15	Les espaces verts en pleine terre sont aménagés et soignés	☐	
16	Une procédure écrite de traitement des réclamations existe et est appliquée	☐	
AU DÉPART			
17	La procédure de check-out se déroule en moins de 15 minutes	☐	
18	La facture est conforme à ce qui a été annoncé à la réservation	☐	
19	Une sollicitation post-séjour est envoyée	☐	

TROIS INDICATEURS À RELEVER LE MÊME JOUR

Temps de check-in médian _____ min Chambres prêtes à l'heure _____ % Délai de 1^{re} réponse _____ min

Réalisé le _____ Par _____ Score _____ / 19

Votre calendrier de conformité

Les seules dates que vous maîtrisez sont celles que vous inscrivez ici. Dates fixes à gauche ; vos dates à droite.

ÉCHÉANCE	ACTION	MA DATE
Dès maintenant	Télécharger la grille officielle et calculer le seuil réel (outil 1)	
Sous 3 mois	Auto-diagnostic complet et plan de mise à niveau des rubriques de service (outil 2)	
En continu depuis mai 2026	Visites mystères actives à partir de 3★ — la conformité se joue en permanence	—
27 mai 2027	Fin du délai de 24 mois prévu par l'article 57 pour les établissements concernés	
Échéance de mon classement moins 3 mois	Dépôt de la demande de renouvellement La ligne la plus importante du calendrier.	
7 ans après le premier classement	Premier renouvellement — grille nettement plus exigeante sur le service	
Puis tous les 5 ans	Renouvellements suivants	

La ligne en gras est la plus importante du calendrier. Elle a sa place dans l'agenda de l'établissement, pas seulement dans ce tableau.

MES REPÈRES

Date de ma décision de classement Durée ☐ 7 ans ☐ 5 ans

Date d'expiration Dépôt du renouvellement au plus tard le

Prochain auto-diagnostic (outil 2) Suivant

4 août 2015
loi n° 80-14

27 mai 2025
BO n° 7407 bis — cinq arrêtés

mai 2026
visites mystères, 2 500 étab.

27 mai 2027
fin du délai art. 57

Investir ou ne pas investir

Positionnez avant d'arbitrer. Notez de 1 à 5. **Priorité = (A + B + C) - (D + E)**

INVESTISSEMENT ENVISAGÉ	A Impact client	B Impact revenu	C Économie de coût	D Risque régl.	E Complexité	PRIORITÉ

Douze candidats fréquents : moteur de réservation directe · serrure connectée · pompe à chaleur · récupération des eaux grises · nouvelle unité d'hébergement · espace bien-être · borne de recharge · messagerie client · cuisine ouverte · véhicule navette · espace de travail partagé · activité guidée externalisée.

MATRICE VIERGE — PLACEZ VOS LIGNES 1 À 5

EFFET COMBINÉ (A + B + C) ↑	À FAIRE D'ABORD	À INSTRUIRE
	OPPORTUNISTE	À DIFFÉRER
	COMPLEXITÉ ET RISQUE RÉGLEMENTAIRE (D + E) →	

DEUX RÈGLES

Risque réglementaire élevé : case « à instruire », avec avis compétent.

Forte économie de coût et faible complexité : prioritaire même si le client ne le voit pas.

DÉCISION

☐ Engager ☐ Instruire ☐ Différer

Revu le _____

Outil de pilotage proposé par la CNT — ce n'est pas une norme officielle.

Business case d'une unité innovante

Le business case se teste au-delà du scénario optimiste. Une unité, une ligne par poste, des chiffres réels.

INVESTISSEMENT

Unité (structure, enveloppe)	MAD
Travaux et infrastructure imputés	MAD
Mobilier et équipement	MAD
Système eau / énergie imputé	MAD
Frais d'autorisation et d'études	MAD
CAPEX total	MAD

LES SIX STRESS TESTS — LE PROJET RESTE-T-IL VIABLE SI...

☐ ADR -15 %

☐ Occupation -10 points

☐ Énergie +25 %

☐ Fermeture 30 jours

☐ Remplacement prématuré d'un équipement

☐ Aucune aide publique

Six cases cochées : finançable. Une seule : le projet est à redimensionner, pas à présenter à une autre banque.

EXPLOITATION ANNUELLE

Nuits disponibles	
Taux d'occupation	%
ADR moyen	MAD
Revenu hébergement	MAD
Revenu additionnel par client	MAD
Revenu total	MAD
Commission de distribution	MAD
Ménage et linge	MAD
Eau et énergie	MAD
Maintenance	MAD
Personnel imputé	MAD
Assurance et autres	MAD
Marge opérationnelle avant financement	MAD

Marge / CAPEX _____ % Retour estimé _____ ans Niveau (escalier V23) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

Aucune aide publique ne s'inscrit ici avant décision formelle. Les revenus se rapportent à la nuitée vendue, pas à l'unité construite.

Check-list de conformité avant conception

Vingt points à verrouiller avant le premier plan. Dans l'ordre du chapitre 3 : qualifier, vérifier, concevoir, ouvrir.

QUALIFIER

- ☐ 1 Type juridique pressenti identifié et validé
- ☐ 2 Catégorie d'étoiles cible arrêtée
- ☐ 3 Urbanisme et foncier validés
- ☐ 4 Autorisations environnementales du site identifiées (eau, rejets, déchets, zone protégée)

VÉRIFIER LES GRILLES

- ☐ 5 Classeur de classement (arrêté 985-24) correspondant téléchargé
- ☐ 6 Grille de construction (décret 2-22-867) correspondante vérifiée
- ☐ 7 Toutes les normes A listées dans le cahier de conception
- ☐ 8 Objectif de points B fixé avec marge (80-85 %, pas 70 % exacts)
- ☐ 9 Cas « NA » utilisés uniquement lorsqu'ils sont admis par le guide de notation du classeur officiel
- ☐ 10 Accessibilité vérifiée séparément
- ☐ 11 Sécurité incendie vérifiée séparément

CONCEVOIR L'EXPLOITATION

- ☐ 12 Parcours client simulé, de la réservation au départ
- ☐ 13 Standards de service écrits pour les douze moments de vérité
- ☐ 14 Télédéclaration client intégrée au processus d'arrivée
- ☐ 15 Traitement des données clients cartographié (finalités, accès, durées, transferts)
- ☐ 16 Procédure de maintenance écrite
- ☐ 17 Assurance du concept vérifiée

AVANT D'OUVRIR

- ☐ 18 Formation du personnel budgétée
- ☐ 19 Audit blanc réalisé avant ouverture
- ☐ 20 Dossier de preuves constitué (photos, procédures, registres, factures)

SCORE

Points verrouillés / 20

Repère : les points 1 à 11 cochés précèdent la signature de tout plan.

Projet _____

Revu le _____ Par _____

QUIZ D'AUTO-ÉVALUATION

Dix-huit questions, trois niveaux

Les réponses commentées se trouvent en fin de quiz. Une version interactive peut être proposée sur CNT Academy.

MODE D'EMPLOI

Entourez la lettre de la bonne réponse. Niveau 1 : le guide lu une fois. Niveau 2 : vous savez lire une grille. Niveau 3 : vous pilotez.

NIVEAU 1 — LES FONDAMENTAUX

Q1 Quel texte contient la grille des critères de classement ?

- A** Arrêté 835-24 **B** Arrêté 985-24
C Décret 2-23-441 **D** Loi 80-14

Q2 Quel niveau de conformité est exigé sur les normes obligatoires « A » ?

- A** 50 % **B** 70 % **C** 90 % **D** 100 %

Q3 À quel moment une aide publique entre-t-elle au plan de financement ?

- A** Dès l'annonce du programme
B Après un entretien encourageant
C Une fois la décision formelle obtenue
D Au dépôt du dossier

Q4 Combien de temps dure un premier classement d'exploitation ?

- A** 3 ans **B** 5 ans **C** 7 ans **D** il est définitif

Q5 Une maison d'hôtes peut-elle obtenir la catégorie Luxe ?

- A** Oui **B** Non, son échelle s'arrête à 5 étoiles
C Seulement à Marrakech
D Seulement avec restaurant

Q6 L'arrêté 985-24 a-t-il supprimé toutes les règles antérieures sur le bivouac ?

- A** Oui **B** Non, elles restent en vigueur
C Seulement au Sahara
D Seulement pour les campings

NIVEAU 2 — VOUS SAVEZ LIRE UNE GRILLE

Q7 Quelles sont les deux conditions cumulatives d'un classement ?

- A** 70 % des normes A et 100 % des points B
B 100 % des normes A et au moins 70 % des points B
C Une moyenne de 70 % sur l'ensemble de la grille
D 100 % des normes A seulement

Q8 Quel est le seuil d'entrée du classement pour un riad ou une kasbah ?

- A** Une étoile **B** Deux étoiles **C** Trois étoiles
D Cinq étoiles

Q9 En France, pour quelle durée le classement hôtelier issu de la réforme de 2009 est-il accordé ?

- A** 3 ans **B** 5 ans **C** 7 ans **D** Sans limite de durée

Q10 Combien de temps avant l'expiration du classement la demande de renouvellement se dépose-t-elle ?

- A** 15 jours **B** 1 mois **C** 3 mois **D** 1 an

Q11 « Glamping » est-il une catégorie de classement autonome dans la nomenclature des neuf types d'EHT ?

- A** Oui
B Non : selon sa configuration, le projet peut relever d'un type classé ou de la forme « hébergement alternatif » prévue par la loi
C Oui, depuis 2025
D Seulement au-delà de dix unités

Q12 Pourquoi un objectif de 80 % des points B est-il plus sûr que 70 % exactement ?

- A** C'est le seuil fixé par l'arrêté 985-24
B Un seul critère mal interprété peut faire passer sous 70 %
C Les visites mystères exigent 80 %
D Il donne accès à la catégorie Luxe

NIVEAU 3 — VOUS PILOTEZ

Q13 Combien de rubriques n'existent que dans la grille de renouvellement, et pas au classement provisoire ?

A 4 **B** 7 **C** 11 **D** 21

Q14 Que pèse la rubrique « Réservation par téléphone » dans cette grille ?

A 122 pts, 14 normes A
B 67 pts, aucune norme A
C 67 pts, 14 normes A
D 110 pts, 20 normes A

Q15 Quelle formalité CNDP s'applique au traitement du numéro de la carte nationale d'identité ?

A Aucune
B Une déclaration préalable
C Une autorisation préalable
D Une simple information du client

Q16 Pourquoi les seuils de points calculés sur la grille complète sont-ils des maxima théoriques ?

A Les « NA » admis sortent du total
B L'auditeur ajoute des bonus
C Le seuil s'arrondit vers le bas
D Les normes A rapportent des points

Q17 Pour quelle durée l'autorisation d'un hébergement alternatif est-elle accordée ?

A 3 ans **B** 5 ans renouvelables
C 7 ans
D Sans limite de durée

Q18 Quelle séquence est la plus sûre pour concevoir un hébergement innovant ?

A Acheter les unités puis demander l'autorisation
B Qualifier, choisir la catégorie, vérifier les grilles, concevoir
C Concevoir puis chiffrer
D Déposer une demande de subvention d'abord

VOTRE SCORE

Niveau 1 _____ / 6

Niveau 2 _____ / 6

Niveau 3 _____ / 6

Total / 18

Moins de 12 : le chapitre 1 reprend les fondamentaux. 12 à 15 : la fiche pratique ouvre sur l'application. 16 et plus : niveau pilote — le quiz peut aussi servir à l'équipe.

VERSION INTERACTIVE

Ce quiz est aussi proposé en ligne sur **CNT Academy**, avec le guide et ses fiches : cntacademy.ma/11guides.

Réponses commentées

Q1 — B. L'arrêté conjoint n° 985-24 fixe les normes de classement. L'arrêté 835-24 ne porte que sur les modèles de documents administratifs — confusion fréquente, parce que ses annexes reprennent la grille norme par norme.

Q2 — D. 100 % des normes obligatoires applicables. Elles ne rapportent aucun point et ne se compensent pas.

Q3 — C. Une fois la décision formelle obtenue, pas après une annonce ou un entretien.

Q4 — C. Sept ans pour un premier classement, cinq ans pour chaque renouvellement.

Q5 — B. L'échelle de la maison d'hôtes s'arrête à cinq étoiles ; le riad et la kasbah vont jusqu'au Luxe.

Q6 — B. L'arrêté 985-24 abroge l'arrêté de 2003 sauf ses dispositions relatives au bivouac.

Q7 — B. 100 % des normes obligatoires « A » et au moins 70 % du total des points des normes complémentaires « B ». Les deux, pas une moyenne des deux.

Q8 — C. Trois étoiles. Les grilles réservent les appellations réglementaires « riad » et « kasbah » aux établissements répondant aux normes correspondantes, par une norme obligatoire. La maison d'hôtes reste classable jusqu'à cinq étoiles.

Q9 — B. Cinq ans en France, contre sept puis cinq au Maroc.

Q10 — C. Trois mois, selon le modèle officiel de la décision de classement. C'est la seule échéance du dispositif que l'exploitant maîtrise entièrement.

Q11 — B. « Glamping » n'est pas un type classé. La loi prévoit toutefois l'« hébergement alternatif » parmi les autres formes d'hébergement touristique ; la qualification dépend de la configuration réelle du projet.

Q12 — B. Parce qu'un objectif calé sur le minimum est fragile : un seul critère mal interprété par l'auditeur fait passer sous le seuil. C'est un repère de gestion, pas une norme.

Q13 — C. Onze, toutes du côté du service rendu — de la réservation par téléphone aux espaces verts. Aucune ne se prépare la veille d'une visite.

Q14 — B. Soixante-sept points, et aucune norme obligatoire : la rubrique est intégralement notée sur la qualité de l'échange commercial.

Q15 — C. Selon la CNDP, le numéro de CIN ou des données sensibles requièrent notamment une autorisation préalable ; ailleurs, le principe est la déclaration préalable.

Q16 — A. Un critère ne sort du total que s'il est noté « NA » avec l'accord du guide de notation ; un équipement absent n'en sort pas autrement. Le seuil réel est donc propre à chaque établissement.

Q17 — B. Le décret n° 2-23-441 prévoit une autorisation de l'autorité locale accordée pour cinq ans renouvelables.

Q18 — B. Cette séquence réduit le risque de redessiner un projet devenu incompatible avec la catégorie visée.

REJOINDRE LA CNT

Le guide 01 ouvre une collection de onze volumes

Produite par la Confédération Nationale du Tourisme pour les professionnels du secteur.

Ce que la CNT met à votre disposition

- La collection complète des onze guides, organisée en trois familles : **Concevoir** l'offre et l'expérience, **Naviguer** dans l'organisation et la sécurisation de l'activité, **Toucher** les marchés et la distribution.
- **CNT Academy** — la plateforme de formation en ligne de la CNT. **Le guide, ses fiches, son quiz et sa vidéo sont accessibles sur cntacademy.ma/11guides.**
- La représentation professionnelle dans les instances où se décide le cadre de votre activité — l'association régionale de l'industrie hôtelière siège à titre consultatif dans la commission régionale de classement.

Poursuivre la lecture

SI VOTRE QUESTION PORTE SUR...	VOIR
La relation contractuelle avec les agences de voyages	▲ N1 G4 — Coordination agence-hôtel
La continuité de l'activité en cas de crise ou de déclassement	▲ N2 G5 — Gestion des crises
Le sourcing local et l'artisanat, notés par la grille	■ C4 G6 — Produits locaux et artisanat
Les canaux de vente, les plateformes et la distribution	● T4 G11 — Distribution et intermédiation

LA COLLECTION

11 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.

TROIS FAMILLES

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

CNT ACADEMY

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

ADHÉRER À LA CNT · MODE D'EMPLOI

Le dossier, les pièces à joindre, le barème

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

ENTREPRISES · PERSONNES MORALES

Le dossier de candidature se compose de :

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

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

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

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

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

ÉGALEMENT DEMANDÉ AU BULLETIN

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

GROUPEMENTS · ASSOCIATIFS PROFESSIONNELS

Le dossier de candidature se compose de :

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

une copie des **statuts** du groupement

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

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

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

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

ÉGALEMENT DEMANDÉ AU BULLETIN

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

LE BARÈME DES COTISATIONS · COTISATION ANNUELLE ET NOMBRE DE VOIX

Entreprises adhérentes — toutes catégories

5 000 à 50 000 DH · 1 à 10 voix

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

GROUPEMENTS ASSOCIATIFS · CATÉGORIE

COTISATION

VOIX

Fédération métiers nationale

50 000 DH

10

Conseil régional du tourisme

25 000 DH

5

Association sectorielle régionale

10 000 DH

2

Barème du règlement intérieur de la CNT. Les conditions, pièces et barèmes sont arrêtés par les instances de la CNT et peuvent évoluer : la procédure en vigueur et le formulaire d'adhésion figurent 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.

RÉFÉRENCES

Textes de référence et sources

Textes réglementaires

TEXTES CITÉS

- **Loi n° 80-14** relative aux établissements touristiques et aux autres formes d'hébergement touristique — dahir n° 1-15-108 du 4 août 2015, BO n° 6404
- **Décret n° 2-22-867** du 25 janvier 2023 approuvant le règlement général de construction — traduction officielle française au BO n° 7462 bis du 4 décembre 2025
- **Décret n° 2-23-441** du 13 juillet 2023 pris pour l'application de la loi 80-14 — traduction officielle française au BO n° 7462 du 4 décembre 2025
- **Arrêté conjoint n° 985-24** du 24 décembre 2024 fixant les normes de classement — BO n° 7407 bis du 27 mai 2025
- **Arrêté n° 835-24** du 22 janvier 2025 fixant les modèles des documents de classement
- **Arrêté n° 836-24** du 22 janvier 2025 relatif aux résidences immobilières adossées
- **Arrêté n° 1751-02** du 18 décembre 2003, abrogé sauf dispositions relatives au bivouac
- **Décret n° 2-15-865** du 9 juin 2016 et **arrêté n° 3171-16** du 10 février 2017 — télédéclaration des clients
- **Loi n° 09-08** relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel

Sources institutionnelles

- **Ministère du Tourisme** — classeurs officiels des procédures de classement provisoire et de renouvellement du classement d'exploitation ; documentation institutionnelle Cap Hospitality
- **Maroc PME** — programme GO SIYAHA
- **CNDP** — formalités de la loi n° 09-08
- **Direction générale des Entreprises et Atout France** — classement hôtelier français
- **Hotelstars Union** — catalogue de critères 2025-2030
- **Turismo de Portugal** — classement des établissements portugais

Données de marché

Les estimations du marché mondial des hébergements de plein air premium proviennent de Grand View Research (mise à jour juin 2026, périmètre mondial glamping) et de Fortune Business Insights (mise à jour août 2026, même périmètre) : environ 3,7 à 3,8 milliards USD en 2025, avec des croissances annuelles projetées de 9,5 % à 10,7 % selon le cabinet. Ces prévisions sont des scénarios de cabinets privés aux méthodologies propriétaires, et portent sur un périmètre mondial distinct du marché marocain.

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
ce guide · Guide 01

C2 Cyclotourisme & mobilité douce

C3 Micro-aventures outdoor

C4 Produits locaux & artisanat

▲ Naviguer

N1 Coordination agence-hôtel

N2 Gestion des crises

N3 Sécurisation juridique

● Toucher

T1 Accès aux marchés

T2 Réceptifs spécialisés

T3 Transport touristique routier

T4 Distribution & intermédiation

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



الكونفدرالية الوطنية للسياحة
ⵓⵔⵉⵎⵉⵏ ⵏ ⵓⵔⵉⵎ ⵏ ⵏⵓⵔⵉⵎ
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