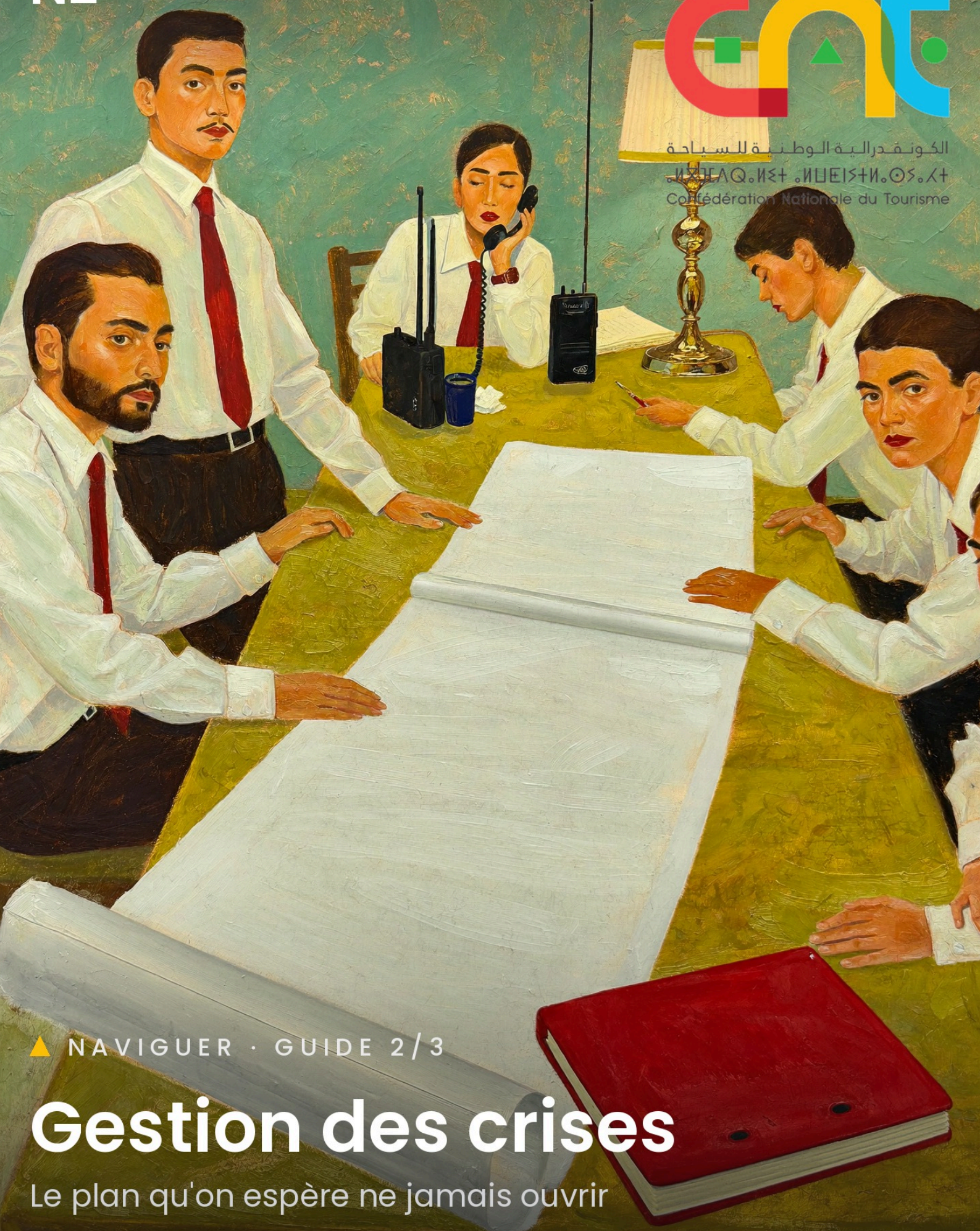


N2



الكونفدرالية الوطنية للسياحة
ՀԱՅԿԱՊ.ՈՒՅԷԼԻՏԻԱԿԱՆ ՕՏՆՈՒԹՅԱՆ
Confédération Nationale du Tourisme



▲ NAVIGUER · GUIDE 2/3

Gestion des crises

Le plan qu'on espère ne jamais ouvrir

Gestion des crises

Sanitaires, climatiques, sécuritaires, numériques.

Ce qu'une entreprise touristique marocaine peut préparer, avant, pendant et après une crise.

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 documentaires évoluent : leur état courant se consulte à la source.

Édition

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



Version vivante

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

Ce document est un guide professionnel. Il ne constitue ni un avis juridique, ni un conseil en assurance, ni une consigne de sécurité. Il traite de la gouvernance d'une crise — qui décide, qui appelle, qui compte les personnes présentes, qui parle, qui déclare à l'assureur. La conduite d'un secours, l'évacuation d'un bâtiment et les gestes de premier secours relèvent de la Protection civile et d'une formation adaptée.

REPÈRES · TROIS REGISTRES, JAMAIS CONFONDUS

Le contenu s'appuie sur le droit marocain et sur des référentiels internationaux reconnus. Chaque repère porte l'un de trois registres.

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

Une règle applicable au Maroc, avec sa source.

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur contraignante au Maroc

Une pratique établie par un organisme reconnu (ASEAN, European Travel Commission, Organisation mondiale de la santé, Organisation internationale du travail), présentée pour son mécanisme, sans caractère obligatoire.

🔑 REPÈRE DE GESTION

Une pratique de gestion construite à partir des deux premiers registres.

DÉLAIS · DEUX VALEURS, JAMAIS CONFONDUES

⌚ OPPOSABLE

Un texte marocain y attache une **conséquence**. Vous le manquez, vous perdez quelque chose.

🕒 Bonne pratique

Un repère international ou un repère de gestion. Aucune conséquence juridique — cela coûte de la crédibilité, pas un droit.

QUATRE OBJETS · QUE VOUS RETROUVerez DANS LES ONZE GUIDES

À RETENIR

« **Ce qu'il faut retenir** » ferme chaque section ; il est suivi, hors encadré, de « La suite, en une phrase ».

◇ REGISTRE

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

⌚ DÉLAI

La **pastille de délai** distingue l'opposable de la bonne pratique — lisible en noir et blanc, à l'écran comme sur une page imprimée.

▲ NI Guide 04

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

Sommaire

Comment lire ce guide 04

Ouverture — Trois ans après Al Haouz 05

Chapitre 1 — Le cadre marocain d'une crise 08

1.1 Qui parle, et quand	09
1.2 L'assurance : deux voies, un critère	10
1.3 Ce qu'une crise ne suspend pas	14
1.4 Welcome Safely et le cycle de vie d'un protocole	15

Chapitre 2 — Cartographier ses risques 17

2.1 Des sources multiples, à combiner	18
2.2 Les sources disponibles	18
2.3 Les sept familles de risques d'une entreprise touristique	20
2.4 La méthode : cinq étapes, une matrice et le temps de tolérance	23
2.5 Les informations locales et leurs interlocuteurs	25

Chapitre 3 — Préparer : le plan, la cellule, l'exercice 26

3.1 Ce qu'un plan de continuité n'est pas	27
3.2 Un plan en dix pages	27
3.3 La cellule de crise : chaque fonction a un titulaire et un remplaçant	29
3.4 Le calendrier de la préparation permanente	31
3.5 L'exercice de table : deux heures, une fois par an	32

Chapitre 4 — Communiquer : la partie qui se joue en trois heures 35

4.1 D'abord, savoir si l'on est concerné	36
4.2 Les cinq phases, et ce qu'on dit dans chacune	39

4.3 Les premières quarante-huit heures	39
4.4 Le message d'attente : anatomie	41
4.5 Le porte-parole	43
4.6 La précision géographique : la règle marocaine par excellence	45
4.7 Les conseils aux voyageurs : une variable commerciale	45
4.8 La désinformation	47
4.9 Les données personnelles : deux listes distinctes	48

Chapitre 5 — Reprendre, et apprendre 50

5.1 La règle centrale : le facteur limitant, pas la gravité	51
5.2 Le cas tunisien : la chaîne causale	53
5.3 Les arrivées reviennent avant la valeur	54
5.4 Le pivot le plus mesurable : le marché intérieur	55
5.5 Portugal 2017 : réparer, financer, promouvoir	56
5.6 Le retour d'expérience : 72 heures, puis 30 jours	57

Fiche pratique — six outils 59

Outil 1 • Fiche d'activation en 15 minutes	60
Outil 2 • Cartographie des risques	61
Outil 3 • Tableau du plan de continuité	62
Outil 4 • Annuaire de crise et délais opposables	63
Outil 5 • Message d'attente et points de prudence	64
Outil 6 • Grille de reprise et retour d'expérience	65

Quiz — 18 questions, trois niveaux, réponses commentées 67

Rejoindre la CNT — présentation et modalités d'adhésion 71

Adhérer à la CNT — dossier de candidature et barème des cotisations	72
---	----

MODE D'EMPLOI

Comment lire ce guide

Ce volume est le deuxième de l'axe **Naviguer**. Le guide **N1 — Coordination agence-hôtel** traite du contrat ; le guide **N3 — Sécurisation juridique** traite de la responsabilité. Lorsqu'un point relève d'un autre volume, un renvoi par code l'indique.

Trois conventions de lecture organisent le texte.

Première convention — trois registres, jamais confondus.

Le contenu s'appuie sur le droit marocain et sur des référentiels internationaux reconnus. Chaque repère porte l'un de trois registres :

- ▲ **Droit marocain applicable** — une règle applicable au Maroc, avec sa source.
- ▲ **Référence internationale** — une pratique établie par un organisme reconnu (ASEAN, European Travel Commission, Organisation mondiale de la santé, Organisation internationale du travail), **sans valeur contraignante au Maroc**, présentée pour son mécanisme, sans caractère obligatoire.
- ▲ **Repère de gestion** — une pratique de gestion construite à partir des deux premiers registres.

Deuxième convention — le délai opposable et le délai de bonne pratique.

La gestion d'une crise se compte en heures et en jours. Certains délais ont des conséquences juridiques immédiates : passé le délai, un droit est perdu. D'autres sont des repères professionnels : les manquer coûte de la crédibilité, pas un droit. Dans un document consulté en pleine nuit, la distinction importe. Chaque délai est donc marqué :

🕒 DÉLAI OPPOSABLE

un texte marocain y attache une conséquence. Vous le manquez, vous perdez quelque chose.

🕒 Délai de bonne pratique

un repère international ou un repère de gestion. Aucune conséquence juridique.

Troisième convention — les renvois entre guides.

La collection compte onze volumes, répartis en trois familles : **Concevoir**, **Naviguer**, **Toucher**. Chaque volume porte un code — C1 à C4, N1 à N3, T1 à T4. Un renvoi signale qu'un sujet est développé dans un autre volume, ce qui évite la duplication : la clause de force majeure dans le guide N1, la responsabilité dans le guide N3, la réouverture d'un produit outdoor dans le guide C3, le marché intérieur dans le guide T1, la conformité du transport dans le guide T3.

Une précision vaut pour l'ensemble du volume : **il traite de la gouvernance d'une crise, pas de la conduite d'un secours**. Il expose qui décide, qui appelle, qui compte les personnes présentes et qui parle. L'évacuation d'un bâtiment, les gestes de secours et l'intervention sur un sinistre relèvent de la Protection civile et de la formation professionnelle correspondante, qu'aucun document écrit ne remplace.

PÉRIMÈTRE

Gouvernance d'une crise, pas conduite d'un secours.

Qui décide, qui appelle, qui compte les présents, qui parle. Évacuer, secourir, intervenir : ces gestes relèvent de la Protection civile et d'une formation adaptée.

OUVERTURE

Trois ans après Al Haouz

Les mécanismes mobilisés

Le 8 septembre 2023, à 23 h 11, un séisme de magnitude 6,8 frappe la province d'Al Haouz. Trois ans plus tard, le bilan touristique s'établit à **767 hébergements impactés, 199 restaurés, 171 millions de dirhams engagés** au titre de l'aide à la reconstruction du bâti.

Cet effort de reconstruction est documenté. Pour un professionnel qui prépare la prochaine crise, il éclaire surtout une question pratique : quels dispositifs interviennent après une catastrophe, sur quoi portent-ils, et selon quel calendrier ?

L'aide à la reconstruction du bâti. Elle concerne les établissements classés et elle est versée **par tranches conditionnées à l'avancement des travaux**. Elle finance la remise en état des bâtiments : elle accompagne une dépense de reconstruction, à mesure qu'elle est engagée.

Les dispositions fiscales. Les mesures fiscales rattachées au séisme portent sur le traitement des dons versés au fonds spécial. Le secteur bancaire a contribué à ce fonds par des dons.

L'accompagnement entrepreneurial. Dans la zone, le programme PROMET 4 Al Haouz, de janvier à juin 2026, a accompagné 1 284 entrepreneurs, TPME et coopératives.

Le régime assurantiel. Le séisme a été déclaré événement catastrophique, ce qui a activé le régime de couverture prévu par le code des assurances — présenté page suivante.

Ces mécanismes portent sur le bâti, l'entrepreneuriat et l'indemnisation des dommages. La continuité de l'exploitation pendant l'arrêt — trésorerie, clients, salariés, communication — relève quant à elle de l'organisation propre de chaque entreprise : c'est l'objet des chapitres qui suivent.

8 SEPTEMBRE 2023 · 23 H 11

6,8

Magnitude du séisme d'Al Haouz.

767

hébergements impactés

199

restaurés

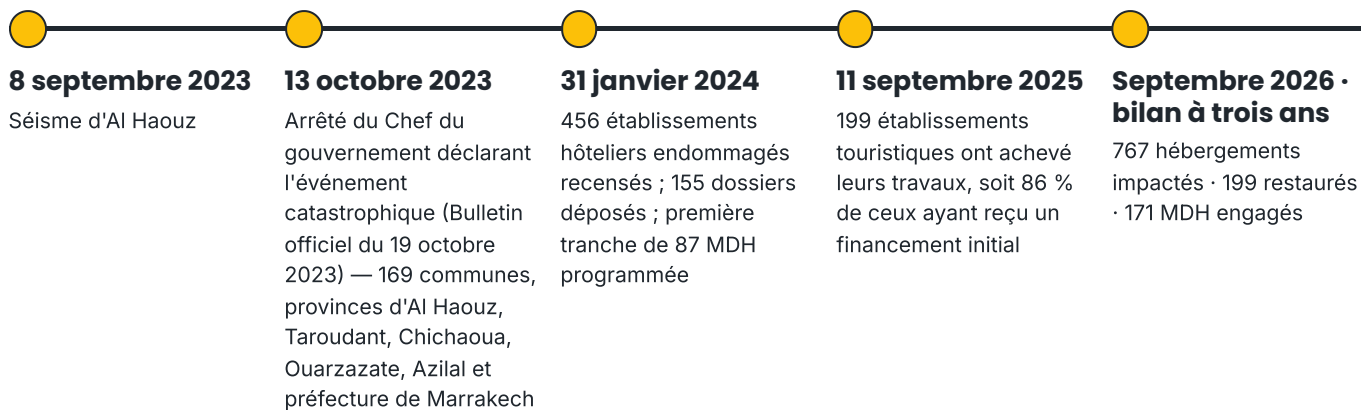
171 MDH

engagés pour la reconstruction du bâti

Tableau de bord de l'agence de développement compétente, bilan à trois ans.

Reconstruire le bâti et maintenir l'exploitation relèvent de deux logiques distinctes.

v2 **Al Haouz : cinq jalons datés**



Sources : comptes rendus de la Commission interministérielle relayés par la presse ; tableau de bord de l'agence de développement compétente.

Le régime des événements catastrophiques : deux voies

Le second mécanisme public est assurantiel.

Le séisme a été officiellement déclaré événement catastrophique : un arrêté du Chef du gouvernement du **13 octobre 2023**, publié au Bulletin officiel du **19 octobre 2023**, couvre 169 communes réparties sur les provinces d'Al Haouz, Taroudant, Chichaoua, Ouarzazate, Azilal et la préfecture de Marrakech. Le régime de couverture des conséquences d'événements catastrophiques était donc activé.

Ce régime a deux voies, et l'aiguillage se fait sur un seul critère : l'entreprise est-elle assurée ?

Si elle l'est, son assureur applique la garantie — et le sinistre lui est déclaré dans un délai de **vingt jours**.

Si elle ne l'est pas, elle relève du Fonds de solidarité contre les événements catastrophiques. Dans son volet destiné aux non-assurés, ce fonds indemnise — selon la formulation officielle — **les préjudices corporels et la perte de la résidence principale**.

Autrement dit : **une maison d'hôtes non assurée ne relève pas du fonds au titre de son outil de travail**. Le logement du gérant, oui. L'établissement, non.

DEUX VOIES, UN CRITÈRE

Assuré → l'assureur applique la garantie.

🕒 OPPOSABLE · 20 JOURS

Non assuré → Fonds de solidarité, volet non-assurés : préjudices corporels et perte de la résidence principale.

Pas l'outil de travail.

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

Le logement du gérant, oui.
L'établissement, non.

LE FIL DU GUIDE · PRÉPARER À FROID

En crise, ce dont vous disposerez est exactement ce que vous aurez préparé avant.

Un plan écrit, des contacts vérifiés, des garanties connues : ce qui est déjà en place.

Ce qu'illustre Al Haouz

Après le séisme, deux mécanismes publics ont joué : l'aide à la reconstruction du bâti des établissements classés, versée par tranches à mesure des travaux, et le régime assurantiel des événements catastrophiques. L'un et l'autre portent sur les dommages et la remise en état.

La continuité d'exploitation, elle, se joue dans l'entreprise : **décisions prises à froid, personnes désignées, garanties vérifiées.**

LA BONNE NOUVELLE

Cette préparation est à votre portée. Elle ne demande ni budget significatif ni expertise rare. Elle demande **une matinée de travail par semestre, quelques décisions prises à froid**, et **un document de dix pages** que vous serez capable de retrouver quand plus rien ne fonctionnera.

Les chapitres et la fiche pratique servent à l'écrire.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▲ Après Al Haouz, l'aide à la reconstruction a porté sur le bâti des établissements classés, versée par tranches conditionnées à l'avancement des travaux.
- ▲ Le volet du Fonds de solidarité destiné aux non-assurés couvre les préjudices corporels et la perte de la résidence principale, pas l'outil de travail.
- ▲ La continuité d'exploitation se prépare à froid, au sein de l'entreprise.

La suite, en une phrase. *Le chapitre 1 expose le cadre marocain d'une crise : qui parle, ce que couvre l'assurance, et les obligations qui demeurent.*

1

CHAPITRE UN

Le cadre marocain d'une crise

Une catastrophe majeure mobilise plusieurs étages de parole, de l'autorité publique jusqu'à l'entreprise. Le régime des événements catastrophiques ouvre deux voies selon que l'entreprise est assurée ou non, avec deux délais qui font perdre un droit. Et les obligations ordinaires continuent de s'appliquer pendant la crise.

-
- 1.1** Qui parle, et quand
 - 1.2** L'assurance : deux voies, un critère
 - 1.3** Ce qu'une crise ne suspend pas
 - 1.4** Welcome Safely et le cycle de vie d'un protocole
-

1.1 Qui parle, et quand

La gestion d'une catastrophe majeure relève, au Maroc, des pouvoirs publics, qui disposent notamment d'une stratégie nationale de gestion des risques de catastrophes. L'expérience d'Al Haouz illustre une répartition des rôles utile pour organiser la parole en crise. Cette répartition relève de la gouvernance et de la prudence professionnelle : elle ne constitue pas, à elle seule, une interdiction juridique générale de communiquer.

En cas de catastrophe majeure avec bilan humain national, la parole officielle remonte au ministère de l'Intérieur. C'est lui qui a centralisé la cellule de crise et la communication gouvernementale après le séisme. C'est la règle dans la quasi-totalité des pays, et la checklist de l'European Travel Commission la formule explicitement — « la décision relative aux incidents majeurs appartient aux gouvernements nationaux et aux administrations régionales, et ces institutions ont normalement la priorité ».

Conséquence opérationnelle : sur le bilan humain, les causes et les mesures d'ordre public, la source de référence est l'autorité compétente. La communication d'une entreprise relaie les informations qu'elle a confirmées et porte sur les faits que l'entreprise maîtrise : situation de l'établissement, clients, salariés, accès et continuité de service. Il s'agit d'une bonne pratique de gouvernance de crise, non d'une interdiction juridique générale.

Le rôle propre du secteur touristique est la réassurance des marchés émetteurs. C'est ce que l'ONMT a assuré après le séisme, par des contacts directs avec les tour-opérateurs et les compagnies aériennes, la mobilisation des professionnels et des présidents de CRT comme porte-parole crédibles, et des mises à jour destinées au trade. Cette logique — rassurer par les faits et par des interlocuteurs du métier, plutôt que par une campagne publicitaire — correspond à ce que décrivent les référentiels internationaux.

La CNT et les CRT forment le troisième étage : le relais de mobilisation des professionnels sur le terrain, et le canal par lequel une information vérifiée redescend vers les adhérents.

L'entreprise constitue le quatrième. Son périmètre de parole couvre l'établissement, les clients, les salariés et les partenaires commerciaux. C'est déjà considérable.

Bilan, causes, ordre public : la source officielle.

L'établissement, ses clients, ses salariés : les faits maîtrisés.

UNE CITATION

« La décision relative aux incidents majeurs appartient aux gouvernements nationaux et aux administrations régionales, et ces institutions ont normalement la priorité. »

Checklist de gestion de crise pour offices nationaux de tourisme, European Travel Commission, 2024.

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

V3 Qui parle, et quand

📌 REPÈRE DE GESTION · BONNE PRATIQUE DE GOUVERNANCE

	ACTEUR	RÔLE DE RÉFÉRENCE	ARTICULATION AVEC L'AUTORITÉ
1	Autorité publique chef de file	Bilan humain officiel, causes établies, mesures d'ordre public	Source des informations confirmées
2	Office national du tourisme	Réassurance des marchés émetteurs, relation trade et transporteurs	S'appuie sur la source officielle pour le bilan humain, les causes et l'ordre public
3	CNT et CRT	Mobilisation des professionnels et relais d'information vérifiée	Relaient l'autorité pour les faits relevant de son mandat
4	L'entreprise	Situation de l'établissement, clients, salariés, accès, service, partenaires	Communique les faits maîtrisés ; relaie l'autorité sur le bilan, les causes et l'ordre public

À lire : la gouvernance de crise distingue la source officielle des faits publics et la communication opérationnelle propre à chaque organisation. Ce schéma relève de la bonne pratique, pas d'une interdiction juridique générale. Sources : répartition observée après Al Haouz ; checklist European Travel Commission (2024).

1.2 L'assurance : deux voies, un critère

Le régime assurantiel détermine l'essentiel des recours disponibles après une catastrophe.

L'aiguillage

Le régime de couverture des conséquences d'événements catastrophiques a été institué par la loi 110-14, qui modifie et complète la loi 17-99 portant code des assurances ; la garantie figure à l'article 64-1 de cette dernière. Il fonctionne en deux voies, et le critère d'aiguillage est unique.

Si l'entreprise est assurée, la garantie est mise en œuvre par son assureur. Elle est automatiquement insérée dans les contrats d'assurance de dommages aux biens souscrits ou renouvelés depuis l'entrée en vigueur du régime, financée par une surprime réglementaire assise sur la prime de base. Vous ne l'avez peut-être pas choisie ; vous l'avez très probablement.

BASE LÉGALE

Loi 110-14 modifiant et complétant la loi 17-99 portant code des assurances ; garantie prévue à l'article 64-1.

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

Si l'entreprise n'est pas assurée, elle relève du Fonds de solidarité contre les événements catastrophiques. Le volet destiné aux non-assurés couvre, selon la formulation officielle de l'autorité de contrôle, « les préjudices corporels et/ou la perte de la résidence principale suite à un événement catastrophique ».

Le volet allocataire du fonds n'est donc pas un mécanisme d'assurance de l'outil de travail commercial. Il vise les personnes physiques pour les préjudices corporels et, sous les conditions du régime, la perte de leur résidence principale. Les situations d'usage mixte habitation/exploitation s'examinent au cas par cas.

CE QUE DIT LE TEXTE

« les préjudices corporels et/ou la perte de la résidence principale suite à un événement catastrophique »

— Volet non-assurés du Fonds de solidarité — formulation officielle de l'autorité de contrôle des assurances

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

V4 L'aiguillage assurance

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

ÉTAGE 1

Un événement survient. Est-il déclaré catastrophique par acte du Chef du gouvernement, sur avis de la commission de suivi des événements catastrophiques ?

NON → Aucune des deux voies n'est ouverte. Le droit commun de la police s'applique.

OUI → étage 2 : la question qui décide de tout.



ÉTAGE 2 · LE NŒUD — UN SEUL CRITÈRE DÉCIDE DE TOUT

Êtes-vous assuré ?

ASSURÉ → l'assureur

Voie : garantie « événements catastrophiques » mise en œuvre par l'assureur.

La garantie est **automatiquement insérée** dans les contrats d'assurance de dommages aux biens souscrits ou renouvelés depuis l'entrée en vigueur du régime, financée par une surprime réglementaire assise sur la prime de base.

20 jours OPPOSABLE

pour notifier l'assureur à compter de la survenance, sauf impossibilité absolue.

NON ASSURÉ → Fonds de solidarité

Voie : Fonds de solidarité contre les événements catastrophiques, volet allocataire.

Ce que le fonds couvre : « les préjudices corporels et/ou la perte de la résidence principale suite à un événement catastrophique ».

90 jours OPPOSABLE

pour l'inscription au registre, à compter de la publication de l'acte de déclaration.

Point d'arrivée. Le volet allocataire protège les personnes physiques pour les préjudices corporels et, sous conditions, leur résidence principale. **Il n'est pas une assurance de l'outil de travail commercial.** Les usages mixtes s'examinent au cas par cas.

Base légale : loi 110-14 modifiant et complétant la loi 17-99 portant code des assurances ; garantie prévue à l'article 64-1. Fiche conseil de l'autorité de contrôle des assurances.

Les délais, et ils sont opposables

V5 Les trois délais qui font perdre un droit

20 jours OPPOSABLE · RÈGLE GÉNÉRALE

Le régime impose à l'assuré de notifier son assureur au plus tard dans les vingt jours de la survenance, sauf impossibilité absolue. Ce délai peut être prorogé par l'autorité compétente. **Cas Al Haouz 2023** : une date opérationnelle au 7 novembre a d'abord été annoncée, puis prolongée jusqu'au 27 novembre 2023. Un plan prévoit donc deux actions : la déclaration sans attendre, et la veille sur toute décision officielle de prorogation.

TROIS DÉLAIS, UNE CONSÉQUENCE

Un lecteur en situation de crise agit sur le chiffre qu'il a sous les yeux. Ces trois délais sont les seuls auxquels un texte marocain attache une conséquence : les manquer fait perdre un droit.

90 jours OPPOSABLE

Le régime prévoit l'inscription au registre des victimes relevant du volet non-assurés « dans un délai qui ne peut excéder quatre-vingt-dix jours » suivant la publication de l'acte déclarant l'événement catastrophique.

Une ligne écrite dans le plan, affectée à une personne nommée — pas une décision prise sur le moment.

La déclaration elle-même OPPOSABLE

Le régime ne s'applique qu'une fois l'événement officiellement déclaré catastrophique par acte du Chef du gouvernement, sur avis de la commission de suivi des événements catastrophiques. Tant que cet acte n'est pas publié, aucune des deux voies n'est ouverte. **Ce délai ne dépend pas de l'entreprise ; sa surveillance importe**, car c'est lui qui déclenche le compte à rebours des quatre-vingt-dix jours.

Objet repris à l'identique dans la fiche pratique, outil 4 — lisible à l'écran, imprimé ou affiché.

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

Vingt jours, c'est court. Après un séisme ou une inondation, ce sont exactement les vingt jours pendant lesquels l'équipe s'occupe des clients, des salariés, du bâtiment, et pendant lesquels le réseau téléphonique fonctionne mal. **Dans un plan de continuité, la déclaration à l'assureur figure ainsi comme une ligne écrite, affectée à une personne nommée : elle n'est pas laissée à une décision prise sur le moment.**

Ce que la garantie obligatoire ne couvre pas

Trois exclusions éclairent la suite du volume.

La perte d'exploitation. Le régime des événements catastrophiques indemnise des dommages — bâtiments, contenus, véhicules, personnes ; la perte d'exploitation relève d'une garantie distincte, à lire dans la police. Un courtier professionnel marocain indique qu'elle se souscrit séparément.

Le régime obligatoire et les garanties contractuelles sont deux choses distinctes : une confirmation écrite de l'assureur, obtenue avant la crise, précise la couverture.

La cybercriminalité. L'ACAPS confirme qu'elle ne relève pas des événements catastrophiques couverts par ce régime. Une attaque informatique qui prive un établissement de son système de réservation pendant une semaine relève donc de garanties et de dispositifs cyber propres, et non d'un sinistre EVCAT.

Autrement dit, la couverture obligatoire EVCAT ne traite pas, à elle seule, deux vulnérabilités majeures d'une entreprise touristique : l'interruption de revenus et le risque numérique. La perte d'exploitation se vérifie dans la police ; le risque numérique relève d'une couverture et d'une préparation propres.

PLAFONDS ET FRANCHISES

L'autorité de contrôle des assurances indique que les plafonds et franchises sont fixés par arrêté ministériel. Sa fiche grand public présente le cas de l'habitation : **2 000 000 de dirhams, franchise de 10 % avec un minimum de 7 000 dirhams.** Pour les biens professionnels, les montants applicables à un établissement figurent dans sa police, qui fait foi.

La réponse de l'assureur, obtenue par écrit avant la crise, fait foi.

DEUX RISQUES HORS RÉGIME EVCAT

L'interruption de revenus — perte d'exploitation, à lire dans la police.

Le risque numérique — cybercriminalité, hors régime EVCAT (ACAPS).

V6 Ce que la garantie obligatoire ne couvre pas

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

×

La perte d'exploitation

Le régime indemnise des dommages — bâtiments, contenus, véhicules, personnes. La perte d'exploitation relève d'une garantie distincte, **à lire dans la police.**

×

La cybercriminalité

L'ACAPS confirme qu'elle ne relève pas des événements catastrophiques couverts par le régime EVCAT.

×

Les événements chimiques, biologiques, bactériologiques, radioactifs ou nucléaires

Exclus.

×

Les guerres civiles ou étrangères

Exclus.

La couverture obligatoire EVCAT ne traite pas, à elle seule, l'interruption de revenus et le risque numérique : les garanties de perte d'exploitation et de cyber se lisent séparément dans la police.

Sources : autorité de contrôle des assurances ; ACAPS (cyber) ; courtier professionnel marocain (perte d'exploitation).

1.3 Ce qu'une crise ne suspend pas

Une crise ne suspend pas les obligations : elle en ajoute.

Les obligations contractuelles subsistent. Une agence de voyages reste tenue envers son client de la bonne exécution du contrat, y compris pour des prestations exécutées par des tiers, dans les conditions et limites prévues par la loi. Une crise n'efface pas cette responsabilité : elle conduit à qualifier juridiquement la situation — force majeure, impossibilité d'exécution, exécution partielle — et à en tirer les conséquences prévues au contrat. **D'où l'intérêt d'une clause de force majeure rédigée avant la crise plutôt que négociée pendant : le guide N1 la détaille.**

▲ **N1** chapitre 3

Les obligations d'exploitation subsistent. Un établissement d'hébergement reste soumis à ses obligations de sécurité, d'exploitation et de déclaration. Un incident ne dispense pas de transmettre aux autorités les informations qu'elles exigent.

Les obligations de transport subsistent. Véhicule conforme, conducteur habilité, documents à jour : la pression opérationnelle d'une évacuation ou d'un rapatriement ne rend pas licite l'usage d'un véhicule ou d'un conducteur non conforme. C'est l'un des réflexes les plus fréquents en situation d'urgence, et l'un des plus coûteux.

● **T3** Transport touristique routier

Les obligations sanitaires subsistent. Pour un établissement qui sert des repas, une rupture de la chaîne du froid ou de l'alimentation en eau potable ne permet pas de maintenir le service en mode dégradé : la prestation est suspendue ou remplacée par une offre sûre. Un plan fixe ces seuils à **froid** : température non garantie, eau potable indisponible, cuisine sans extraction ou sans électricité, effectif minimal absent. Une fois le seuil franchi, la prestation s'arrête — et la décision ne repose plus sur celui qui craint de perdre le client.

Les obligations sur les données personnelles subsistent. La loi 09-08 continue de s'appliquer. Le chapitre 4 y revient : c'est en situation de crise que ses règles sont le plus facilement enfreintes, souvent avec les meilleures intentions.

UNE CRISE

ne suspend pas les obligations. Elle en ajoute.

CINQ OBLIGATIONS QUI SUBSISTENT

- 1 Contractuelles
- 2 D'exploitation
- 3 De transport
- 4 Sanitaires
- 5 Sur les données personnelles

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

LA SÉCURITÉ INCENDIE

La Protection civile est l'autorité de contrôle, et les documents professionnels mentionnent l'affichage d'un plan d'évacuation. Le cadre applicable aux établissements recevant du public s'appuie sur plusieurs textes, normes techniques et procédures administratives. La liste des obligations propres à chaque catégorie d'établissement relève de la Protection civile de la préfecture ou de la province.

1.4 Welcome Safely et le cycle de vie d'un protocole

Octobre 2020. Le Maroc lance le label Welcome Safely pour les établissements d'hébergement touristique. Le référentiel de sécurité sanitaire est développé par le département du Tourisme avec Bureau Veritas et Well Hospitality, en concertation avec l'Intérieur, la Santé, l'institut de normalisation, l'office de sécurité sanitaire des aliments et la fédération hôtelière. Une plateforme permet alors aux opérateurs de consulter le référentiel, de s'auto-évaluer, de former leur personnel et de demander la labellisation.

Bureau Veritas et le label : la demande de label se fait « au moyen d'un audit avec des prestataires agréés ». Bureau Veritas a coconstruit le référentiel ; l'audit relevait des prestataires agréés du dispositif.

Le cadre actuel de la qualité de service repose sur la réforme du classement, les arrêtés complétant la loi 80-14 et les visites mystères.

 **CI** chapitre 2 Le volet formation se prolonge avec le programme de certification de l'expérience professionnelle KAFAA, qui annonçait au 11 juin 2026 plus de 6 000 professionnels certifiés et le lancement de sa troisième édition.

Le cycle de vie d'un protocole

Un protocole interne créé pour une crise connaît, une fois la crise passée, l'une de quatre issues :

- ▲ le **maintien permanent**, lorsque le protocole garde une valeur au-delà de la crise ;
- ▲ la **transformation** en procédure courante, avec une note interne qui le dit ;
- ▲ la **suspension**, avec une date et des conditions de réactivation ;
- ▲ la **clôture**, avec le retrait des affichages et des mentions en ligne de l'entreprise.

Le protocole sanitaire affiché à la réception lors d'une épidémie porte une date et le nom de la personne chargée de le retirer : un protocole périmé qui reste affiché brouille l'information des clients et du personnel.

BUREAU VERITAS ET LE LABEL

Bureau Veritas a coconstruit le référentiel ; l'audit relevait des prestataires agréés du dispositif.

FORMATION : LE PROGRAMME KAFAA

Plus de 6 000 professionnels certifiés et troisième édition lancée au 11 juin 2026 (communiqué ministériel).

QUATRE ISSUES

Maintien permanent

Transformation, avec une note interne

Suspension, datée

Clôture, avec retrait des affichages

REPÈRE DE GESTION

Un protocole daté, et une personne chargée de son retrait.

Vingt jours, c'est court.

CHAPITRE 1 · 1.2 — LES DÉLAIS, ET ILS SONT OPPOSABLES

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▲ En cas de crise majeure, la parole officielle relève de l'Intérieur ; le rôle du secteur touristique porte sur la réassurance des marchés.
- ▲ Le régime des événements catastrophiques ouvre deux voies selon que l'entreprise est assurée ou non — et le fonds destiné aux non-assurés ne couvre pas l'outil de travail.
- ▲ Deux délais font perdre un droit : vingt jours pour déclarer le sinistre à l'assureur, quatre-vingt-dix jours pour l'inscription au registre.
- ▲ La garantie obligatoire ne couvre ni la perte d'exploitation ni la cybercriminalité : ces deux risques relèvent de garanties propres.
- ▲ Les obligations contractuelles, d'exploitation, de transport, sanitaires et de protection des données continuent de s'appliquer pendant la crise.

La suite, en une phrase. Le chapitre 2 présente les sources disponibles et la méthode pour cartographier les risques d'une entreprise touristique.

LES DEUX DÉLAIS DU CHAPITRE, À REPORTER DANS LE PLAN

20 jours OPPOSABLE

Notification du sinistre à l'assureur, sauf impossibilité absolue. La déclaration se fait sans attendre une éventuelle prorogation.

90 jours OPPOSABLE

Inscription au registre des victimes pour les non-assurés, à compter de la publication de l'acte de déclaration. Ce volet ne couvre pas l'outil de travail.

▲ **NI** Guide 04 · clause de force majeure, chapitre 3

● **T3** Guide 10 · conformité du transport

■ **CI** Guide 01 · réforme du classement, chapitre 2

2

CHAPITRE DEUX

Cartographier ses risques

Les données utiles se répartissent entre des sources marocaines en ligne, des références internationales et des administrations spécialisées. La cartographie d'une entreprise touristique couvre sept familles de risques, des risques naturels aux risques numériques et réputationnels. Et le temps de tolérance complète la matrice probabilité × impact.

-
- 2.1** Des sources multiples, à combiner
 - 2.2** Les sources disponibles
 - 2.3** Les sept familles de risques d'une entreprise touristique
 - 2.4** La méthode : cinq étapes, une matrice et le temps de tolérance
 - 2.5** Les informations locales et leurs interlocuteurs
-

2.1 Des sources multiples, à combiner

La cartographie des risques d'une entreprise touristique s'appuie sur des informations de nature et d'échelle différentes : **données nationales en ligne, projections internationales, informations locales détenues par les administrations spécialisées.**

Plusieurs sources marocaines sont mobilisables en ligne. Le portail national **data.gov.ma** publie des centaines de jeux de données, y compris des données territoriales et hydriques. La Direction générale de la météorologie dispose d'un système de vigilance opérationnel. Les informations les plus fines — zonage sismique, aléa d'inondation, procédures d'alerte sanitaire, obligations de sécurité incendie — relèvent d'administrations spécialisées, à l'échelle d'une commune, d'un bassin ou d'une catégorie d'établissement.

Une cartographie se construit donc en trois couches : les sources marocaines disponibles en ligne ; les références internationales, pour les projections et les vues d'ensemble ; les informations locales des administrations compétentes, présentées en section 2.5.

2.2 Les sources disponibles

Le tableau suivant présente les principales sources publiques mobilisables pour une première cartographie.

DES SOURCES NOMBREUSES

La cartographie les combine.

Des centaines de jeux de données sur data.gov.ma, une vigilance météorologique opérationnelle, des références internationales et des administrations spécialisées.

TROIS COUCHES

- 1 Les sources marocaines disponibles en ligne
- 2 Les références internationales, pour les projections et les vues d'ensemble
- 3 Les informations locales des administrations compétentes

🔍 REPÈRE DE GESTION

Une source utile en crise est notée, datée et doublée d'une solution de secours.

v7 Les sources d'aléa réellement disponibles

ALÉA	SOURCE	CE QU'ON Y TROUVE	ÉCHELLE ET FORMAT
Multi-aléas	Fiche Maroc de la plateforme mondiale de réduction des catastrophes (Banque mondiale)	Niveau élevé : inondation fluviale, inondation côtière, glissement de terrain, chaleur extrême, incendie de forêt. Niveau moyen : inondation urbaine, séisme, tsunami, rareté de l'eau. Recommandations par aléa, consultable par sous-région	Granularité nationale et régionale, pas communale
Climatique	Troisième Communication nationale du Maroc à la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (2016)	+1 à 1,5 °C à l'horizon 2050-2080 ; précipitations -10 à -20 %, jusqu'à -30 % dans les provinces sahariennes ; mention explicite du tourisme parmi les secteurs affectés par l'élévation du niveau de la mer	Document de 2016
Climatique	Portail de connaissance sur le changement climatique (Banque mondiale)	Base de projections climatiques, granularité nationale et régionale, téléchargeable	En anglais
Climatique	Rapport pays sur le climat et le développement — Maroc (2022)	Trois menaces prioritaires : rareté de l'eau et sécheresses, résilience aux inondations, décarbonation	Approche intersectorielle
Météo temps réel	Carte de vigilance de la Direction de la Météorologie nationale	Quatre niveaux , mise à jour au minimum deux fois par jour ; phénomènes couverts : fortes pluies, averses orageuses, vagues de chaleur et de froid, chutes de neige, vents violents, houle dangereuse ; carte générale et carte marine	Cartes consultables en ligne ; consultation manuelle , au jour le jour
Sécuritaire	Conseils aux voyageurs des principaux marchés émetteurs	Aucun des quatre principaux marchés ne déconseille tout voyage au Maroc. Zones signalées : frontière mauritanienne, frontière algérienne, Sahara occidental, et chaîne du Rif pour l'un d'entre eux	Sources étrangères, mises à jour au fil des évolutions

Des sources en évolution : la consultation du jour, à la source, fait foi.

◇ **RÉFÉRENCE INTERNATIONALE** · sans valeur contraignante au Maroc

Sources : plateforme multi-aléas de la Banque mondiale ; Troisième Communication nationale (2016) ; portail climatique de la Banque mondiale ; rapport pays climat et développement (2022) ; pages de vigilance de la Direction de la Météorologie nationale ; pages officielles de conseils aux voyageurs de quatre marchés émetteurs. Les lignes météo et sécuritaire relèvent de sources marocaines et étrangères ; les autres, de références internationales.

Une source utile en crise est notée, datée et doublée. Pour chacune de ces ressources, l'outil 2 de la fiche consigne l'adresse exacte consultée, la date de vérification, le responsable interne qui la surveille et la solution de secours. **L'information se vérifie en temps réel avant toute décision** : une adresse notée ne remplace pas la consultation du jour. **REPÈRE DE GESTION**

Un détail de cette dernière ligne mérite d'être relevé par tout opérateur d'outdoor : les conseils aux voyageurs d'un marché émetteur majeur recommandent que les circuits dans le désert de Merzouga et de Zagora se fassent **uniquement avec un guide agréé et en groupe**, et mentionnent explicitement le risque sismique ainsi que les fortes chutes de neige et les inondations de novembre à mars dans le Haut Atlas. Ce que votre marché dit de vous à ses ressortissants est une donnée d'exploitation.

Ce que votre marché dit de vous à ses ressortissants est une donnée d'exploitation.

C3 Micro-aventures outdoor

2.3 Les sept familles de risques d'une entreprise touristique

Une cartographie limitée au séisme et au terrorisme laisse de côté l'essentiel des risques courants. Elle couvre sept familles, des risques naturels aux risques numériques et réputationnels.

1. Risques naturels — séisme, inondation, crue rapide, incendie de forêt, vague de chaleur, tempête, chutes de neige en montagne.

2. Risques hydriques et climatiques — sécheresse, restrictions d'usage de l'eau, rupture d'approvisionnement, hausse durable des températures. C'est la famille au profil le plus particulier : **une crise lente**, qui n'a pas d'heure de déclenchement et qu'on ne remarque qu'au moment où elle contraint. Elle se traite en amont, par des objectifs de consommation par nuitée, une capacité de stockage conforme, et des scénarios de réduction de service décidés avant d'y être forcé.

3. Risques sanitaires — épidémie, contamination alimentaire, intoxication collective, maladie transmissible.

4. Risques sécuritaires — incident local, troubles, menace sur un site ou un itinéraire.

5. Risques opérationnels — panne électrique, rupture de connexion internet, incendie interne, accident de transport, indisponibilité d'une personne clé.

6. Risques numériques et données — rançongiciel, fuite de données, fraude au paiement, compromission d'un compte de distribution ou d'une messagerie. **Rappel du chapitre 1 : la cybercriminalité n'entre pas dans le régime EVCAT.** Pour une entreprise touristique numérisée, une attaque peut interrompre simultanément réservation, paiement, messagerie et distribution ; le numérique constitue donc une dépendance critique.

7. Risques réputationnels et informationnels — vidéo virale, fausse information, avis massivement négatifs, confusion géographique après une catastrophe. Cette dernière est la plus marocaine de toutes : après Al Haouz, la menace commerciale pesant sur Marrakech ne venait pas des dégâts, elle venait de l'idée qu'on s'en faisait à Londres et à Paris.

AU-DELÀ DU SÉISME ET DU TERRORISME

Sept familles, dont les risques opérationnels, numériques et réputationnels.

Une crise lente n'a pas d'heure de déclenchement : elle se remarque au moment où elle contraint.

v8 Les sept familles de risques🗺️ **REPÈRE DE GESTION · UNE ANALYSE, PAS UNE NORME****Risques naturels**

séisme · inondation · crue rapide · incendie de forêt · vague de chaleur · tempête · chutes de neige en montagne

**Risques hydriques et climatiques**

sécheresse · restrictions d'usage de l'eau · rupture d'approvisionnement · hausse durable des températures

CRISE LENTE — PAS D'HEURE DE DÉCLENCHEMENT

**Risques sanitaires**

épidémie · contamination alimentaire · intoxication collective · maladie transmissible

**Risques sécuritaires**

incident local · troubles · menace sur un site ou un itinéraire

**Risques opérationnels**

panne électrique · rupture internet · incendie interne · accident de transport · indisponibilité d'une personne clé

**Risques numériques et données**

rançongiciel · fuite de données · fraude au paiement · compromission d'un compte de distribution ou d'une messagerie

EXCLU DU RÉGIME DES ÉVÉNEMENTS CATASTROPHIQUES

Risques réputationnels et informationnels

vidéo virale · fausse information · avis massivement négatifs · **confusion géographique après une catastrophe** — la plus marocaine de toutes : après Al Haouz, la menace commerciale pesant sur Marrakech ne venait pas des dégâts, elle venait de l'idée qu'on s'en faisait à Londres et à Paris.

Les familles 6 et 7, numérique et réputationnelle, sont mises en valeur. Typologie de gestion, sans valeur normative.

▲ Vous n'avez pas besoin d'imaginer ; vous avez besoin de vous souvenir.

CHAPITRE 2 · 2.4 — LA MÉTHODE

La faiblesse structurelle d'une petite structure

Elle n'est ni matérielle ni financière : **c'est la dépendance à quelques personnes.**

Dans une TPE, la cellule de crise est implicitement la direction. Si le dirigeant est injoignable — et à 23 h 11 un vendredi soir, il l'est souvent — personne ne sait qui peut fermer l'établissement, rembourser un client, engager une dépense, appeler une autorité ou publier un message. Le premier acte de résilience n'est donc pas d'acheter un groupe électrogène. **C'est de déléguer des pouvoirs précis, par écrit, à des personnes nommées, avec des plafonds.**

La seconde faiblesse est la chaîne de dépendances. Une entreprise touristique dépend typiquement de l'électricité, de l'eau, des télécommunications, de sa banque et de son moyen de paiement, de sa plateforme de distribution et de son système de réservation, du transport, d'un fournisseur alimentaire, d'un guide ou d'un conducteur, d'une capacité médicale de proximité, de la maintenance, du propriétaire des murs. **La rupture d'un seul maillon peut rendre l'expérience vendue impossible à livrer** — et c'est presque toujours un maillon auquel on n'avait pas pensé.

23 H 11, UN VENDREDI
SOIR

Le premier acte de résilience n'est pas d'acheter un groupe électrogène.

C'est de déléguer des pouvoirs précis, par écrit, à des personnes nommées, avec des plafonds.

DOUZE DÉPENDANCES TYPIQUES

Électricité · eau ·
télécommunications · banque
et moyen de paiement ·
plateforme de distribution et
système de réservation ·
transport · fournisseur
alimentaire · guide ou
conducteur · capacité
médicale de proximité ·
maintenance · propriétaire
des murs.

Un seul maillon rompu peut rendre l'expérience vendue impossible à livrer.

2.4 La méthode : cinq étapes, une matrice et le temps de tolérance

La méthode ci-dessous reprend celle de la checklist de crise de l'European Travel Commission. **Registre : référence internationale.** Elle n'a aucune valeur contraignante au Maroc ; elle est conçue pour des organisations de tailles très différentes.

1. Identifier. Recenser les sources de risque — naturelles, civiles et politiques, biologiques, technologiques. Le point de départ le plus fiable : **la liste des crises déjà survenues dans votre région ou votre pays.** Vous n'avez pas besoin d'imaginer ; vous avez besoin de vous souvenir.

2. Analyser. Pour chaque risque, croiser la probabilité de survenance et les conséquences possibles. Chacune se note de 1 à 5 ; le produit donne un score brut.

3. Évaluer. Classer et hiérarchiser pour visualiser l'exposition globale.

4. Traiter. Quatre options, et une seule est un choix par défaut : éviter le risque, en réduire la probabilité ou les conséquences, le transférer par le partage de responsabilité ou l'assurance, ou l'accepter en planifiant la gestion de ses conséquences. **Accepter est légitime — à condition que ce soit une décision, pas un oubli.**

5. Surveiller et réviser au moins annuellement, **en période sans crise.** La précision est de la source, et elle est importante : une analyse de risque révisée pendant une crise est une analyse de risque biaisée par la crise en cours.

La troisième colonne : le temps de tolérance

Le produit probabilité × impact, utilisé seul, peut fausser la priorisation. **Une troisième colonne le complète : le temps maximal pendant lequel l'entreprise peut supporter l'interruption.**

Un séisme a une probabilité faible et un impact extrême. Une panne de connexion internet a une probabilité élevée et un impact modéré — mais si votre système de réservation, votre terminal de paiement et votre messagerie en dépendent tous les trois, et que votre tolérance est de deux heures, elle passe devant beaucoup de choses plus spectaculaires.

La règle : un score faible assorti d'une tolérance nulle reste prioritaire. L'incendie et la fuite de données sont les deux cas typiques.

REGISTRE

◇ **RÉFÉRENCE INTERNATIONALE** · sans valeur co

Checklist de gestion de crise pour offices nationaux de tourisme, European Travel Commission, septembre 2024. Source des cinq étapes ; la troisième colonne est un repère de gestion.

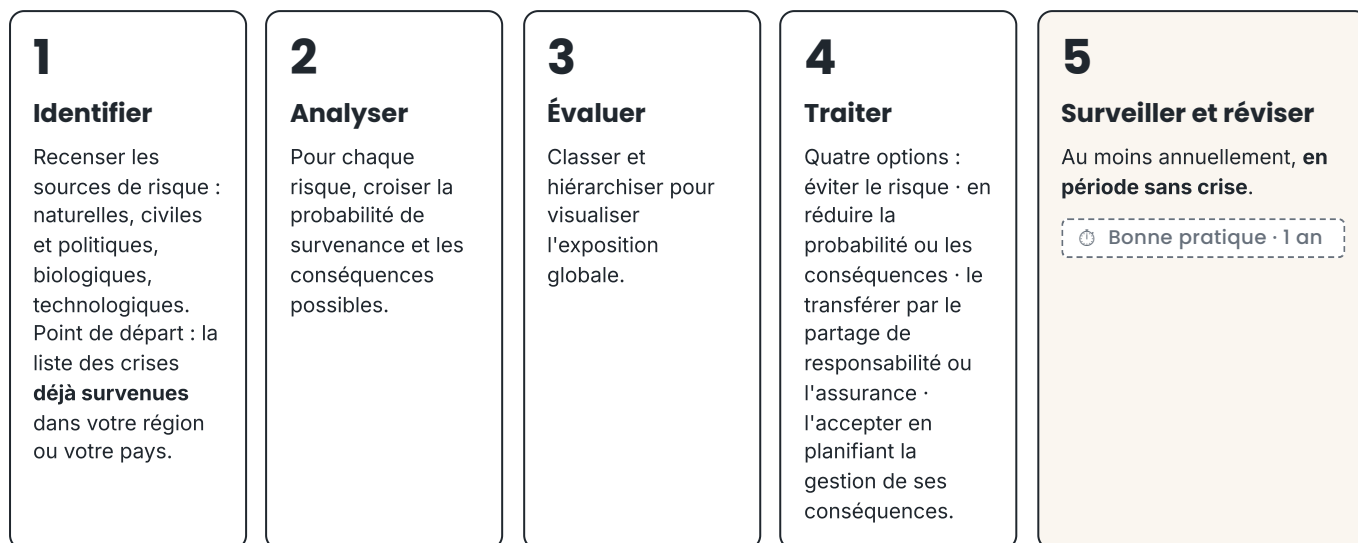
Vous n'avez pas besoin d'imaginer ; vous avez besoin de vous souvenir.

LE CAS TYPIQUE

Panne internet : probabilité élevée, impact modéré — mais réservation, paiement et messagerie en dépendent, et la tolérance est de deux heures. Elle passe devant beaucoup de choses plus spectaculaires.

v9 Les cinq étapes de l'analyse de risque, avec la matrice

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur contraignante au Maroc



ÉTAPE 2 · GRILLE DE NOTATION VIERGE, REPRODUCTIBLE — À REMPLIR

IMPACT 1 → 5	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		PROBABILITÉ 1 → 5				

Inscrivez chaque risque dans la case correspondante. Score = probabilité × impact. La teinte indique le score brut ; elle ne remplace pas la troisième dimension.

LA TROISIÈME DIMENSION

Le temps de tolérance.

Le produit probabilité × impact ne suffit pas. Il se complète par la durée d'interruption supportable avant impact critique.

Règle : un score faible assorti d'une tolérance nulle reste prioritaire. L'incendie et la fuite de données sont les deux cas typiques.

🔍 REPÈRE DE GESTION

Source : les cinq étapes sont reprises de la checklist de gestion de crise de l'European Travel Commission (2024), référence internationale sans valeur contraignante au Maroc ; la grille est un support de travail et le temps de tolérance un repère de gestion. Grille de cartographie complète : fiche pratique, outil 2.

2.5 Les informations locales et leurs interlocuteurs

Quatre informations locales précisent la cartographie à l'échelle d'un établissement : **l'aléa sismique, l'aléa d'inondation, les procédures d'alerte sanitaire et les obligations de sécurité incendie**. Chacune relève d'une administration identifiée.

- ▲ **Aléa sismique** — ministère chargé de l'habitat : carte de zonage en vigueur et classement de la commune. Le règlement parasismique marocain définit un zonage en cinq zones, avec des accélérations allant de 0,04 g à 0,18 g.
- ▲ **Aléa d'inondation** — agence du bassin hydraulique compétente : plan de protection contre les inondations et carte d'aléa du secteur.
- ▲ **Risque sanitaire** — direction régionale de la Santé : procédures d'alerte applicables aux établissements recevant du public.
- ▲ **Sécurité incendie** — Protection civile de la préfecture ou de la province : obligations applicables à chaque catégorie d'établissement.

Ces informations sont utiles dès qu'une décision en dépend : construction, extension, dossier d'assurance, dimensionnement des mesures de prévention, information exacte des clients. ▲ Outil 4 fiche pratique La liste des interlocuteurs figure aussi dans l'annuaire de crise de la fiche pratique.

QUATRE INFORMATIONS, QUATRE INTERLOCUTEURS

Habitat — zonage sismique

Agence de bassin — aléa d'inondation

Santé régionale — procédures d'alerte

Protection civile — obligations incendie

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▲ Les données utiles à la cartographie se répartissent entre plusieurs sources, d'échelles différentes.
- ▲ Une cartographie combine les sources marocaines en ligne — notamment la vigilance météorologique et les données ouvertes —, les références internationales et les informations locales des administrations compétentes.
- ▲ La cartographie couvre sept familles de risques, dont les risques numériques et réputationnels.
- ▲ La matrice probabilité × impact ne suffit pas : le temps de tolérance la complète.

La suite, en une phrase. Une fois les risques connus, il reste à écrire ce que l'on fera — et à décider qui décide.

3

CHAPITRE TROIS

Préparer : le plan, la cellule, l'exercice

Un plan qu'on ne lit pas ne sert à rien, et on ne lit pas quarante pages à trois heures du matin. Dix pages suffisent, à condition qu'elles existent sur papier et que les contacts soient vérifiés tous les six mois. Dans la cellule, les fonctions se cumulent ; chacune a un titulaire et un remplaçant. Un plan non testé est une intention.

-
- 3.1** Ce qu'un plan de continuité n'est pas
 - 3.2** Un plan en dix pages
 - 3.3** La cellule de crise : chaque fonction a un titulaire et un remplaçant
 - 3.4** Le calendrier de la préparation permanente
 - 3.5** L'exercice de table : deux heures, une fois par an
-

3.1 Ce qu'un plan de continuité n'est pas

Une ambiguïté circule dans le secteur, et elle est fautive dans les deux sens.

Un plan de continuité d'activité n'est pas une obligation générale du droit marocain du tourisme. Aucun texte sectoriel n'impose à toutes les entreprises touristiques d'en établir un.

Mais l'absence d'obligation de plan ne dispense d'aucune des obligations existantes — sécurité, droit du travail, hygiène, assurance, responsabilité contractuelle, protection des données. Elles sont dispersées dans les droits métier et transversaux, elles s'appliquent en crise comme hors crise, et le chapitre 1 a montré qu'une crise les rend plus difficiles à respecter, pas moins exigeantes.

Le plan de continuité est donc **une bonne pratique**, dont l'utilité est de permettre à l'entreprise de tenir ses obligations quand tout se complique. C'est un outil, pas une conformité.

Une réserve à connaître : **des obligations spécifiques peuvent découler de votre activité, de votre catégorie d'établissement ou de votre bâtiment.** Un établissement classé, un établissement recevant du public au-delà d'un certain effectif, une activité soumise à autorisation particulière peuvent relever de règles propres. **Elles s'apprécient au regard de la catégorie et du bâtiment de chaque établissement.**

3.2 Un plan en dix pages

Le principe directeur est simple : **un plan qu'on ne lit pas ne sert à rien, et on ne lit pas quarante pages à trois heures du matin.**

L'architecture ci-dessous est un **repère de gestion**, construit à partir des lignes directrices de continuité d'activité pour les petites et moyennes entreprises de l'Organisation internationale du travail et de la checklist de l'European Travel Commission. Elle tient en dix pages. Chacune répond à une question qui se posera, dans l'ordre où elle se posera.

LE PLAN DE CONTINUITÉ

Un outil, pas une conformité.

Aucune obligation générale du droit marocain du tourisme — mais aucune dispense de vos obligations existantes, qui s'appliquent en crise comme hors crise.

OBLIGATIONS QUI S'APPLIQUENT EN CRISE COMME HORS CRISE

Sécurité · droit du travail ·
hygiène · assurance ·
responsabilité contractuelle ·
protection des données.

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

LES DEUX RÉFÉRENTIELS DU PLAN

Lignes directrices de continuité d'activité pour les PME de l'Organisation internationale du travail ;
checklist de gestion de crise de l'European Travel Commission.

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

V10 L'architecture du plan de continuité en dix pages

REPÈRE DE GESTION

1 Activation

Qui décide qu'on est en crise ?

Niveaux de crise · critères de déclenchement · directeur de crise et remplaçant

2 Contacts

Qui appeler ?

Autorités · secours · assureur · banque · prestataire informatique · fournisseurs · agences partenaires

3 Clients

Qui est chez moi en ce moment ?

Méthode d'extraction des présents et des arrivées · contacts d'urgence · politique de communication

4 Activités critiques

Qu'est-ce qui repart en premier ?

Liste des activités · temps maximal d'arrêt de chacune

5 Systèmes

Comment je travaille sans écran ?

Réservation · messagerie · paiement · sauvegardes · **procédures manuelles de remplacement**

6 Site

Mon bâtiment est-il utilisable ?

Eau · électricité · accès · maintenance · capacité de relogement

7 Fournisseurs

Qui d'autre peut me livrer ?

Fournisseur principal et alternative, par dépendance critique

8 Communication

Qui parle, et que dit-il ?

Message d'attente pré-rédigé · questions-réponses · porte-parole · canaux

9 Finance et assurance

Qu'est-ce qui expire ?

Preuves à conserver · plafonds de décision par personne · contrats · **les deux délais opposables**



20 J



90 J

10 Reprise et retour d'expérience

Quand est-ce fini ?

Critères de réouverture · calendrier de revue

Le plan existe sur papier.

Un plan stocké uniquement dans le système qu'il est censé remplacer n'est pas un plan.

Les numéros de téléphone sont vérifiés tous les six mois.

🕒 Bonne pratique · 6 mois

Source : repère de gestion construit à partir des lignes directrices de continuité d'activité pour les PME de l'Organisation internationale du travail et de la checklist de l'European Travel Commission. La fréquence semestrielle de vérification des contacts est de la source ETC ; la règle du papier est un repère de gestion. Tableau à remplir : fiche pratique, outil 3.

Page 1 — Activation. Niveaux de crise, critères de déclenchement, directeur de crise désigné et son remplaçant. *Question : qui décide qu'on est en crise ?*

Page 2 — Contacts. Autorités, secours, assureur, banque, prestataire informatique, fournisseurs, agences partenaires. *Question : qui appeler ?*

Page 3 — Clients. Méthode d'extraction de la liste des présents et des arrivées prévues, contacts d'urgence, politique de communication. *Question : qui est chez moi en ce moment ?*

Page 4 — Activités critiques. Liste et temps maximal d'arrêt de chacune. *Question : qu'est-ce qui repart en premier ?*

Page 5 — Systèmes. Système de réservation, messagerie, paiement, sauvegardes, et **procédures manuelles de remplacement**. *Question : comment je travaille sans écran ?*

Page 6 — Site. Eau, électricité, accès, maintenance, capacité de relogement. *Question : mon bâtiment est-il utilisable ?*

Page 7 — Fournisseurs. Fournisseur principal et alternative, pour chaque dépendance critique. *Question : qui d'autre peut me livrer ?*

Page 8 — Communication. Message d'attente pré-rédigé, questions-réponses, porte-parole désigné, canaux. *Question : qui parle, et que dit-il ?*

Page 9 — Finance et assurance. Preuves à conserver, plafonds de décision par personne, contrats, **et les deux délais opposables du chapitre 1**. *Question : qu'est-ce qui expire ?*

Page 10 — Reprise et retour d'expérience. Critères de réouverture, calendrier de revue. *Question : quand est-ce fini ?*

Deux règles de forme, et elles sont aussi importantes que le contenu.

D'abord : **le plan existe sur papier**. Un plan de continuité stocké uniquement dans le système d'information qu'il est censé remplacer n'est pas un plan. Un exemplaire imprimé, dans un endroit connu de plus d'une personne, plus une copie dans un stockage numérique indépendant.

Ensuite : **les numéros de téléphone sont vérifiés tous les six mois**. C'est la tâche la moins gratifiante de toute la préparation, et celle dont l'oubli fait échouer le plus de plans.

3.3 La cellule de crise : chaque fonction a un titulaire et un remplaçant

Le modèle de référence est celui du manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN. **Registre : référence internationale**. Il est conçu pour un office national de tourisme, et sa composition minimale comprend neuf fonctions : direction générale, opérations, marketing, communication, finance, ressources humaines, juridique, systèmes d'information, sécurité.

Un plan stocké uniquement dans le système qu'il est censé remplacer n'est pas un plan.

LE PAPIER

Un exemplaire imprimé, dans un endroit connu de plus d'une personne, plus une copie dans un stockage numérique indépendant.

🔍 REPÈRE DE GESTION

LES CONTACTS

La tâche la moins gratifiante de la préparation, et celle dont l'oubli fait échouer le plus de plans.

🕒 Bonne pratique · tous les 6 mois

NEUF FONCTIONS, DANS LA SOURCE

Direction générale ·
opérations · marketing ·
communication · finance ·
ressources humaines ·
juridique · systèmes
d'information · sécurité.

📌 RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

VII Composition de la cellule de crise — à remplir

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · adaptée, sans valeur contraignante

FONCTION	CE QU'ELLE DÉCIDE	CUMUL POSSIBLE	TITULAIRE	REPLAÇANT
Direction de crise	Fermeture, continuité, dépenses exceptionnelles, messages de haut niveau. Autorité de décision finale, désignée à l'avance	Dirigeant		
Opérations	Sécurité des clients et du personnel, état du site, continuité des prestations	Directeur d'exploitation		
Communication	Rédaction et diffusion, veille médias et réseaux. Siège dans la cellule	Responsable commercial ou marketing		
Clients et commercial	Liste des clients concernés, relation agences et tour-opérateurs, annulations, assistance	Réception, réservations		
Finance et assurance	Trésorerie, relations assureur, déclaration dans le délai de 20 jours , conservation des preuves  20 J	Comptabilité		
Juridique et conformité	Contrats clients et fournisseurs, force majeure, annulations, données personnelles	Conseil externe		
Sécurité et liaison autorités	Contact secours et autorité locale. Ne communique que des informations validées	Directeur d'exploitation		
Systèmes et données	Disponibilité des systèmes, sauvegardes, accès, incident numérique	Prestataire informatique		

Les fonctions se cumulent ; chacune a un titulaire et un remplaçant.

Établi le _____ Par _____ Prochaine vérification (6 mois) _____

Source : modèle adapté du manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN, conçu pour un office national de tourisme et comportant neuf fonctions. **Référence internationale, sans valeur contraignante au Maroc.** L'adaptation à une TPE — cumul des fonctions, titulaire et remplaçant pour chacune — relève du repère de gestion. À remplir dans le PDF, ou imprimé.

Personne, dans une entreprise touristique marocaine de taille moyenne, ne dispose de neuf personnes. Ce n'est pas un problème : **chaque fonction reste nécessaire, mais elles se cumulent**. Ce qui ne se cumule pas, c'est le principe suivant, et il est le cœur du dispositif.

Deux principes tirés du modèle international, et qui survivent à la réduction d'échelle.

Le premier : **le modèle prévoit une autorité de décision finale désignée à l'avance**, précisément pour garantir la rapidité d'action. Une cellule qui délibère est une cellule qui perd les heures qui comptent.

Le second : **le responsable de la communication siège dans la cellule de crise, il n'en est pas informé après coup**. La communication de crise est « supervisée par une sous-équipe de la cellule, intégrée à celle-ci ». Une communication qui apprend les décisions en même temps que la presse produit des contradictions, et les contradictions sont ce qui transforme un incident en crise.

Et un principe propre aux petites structures : les fonctions se cumulent ; chacune a un titulaire et un remplaçant. Si une seule personne est titulaire de deux fonctions et remplaçante d'une troisième, votre plan repose sur sa disponibilité un vendredi soir.

3.4 Le calendrier de la préparation permanente

La préparation n'est pas un projet, c'est une routine. Voici son calendrier, tiré des deux référentiels internationaux mobilisés.

V12 Le calendrier de préparation permanente

🕒 Bonne pratique · aucun de ces délais n'est imposé par un texte marocain

Tous les six mois

Révision et mise à jour du plan ;
vérification des listes de contacts et des personnes désignées aux postes clés.

Référence internationale (ETC)

Une fois par an

Test du plan de communication.

Référence internationale (ETC)

Une fois par an minimum, hors crise

Révision de l'analyse de risque.

Référence internationale (ETC)

EN CONTINU

Veille médias et réseaux sociaux ;
surveillance des conseils aux voyageurs des marchés émetteurs.

Référence internationale (ASEAN)

Tous les cinq ans

Renouvellement de la formation média du porte-parole et de son remplaçant — **et formation immédiate de toute personne nouvellement désignée.**

Référence internationale (ASEAN)

Avant toute crise

Pré-rédaction des messages types et du message d'attente.

Référence internationale (ASEAN et ETC)

Source : les deux référentiels. La formation média « au moins tous les cinq ans » et sa programmation immédiate pour toute personne nouvellement désignée sont de la source ASEAN.

Une cellule qui délibère est une cellule qui perd les heures qui comptent.

TROIS PRINCIPES

- 1 Une autorité de décision finale, désignée à l'avance
- 2 Le responsable de la communication siège dans la cellule
- 3 Chaque fonction a un titulaire **et** un remplaçant

⌚ **Tous ces délais sont des délais de bonne pratique.** Aucun texte marocain ne les impose. Les manquer ne vous fait perdre aucun droit — cela vous fait simplement découvrir, au pire moment, que trois numéros de téléphone sur dix ne répondent plus.

Un mot sur la ligne « en continu ». La veille sur les conseils aux voyageurs paraît accessoire ; elle ne l'est pas, et le chapitre 5 montrera pourquoi. Un changement d'avis d'un marché émetteur affecte l'assurance voyage de ses ressortissants, donc la politique des tour-opérateurs, donc vos réservations. **Ce n'est pas de la veille d'image, c'est de la veille commerciale.** La forme minimale : un tableau où l'on note la date, le pays émetteur, la zone visée et l'évolution — sans paraphrase alarmiste.

3.5 L'exercice de table : deux heures, une fois par an

Un plan non testé est une intention. Le test le moins coûteux et le plus révélateur est l'exercice de table : on réunit l'équipe, on énonce un scénario, on déroule.

Voici un scénario prêt à l'emploi, calibré pour une structure d'hébergement. **Registre : repère de gestion.**

L'exercice dure deux heures. Il ne coûte rien. Et il produit systématiquement au moins trois corrections du plan — le plus souvent sur les listes de contacts, l'accès aux données clients hors système, et la désignation des remplaçants.

Le scénario ne comporte ni victime, ni destruction. C'est une panne et une rumeur — c'est-à-dire la crise que vous avez le plus de chances de vivre réellement.

VEILLE DES CONSEILS AUX VOYAGEURS · FORME MINIMALE

DATE	PAYS	ZONE	ÉVOLUTION

Sans paraphrase alarmiste.

Ce n'est pas de la veille d'image, c'est de la veille commerciale.

EXERCICE DE TABLE

2h

Coût : nul. Au moins trois corrections du plan à chaque fois — contacts, accès aux données clients hors système, remplaçants à désigner.

⌚ Bonne pratique · 1 fois par an

V13 Fiche de scénario d'exercice de table**REPÈRE DE GESTION****LE SCÉNARIO**

À 7 h 30, une coupure de réseau électrique et de télécommunications touche votre zone. Vous avez 60 clients présents et 25 arrivées prévues dans la journée. Votre système de réservation est en ligne : il est inaccessible. À 8 h 10, une rumeur circule sur les réseaux sociaux évoquant « un incendie majeur » dans votre établissement — c'est faux. À 8 h 25, une agence étrangère demande une confirmation immédiate.

LES DIX QUESTIONS À POSER À L'ÉQUIPE, DANS L'ORDRE

1	Qui prend le commandement ?	6	Qui répond à l'agence ?
2	Où est la liste des clients présents, et qui sait y accéder ?	7	Quel message corrige la rumeur sans l'amplifier ?
3	Quels services peuvent continuer sans système d'information ?	8	À quel moment décide-t-on de limiter ou de reporter les arrivées ?
4	Comment confirmer la cause réelle de la coupure ?	9	Comment traite-t-on les paiements ?
5	À quelle heure publier un premier message ?	10	Quelles preuves commencer à conserver pour l'assureur ?

GRILLE D'ÉVALUATION — SEPT CRITÈRES, À NOTER PENDANT L'EXERCICE

CRITÈRE	OBSERVATION
Temps écoulé avant la désignation du directeur de crise	
Temps d'accès effectif à la liste des clients présents	
Nombre de décisions prises sans propriétaire identifié	
Nombre de messages contradictoires sortis de la salle	
Une heure de prochaine mise à jour a-t-elle été fixée ?	☐ oui ☐ non
Capacité réelle à fonctionner hors ligne	
Le journal de crise a-t-il été ouvert, et par qui ?	

Durée : 2 heures. Coût : nul. Ce scénario ne comporte ni victime ni destruction — c'est la crise que vous avez le plus de chances de vivre réellement.

▲ Un plan non testé est une intention.

CHAPITRE 3 · 3.5 — L'EXERCICE DE TABLE

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▲ Le plan de continuité n'est pas une obligation légale marocaine : c'est l'outil qui vous permet de tenir vos obligations existantes quand tout se complique.
- ▲ Dix pages suffisent, à condition qu'elles existent sur papier et que les contacts soient vérifiés tous les six mois.
- ▲ Dans la cellule, les fonctions se cumulent et chacune a un titulaire et un remplaçant ; l'autorité de décision est désignée à l'avance, et le responsable de la communication siège dans la cellule.
- ▲ Un exercice de table de deux heures par an suffit à révéler ce qui ne marchera pas.

La suite, en une phrase. *Le chapitre 4 traite de la partie qui se joue le plus vite : ce que l'on dit dans les trois premières heures.*

LES REPÈRES DU CHAPITRE — TOUS DE BONNE PRATIQUE

- ⌚ 6 mois · plan et contacts
- ⌚ 1 an · test du plan de communication
- ⌚ 1 an minimum, hors crise · analyse de risque
- ⌚ 5 ans · formation média du porte-parole
- ⌚ 2 h, 1 fois par an · exercice de table

Aucun texte marocain ne les impose. Les seuls délais opposables du guide restent ceux du chapitre 1 : 20 jours et 90 jours, repris dans la page 9 du plan.

▲ **Outil 1** Fiche d'activation en 15 minutes

▲ **Outil 3** Tableau du plan de continuité

▲ **Outil 4** Annuaire de crise et délais

4

CHAPITRE QUATRE

Communiquer : la partie qui se joue en trois heures

La toute première règle de la communication de crise n'est pas une règle de rédaction. C'est une règle d'abstention : une organisation n'assume la responsabilité de communiquer que si elle est la source la plus appropriée. Ensuite viennent le niveau de crise, les cinq phases, le message d'attente, la précision géographique, les conseils aux voyageurs, la désinformation — et la loi sur les données personnelles, qui continue de s'appliquer.

- 4.1 D'abord, savoir si l'on est concerné
- 4.2 Les cinq phases, et ce qu'on dit dans chacune
- 4.3 Les premières quarante-huit heures
- 4.4 Le message d'attente : anatomie
- 4.5 Le porte-parole
- 4.6 La précision géographique : la règle marocaine par excellence
- 4.7 Les conseils aux voyageurs : une variable commerciale
- 4.8 La désinformation
- 4.9 Les données personnelles : deux listes distinctes

4.1 D'abord, savoir si l'on est concerné

La toute première règle de la communication de crise n'est pas une règle de rédaction. C'est une règle d'abstention, et elle est la première des quinze règles du manuel de référence : **« N'assumez pas la responsabilité de communiquer si votre organisation n'est pas la source la plus appropriée. »**

Comme l'expose le chapitre 1, sur un bilan humain, sur des causes, sur des mesures d'ordre public, la source appropriée est l'autorité compétente. Le périmètre de l'entreprise couvre son établissement, ses clients, ses salariés, ses partenaires.

Deuxième question, immédiatement après : **de quel niveau de crise s'agit-il ?** L'échelle de condition de destination du manuel ASEAN est un arbre de décision d'activation conçu pour le tourisme. Elle compte cinq niveaux, et sa lecture pour le Maroc est directement opérationnelle.

RÈGLE N° 1 DES QUINZE

« N'assumez pas la responsabilité de communiquer si votre organisation n'est pas la source la plus appropriée. »

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

DEUX QUESTIONS, DANS L'ORDRE

1 Suis-je la source appropriée ?

2 De quel niveau de crise s'agit-il ?

L'ÉCHELLE DE CONDITION DE DESTINATION

Cinq niveaux, du plus large au plus local. Le niveau se qualifie par le jugement de la cellule. Page suivante : le tableau et la lecture marocaine.

V14 L'échelle de condition de destination

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur contraignante au Maroc

NIVEAU	DÉFINITION (TRADUITE DE LA SOURCE)	EXEMPLES ET RÉPONSE PRESCRITE
1	Une crise dont l'ampleur a des implications mondiales pour le tourisme, affectant le désir de voyager où que ce soit	Pandémie de Covid-19 — « une crise mondiale qui a demandé du temps et exigé une réponse mondiale »
2	Une grande partie d'un pays ou d'une région géographique est sous menace imminente d'une catastrophe naturelle, d'une épidémie, d'une guerre ou d'un conflit terroriste. Le tourisme des pays voisins peut être affecté	Tsunami de l'océan Indien 2004, SRAS 2003, guerre du Golfe 1991, grippe aviaire et grippe A(H1N1), nuage de cendres 2011. Réponse : « la partie la plus importante de la gestion du SRAS a été le renversement des perceptions négatives et déformées »
3 AL HAOUZ	Problèmes majeurs dans des zones spécifiques de régions identifiables, impliquant une grande partie d'un pays, et présentant à ce titre une menace crédible pour les touristes	11-Septembre, attentats de Londres 2005, Bali 2002, Mumbai 2008, ouragan Katrina. Réponse : « isoler la zone effectivement affectée du contexte plus large » et « établir crûment et honnêtement la distinction entre perception et réalité »
4	Problèmes isolés et localisés au sein de la destination — davantage un danger qu'une crise : zones d'activité criminelle accrue, d'instabilité sociale ou politique, problèmes de santé	Réponse : conseiller d'éviter ces zones et les isoler d'un contexte plus large positif. « Cela doit être traité comme un danger plutôt que comme une crise »
5	Conditions normales de commercialisation d'une destination. Défaillances de compagnies aériennes ou de tour-opérateurs laissant des touristes bloqués, incendies ou effondrements de bâtiments	—

3

Le séisme d'Al Haouz relève du niveau 3.

Et la réponse prescrite — isoler la zone affectée du contexte plus large, rétablir la distinction entre perception et réalité — correspond à la démarche suivie par l'ONMT.

Passage d'un niveau à l'autre. Le niveau se qualifie par le jugement de la cellule.

Source : manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN, échelle de condition de destination. Qualification du séisme d'Al Haouz au niveau 3 selon les critères de la source.

Le séisme d'Al Haouz relève du niveau 3 — problème majeur dans une zone identifiable, menace crédible pour les touristes. La réponse prescrite par le référentiel correspond à la démarche suivie par l'ONMT : **isoler la zone affectée du contexte plus large, et rétablir la distinction entre perception et réalité.**

Le niveau se qualifie par le jugement de la cellule.

L'arbre pratique, en quatre questions :

- 1 Y a-t-il un risque immédiat pour des personnes ?** Oui → procédures de sécurité et autorités, activation de niveau élevé. Non → question 2.
- 2 Une activité critique sera-t-elle interrompue au-delà de son temps de tolérance ?** Oui → activation du plan de continuité et de la cellule. Non → question 3.
- 3 L'événement peut-il provoquer un volume inhabituel de demandes clients ou médias, ou une atteinte réputationnelle importante ?** Oui → activation de la cellule communication et clients. Non → traitement comme incident opérationnel documenté.
- 4 Les faits sont-ils stables ?** Non → mises à jour rapprochées, aucun message définitif. Oui → préparation de la phase de reprise.

Le niveau se qualifie par le jugement de la cellule, pas par un seuil.

REGISTRE DE L'ARBRE

Dérivé de l'échelle ASEAN ci-dessus.

🔍 **REPÈRE DE GESTION**

V15 Arbre de décision d'activation

1	Y a-t-il un risque immédiat pour des personnes ?	OUI → procédures de sécurité et autorités ; activation de niveau élevé	NON → question 2 ↓
2	Une activité critique sera-t-elle interrompue au-delà de son temps de tolérance ?	OUI → activation du plan de continuité et de la cellule	NON → question 3 ↓
3	L'événement peut-il provoquer un volume inhabituel de demandes clients ou médias, ou une atteinte réputationnelle importante ?	OUI → activation de la cellule communication et clients	NON → traitement comme incident opérationnel documenté
4	Les faits sont-ils stables ?	NON → mises à jour rapprochées, aucun message définitif	OUI → préparation de la phase de reprise

Source : arbre dérivé de l'échelle de condition de destination ASEAN ; repère de gestion.

4.2 Les cinq phases, et ce qu'on dit dans chacune

Le référentiel organise la communication en une phase de risque, antérieure à tout événement, puis quatre phases de crise. **Il prévoit de traverser les phases 1 et 2 aussi vite que possible ; elles peuvent se reproduire si la crise évolue.**

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur co

Source : manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN.

PHASE	CE QU'ON FAIT	CE QU'ON DIT
Phase de risque (pré-crise)	Développer les messages clés et les questions-réponses pour usage réactif ; surveiller les médias traditionnels et sociaux	Gérer la perception d'un effet possible sur le pays ; alimenter les plans de préparation
1 Spéculation	Diffuser le premier message d'attente, pour usage proactif	Fournir une information factuelle et exprimer de la compassion — qui, quoi, pourquoi, quand, où, comment. Promettre des mises à jour
2 Contrôle	Actualiser les messages ; surveiller les conseils aux voyageurs	Cadrer et contextualiser la situation, rendre compte fidèlement de la maîtrise de l'impact. Faire intervenir des experts tiers si possible
3 Assurance	Surveiller quotidiennement médias et réseaux ; actualiser la fiche de faits	Établir que la situation est sous contrôle et revenue à un niveau sûr — sans basculer trop tôt vers le marketing
4 Normalité	Engager le programme de reprise	Déclarer que l'activité est normale et qu'il est sûr de voyager dans la région. Le passage à cette phase se fonde sur des faits validés, pas sur une envie

Les phases 1 et 2, en teinte, se traversent aussi vite que possible ; elles peuvent se reproduire si la crise évolue.

4.3 Les premières quarante-huit heures

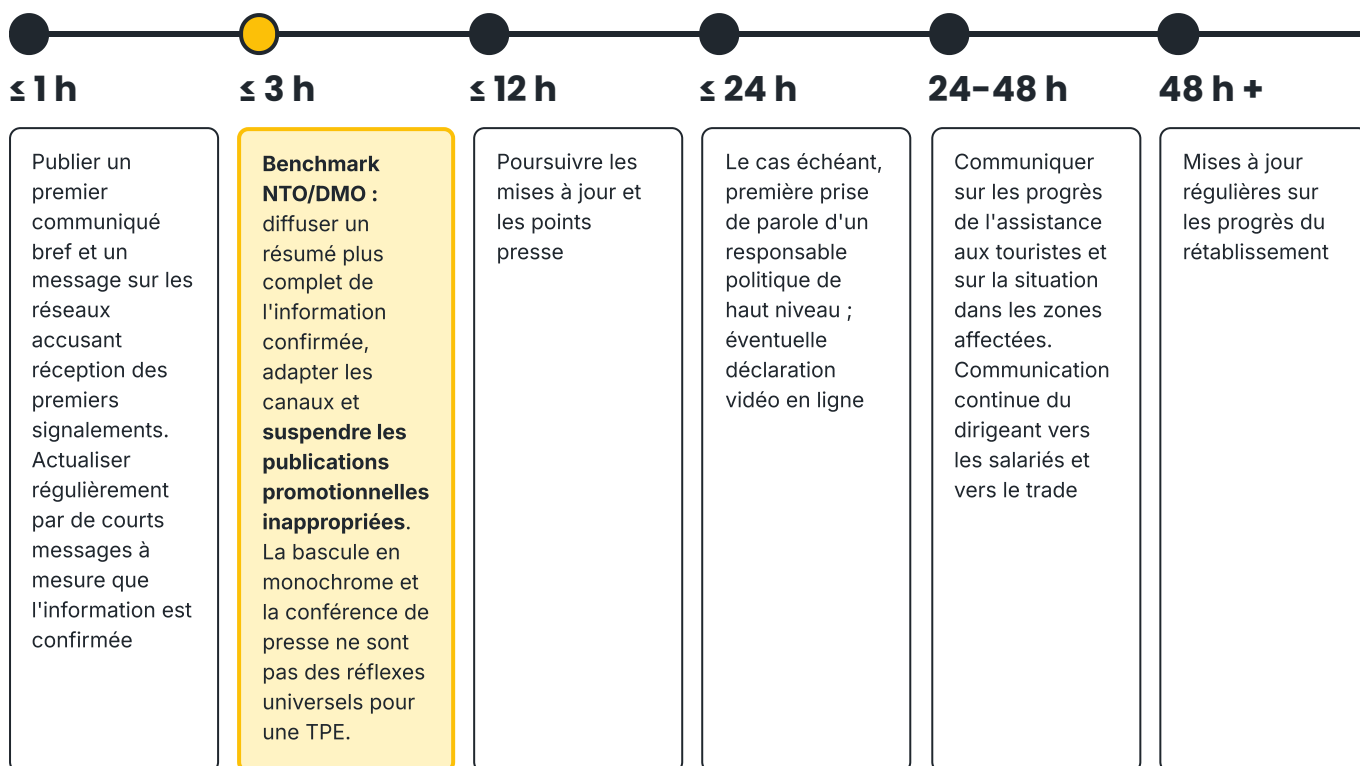
Le séquençage ci-dessous vient de la checklist de crise de l'European Travel Commission. **Registre : référence internationale.** 🕒 **Tous ces délais sont des délais de bonne pratique** : aucun texte marocain ne les impose.

🕒 Bonne pratique · sur l'ensemble

Benchmark de communication de destination (offices et organismes de destination), à adapter à l'échelle et à la situation de l'entreprise.

V16 Les premières quarante-huit heures

🕒 Bonne pratique · benchmark NTO/DMO à adapter



UNE PRÉCAUTION FACILEMENT TRANSPOSABLE

Savoir suspendre immédiatement les publications promotionnelles programmées. La bascule en monochrome appartient au benchmark de communication de destination et reste contextuelle.

POUR UNE PETITE STRUCTURE

La logique se transpose d'abord : sécurité des personnes et opérations, information directe des clients et partenaires, puis message public si nécessaire. **Le rythme exact dépend du contexte ; ce qui se prépare à froid, c'est la capacité à publier rapidement un message factuel.**

Source : checklist de gestion de crise de l'European Travel Commission (2024). Référence internationale, sans valeur contraignante au Maroc.

Deux gestes méritent d'être distingués. La suspension des publications promotionnelles programmées est une précaution facilement transposable à une petite structure. La bascule en monochrome provient d'un benchmark de communication de destination : elle peut être pertinente selon le contexte, mais ne constitue pas une règle universelle pour une TPE.

Le point réellement universel est de savoir **où suspendre les publications programmées** et qui peut le faire. La préparation d'une identité monochrome peut être pertinente pour une organisation de destination ou une marque qui choisit ce registre, sans devenir un geste automatique qui détournerait l'attention des priorités opérationnelles.

Où suspendre les publications programmées, et qui peut le faire.

Une note pratique pour une petite structure : la « conférence de presse » se transpose à son échelle — un appel aux agences partenaires, un message aux clients présents, une publication unique sur le canal principal. **Ce qui se transpose surtout, c'est la préparation : disposer rapidement d'un message d'attente factuel lorsque la communication publique devient nécessaire. Le rythme exact dépend de la gravité, des autorités compétentes et de la capacité de l'organisation.**

4.4 Le message d'attente : anatomie

Le message d'attente — *holding statement* — est le seul texte que vous écrirez pendant une crise et que vous n'aurez pas le temps de faire relire. **Il se prépare donc avant.**

Ce qu'il contient, dans l'ordre :

- 1. Une reconnaissance factuelle et rapide de l'événement**, sans spéculation sur ses causes ni sur ses conséquences. Les six questions : qui, quoi, pourquoi, quand, où, comment — et seulement pour celles dont la réponse est confirmée.
- 2. L'expression d'une compassion pour les personnes concernées.** Elle vient tôt, et elle est sincère ou elle ne sert à rien.
- 3. La description des mesures déjà engagées.**
- 4. L'engagement à fournir une mise à jour à un horaire précis, annoncé publiquement** — et le respect strict de ce calendrier. C'est le point qui construit la crédibilité : une organisation qui annonce une mise à jour à 14 h et la publie à 14 h a démontré quelque chose qu'aucun message rassurant ne démontre.

TRAME — À ADAPTER AVANT TOUTE DIFFUSION

« Un incident s'est produit le [date] à [heure] à [lieu précis]. Nos équipes sont en contact avec [autorité ou partenaire compétent]. Notre priorité est la sécurité de nos clients et de nos collaborateurs. À ce stade, nous pouvons confirmer : [faits vérifiés]. Les éléments suivants sont en cours de vérification : [points]. Les personnes concernées peuvent obtenir de l'aide par [canal]. Une nouvelle mise à jour sera publiée le [date] à [heure]. »

🔍 REPÈRE DE GESTION · COMPOSANTS ISSUS DU MANUEL ASEAN

À VOTRE ÉCHELLE

Un appel aux agences partenaires · un message à vos clients présents · une publication unique sur votre canal principal.

LE MESSAGE D'ATTENTE

Le seul texte que vous écrirez pendant une crise sans avoir le temps de le faire relire.

Il se prépare donc avant.

Une organisation qui annonce une mise à jour à 14 h et la publie à 14 h a démontré quelque chose qu'aucun message rassurant ne démontre.

V17 Anatomie du message d'attente

REPÈRE DE GESTION · COMPOSANTS ASEAN

LES QUATRE COMPOSANTS

1

Reconnaissance factuelle et rapide, **sans spéculation** sur les causes ou les conséquences — qui, quoi, pourquoi, quand, où, comment, pour les seules réponses confirmées.

2

Expression de compassion pour les personnes concernées.

3

Description des mesures déjà engagées.

4

Engagement à fournir une mise à jour à un horaire précis, annoncé publiquement — et respect strict de ce calendrier.

C'est le point qui construit la crédibilité : une organisation qui annonce une mise à jour à 14 h et la publie à 14 h a démontré quelque chose qu'aucun message rassurant ne démontre.

LA TRAME

« **1** Un incident s'est produit le [date] à [heure] à [lieu précis]. Nos équipes sont en contact avec [autorité ou partenaire compétent]. **2** Notre priorité est la sécurité de nos clients et de nos collaborateurs. **3** À ce stade, nous pouvons confirmer : [faits vérifiés]. Les éléments suivants sont en cours de vérification : [points]. Les personnes concernées peuvent obtenir de l'aide par [canal]. **4** Une nouvelle mise à jour sera publiée le [date] à [heure]. »

Les numéros renvoient aux quatre composants ; les champs en surbrillance se remplissent au moment de l'incident. Trame à adapter avant toute diffusion.

CINQ POINTS DE PRUDENCE

Un message d'attente ne comporte :

1 ni spéculation sur la cause ;

2 ni nombre non confirmé ;

3 ni promesse de réouverture non validée ;

4 ni « aucun risque » sans base établie par une autorité compétente ;

5 ni nom de personne concernée sans autorisation ni nécessité.

Règle n° 9 de l'ASEAN : pas de « sans commentaire ». Face à l'inconnu : le dire, et annoncer une recherche.

Sources : les quatre composants et la règle relative au « sans commentaire » sont du manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN (référence internationale) ; les cinq points de prudence relèvent du repère de gestion. Version à remplir : fiche pratique, outil 5.

Cinq points de prudence : un message d'attente ne comporte ni spéculation sur la cause, même lorsqu'elle paraît évidente, ni nombre non confirmé, ni promesse de réouverture non validée, ni « aucun risque » sans base établie par une autorité compétente, ni nom de personne concernée sans autorisation ni nécessité. Un chiffre corrigé à la baisse coûte sa crédibilité à l'organisation pour le reste de la crise.

Règle n° 9 de l'ASEAN : pas de « sans commentaire ». La source en donne la raison — la formule donne l'impression d'une dissimulation. Face à une question sans réponse, le manuel préconise de le dire et d'annoncer une recherche.

Le manuel fournit un plan de communication générique par phase, identique quelle que soit la nature de l'événement — sanitaire, climatique, sécuritaire, transport. Sa liste normative est celle des quinze règles de la page suivante.

4.5 Le porte-parole

Quatre critères, tirés du référentiel : **expérimenté et compétent dans la relation aux médias ; à l'aise et calme devant une caméra ; s'exprimant clairement, de manière concise, et tenant le message ; projetant confiance, sincérité et crédibilité.**

Aucun de ces critères n'est « occuper le poste le plus élevé ». Le dirigeant est souvent le bon porte-parole. Il ne l'est pas toujours : le choix se fait au regard des quatre critères.

Le référentiel prévoit aussi un porte-parole remplaçant, répondant aux mêmes critères. Et la formation média se renouvelle au moins tous les cinq ans, avec une programmation immédiate pour toute personne nouvellement désignée.

Un principe de rédaction, enfin, qui vaut pour tous vos messages : « fournissez l'information qui permet aux gens de s'aider eux-mêmes » — plutôt que celle que vous souhaitez leur transmettre. C'est une inversion de perspective, et elle change tout ce que l'on écrit.

RÈGLE N° 9 DE L'ASEAN

Pas de « sans commentaire ».

La formule donne l'impression d'une dissimulation. Face à l'inconnu : le dire, et annoncer une recherche.

LE PORTE-PAROLE · QUATRE CRITÈRES

Expérimenté et compétent dans la relation aux médias · à l'aise et calme devant une caméra · clair, concis, tenant le message · projetant confiance, sincérité et crédibilité.

Aucun n'est « occuper le poste le plus élevé ».

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

FORMATION MÉDIA

🕒 Bonne pratique · 5 ans

Et immédiatement pour toute personne nouvellement désignée. Un porte-parole remplaçant répondant aux mêmes critères.

V18 Les quinze règles fondamentales

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur contraignante au Maroc

Manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN, section 5.4 — dans leur ordre d'origine. Page affichable.

- | | |
|---|--|
| <p>1 Abstention lorsque l'organisation n'est pas la source la plus appropriée.</p> | <p>9 Honnêteté : pas de « sans commentaire ».</p> |
| <p>2 Crédibilité : les canaux pertinents sont identifiés à l'avance.</p> | <p>10 Accessibilité aux médias, dans des délais très courts.</p> |
| <p>3 Réponse sur le même média : aux visuels par des visuels, aux blogs par des blogs.</p> | <p>11 Connaissance du public : chaque média a ses besoins propres.</p> |
| <p>4 Constance du message : une fois les objectifs et les messages établis, leur répétition sur tous les supports.</p> | <p>12 Rapidité : un message d'attente diffusé dans les plus brefs délais.</p> |
| <p>5 Divulgateur de toute information pertinente et vérifiée.</p> | <p>13 Actualisation fréquente, selon un calendrier annoncé et tenu.</p> |
| <p>6 Clarté : « moins de mots sera toujours plus efficace ».</p> | <p>14 Coopération avec tous les médias, sans favoritisme.</p> |
| <p>7 Exactitude : des faits établis avant toute communication.</p> | <p>15 Sang-froid et image de professionnalisme.</p> |
| <p>8 Transparence sur les sources et sur qui prend les décisions.</p> | |

Un plan générique par phase. Le manuel ne distingue pas de modèles par type de crise : son plan de communication par phase vaut quelle que soit la nature de l'événement. Ces quinze règles en constituent la liste normative.

Source : section 5.4 du manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN. Lecture en colonnes : 1 à 8 à gauche, 9 à 15 à droite.

4.6 La précision géographique : la règle marocaine par excellence

Pour le contexte marocain, c'est sans doute le point central de ce chapitre.

Un message général sur un pays entier, du type « Le Maroc est sûr », se vérifie difficilement et englobe des régions non concernées.

Le message utile est précis : **tel aéroport fonctionne, telle route est ouverte, telle zone reste déconseillée selon telle autorité, à telle date.**

Des cartes, des distances, des noms de lieux, une date de mise à jour.

C'est ce que prescrit la réponse de niveau 3 — isoler la zone affectée — et c'est ce que la checklist européenne formule côté visiteurs : **« mentionnez les noms précis de villes et de destinations dans vos messages », et « pour les zones environnantes non touchées par la crise, dites que votre zone a eu la chance d'échapper aux dommages ».**

Et pour les zones qui, elles, sont touchées : **la précision géographique n'est pas un moyen de minimiser.** Une communication qui utilise la carte pour dire que tout va bien partout ailleurs, sans jamais nommer la zone sinistrée, produit exactement l'effet inverse de celui qu'elle cherche.

4.7 Les conseils aux voyageurs : une variable commerciale

Un conseil aux voyageurs émis par un marché émetteur n'est pas un problème d'image. Le chapitre 5 en fera la démonstration chiffrée. Le mécanisme est le suivant : **un avis déconseillant le voyage peut invalider les assurances voyage des ressortissants concernés, ce qui rend le produit invendable par les tour-opérateurs.** Ce n'est pas la peur du client qui bloque le marché, c'est l'impossibilité juridique de commercialiser.

Le référentiel fournit un modèle de réponse, et c'est le plus directement transposable au Maroc de tous les modèles disponibles.

UN MESSAGE PRÉCIS

« Le Maroc est sûr »

Le message utile est précis : tel aéroport fonctionne, telle route est ouverte, telle zone reste déconseillée selon telle autorité, à telle date.

CÔTÉ VISITEURS, LA CHECKLIST EUROPÉENNE

« Mentionnez les noms précis de villes et de destinations dans vos messages. » « Pour les zones environnantes non touchées par la crise, dites que votre zone a eu la chance d'échapper aux dommages. »

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

La précision géographique n'est pas un moyen de minimiser.

Repère de gestion.

V19 Réponse à un avis aux voyageurs

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur contraignante au Maroc

LE MODÈLE TRADUIT — CHAMPS À REMPLIR EN SURBRILLANCE

« [Pays ou région] a pris connaissance de la publication par [gouvernement émetteur] d'un avis aux voyageurs déconseillant à ses ressortissants de se rendre à [soyez très précis dans la description des limites physiques de la zone affectée, afin que les autres régions non affectées ne soient pas impliquées ; utilisez idéalement le géoréférencement pour permettre une référence simple et une limitation de la zone concernée]. Le motif invoqué était []. Nous travaillons avec les autorités compétentes sur cette situation et espérons que l'avis sera prochainement levé, afin que [les citoyens du pays émetteur] puissent à nouveau profiter des nombreuses attractions naturelles et culturelles de [zone], avec la pleine confiance que leur sécurité personnelle est assurée. »

LA DOCTRINE

« Le pays désigné n'a que peu d'influence sur l'avis, mais il contrôle le message de sa propre réponse. La clé est une réponse professionnelle, qui transmet aux médias un sentiment de calme et de maîtrise. **Se montrer trop sur la défensive ne fait que perpétuer la couverture médiatique de l'avis** et son impact négatif sur le tourisme et l'économie. »

Contester bruyamment un conseil aux voyageurs, c'est lui offrir une seconde vie médiatique.

Source : annexe 13 du manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN, en traduction française.

La doctrine qui l'accompagne mérite d'être citée, parce qu'elle est contre-intuitive : « Le pays désigné n'a que peu d'influence sur l'avis, mais il contrôle le message de sa propre réponse. La clé est une réponse professionnelle, qui transmet aux médias un sentiment de calme et de maîtrise. **Se montrer trop sur la défensive ne fait que perpétuer la couverture médiatique de l'avis** et son impact négatif sur le tourisme et l'économie. »

Autrement dit : contester bruyamment un conseil aux voyageurs, c'est lui offrir une seconde vie médiatique.

LE MÉCANISME, RAPPELÉ

Avis déconseillant le voyage
→ assurances voyage des ressortissants invalidées → produit invendable par les tour-opérateurs. **Ce n'est pas la peur du client qui bloque le marché, c'est l'impossibilité juridique de commercialiser.**

4.8 La désinformation

Le diagnostic, tiré de la checklist européenne : « Des acteurs hostiles peuvent chercher à tirer parti d'un incident pour semer la confusion ou la colère parmi les victimes et le public. La désinformation peut chercher à exacerber les stéréotypes et la xénophobie et à provoquer une réponse excessive des autorités publiques. **Les rumeurs peuvent se répandre en quelques secondes en ligne.** »

Deux techniques, et elles ne s'emploient pas au même moment.

L'inoculation préalable, proactive : anticiper la fausse information par « une sensibilisation utilisant des récits simples, des slogans ou l'humour, **et en s'appuyant sur des personnes de confiance pour porter les messages** ». C'est le travail de la phase de risque, avant tout événement.

La réfutation, réactive : « exposer explicitement la fausse information pour clarifier les faits », avec des preuves exactes, des sources crédibles, des liens et des références vérifiables.

Une règle transversale, et elle est facile à oublier quand on est fatigué : « **assurez cohérence et répétition, pour augmenter la probabilité que l'information exacte soit retenue** ». Répéter n'est pas insister ; c'est ce qui fait qu'un message survit dans le bruit.

Et les trolls. Selon la checklist : « Surveillez les combinaisons de procédés rhétoriques utilisés par les trolls — preuve sociale, homme de paille, "et alors, et vous ?", attaque personnelle, allégation d'absence de preuve, etc. **Si quelqu'un utilise ces techniques de manière répétée dans ses interventions en ligne, il n'est probablement pas intéressé par la correction d'une information fausse ou trompeuse.** »

La source en tire une consigne : **ne pas engager le dialogue avec les trolls.**

Corollaire pour une petite structure : **toutes les rumeurs n'appellent pas de réponse.** Celles qui touchent réellement à la sécurité, à l'accès, à l'identité de l'entreprise ou aux annulations se corrigent par un message factuel — relié à l'autorité compétente lorsqu'il s'agit de sécurité publique. Les autres peuvent rester sans réponse.

V20 Désinformation

INOCULATION PRÉALABLE

proactif · phase de risque, avant tout événement

Anticiper la fausse information par « une sensibilisation utilisant des récits simples, des slogans ou l'humour, **et en s'appuyant sur des personnes de confiance pour porter les messages** ».

RÉFUTATION

réactif · pendant la crise

« Exposer explicitement la fausse information pour clarifier les faits », avec des preuves exactes, des sources crédibles, des liens et des références vérifiables.

TROLLS

sans dialogue

Preuve sociale, homme de paille, « et alors, et vous ? », attaque personnelle, allégation d'absence de preuve : **si quelqu'un utilise ces techniques de manière répétée, il n'est probablement pas intéressé par la correction d'une information fausse.**

Selon l'ETC : pas de dialogue avec les trolls.

« Assurez cohérence et répétition, pour augmenter la probabilité que l'information exacte soit retenue. »

Source : checklist European Travel Commission (2024), section sur la désinformation.

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

4.9 Les données personnelles : deux listes distinctes

C'est un point sensible en crise, y compris avec les meilleures intentions.

La loi 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel continue de s'appliquer. Une urgence peut justifier certains partages nécessaires à la protection des personnes ; elle ne justifie pas la publication massive de noms, des numéros de passeport, des numéros de téléphone ou des informations sur l'état de santé de vos clients. La publication d'une liste de clients « pour rassurer les familles » n'entre pas dans les partages que justifie l'urgence, quelle que soit l'intention.

La pratique : deux listes. Une liste interne complète et protégée, accessible à la cellule. Une liste de communication externe, réduite au minimum nécessaire. Les canaux utilisés pour les familles, les autorités et les consulats, et le niveau de preuve d'identité demandé, se définissent à l'avance.

Les sanctions prévues par la loi ne sont pas symboliques : selon les cas, elles s'échelonnent de 10 000 à 300 000 dirhams, doublées pour les personnes morales, et certaines infractions sont assorties de peines d'emprisonnement.

TROIS POINTS DE REPÈRE

- 1 · Fuite de données.** La réponse immédiate porte sur le confinement de l'incident, sa documentation et la préservation des preuves, sans publication d'aucune donnée personnelle.
- 2 · Loi 05-20 sur la cybersécurité.** Elle vise les administrations, les infrastructures d'importance vitale et certains opérateurs stratégiques ; une entreprise touristique ordinaire n'y est assujettie que sur acte de désignation. Les mesures d'hygiène numérique publiées par l'autorité nationale constituent néanmoins une référence utile de politique interne.
- 3 · Assurance.** Le régime des événements catastrophiques exclut l'incident numérique. Le risque numérique n'est couvert que si la police ou un avenant écrit l'inclut expressément.

DEUX LISTES DISTINCTES

Liste interne — complète et protégée, accessible à la cellule.

Liste externe — réduite au minimum nécessaire ; canaux et niveau de preuve d'identité définis à l'avance pour les familles, les autorités et les consulats.

🔍 REPÈRE DE GESTION

LOI 09-08 · SANCTIONS

10 000 à 300 000 DH

selon les cas, doublées pour les personnes morales ; certaines infractions sont assorties de peines d'emprisonnement.

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

▲ Règle n° 9 de l'ASEAN : pas de « sans commentaire » ; face à l'inconnu, le dire et annoncer une recherche.

CHAPITRE 4 · 4.5 — LE PORTE-PAROLE

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▲ Sur les faits qu'elle ne maîtrise pas, une entreprise relaie la source officielle.
- ▲ Les référentiels internationaux proposent des rythmes et outils de communication de destination, à adapter à votre échelle.
- ▲ Un message d'attente factuel préparé à froid, la suspension des publications promotionnelles inappropriées, la précision géographique et l'annonce d'une prochaine mise à jour réaliste forment le socle de la communication.
- ▲ La loi sur les données personnelles continue de s'appliquer pendant la crise.

La suite, en une phrase. *Une fois la crise passée, une seule question compte pour votre trésorerie : combien de temps avant que les clients reviennent — et la réponse ne dépend pas de la gravité de ce qui vous est arrivé.*

LES REPÈRES DU CHAPITRE — TOUS DE BONNE PRATIQUE

- ⌚ 1 à 3 h · premier message d'attente (ASEAN)
- ⌚ ≤ 1 h · accusé de réception (ETC, benchmark NTO/DMO)
- ⌚ ≤ 3 h · résumé confirmé, suspension des publications promotionnelles
- ⌚ 5 ans · formation média du porte-parole

Aucun texte marocain ne les impose. Le seul registre de droit marocain de ce chapitre est la loi 09-08, qui continue de s'appliquer.

▲ **Outil 5** Message d'attente et points de prudence

▲ **N3** Guide 09 · Sécurisation juridique

5

CHAPITRE CINQ

Reprendre, et apprendre

Six crises touristiques majeures, six trajectoires de reprise — et la gravité immédiate du choc ne suffit pas à prédire la reprise : le facteur qui bloque réellement le retour de l'activité compte davantage. Le cas tunisien montre que ce n'est pas la peur du voyageur qui bloque le marché, c'est l'impossibilité juridique de commercialiser. Et le jour où vos taux d'occupation reviennent à la normale, vous n'êtes pas sorti de la crise.

5.1 La règle centrale : le facteur limitant, pas la gravité

5.2 Le cas tunisien : la chaîne causale

5.3 Les arrivées reviennent avant la valeur

5.4 Le pivot le plus mesurable : le marché intérieur

5.5 Portugal 2017 : réparer, financer, promouvoir

5.6 Le retour d'expérience : 72 heures, puis 30 jours

5.1 La règle centrale : le facteur limitant, pas la gravité

Voici l'enseignement le plus contre-intuitif de ce chapitre, et le plus utile pour décider où mettre son argent.

Six crises touristiques majeures, six trajectoires de reprise. Le tableau de la page suivante les compare — et sa dernière colonne en donne la clé de lecture.

Dans cet échantillon, le facteur dominant explique mieux la trajectoire de reprise que la seule gravité immédiate du choc. Trois familles se dégagent sans constituer des règles universelles : perception et confiance ; contraintes de distribution ou d'avis aux voyageurs ; capacité physique détruite. Les durées observées dans ces cas servent de repères comparatifs, pas de délais prédictifs applicables à toute destination.

Une comparaison utile tient en une phrase : la gravité humaine d'un choc ne suffit pas, à elle seule, à prédire le temps de reprise touristique. Les cas Japon et Christchurch illustrent notamment l'importance du facteur limitant dominant — perception, accès, distribution ou capacité physique.

Ce que cette lecture change pour vous, concrètement : **avant d'ouvrir un budget de communication, l'identification du facteur limitant vient en premier.** Si le blocage tient à la perception, la communication peut jouer un rôle direct. Si le blocage tient à l'accès, à la distribution ou au bâti, elle ne remplacera ni une décision publique, ni un réseau commercial, ni un chantier.

AVANT D'OUVRIR UN BUDGET DE COMMUNICATION

Le facteur limitant d'abord.

Perception → la communication peut jouer un rôle direct. Accès, distribution ou bâti → elle ne remplacera ni une décision publique, ni un réseau commercial, ni un chantier.

TROIS FAMILLES DE FACTEURS, SANS RÈGLE UNIVERSELLE

Perception et confiance

Distribution ou avis aux voyageurs

Capacité physique détruite

Les durées observées sont des repères comparatifs, pas des délais prédictifs.

V21 Six trajectoires, six facteurs dominants

La colonne « facteur limitant » est la colonne de lecture. Les durées observées servent de comparaison historique, non de règle prédictive.

CAS	CHUTE MAXIMALE	RETOUR AU NIVEAU ANTÉRIEUR	DÉLAI	FACTEUR LIMITANT
Japon 2011	-27,8 % (arrivées, année 2011)	2013	~24 mois	Perception (radioactivité) + conseils aux voyageurs
Népal 2015	-31,0 % (arrivées, année 2015)	2017	~24 mois	Perception et accès ; capacité de montagne intacte
Tunisie 2015	-11,7 % à -25,2 % selon la série retenue	Arrivées 2017-2018 ; recettes 2018	2 à 3 ans (flux), 4 ans (valeur)	Conseils aux voyageurs → assurance → distribution
Maroc 2011	0 % (plateau)	2013	~3 ans de stagnation	Effet confondu avec le contexte régional et la crise de l'euro
Portugal 2017	0 % au niveau national	—	0 mois au niveau national	Crise localisée ; effet différé sur le territoire concerné
Christchurch 2011	-73 % (nuitées internationales)	Non atteint à cinq ans	Plus de 5 à 6 ans	Capital physique détruit — deux tiers du parc hôtelier

PERCEPTION / CONFIANCE

Japon 2011 · Népal 2015

DISTRIBUTION / AVIS AUX VOYAGEURS

Tunisie 2015

ACCÈS ET CAPACITÉ PHYSIQUE

Christchurch 2011

La gravité immédiate du choc ne suffit pas à prédire la reprise : le facteur qui bloque réellement le retour de l'activité est déterminant.

Cas historiques comparés : — aucune durée ne constitue une prédiction pour une autre destination.

Sources : compilation à partir de séries nationales et internationales ; chaque chiffre porte son périmètre (arrivées, nuitées internationales, année).

5.2 Le cas tunisien : la chaîne causale

C'est le cas le plus transposable au Maroc, et pas seulement pour des raisons de proximité. C'est le seul où la chaîne causale complète a été documentée.

Le choc. Les attentats du Bardo, le 18 mars 2015, et de Sousse, le 26 juin 2015. À Sousse, une prépondérance de victimes britanniques — trente sur trente-huit ou trente-neuf.

Et c'est ce déséquilibre, plus que l'attentat lui-même, qui a déclenché la suite.

Ce n'est pas la peur du voyageur qui bloque le marché, c'est l'impossibilité juridique de commercialiser.

v22 La chaîne causale tunisienne



Ce n'est pas la peur du voyageur qui bloque le marché, c'est l'impossibilité juridique de commercialiser.
Aucun des cinq maillons n'est sous votre contrôle. Le déblocage, fin juillet 2017, a été diplomatique.

MARCHÉ	2014	2015	VARIATION
France	537 800	357 300	-33,6 %
Royaume-Uni	295 100	200 800	-31,9 %
Allemagne	270 400	162 200	-40,0 %
Russie	214 300	46 300	-78,4 %
Italie	185 100	61 300	-66,9 %

L'EFFONDREMENT PAR MARCHÉ

L'écart entre les marchés dit quelque chose : les marchés soumis à un avis restrictif décrochent le plus.

Le mois record de baisse fut août 2015, avec une chute du nombre total de passagers de plus de 80 %.

Sources : chaîne établie à partir de sources concordantes ; séries par marché 2014-2015. La ligne « qui contrôle ce maillon ? » relève de l'analyse de gestion.

La chaîne le montre : **ce n'est pas la peur du voyageur qui bloque le marché, c'est l'impossibilité juridique de commercialiser**. Un client qui souhaiterait partir ne le peut pas, parce que son assurance ne le couvrirait pas et que son tour-opérateur ne peut plus vendre.

L'effondrement se lit par marché, et l'écart entre les marchés dit quelque chose. Le mois record de baisse fut août 2015, avec une chute du nombre total de passagers de plus de 80 %.

DEUX SÉRIES POUR 2014

Les arrivées tunisiennes de 2014 diffèrent selon la source : 6,07 millions selon la série nationale, 7,163 millions selon la Banque mondiale, soit une chute affichée de **-11,7 % ou -25,2 %**. Sur une donnée de marché, un chiffre n'a de sens qu'avec sa source, son année et son périmètre.

La variable décisive n'était pas marketing, elle était diplomatique. Le blocage a été levé fin juillet 2017, lorsque l'avis britannique a été modifié pour la majeure partie du pays — après la France et l'Allemagne — au motif que les forces de sécurité tunisiennes « se sont améliorées et sont mieux préparées à traiter la menace terroriste ».

5.3 Les arrivées reviennent avant la valeur

C'est le second enseignement du cas tunisien, et celui qui a le plus de conséquences sur une trésorerie.

Les arrivées de 2014 sont dépassées en 2017. Les recettes ne le sont qu'en 2018 — et en dinars courants, alors que la monnaie s'était fortement dépréciée. En devises constantes, la récupération réelle est postérieure à 2018.

Pourquoi ? Parce que la reprise s'achète par les prix. Le témoignage du secteur est direct : « il a fallu recourir à des réductions de tarifs défiant toute concurrence ».

Ce que cela signifie pour vous : le jour où vos taux d'occupation reviennent à la normale, vous n'êtes pas sorti de la crise. Vous êtes entré dans sa seconde phase, celle où le volume est revenu mais où la marge ne l'est pas — et cette phase dure typiquement une à deux années de plus. Un plan de trésorerie de reprise qui s'arrête au retour du volume est un plan qui s'arrête à mi-chemin.

FIN JUILLET 2017

La variable décisive n'était pas marketing, elle était diplomatique.

L'avis britannique est modifié pour la majeure partie du pays, après la France et l'Allemagne.

V23 Arrivées et recettes : l'écart

Base 100 = niveau 2014. Année de retour au-dessus du niveau 2014, série par série.



L'écart d'un an entre les deux points est le message. Le jour où vos taux d'occupation reviennent à la normale, vous n'êtes pas sorti de la crise : vous entrez dans sa seconde phase, celle où le volume est revenu mais où la marge ne l'est pas. Elle dure typiquement une à deux années de plus.

Lecture : recettes exprimées en monnaie courante, alors que la monnaie s'était fortement dépréciée. En devises constantes, la récupération réelle est postérieure à 2018. Les deux séries d'arrivées 2014 diffèrent selon la source : seuls les points de croisement de la base 100 sont représentés.

▲ La variable décisive n'était pas marketing, elle était diplomatique.

CHAPITRE 5 · 5.2 — LE CAS TUNISIEN : LA CHAÎNE CAUSALE

5.4 Le pivot le plus mesurable : le marché intérieur

Le dispositif tunisien de relance a combiné plusieurs leviers — sécurisation physique des zones touristiques, soutien financier au secteur, réduction de taxes, assouplissement des visas, label qualité national, accord de ciel ouvert avec l'Union européenne, diversification produit vers le culturel, le saharien, l'affaires et le médical.

Mais le pivot dont l'effet est le plus clairement mesurable est le marché intérieur : en 2017, la moitié du taux d'occupation hôtelière provenait de nationaux tunisiens, avec 20 % de nuitées domestiques supplémentaires.

C'est directement transposable au Maroc, et c'est même plus facile ici : le tourisme interne représente déjà une part substantielle des nuitées et fait l'objet de filières identifiées dans la stratégie nationale. **Un opérateur qui n'a aucune capacité de bascule vers le marché intérieur — pas de tarification, pas de canal, pas de produit adapté, pas de relation commerciale existante — n'a qu'un seul marché, quel que soit le nombre de pays d'où viennent ses clients.**

Construire cette capacité coûte peu et se fait à froid. La mobiliser en crise, sans l'avoir construite, est impossible.

[● TI Accès aux marchés](#)

TUNISIE 2017 · MARCHÉ INTÉRIEUR

50 %

du taux d'occupation hôtelière provenait de nationaux tunisiens, avec 20 % de nuitées domestiques supplémentaires.

Sans capacité de bascule vers le marché intérieur, vous n'avez qu'un seul marché — quel que soit le nombre de pays d'où viennent vos clients.

5.5 Portugal 2017 : réparer, financer, promouvoir

Le cas portugais illustre une réponse publique agissant sur quatre leviers à la fois.

Après les incendies d'octobre 2017, le gouvernement a annoncé, le 23 octobre, un ensemble qui traite simultanément quatre causes de mortalité d'entreprise :

- ▲ **La réparation de l'offre** — une ligne de soutien dédiée aux équipements endommagés.
- ▲ **La trésorerie** — une ligne compensant la baisse des réservations et les besoins en fonds de roulement, versée directement par l'organisme public du tourisme, **sans passer par le circuit bancaire**.
- ▲ **Les charges** — une exonération de cotisations sociales de six mois pour les entreprises et indépendants **directement affectés** ; pour certaines entreprises touristiques **indirectement affectées**, un différé de cotisations a été prévu.
- ▲ **La demande** — le doublement, de 30 à 60 millions d'euros, du budget du programme de dynamisation touristique de l'intérieur, plus des actions de promotion ciblées sur les territoires touchés.

L'enseignement est dans la simultanéité. Le dispositif agit à la fois sur la capacité de rouvrir, sur la trésorerie, sur les charges et sur la demande. L'exonération de charges est le levier qui agit le plus vite, parce qu'il n'exige aucun dossier de travaux.

Pour une entreprise, la même logique éclaire la reprise : rouvrir suppose à la fois un site utilisable, une trésorerie suffisante et des clients de retour. Un plan de reprise traite ces trois conditions ensemble.

PORTUGAL, 23 OCTOBRE 2017 · QUATRE LEVIERS SIMULTANÉS

Réparation de l'offre

Trésorerie, sans passer par les banques

Charges — six mois d'exonération

Demande — budget doublé, 30 → 60 M€

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

5.6 Le retour d'expérience : 72 heures, puis 30 jours

Le retour d'expérience est la phase qui transforme une crise subie en préparation améliorée — et le référentiel européen est explicite sur ce point : **la checklist est conçue comme une boucle, où les mesures de résilience alimentent la préparation future.**

Registre : référence internationale, adaptée de la phase de rétablissement de la checklist européenne et des orientations de l'Organisation mondiale de la santé relatives à l'examen a posteriori — un document de cinquante pages **disponible en français et sous licence libre.**

La réunion à 72 heures, après stabilisation

Huit questions, dans cet ordre, et le compte rendu s'écrit pendant la réunion :

- 1 Qu'est-il réellement arrivé ?
- 2 Quelle décision a été la plus utile ?
- 3 Quelle information a fait défaut ?
- 4 Quel canal a échoué ?
- 5 Quelle dépendance n'était pas identifiée ?
- 6 Quels clients ou fournisseurs ont été difficiles à joindre ?
- 7 Quels coûts immédiats sont apparus ?
- 8 Quelles preuves conserver ?

La revue à 30 jours

Dix éléments à chiffrer : pertes de chiffre d'affaires, coûts extraordinaires, remboursements, indemnisation d'assurance perçue ou attendue, avis clients, délai de reprise effectif, modifications à apporter au plan, formations à programmer, fournisseurs alternatifs à référencer, investissements à décider.

Trois principes de méthode

Dès le début de la crise, une personne est chargée de recueillir les retours sur le travail de la cellule. Ce n'est pas le directeur de crise : celui-ci est juge et partie.

L'évaluation porte aussi sur la dynamique de groupe, pas seulement sur les décisions. La formulation de la source est explicite sur ce point, et c'est souvent là que se trouvent les vraies causes : une décision retardée parce que personne n'osait contredire, une information non remontée parce que le canal était inconfortable.

La réponse est documentée dans son intégralité. C'est ce document, et lui seul, qui rendra le prochain plan meilleur que celui-ci.

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE · sans valeur co

Phase de rétablissement de la checklist ETC ; orientations de l'Organisation mondiale de la santé relatives à l'examen a posteriori (2019, 50 pages, en français, licence libre).

DEUX RENDEZ-VOUS

72 h

après stabilisation : huit questions, compte rendu écrit pendant la réunion.

30 j

dix éléments à chiffrer.

🕒 Bonne pratique

LE JOURNAL DE CRISE · NEUF COLONNES

Heure · canal · demande · demandeur · réponse donnée · source utilisée · personne ayant validé · suivi requis · date de prochaine mise à jour.

Il se tient sur un cahier ordinaire.

La personne qui recueille les retours n'est pas le directeur de crise : celui-ci est juge et partie.

Le journal de crise

L'outil qui rend tout cela possible se met en place à la première heure de la crise, pas à la fin : **le journal de crise**. Neuf colonnes — heure, canal, demande, demandeur, réponse donnée, source utilisée, personne ayant validé, suivi requis, date de prochaine mise à jour. Il évite les réponses contradictoires pendant la crise, et il est la matière première du retour d'expérience après.

Ouvert à la première heure, relu au retour d'expérience.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▲ Les cas comparés montrent que la gravité immédiate du choc ne suffit pas à prédire la reprise : perception, accès, distribution, avis aux voyageurs et destruction du bâti peuvent devenir le facteur dominant. Les durées observées servent de repères, pas de règle.
- ▲ La Tunisie illustre le rôle de la distribution et des avis aux voyageurs ; le décalage entre arrivées et recettes rappelle que le volume peut revenir avant la valeur.
- ▲ Le marché intérieur peut constituer un amortisseur lorsqu'il est préparé à froid.
- ▲ Enfin, le retour d'expérience à 72 heures et à 30 jours transforme une crise subie en préparation.

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

TEXTES DE RÉFÉRENCE

- ▲ **Loi 110-14** modifiant et complétant la loi 17-99 portant code des assurances — régime de couverture des conséquences d'événements catastrophiques ; garantie prévue à l'article 64-1
- ▲ **Arrêté du Chef du gouvernement du 13 octobre 2023** déclarant le séisme d'Al Haouz événement catastrophique — Bulletin officiel du 19 octobre 2023
- ▲ **Loi 09-08** relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel
- ▲ **Loi 05-20** relative à la cybersécurité
- ▲ **Loi 80-14** et ses arrêtés d'application — classement des établissements d'hébergement

Références internationales : manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN (éditions 2015 et 2024) · checklist de gestion de crise pour offices nationaux de tourisme, European Travel Commission (septembre 2024) · lignes directrices de continuité d'activité pour les PME, Organisation internationale du travail (2009) · orientations relatives à l'examen a posteriori, Organisation mondiale de la santé (2019) · communication du gouvernement portugais du 23 octobre 2017.

Six outils pratiques

Tout ce qui précède tient en six outils. Chacun porte son titre, son numéro et une ligne de contexte, et reste lisible imprimé en noir et blanc.

AVERTISSEMENT — À CONSERVER EN TÊTE DE CAHIER

Ces outils sont des trames de travail. **Aucun n'a valeur réglementaire.** Les seuls délais qui font perdre un droit sont signalés par la mention **OPPOSABLE** ; tous les autres sont des repères professionnels **Bonne pratique**. Cette fiche ne traite pas des gestes de secours ni de l'évacuation : ces sujets relèvent de la Protection civile et d'une formation adaptée.

1 Fiche d'activation en 15 minutes

Quinze champs, à remplir dans l'ordre dès qu'un événement paraît sortir de l'ordinaire. Le champ 12 est le plus important.

2 Cartographie des risques

Probabilité × impact, puis le temps de tolérance. Quatorze lignes pré-remplies, quatre vierges.

3 Tableau du plan de continuité

Dix activités critiques ; la colonne « testée le » est celle qui reste vide dans la plupart des plans.

4 Annuaire de crise et délais opposables

Page affichable. Contacts à vérifier tous les six mois ; les trois délais qui font perdre un droit ; les interlocuteurs des informations locales.

5 Message d'attente et points de prudence

La trame à trous, à remplir au moment de l'incident, et cinq points de prudence.

6 Grille de reprise et retour d'expérience

Recto : quatorze vérifications avant de rouvrir. Verso : la réunion à 72 heures et la revue à 30 jours.

§ DROIT MAROCAIN APPLICABLE

Une règle applicable au Maroc, avec sa source.

◇ RÉFÉRENCE INTERNATIONALE

Sans valeur contraignante au Maroc ; présentée pour son mécanisme.

🔍 REPÈRE DE GESTION

Pratique de gestion construite à partir des deux autres registres.

Fiche d'activation en 15 minutes

À remplir dans l'ordre, sans en sauter aucun, dès qu'un événement paraît sortir de l'ordinaire. Faits confirmés uniquement.

Établissement _____ Rempli par _____ Heure _____

#	CHAMP	RÉPONSE
1	Qu'est-il arrivé ? Faits confirmés uniquement	
2	Où ? Localisation précise	
3	Quand ? Date et heure	
4	Personnes affectées : nombre confirmé, ou « en cours de vérification »	
5	Le danger est-il encore actif ?	☐ oui ☐ non ☐ inconnu
6	Autorité chef de file et ses coordonnées	
7	Services critiques indisponibles	
8	Clients présents (nombre et localisation)	
9	Clients attendus dans les 24 heures	
10	Décision provisoire	☐ continuer ☐ limiter ☐ suspendre
11	Directeur de crise désigné	
12	Heure de la prochaine mise à jour Le champ le plus important de la fiche.	
13	Message interne envoyé — heure	
14	Message d'attente préparé	☐ oui ☐ non
15	Journal de crise ouvert — par qui	

Fixer une heure de prochaine mise à jour, et la tenir, est le geste unique qui construit le plus de crédibilité pendant une crise.

Cartographie des risques

Noter la **probabilité (P)** et l'**impact (I)** de 1 à 5. Score = P × I. Puis renseigner le **temps de tolérance** — la durée d'interruption supportable avant impact critique.

RISQUE	P	I	SCORE	TOLÉRANCE	MESURE PRÉVENTIVE	PLAN B	RESPONSABLE
Séisme				immédiate	plan d'évacuation, contacts	fermeture ou relocalisation	
Inondation					veille météo, état des accès	itinéraire alternatif	
Incendie				immédiate	équipements et formation	évacuation	
Coupure d'eau					stockage conforme, économie	réduction des services	
Coupure d'électricité					maintenance	secours conforme	
Panne internet					double connexion	procédures papier	
Incident numérique					double authentification, sauvegardes	procédure de récupération	
Accident client				immédiate	prévention	urgence et assurance	
Intoxication alimentaire				immédiate	hygiène, chaîne du froid	suspension de la cuisine	
Indisponibilité transport					alternatives référencées	fournisseur B	
Annulation aérienne massive					veille	politique client écrite	
Trouble sécuritaire					veille autorités	suspension de la zone	
Rupture fournisseur					double sourcing	stock minimal	
Réputation / rumeur					veille réseaux sociaux	message et porte-parole	

Un score faible assorti d'une tolérance « immédiate » reste prioritaire. L'incendie et la fuite de données sont les deux cas typiques.

LES SOURCES QUI ALIMENTENT CETTE CARTOGRAPHIE — À TENIR À JOUR

RESSOURCE	ADRESSE EXACTE CONSULTÉE	VÉRIFIÉE LE	RESPONSABLE INTERNE	SOLUTION DE SECOURS
Vigilance météorologique nationale				
Portail national de données ouvertes				
Plateforme multi-aléas et portail climatique				
Conseils aux voyageurs des marchés émetteurs				

L'information se vérifie en temps réel avant toute décision : une adresse notée ici ne remplace pas la consultation du jour. En cas d'indisponibilité, la solution de secours notée en regard prend le relais.  **REPÈRE DE GESTION**

Établie le _____ Par _____ Révision (1 an minimum, hors crise) _____

◇ RÉF. INTERNATIONALE · ÉTAPES ETC

Tableau du plan de continuité

Une activité critique par ligne. La colonne « testée le » est celle qui reste vide dans la plupart des plans.

ACTIVITÉ CRITIQUE	TEMPS MAX D'ARRÊT	RESSOURCE NÉCESSAIRE	SOLUTION DE SECOURS	TESTÉE LE	PROPRIÉTAIRE
Réservations		système, internet	export quotidien, procédure manuelle		
Paie		terminal, banque	second moyen de paiement		
Eau		réseau	capacité alternative conforme		
Électricité		réseau	groupe de secours conforme		
Hébergement des clients		chambres	partenaires de relogement		
Transport		fournisseur	fournisseur B référencé		
Restauration		cuisine, chaîne du froid	menu réduit sûr		
Communication		messagerie, téléphone	ligne externe, canal de secours		
Données clients		système	sauvegarde indépendante chiffrée		
Paie et personnel		banque	procédure manuelle		

Une colonne « testée le » vide signifie que la solution de secours est une hypothèse, pas une solution.

Établi le _____ Par _____ Exemple papier conservé à _____

Le plan existe sur papier : un exemplaire imprimé, dans un endroit connu de plus d'une personne, plus une copie dans un stockage numérique indépendant. **REPÈRE DE GESTION**

Annuaire de crise et délais opposables

Page affichable. Annuaire à vérifier tous les six mois.

CONTACT	NOM	TÉLÉPHONE	SECOND NUMÉRO	VÉRIFIÉ LE
Directeur de crise				
Remplaçant du directeur de crise				
Secours				
Protection civile (préfecture / province)				
Autorité locale				
Assureur — déclaration de sinistre				
Banque				
Prestataire informatique				
Récupération de compte — plateformes de distribution				
Fournisseurs critiques (A et B)				
Conseil juridique				
CRT / CNT				

LES DÉLAIS QUI FONT PERDRE UN DROIT

20 jours OPPOSABLE · RÈGLE GÉNÉRALE

Notification du sinistre à votre assureur, sauf impossibilité absolue et sous réserve d'une éventuelle prorogation officielle. **La déclaration se fait sans attendre une éventuelle prorogation.**

90 jours OPPOSABLE

Inscription au registre des victimes pour les non-assurés, à compter de la publication de l'acte déclarant l'événement catastrophique. **Rappel : ce volet ne couvre pas l'outil de travail d'une entreprise.**

La déclaration elle-même OPPOSABLE

Le régime ne s'applique qu'une fois l'événement officiellement déclaré catastrophique. Ce délai ne dépend pas de l'entreprise ; sa surveillance importe : c'est lui qui déclenche le compte à rebours des 90 jours.

Variable OPPOSABLE · VOS CONTRATS

Les délais de déclaration et de réclamation prévus par vos propres contrats — police d'assurance, contrats agences et tour-opérateurs. Reportez-les ici, à la main : ils ne sont pas les mêmes pour tout le monde.

Délais propres à mes contrats

LES REPÈRES QUI NE FONT PERDRE AUCUN DROIT, MAIS BEAUCOUP DE CRÉDIBILITÉ

1 à 3 heures

Premier message d'attente.

Premières heures

Si une communication publique est nécessaire : message d'attente factuel dès que les éléments minimums sont confirmés, et suspension des publications promotionnelles inappropriées. Le délai exact dépend du contexte.

6 mois

Vérification des contacts et mise à jour du plan.

1 an

Exercice de table et révision de l'analyse de risque.

5 ans

Renouvellement de la formation média du porte-parole.

INFORMATIONS LOCALES · INTERLOCUTEURS

Zonage sismique et classement de la commune — ministère chargé de l'habitat.

Aléa d'inondation : plan de protection contre les inondations et carte d'aléa du secteur — agence du bassin hydraulique compétente.

Procédures d'alerte sanitaire applicables aux établissements recevant du public — direction régionale de la Santé.

Obligations de sécurité incendie propres à la catégorie d'établissement — Protection civile de la préfecture ou de la province.

Message d'attente et points de prudence

La trame à trous, à remplir au moment de l'incident. À adapter avant toute diffusion.

« Un incident s'est produit le _____ à _____ à _____
 [lieu précis]. Nos équipes sont en contact avec _____
 [autorité ou partenaire compétent]. Notre priorité est la
 sécurité de nos clients et de nos collaborateurs. À ce stade, nous pouvons confirmer :

 [faits vérifiés]. Les éléments suivants sont en cours de vérification :

 [points]. Les personnes concernées peuvent obtenir de l'aide par
 _____ [canal]. Une nouvelle mise à jour sera publiée le
 _____ à _____ . »

Rédigé par _____ Validé par _____ Heure de diffusion _____

CINQ POINTS DE PRUDENCE · UN MESSAGE D'ATTENTE NE COMPORTE

- | | |
|---|--|
| 1 ni spéculation sur la cause ; | 4 ni « aucun risque » sans base établie par une autorité compétente ; |
| 2 ni nombre non confirmé ; | 5 ni nom de personne concernée sans autorisation ni nécessité. |
| 3 ni promesse de réouverture non validée ; | |

Règle n° 9 de l'ASEAN : pas de « sans commentaire ». Face à l'inconnu : le dire, et annoncer une recherche.

Pour une réponse à un avis aux voyageurs, le modèle figure au chapitre 4, section 4.7. Sa règle d'or : une description très précise des limites de la zone concernée, pour que les régions non affectées ne soient pas impliquées.

Composants du message : manuel de communication de crise touristique de l'ASEAN  **RÉFÉRENCE INTERNATIONALE** · points de prudence :  **REPÈRE DE GESTION**

Grille de reprise

Avant de rouvrir ou de relancer un produit — quatorze vérifications. La réouverture suit la vérification des quatorze points.

Établissement / produit _____	Date _____
☐ Aucune autorité compétente n'impose la fermeture	vérifié par / le _____
☐ Accès physique vérifié sur le terrain	
☐ Bâtiment et équipements inspectés si nécessaire	
☐ Eau, électricité et télécommunications fonctionnent	
☐ Effectif minimal disponible	
☐ Fournisseurs essentiels disponibles	
☐ Transport des clients assuré	
☐ Capacité médicale et d'urgence connue et joignable	
☐ Données de réservation accessibles	
☐ Politique d'annulation et de report communiquée	
☐ Site internet et plateformes de distribution mis à jour	
☐ Message de reprise factuel préparé	
☐ Conditions de sécurité des activités vérifiées	
☐ Première semaine exploitée à capacité prudente si nécessaire	

Pour un produit de montagne ou d'itinérance, la décision de réouverture n'appartient pas au seul commercial. Elle repose sur une validation de terrain documentée de chaque maillon : route, hébergement, encadrement, moyen de communication, météo, secours accessible.



Micro-aventures outdoor

Décision de réouverture prise par _____ Le _____

Retour d'expérience

Deux séquences : la réunion à 72 heures, après stabilisation, et la revue à 30 jours. Le compte rendu s'écrit pendant la réunion.

RETOUR D'EXPÉRIENCE À 72 HEURES — HUIT QUESTIONS

1 Qu'est-il réellement arrivé ?

3 Quelle information a manqué ?

5 Quelle dépendance n'était pas identifiée ?

7 Quels coûts immédiats sont apparus ?

2 Quelle décision a été la plus utile ?

4 Quel canal a échoué ?

6 Quels clients ou fournisseurs ont été difficiles à joindre ?

8 Quelles preuves conserver ?

Réunion tenue le _____ Retours recueillis par (≠ directeur de crise) _____

REVUE À 30 JOURS — DIX ÉLÉMENTS À CHIFFRER

ÉLÉMENT	CHIFFRE / DÉCISION	RESPONSABLE
Pertes de chiffre d'affaires		
Coûts extraordinaires		
Remboursements		
Indemnisation d'assurance		
Avis clients		
Délai de reprise effectif		
Modifications du plan		
Formations à programmer		
Fournisseurs alternatifs à référencer		
Investissements à décider		

La personne qui recueille les retours n'est pas le directeur de crise. Et l'évaluation porte aussi sur la dynamique de l'équipe, pas seulement sur les décisions.

QUIZ D'AUTO-ÉVALUATION · QUESTIONS

Dix-huit questions, trois niveaux

Questions en page de gauche, réponses commentées en page de droite.

Quatre propositions par question ; entourez la lettre.

Niveau 1 les fondamentaux · **Niveau 2** la pratique · **Niveau 3** l'expertise.
Deux réponses portent une pastille de délai : Q3 (bonne pratique) et Q9 (opposable).

NIVEAU 1 — LES FONDAMENTAUX

Q1 Combien de familles de risques la cartographie d'une entreprise touristique passe-t-elle en revue ?

- A** Trois **B** Cinq **C** Sept **D** Douze

Q2 En cas de catastrophe majeure avec bilan humain, quelle institution centralise la communication gouvernementale ?

- A** Le ministère du Tourisme
B Le ministère de l'Intérieur
C L'office national du tourisme **D** La CNT

Q3 Dans quel délai le manuel de l'ASEAN situe-t-il la diffusion d'un premier message d'attente ?

- A** 1 à 3 heures **B** 24 heures **C** 7 jours
D Après la fin de la crise

Q4 Quelle formule la règle n° 9 de l'ASEAN écarte-t-elle face à un média en situation de crise ?

- A** « Nous vérifions » **B** « Sans commentaire »
C « Nous reviendrons vers vous à 16 h »
D « Nous ne savons pas encore »

Q5 Le plan de continuité d'activité est-il une obligation légale pour toute entreprise touristique marocaine ?

- A** Oui, depuis 2023
B Non, aucun texte sectoriel ne l'impose de manière générale
C Oui, pour les établissements classés uniquement
D Oui, pour les agences uniquement

Q6 Quel rôle Bureau Veritas a-t-il joué dans le label Welcome Safely ?

- A** Il délivrait seul le label
B Il a coconstruit le référentiel ; l'audit relevait de prestataires agréés
C Il menait un audit annuel de chaque établissement
D Uniquement pour les hôtels classés

NIVEAU 2 — LA PRATIQUE

Q7 Après le séisme d'Al Haouz, comment l'aide à la reconstruction du bâti des établissements touristiques classés est-elle versée ?

- A** En une fois, à la déclaration du sinistre
B Par tranches conditionnées à l'avancement des travaux
C Par l'assureur de l'établissement
D Sous forme de prêt bancaire

Q8 Un établissement touristique non assuré peut-il être indemnisé par le fonds de solidarité contre les événements catastrophiques au titre de son bâtiment d'exploitation ?

- A** Oui, dans la limite d'un plafond
B Non : le volet non-assurés couvre le préjudice corporel et la perte de la résidence principale
C Oui, après expertise
D Uniquement s'il est classé

Q9 Quel est le délai pour déclarer un sinistre à son assureur au titre du régime des événements catastrophiques ?

- A** 20 jours **B** 90 jours **C** 6 mois **D** 1 an

QUIZ D'AUTO-ÉVALUATION · RÉPONSES COMMENTÉES

Questions 1 à 9

NIVEAU 1 — LES FONDAMENTAUX

- Q1 — C.** Risques naturels ; hydriques et climatiques ; sanitaires ; sécuritaires ; opérationnels ; numériques et données ; réputationnels et informationnels.
- Q2 — B.** C'est ce qui s'est produit après Al Haouz, et c'est la règle dans la quasi-totalité des pays. Le périmètre de parole d'une entreprise couvre son établissement, ses clients, ses salariés et ses partenaires.
- Q3 — A.**  Délai de bonne pratique Repère du manuel de l'ASEAN ; la checklist de l'ETC situe à ≤ 1 h un premier accusé de réception. C'est un **délai de bonne pratique**, pas une obligation marocaine. Le manquer ne vous fait perdre aucun droit — seulement l'initiative du récit.
- Q4 — B.** Le référentiel est explicite sur la raison : cela donne l'impression que vous dissimulez quelque chose. Les trois autres formulations sont conformes au référentiel.
- Q5 — B.** Aucun texte sectoriel ne l'impose de manière générale. Mais l'absence d'obligation de plan ne supprime aucune de vos obligations existantes — sécurité, hygiène, assurance, responsabilité contractuelle, données personnelles — et des obligations spécifiques peuvent découler de votre catégorie d'établissement.
- Q6 — B.** Le référentiel a été développé par le département du Tourisme avec Bureau Veritas et Well Hospitality ; l'audit relevait des prestataires agréés du dispositif, la demande de label se faisant « au moyen d'un audit avec des prestataires agréés ».

NIVEAU 2 — LA PRATIQUE

- Q7 — B.** L'aide porte sur la reconstruction du bâti et accompagne la dépense à mesure des travaux. Trois ans après le séisme, le bilan s'établit à 767 hébergements impactés, 199 restaurés et 171 millions de dirhams engagés. La continuité de l'exploitation pendant l'arrêt relève, elle, de l'organisation propre de l'entreprise.
- Q8 — B.** C'est le point technique central du régime. La formulation officielle est sans ambiguïté, et elle exclut l'outil de travail. Le seul recours d'un établissement est la voie assurantielle.
- Q9 — A.**  **DÉLAI OPPOSABLE** Vingt jours à compter de la survenance, sauf impossibilité absolue. Les quatre-vingt-dix jours d'inscription au registre constituent un autre délai : ils concernent les non-assurés et courent à compter de la publication de l'acte de déclaration.

QUIZ D'AUTO-ÉVALUATION · QUESTIONS

Questions 10 à 18

NIVEAU 2 — LA PRATIQUE (SUITE)

Q10 La perte d'exploitation est-elle couverte par la garantie « événements catastrophiques » ?

- A** Oui, automatiquement
- B** Non : elle relève d'une garantie distincte, à lire dans la police
- C** Oui, jusqu'à 3 millions de dirhams
- D** Uniquement pour les établissements classés

Q11 Quel est le premier geste gratuit à faire dans les trois heures suivant une crise grave ?

- A** Laisser les publications promotionnelles programmées
- B** Suspendre les publications promotionnelles inappropriées et vérifier si un message d'attente est nécessaire
- C** Changer automatiquement le logo en monochrome
- D** Fermer tous les canaux

NIVEAU 3 — L'EXPERTISE

Q13 Dans les cas comparés au chapitre 5, qu'est-ce qui explique le mieux le délai de reprise après une crise touristique ?

- A** La gravité du choc
- B** Le nombre de victimes
- C** La nature du facteur limitant
- D** Le budget de communication engagé

Q14 Dans le cas tunisien, quelle a été la chaîne causale du blocage du marché ?

- A** La peur des voyageurs
- B** Attentat → conseil aux voyageurs → invalidation des assurances → produit invendable par les tour-opérateurs → effondrement de la distribution
- C** L'effondrement des prix
- D** La fermeture de l'espace aérien

Q15 Pourquoi les recettes reviennent-elles après les arrivées ?

- A** Parce que les statistiques sont décalées
- B** Parce que la reprise s'achète par les prix
- C** Parce que les clients dépensent moins par principe
- D** Ce n'est pas le cas

Q12 Dans une cellule de crise de petite structure, que peut-on cumuler ?

- A** Rien : chaque fonction exige une personne
- B** Les fonctions, oui ; mais chacune a un titulaire et un remplaçant
- C** Tout, sur le dirigeant
- D** Seules les fonctions techniques

Q16 À quel niveau de l'échelle de condition de destination correspond le séisme d'Al Haouz, et quelle réponse est prescrite ?

- A** Niveau 1, réponse mondiale
- B** Niveau 3, isoler la zone affectée et distinguer perception et réalité
- C** Niveau 5, conditions normales
- D** Niveau 2, renverser les perceptions nationales

Q17 Peut-on publier la liste des clients présents pour rassurer les familles ?

- A** Oui, si la liste est courte
- B** Non : la loi sur les données personnelles continue de s'appliquer
- C** Oui, avec l'accord de l'hôtel
- D** Oui, sur les seuls canaux privés

Q18 Pourquoi une panne internet peut-elle passer devant un séisme dans la priorisation des risques ?

- A** Parce qu'elle coûte toujours plus cher
- B** Parce que sa probabilité est élevée et que les activités qui en dépendent ont un temps de tolérance très court
- C** Parce qu'elle est couverte par le régime des événements catastrophiques
- D** Parce qu'elle est plus médiatisée

QUIZ D'AUTO-ÉVALUATION · RÉPONSES COMMENTÉES

Questions 10 à 18

NIVEAU 2 — LA PRATIQUE (SUITE)

Q10 — B. Le régime indemnise des dommages — bâtiments, contenus, véhicules, personnes ; la perte d'exploitation relève d'une garantie distincte, à lire dans la police. Une confirmation écrite de l'assureur, obtenue avant la crise, précise la couverture.

Q11 — B. La suspension des contenus promotionnels inadaptés est une précaution facilement transposable. La forme de la communication publique et son rythme dépendent ensuite des faits, de l'autorité chef de file et de la capacité de l'organisation.

Q12 — B. Les fonctions se cumulent ; chacune a un titulaire et un remplaçant. Si une seule personne est titulaire de deux fonctions et remplaçante d'une troisième, le plan repose sur sa disponibilité : injoignable, elle laisse trois fonctions vacantes.

NIVEAU 3 — L'EXPERTISE

Q13 — C. Dans les cas étudiés, le facteur dominant — perception, accès, distribution, avis aux voyageurs ou destruction de capacité — explique mieux la trajectoire que la seule gravité immédiate. Les durées observées ne constituent pas une règle prédictive.

Q14 — B. L'obstacle est juridique et commercial avant d'être psychologique : un client qui souhaiterait partir ne le peut pas, parce que son assurance ne le couvre plus et que son tour-opérateur ne peut plus vendre. Et le déblocage, fin juillet 2017, a été diplomatique.

Q15 — B. En Tunisie, les arrivées de 2014 sont dépassées en 2017, les recettes seulement en 2018 — et en monnaie courante, alors que le dinar s'était déprécié. Conséquence pratique : le retour du volume ne signifie pas la sortie de crise, mais l'entrée dans sa seconde phase.

Q16 — B. Problème majeur circonscrit à une zone identifiable, avec menace crédible pour les touristes. Et la réponse prescrite — isoler la zone du contexte plus large, établir honnêtement la distinction entre perception et réalité — correspond à la démarche suivie par l'ONMT.

Q17 — B. Une urgence peut justifier certains partages nécessaires à la protection des personnes ; elle ne justifie pas une publication massive. La règle pratique : deux listes, l'une interne et complète, l'autre externe et minimale, avec des canaux et des niveaux de preuve définis à l'avance pour les familles, les autorités et les consulats.

Q18 — B. Le produit probabilité × impact ne suffit pas : le temps de tolérance complète la matrice. Lorsque réservation, paiement et messagerie dépendent d'une même connexion et que la tolérance est de deux heures, ce risque fréquent devient prioritaire. Un score faible assorti d'une tolérance nulle reste prioritaire.

VOTRE SCORE

Niveau 1 / 6 Niveau 2 / 6 Niveau 3 / 6 Total / 18

VERSION INTERACTIVE

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

REJOINDRE LA CNT

La Confédération Nationale du Tourisme

La Confédération Nationale du Tourisme réunit les professionnels du tourisme marocain : fédérations professionnelles nationales, associations professionnelles régionales, conseils régionaux du tourisme et entreprises adhérentes.

Les métiers représentés. Agences de voyages, hébergement, restauration, transport touristique, location de voitures, sociétés de guides, établissements de loisirs et investisseurs touristiques. Les fédérations métiers fixent, chacune pour son activité, le niveau de cotisation de leurs entreprises adhérentes.

En situation de crise. La CNT et les CRT forment le relais de mobilisation des professionnels sur le terrain, et le canal par lequel une information vérifiée redescend vers les adhérents — le troisième étage de parole décrit au chapitre 1.

La collection Référentiel Vivant. Onze guides thématiques pour les professionnels du tourisme, organisés en trois familles — Concevoir, Naviguer, Toucher — accessibles sur cntacademy.ma/11guides.

MODALITÉS D'ADHÉSION

L'admission est ouverte à toute personne morale satisfaisant aux conditions des articles 7 et 8 des statuts, ainsi qu'aux fédérations professionnelles nationales et aux associations professionnelles régionales. **Le dossier de candidature, les pièces à joindre et le barème des cotisations figurent en page suivante.**

Formulaire et procédure en ligne : www.cnt.ma/page/adhesion-au-cnt

TROIS FAMILLES

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

POUR SUIVRE LA LECTURE

- ▲ **N1** Guide 04 · Coordination agence-hôtel — la clause de force majeure
- ▲ **N3** Guide 09 · Sécurisation juridique — la responsabilité
- **C3** Guide 03 · Micro-aventures outdoor — la réouverture d'un produit
- **T1** Guide 07 · Accès aux marchés — le marché intérieur
- **T3** Guide 10 · Transport touristique routier

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 figurent sur www.cnt.ma/page/adhesion-au-cnt.

OÙ ADRESSER LE DOSSIER

**Monsieur le Président
Confédération Nationale du Tourisme**

320, boulevard Zerkouni — 5^e étage
Casablanca

LA DÉCLARATION QUE PORTE LE BULLETIN

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

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

Onze guides, trois familles, un même gabarit

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

■ Concevoir

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

▲ Naviguer

- N1** Coordination agence-hôtel
- N2** **Gestion des crises**
ce guide · Guide 05
- 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 ⵓⵔⵉⵎⵉⵏ
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