

.PN.ABT-923 2007

*Price Waterhouse L.L.P.*



# Maroc

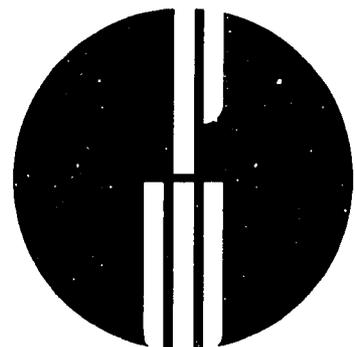
Ministère du Commerce, de l'Industrie  
et de la Privatisation

Programme de Privatisation et de Développement

Stratégie de Désengagement du Secteur Hôtelier

**Rapport Final**

décembre 1993



**Price Waterhouse**  
International Privatization Group



30 décembre, 1993

M. Hassan Amrani  
Chargé de Mission auprès du Premier Ministre  
Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Privatisation  
Rabat, Maroc

---

Projet de Privatisation et Développement  
Numéro de Contrat: DPE-0016-Q-00-1002-00  
PIO/T: 608-0215-3-20006

---

Cher Monsieur Amrani,

Le International Privatization Group de Price Waterhouse (PW/IPG) a l'honneur de soumettre son projet de rapport sur la stratégie de désengagement du secteur hôtelier marocain qui présente les opportunités pour la privatisation de trente-sept hôtels. Ce rapport final comprends vos suggestions et celles de vos collègues suite aux visites récentes de M. Coe et Mlle. Fellouris au Maroc.

Nous nous tenons à votre disposition pour répondre à toute question que vous pouvez avoir. Le cas échéant, vous pouvez contacter Mara Fellouris de notre bureau de Washington.

Veuillez agréer, Cher Monsieur, l'expression de nos sentiments respectueux.



Auguste E. Rimpel, Jr.

Associe

Price Waterhouse

International Privatization Group

**TABLE DES MATIERES**

**COMPENDIUM EXECUTIF**

A.	Antécédents et objectifs du projet . . . . .	i
B.	Résultats et conclusions principaux . . . . .	i
C.	Recommandations . . . . .	iii
D.	Plan d'exécution . . . . .	v

**I. INTRODUCTION**

A.	Vue d'ensemble de la mission . . . . .	1
B.	Antécédents . . . . .	1
	Tableau 1 - Sommaire des hôtels privatisables . . . . .	3

**II. CONTEXTE TOURISTIQUE**

A.	Données touristiques de base . . . . .	5
B.	Points forts du secteur touristique . . . . .	7
C.	Points faibles du secteur touristique . . . . .	8
D.	Politique touristique actuelle et perspectives d'avenir . . . . .	10

**III. PROTAGONISTES DE LA PRIVATISATION**

A.	Etat . . . . .	11
B.	Détenteurs . . . . .	12
C.	Sociétés de gestion privées . . . . .	13
D.	Investisseurs potentiels . . . . .	14
E.	Autres . . . . .	15

**IV. STRATEGIE DE PRIVATISATION**

A.	Difficultés et risques de la privatisation hôtelière . . . . .	17
B.	Objectifs et principes de la privatisation hôtelière . . . . .	18
C.	Paramètres et contraintes . . . . .	19
	Tableau 2 - Paramètres et contraintes . . . . .	21
D.	Stratégie de désengagement . . . . .	22
	Tableau 3 - Groupement des hôtels . . . . .	23
	Tableau 4 - Calendrier des opérations . . . . .	26
E.	Plan d'action . . . . .	31
	Tableau 5 - Plan d'action institutionnel . . . . .	32
	Tableau 6 - Opérations hôtelières . . . . .	33

**ANNEXES**

- A. Descriptions détaillées des hôtels
- B. Listes d'entretiens

## **COMPENDIUM EXECUTIF**

### **A. Antécédents et objectifs du projet**

#### **1. Antécédents**

Lors d'une allocution du souverain, lors de l'ouverture de la session de printemps de la Chambre de députés en 1988, Sa Majesté, le roi Hassan II, a énoncé la nécessité de privatiser, dans le but de : "... donner un élan à la modernisation de l'économie marocaine, pour améliorer le niveau de vie des citoyens, promouvoir l'économie nationale en donnant toutes les possibilités aux nouvelles générations de citoyens, leur donner accès aux responsabilités d'entreprise, et permettre au Maroc de participer plus pleinement aux échanges commerciaux internationaux". Cette allocution a été suivie de l'adoption de la loi n°39-89, autorisant le transfert des entreprises publiques au secteur privé, en donnant la liste des actifs publics spécifiques à privatiser, notamment trente sept hôtels et Maroc Tourist, une société de holding.

#### **2. Objectifs**

L'objectif du présent projet d'assistance technique consiste à appuyer les capacités du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Privatisation, en ce qui concerne la sélection, l'estimation, l'évaluation, la prospection et le désengagement des hôtels et de la société de holding, choisis par le Ministère de la Privatisation, pour être privatisés.

Plus précisément, ce rapport fournit une évaluation de l'expérience récente de privatisation hôtelière du Ministère de la Privatisation, un examen de la compétitivité des sous-secteurs hôteliers, ainsi qu'une analyse des perspectives et des contraintes du désengagement hôtelier, en ce qui concerne le portefeuille du GDM.

Le second objectif de cette mission d'assistance technique est de définir une stratégie de désengagement que le Ministère du Commerce d l'Industrie et de la Privatisation pourrait suivre pour la privatisation de ces hôtels.

### **B. Résultats et conclusions principaux**

La privatisation des trente sept hôtels appartenant à l'Etat marocain constitue une tâche potentiellement difficile pour diverses raisons.

1. Difficultés de privatisation

a. *Résultats du secteur touristique*

La situation du secteur touristique depuis quelques années a débouché sur un climat d'investissement peu incitatif. Toutefois, le secteur touristique connaît une reprise importante, par rapport à sa récente asthénie, et l'on prévoit une importante croissance dans les années à venir, tout en attirant d'avantage d'investissements.

b. *Diversité des hôtels*

La privatisation est compliquée par le fait que les hôtels privatisables sont extrêmement hétérogènes. Nombre d'entre eux exigent un effort considérable de préparation à la privatisation, notamment un coordination complexe entre diverses instances.

c. *Tendances de l'investissement*

L'incidence des plans de privatisation, communiqués, du secteur hôtelier, a débouché sur des investissements insuffisants à garder nombre de ces hôtels en bon état d'exploitation. En outre, les divers programmes publics d'incitation à l'investissement peuvent n'avoir qu'une application limitée aux hôtels privatisables.

d. *Importance de l'effort*

Pour procéder au programme de privatisation hôtelière de façon opportune et professionnelle, le Ministère de la Privatisation devra fournir un effort important. Ce niveau d'effort dépasse fortement ses responsabilités d'ensemble, sa dotation en personnel et la valeur relative des biens hôteliers.

2. Expérience récente

a. *Résultats moins bons que ceux espérés à ce jour*

Une première tentative de privatisation de plusieurs hôtels par le biais d'un appel d'offres reposant sur des préparatifs minimaux a donné des résultats moins bons que ceux espérés. Néanmoins, à la date de préparation du présent rapport, deux ventes avaient été conclues et trois autres étaient en cours de négociation dans des bonnes conditions.

*b. Lenteur de la mise en oeuvre*

Certains problèmes juridiques dus aux contrats de gestion de certains hôtels ont contribué à la lenteur du rythme de mise en oeuvre, de la privatisation, et à la détérioration des hôtels soumis à privatisation. Le Ministère n'ignore pas qu'il lui faut agir sans délai et de façon professionnelle à la privatisation du portefeuille hôtelier, pour remplir ses propres obligations et éviter toute perturbation ultérieure de l'industrie touristique.

*c. Insuffisance des données financières*

Une première étude des documents financiers existants révèle l'inadéquation, les aléas et l'obsolescence des informations concernant la plupart des biens hôteliers, empêchant leur évaluation et leur adoption, par le Ministère de la Privatisation, pour constituer la base de l'élaboration d'une stratégie de fixation des prix.

En conséquence, dans le cadre de l'activité de l'International Privatisation Group (groupe de privatisations internationales)/Price Waterhouse, tous les hôtels ont été étudiés de visu, pour déterminer leurs caractéristiques physiques et d'exploitation actuelles, et pour évaluer leur potentiel. Ces paramètres, notamment la disponibilité de vérifications récentes de comptes et d'évaluations, les dates d'expiration des contrats de gestion, leur importance stratégique pour l'industrie touristique, et les coûts relatifs des rénovations exigées, ont également été pris en compte. Toutefois, comme l'indiquent les recommandations du rapport, les travaux de vérification détaillée des comptes et d'évaluation restent à effectuer dans le cas de nombreux hôtels.

**C. Recommandations**

La stratégie de désengagement proposée apporte plusieurs recommandations pour appuyer le Ministère de la Privatisation dans la progression de la privatisation des trente sept hôtels. Ces recommandations peuvent se résumer comme suit :

**1. Stratégie de marketing**

A titre de première mesure de la stratégie de désengagement, les hôtels ont été distribués en sept groupes, plus faciles à gérer, selon une similitude de caractéristiques et de démarches quant à leur privatisation. Le premier groupe comprend les hôtels pouvant être vendus dans un ensemble de plusieurs biens. Un autre groupe comprend quelques immeubles qu'il conviendrait de vendre pour un usage non-hôtelier.

## 2. Importance de l'effort

En dépit de ces regroupements, la privatisation des hôtels exigera 22 transactions distinctes, au minimum. Chacune de ces transactions exigera d'importants préparatifs pour garantir leur aboutissement, conformément aux objectifs du programme de privatisation. Selon le calendrier proposé, ces transactions sont distribuées aussi également que possible, avec 4 transactions par semestre jusqu'en 1995. Il se trouve présenté au tableau 4.

## 3. Minutie de préparation

Chaque transaction comporte une gamme de questions spécifiques et distinctes exigeant une prise de décision minutieuse, par exemple, choisir entre une vente négociée et un appel d'offre, résoudre les problèmes de sur-dotation en personnel, autorisation de l'emploi non-hôtelier des propriétés, etc. Il convient de guider soigneusement le processus d'évaluation pour assurer une détermination réaliste de prix, ne nuisant pas à une vente opportune. Dans les cas où une commercialisation adéquate précédera un appel d'offres, il conviendra que le prix minimum offert soit fixé à un niveau ne décourageant pas la participation.

## 4. Participation active du Ministère du Tourisme, du CIH et autres

Il conviendrait que le Ministère du Tourisme soit étroitement associé à l'effort de privatisation hôtelière. Il conviendrait qu'il appuie la promotion des investissements, et les tâches d'évaluation des coûts des rénovations exhaustives exigées pour la plupart des hôtels. Il conviendrait que le Ministère de la Privatisation prenne des dispositions avec le Crédit immobilier et hôtelier afin de réserver des fonds disponibles, destinés aux acheteurs admissibles en vue de financer ces rénovations. Il convient également de s'assurer de l'aval des autorités régionales concernées, dans les cas où l'on prévoit d'importants travaux d'expansion ou de ré-aménagement des hôtels.

## 5. Responsable supérieur des investissements hôteliers

La coordination de ces tâches complexes exige le recrutement immédiat d'un responsable supérieur des investissements hôteliers. Il serait indiqué que ce soit un banquier des investissements, Marocain, doté d'une expérience exhaustive du secteur privé et des négociations. Quelques exemples des responsabilités qui lui seraient dévolues : préparation détaillée de chaque transaction en collaboration avec les investisseurs, les experts-conseils, les institutions financières et autres organismes publics. Il aura la responsabilité de l'ensemble de la planification et de l'encadrement du programme de privatisation hôtelière, placé sous la

direction du directeur de l'unité de privatisation. La nomination de ce "tsar" hôtelier est essentielle pour l'exécution de toutes les recommandations du présent rapport.

**D. Plan d'exécution**

Un projet de plan d'exécution se trouve présenté aux tableaux 4, 5 et 6. Chaque description d'hôtel (annexe A) comprend des plans d'action détaillés.

## **1. INTRODUCTION**

### **A. Vue d'ensemble de la mission**

L'objectif de la présente activité consistait à identifier les perspectives et les contraintes d'un désengagement, couronné de succès, des hôtels destinés à la privatisation, et à élaborer une stratégie ainsi qu'un plan d'action à cet égard, pour le Ministère de la Privatisation.

Chaque hôtel a été visité pour évaluer ses caractéristiques physiques et d'exploitation actuelles. Plusieurs paramètres ont été pris en considération, dont : disponibilité de renseignements financiers idoines, statut des contrats de gestion en cours, importance du point de vue de l'industrie touristique et impératifs de rénovation. Des contacts préliminaires ont été pris avec des instances éventuellement intéressées pour s'assurer de leurs exigences et de leurs conditions. Le rôle et l'intérêt des instances publiques, en dehors du Ministère de la Privatisation, ont également été évalués. Dès le parachèvement du travail sur le terrain, une stratégie sectorielle a été élaborée, ainsi qu'un plan d'action détaillé concernant le programme et chaque hôtel.

L'indisponibilité de données financières à jour et fiables constitue la principale limitation rencontrée. Ainsi, la question des dettes existantes n'a pas été prise en considération dans la définition du niveau de viabilité des hôtels. Toutefois, les paramètres employés pour déterminer les perspectives et les contraintes d'un désengagement final fournissent une base solide pour la stratégie et le plan d'action proposés. Comme précisé dans le plan d'action, il sera nécessaire de procéder à des vérifications de comptes et à des estimations en ce qui concerne les hôtels qui n'en ont pas encore fait l'objet, sans compter les efforts d'actualisation des informations existantes.

Cette activité a été entreprise par l'International Privatisation Group (groupe de privatisations internationales)/Price Waterhouse (PW/IPG) dans la période allant de mai à juillet 1993. Les efforts de PW/IPG ont été financés par l'Agence américaine pour le développement international (USAID)-Rabat.

### **B. Antécédents**

#### **1. Loi sur la privatisation**

La loi sur la privatisation au Maroc a été promulguée en 1990. L'objectif de cette loi consiste à faire passer de nombreuses entreprises publiques dans le secteur privé, et ce, d'ici 1995.

Trente sept hôtels individuels et une société de holding hôtelier ont été inclus dans la liste exhaustive d'actifs, où les hôtels ne constituent qu'une petite partie de la valeur totale.

La privatisation de ces biens exige tout d'abord la fixation, par le Comité d'Evaluation, d'un prix d'offre minimum fondé sur un rapport d'évaluation, préparé par un cabinet d'expertise, et présenté par le Ministère de la Privatisation. Les biens pourront alors être mis en vente grâce à une offre publique d'actions, un appel d'offres ou une vente directe. Dans les deux premiers cas, le prix minimum doit être établi par le Comité d'Evaluation. En ce qui concerne une vente directe, la Commission de transfert a compétence d'accepter une offre à conditions qu'elle remplisse certains objectifs de droit, c'est-à-dire l'élargissement du capital social, le développement régional et la protection de l'emploi. Le Ministère de la Privatisation est également chargé de décider du calendrier du programme de privatisation.

La même procédure de base s'applique à toutes les entreprises privatisables, quelle que soit leur importance. Singulièrement, les hôtels considérés moins avantageux du point de vue de leur valeur et de leur importance stratégique, se sont avérés être les plus difficiles à privatiser.

## 2. Parc hôtelier

Les hôtels à privatiser présentent une diversité certaine d'emplacement, de taille, de type, d'aspect et de conditions contractuelles. Ils sont dispersés dans tout le pays, sur des sites allant de municipalités importantes à des villages éloignés. Leur taille va de 10 à 450 chambres. Bien que la plupart sont officiellement classés en qualité d'hôtels à trois, quatre ou cinq étoiles, le système de classification néglige certaines différences considérables en matière de qualité des installations et des services. Certains hôtels desservent principalement le marché touristique, d'autres les hommes d'affaires en déplacement, et d'autres encore une clientèle mixte. Ils sont la propriété des divers organismes publics indépendants et gérés par des organisations de gestion hétérogènes, publiques et privées, et différents particuliers. Les caractéristiques des trente sept hôtels<sup>1</sup> sont récapitulées au tableau 1, à la fin de la présente section. Le tableau 1 ne précise pas la disparité supplémentaire de l'état ou de la performance actuelle, ni du potentiel de chaque actif. Les caractéristiques les plus importants de chaque hôtel sont détaillés à l'annexe A.

---

<sup>1</sup> A l'exclusion des hôtels suivants : Amandier (vendu), Tarik (vendu), Basma (vente en cours), Royal (à la disposition des Forces armées royales).

TABLEAU 1

## SOMMAIRE DES HOTELS PRIVATISABLES

REF #	HOTEL	LIEU	# CHAMBRES	# EMPLOYES	# ETOILES	CLIENTS	PROPRIETAIRE	GESTION	CONTRAT
1	Al Massira	Oujda	108	44	3	A	ONMT	SALEM	1994
2	Almoravides	Marrakech	106	90	4	T	ONMT	KTH	2001
3	Asmaa	Chefchaouen	94	40	3	T	ONMT	KTH	2001
4	Azghor	Ouarzazate	120	97	4	T	ONMT	ONMT*	1993
5	Des Iles	Essaouira	55	80	4	T	ONCF	CHT	N/P
6	Doukkala	El Jadida	81	78	4	M	ONMT	SALEM	1994
7	Dunes d'Or	Agadir	450	400	VV	T	CDG	PLM	1995
8	Friouato	Taza	58	31	4	M	ONMT	SALEM	1994
9	Hamou Zayanni	Khenifra	60	41	4	M	ONMT	SALEM	1994
10	Hyatt Regency	Casablanca	231	N/P	5	A	DOM	HYATT	2000
11	Ibn Toumert	Taliouine	106	36	4	T	ONMT	ONMT*	1993
12	Madayeq	Boumaine	120	62	4	T	ONMT	ONMT*	1993
13	Malabata	Tangier	297	0	5	T	DOM	FERME	-
14	Merinides	Fes	90	130	5	T	ONMT	KTH	2001
15	N'Fis	Marrakech	270	200	4	T	CDG	PLM	1994
16	Ouzoud	Beni-Mellal	60	51	4	M	CDG	CDG*	1993
17	Riad	Larache	24	26	3	M	ONMT	KTH	2001
18	Rissani	Errachidia	60	60	4	T	CDG	CDG*	1993
19	Rose du Dades	Kelaa Ddes M'Gouna	102	78	4	T	ONMT	KTH	2001
20	Saghro	Tinerhir	62	48	4	T	ONMT	KTH	2001
21	Sidi Harazem	Sidi Harazem	64	57	4	T	CDG	PLM	1998
22	Terminus	Oujda	123	75	4	A	ONCF	CHT*	N/P
23	Tinsouline	Zagora	88	54	4	T	ONMT	KTH	2001
24	Toubkal	Marrakech	123	103	4	T	CDG	CDG*	1993
25	Tour Hassan	Rabat	156	220	5	T	DOM	KTH	2001
26	Transatlantique	Meknes	120	132	5	T	ONCF	CHT	N/P
27	Volubilis	Fes	120	116	4	T	CDG	CDG*	1993
28	Zalagh	Fes	70	70	4	M	ONMT	SALEM	1994
29	Zat	Ouarzazate	60	46	4	T	CDG	CDG*	1993
30	Oukalmeden	Oukalmeden	115	0	-	T	ONMT	PAS FINI	-
31	Splendid	Sidi Slimane	10	N/P	N/P	M	DOM	N/P	N/P
32	Sidi Lahcen Lyoussi	Sefrou	20	16	2	M	ONMT	N/P	N/P
33	Transatlantique	Casablanca	60	0	N/P	A	ONCF	FERME	-
34	Complexe Al Hoceima	Al Hoceima	250	95	3	T	MTOUR	MTOUR	N/P
35	Complexe Smir Restinga	Smir Restinga	N/P	N/P	N/P	T	MTOUR	MTOUR	N/P
36	Parador	Chefchaouen	35	32	4	T	MTOUR	MTOUR	N/P
37	Tidighine	Ketama	69	21	3	M	MTOUR	MTOUR	N/P

Nombre de Chambres:	4,037
---------------------	-------

Note: T=touriste, A=affaires, M=mixte

N/P: non pertinent

\* Ces hotels etaient geres par PLM

### 3. Expérience récente

Dès la moitié de 1992, 16 hôtels faisaient l'objet d'un rapport d'évaluation parachevé. Par la suite, un hôtel a été vendu (Amandiers) à ses dirigeants actuels, dans le cadre d'une vente négociée. Cinq autres (Basma, Malabata, Tarik, Transatlantique-Casablanca, et Transatlantique-Meknès) ont été mis en vente par appel d'offres annoncé à la fin du mois de novembre 1992. Bien que l'appel d'offres ait provoqué près de 40 demandes de dossier, peu d'offres ont été soumises et seul l'hôtel Tarik a été vendu à la société qui assurait sa gestion dans le cadre de l'appel d'offres. Toutefois, le peu de réponses à l'appel d'offres a mené le Ministère de la Privatisation à revoir sa démarche en matière de privatisation hôtelière et à demander la préparation du présent rapport.

L'on peut attribuer le manque de succès relatif de ce premier appel d'offres en partie à plusieurs éléments combinés : opportunité limitée suite aux conséquences de la guerre du Golfe, préparation inadéquate du marché et demandes de paiement cash. La date limite de soumission des offres se situait à la fin du mois décembre, ne laissant qu'un mois pour leur préparation. L'insuccès de ces appels d'offres reflète des problèmes plus profonds. Le présent rapport étudie ces derniers dans le contexte d'une étude plus large de la stratégie d'ensemble du programme de privatisation hôtelière intégral.

Les premiers débats et l'examen des documents a révélé l'insuffisance des informations pertinents dont disposait le Ministère de la Privatisation concernant les hôtels, d'où l'impossibilité d'en faire une description complète. Il a donc fallu que PW/IPG se rende dans tous les hôtels afin de recueillir des informations sur leur état actuel et leur potentiel. Ce dernier a trait non seulement à l'hôtel lui-même, mais à son contexte touristique national d'ensemble. En outre, il s'est avéré que l'exécution de la privatisation hôtelière exigerait la participation de diverses instances publiques et privées dont les rôles et les intérêts n'avaient pas été précisés. Dans le cadre de cette activité, PW/IPG a ainsi pris contact avec les principaux protagonistes du processus de privatisation hôtelière.

Le rapport ci-après récapitule ces considérations et présente une stratégie d'ensemble, ainsi qu'un plan d'action pour la privatisation du portefeuille hôtelier.

## II. CONTEXTE TOURISTIQUE

La conception et la réussite d'une stratégie de privatisation hôtelière sont étroitement liées à la conjoncture et aux perspectives de long terme du tourisme au Maroc. Les principaux éléments et tendances sont cernés ci-dessous.

### A. Données touristiques de base

Le tourisme apporte environ 5 à 6 % du PNB marocain, et les recettes du tourisme international représentent quelques 1,3 milliards de dollars américains, pour 1992. Le tourisme international (nombre d'arrivées de touristes ne venant pas du Maghreb) s'est rapidement développé au cours des années 80, avec un chiffre maximum de 1,6 millions de personnes en 1987. Avec une chute de 14% au cours des trois années suivantes, ce chiffre se situait à 1 million en 1991, en raison de la crise de la guerre du Golfe. Une reprise dynamique en 1992 (1,5 millions d'arrivées), et des signes encourageants au premier semestre 93, devraient porter le nombre d'arrivées au niveau de 1987, ou au-dessus, en ce qui concerne l'année en cours.

En dépit des variations des tendances par nationalité, la France, l'Espagne et l'Allemagne restent les trois principaux pays d'origine des touristes, représentant respectivement 28, 18 et 12% des arrivées de l'étranger. Vous trouverez ci-dessous un tableau récapitulatif :

Maroc : total des arrivées touristiques (000)

	1980	1987	1990	1991	1992
International (à l'exclusion du Maghreb), dont :	1,064	1,640	1,415	1,016	1,514
France	340	454	452	291	429
Espagne	122	369	211	193	277
Allemagne	118	206	161	108	184
Maghreb	33	20	1,563	2,174	1,738
Nombre total des arrivées	1,097	1,660	2,978	3,190	3,252

Source : Ministère marocain du Tourisme

Selon le Ministère marocain du Tourisme, les hôtels marocains ont fourni près de 10,6 millions de lits/nuits en 1992, 8,3 millions lits/nuits (soit 78% du total) pour les touristes étrangers, et 2,3 millions pour les Marocains (soit 22% du total).

Le Maroc offre une grande gamme d'installations hôtelières, dont un choix intégral d'hôtels (de 1 à 5 étoiles), des villages de vacances et des appartements autonomes. La promotion immobilière des hôtels et des villages de vacances a fortement été favorisée par la loi sur la promotion touristique (1983), offrant de nombreuses incitations à l'investissement dans ce secteur. Par exemple, des exonérations fiscales sur le revenu et les droits de douane, des avances de fonds publics de long terme, sans intérêt (10 à 15% du coût du projet), apport d'un financement à long terme (10 à 15 ans pour 50 à 60% de l'investissement) à un taux d'intérêt inférieur au marché, grâce au Crédit immobilier et hôtelier (CIH), une institution financière publique. Lors de la rédaction du présent rapport, ces incitations restaient en place, bien que l'on prévoie la révision de cette législation dans un avenir proche. Cela pourrait avoir une incidence sur les perspectives de vente du parc hôtelier. Nous débattons, dans nos recommandations, des incitations à l'investissement qui pourraient s'avérer nécessaires. Près de 30.000 chambres d'hôtel ont été financées et construites en vertu de ce programme, entre 1980 et 1992. Le portefeuille des prêts hôteliers du CIH se montait à 3,6 milliards DH en décembre 1992, soit près de 30% du portefeuille de l'encours des prêts consentis par le CIH (12,2 milliards DH).

De ce fait, la capacité a été augmentée d'une moyenne de 3,500 lits (net) par an de 1980 à 1990. En 1980, il existait 342 hôtels classés (quelques 54.000 lits), contre 533 hôtels (93.000 lits équivalant à 47.500 chambres) en 1991. Les hôtels classés se situent dans 35 villes au Maroc. Quatre d'entre elles (Agadir, Marrakech, Tanger, Casablanca) représentent 60% de la capacité totale (lits), comme indiqué ci-dessous :

Lits/hôtels cotés par catégorie (000)

Emplacement	5*	4*	3*	2*	1*	Sous-total	Autres	Total
Dont total :	13.65	32.89	11.17	6.96	4.06	68.73	24.21	92.94
Agadir	1.62	7.66	1.31	0.58	0.34	11.51	8.88	20.39
Marrakech	3.77	8.21	1.79	0.66	0.20	14.69	2.95	17.64
Tanger	1.35	3.45	1.25	0.59	0.38	7.00	2.34	9.34
Casablanca	2.87	3.30	0.82	0.71	0.56	8.26	0.15	8.41

Source : Ministère marocain du Tourisme

Le secteur privé détient près de 85% des hôtels cotés et les gère le total des chambres, excepté quelques 6% d'entre elles. Sur les quelques trente sociétés spécialisées, responsables de l'exploitation de près de 50.000 lits, 12 chaînes hôtelières sont assurées la gestion de près de 32.000 lits (36% du total) comme indiqué ci-dessous :

Principales chaînes/lits sous gestion

Société	Nombre de lits	Gestion
Club Med	6,070	Privé
Dounia-PLM	5,264	Privé
Safir	3,848	Privé
SOMED	3,000	Privé
Sahara-Tours	2,974	Privé
Salem	2,352	Privé
Maroc Tourist	1,929	Public
KTH	1,824	Privé
ONCF Moussafiri	1,374	Public
Sotoram	1,350	Public
Holiday Service	1,200	Privé
Interedec	1,100	Privé
TOTAL	32,285	

Source : Ministère marocain du Commerce, de l'Industrie et de la Privatisation

### B. Points forts du secteur touristique

Les points forts du secteur touristique peuvent être résumés comme suit :

- Qualité des biens de base : des kilomètres de belles plages, climat chaud en hiver, nombreux monuments historiques et possibilités photographiques culturelles "exotiques".

- **Stabilité politique** : un impératif indubitable pour un développement uniforme et durable, comme le démontre l'incidence de la guerre du Golfe sur la région et la crainte d'une instabilité politique en Tunisie et en Egypte.
- **Autres avoirs intangibles** : population amicale et contexte de sécurité, en dépit de certains guides et commerçants parfois trop "agressifs".
- **Proximité par rapport à l'Europe** : l'Europe constitue le principal marché à deux ou trois heures du Maroc, par avion, avec de bonnes lignes aériennes et des aéroports modernes.
- **Infrastructure en relativement bon état** : le Maroc a des routes relativement en bon état, des agences de location de voitures, des restaurants, une alimentation électrique et des communications d'assez bonne qualité.
- **Potentiel de diversification** : le Maroc comporte des attractions touristiques pas encore développées et qui correspondent à l'évolution d'une certaine catégorie touristique "active", c'est-à-dire, les randonnées, la chasse, la pêche de haute mer et le ski, pour les années 90 et au-delà.
- **Potentiel d'expansion** : le Maroc a enregistré 5.313.000 lits/nuits en 1991 alors que la Tunisie, pays beaucoup plus petit, a enregistré 12.443.000 lits/nuits et la Turquie, une nouvelle venue dans le secteur touristique, en a eu 9.642.000.

### C. Points faibles du secteur touristique

Dans les années 80, le tourisme marocain s'est laissé porter par la vague de croissance du tourisme international. Les arrivées touristiques ont augmenté d'année en année, le financement de long terme dans le secteur du bâtiment était abondant et peu onéreux, et les incitations fiscales intéressantes. Le plateau de 1987, suivi par la chute en flèche en 1991 du nombre d'arrivées, ont révélé les points faibles latents du secteur, menant à la situation actuelle. Quelques exemples de ces points faibles :

- **Définition de la politique touristique** : Le tourisme au Maroc n'a que récemment commencé à bénéficier d'une promotion active à l'étranger. Le tourisme marocain, en qualité de produit n'a pas été défini de façon adéquate, ni son potentiel de diversification. Cet état de fait, souvent allié au non respect des normes de classification hôtelière, a provoqué des pertes touristiques au Maroc. D'autres

destinations, comme la Tunisie et la Turquie, dotées de politiques de tourisme actives, ont pris le pas.

- **Faibles taux d'occupation hôtelière** : en 1992, le taux moyen d'occupation au Maroc se situait à 36%, en raison, en partie, de la chute des arrivées touristiques et d'une augmentation annuelle constante de la capacité hôtelière tout au long de 1992. Ce chiffre est extrêmement bas, par rapport à la norme internationale de 65%.
- **Détérioration de la qualité des installations** : en raison d'un entretien extrêmement inadéquat dans la plupart des hôtels, leur état physique s'est détérioré. Cette situation a été aggravée par l'annonce, en 1990, de la privatisation hôtelière, qui a mené la plupart des directeurs des hôtels du secteur public à remettre à une date ultérieure les réparations et l'entretien nécessaires. Cela expliquerait en partie le taux de renouvellement de séjours touristiques (6%), par rapport aux pays similaires, enregistrant un objectif de renouvellement de séjours de 20% environ.
- **Précarité de la situation financière** : nombre d'hôtels semblent être en situation financière précaire, comme on nous en a informé au cours de nos travaux sur le terrain. Il s'agit de l'incidence de deux facteurs : faible taux d'occupation, tarifs hôteliers moyens inférieurs depuis quelques années d'où des pertes financières provoquées par des flux de trésoreries réduits. Une faible capitalisation initiale (20 à 25% de l'investissement total) a également appauvri le "cousin" financier.

Dès 1991, l'industrie touristique, dans son ensemble, avait accumulé près de 600 millions DH d'arriérés sur les prêts à long terme consentis par le CIH. Près de 300 millions sur cette somme ont été ré-échelonnés en 1992. Toutes les chaînes de gestion des hôtels détenus par le secteur public ont des arriérés de dette, certains depuis 1989, en ce qui concerne leurs paiement de concession à leurs détenteurs respectifs.

- **Resserrement du crédit à long terme** : à la suite d'une politique de crédit touristique facile pendant les années 80, les sources de financement du CIH (par ex., la Banque mondiale) se sont tariées. Le CIH, entaché d'arriérés sur son portefeuille existant, ne dispose plus de crédits de long termes aussi abondants au bénéfice du secteur. Toutefois, le CIH représente plus de 90% de son financement de long terme.
- **Problèmes de gestion structurelle** : dans l'ensemble, les propriétaires font peu confiance à leurs gestionnaires <<professionnels>>, auxquels ils délèguent une autorité limitée. Parallèlement, les gestionnaires accusent les propriétaires de ne pas comprendre le commerce hôtelier.

#### **D. Politique touristique actuelle et perspectives d'avenir**

Le Ministère du Tourisme, confronté à l'importante crise du tourisme depuis 1991, a déjà commencé à prendre des mesures pour aborder la situation sur de nombreux fronts, notamment:

- définition et diversification du produit touristique marocain.
- amélioration du contexte du produit, y compris une meilleure commercialisation des services et des installations touristiques, et une réduction des nuisances pour les touristes.
- augmentation notable de la promotion du tourisme à l'étranger, minime dans le passé, grâce à une campagne publicitaire de trois ans (15 millions de dollars par an), confiée à Publicis, une agence française.
- normalisation du classement hôtelier grâce à un système de classification uniforme et son application stricte.
- amélioration de la coordination des transports aériens (notamment auprès de Royal Air Maroc) afin d'assurer des liaisons aériennes plus courtes à partir de différentes villes européennes.
- réorganisation du Ministère du Tourisme pour améliorer l'efficacité, ainsi qu'un rôle d'application des normes plus dynamique et axé sur la promotion touristique.
- décentralisation de la prise de décision et de l'animation culturelle en faveur des délégations touristiques régionales.

Ces mesures démontrent la prise de conscience des autorités marocaines quant à la crise affectant le secteur, ainsi que leur engagement en vue de résoudre nombre des problèmes structurels de ce dernier. En dépit d'une évaluation d'ensemble du secteur relativement sombre des hôteliers, les points forts du tourisme marocain, et la mise en oeuvre de politique uniformes devraient remettre le secteur en marche vers une croissance durable et ce, dans les quelques années à venir.

### **III. PROTAGONISTES DE LA PRIVATISATION : LEUR ROLE ET LEURS INTERETS**

Bien que le Ministère de la Privatisation soit intégralement responsable de la mise en oeuvre de la loi sur la privatisation, sa capacité en la matière dépend, de fait, de la coopération de divers autres organismes et institutions. Les divers rôles et intérêts de ces protagonistes du secteur hôtelier sont précisés ci-dessous :

#### **A. Etat**

##### **1. Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Privatisation**

Le Ministère de la Privatisation a la responsabilité de l'ensemble du développement industriel et commercial du Maroc. L'unité de privatisation se trouve au sein de ce Ministère. Il s'agit d'un département regroupant près de 14 cadres, responsables de la privatisation d'un important portefeuille des avoirs publics, dont les hôtels ne constituent qu'une petite partie. Au niveau individuel et collectif, les hôtels représentent une petite valeur, par rapport aux autres avoirs publics à privatiser. Toutefois, en raison de leur nombre et de leur diversité, ils représentent une charge de gestion disproportionnée. Le principal objectif du Ministère consiste à privatiser ces biens aussi rapidement et efficacement que possible, avec un temps de préparation et de suivi minimum. Le Ministère de la Privatisation ne perçoit pas son rôle comme étant de prendre la privatisation en tant que moyen de restructuration du secteur touristique, et reste sensible aux critiques selon lesquelles les perspectives de privatisation ont contribué à la détérioration de la qualité du produit touristique marocain. Toutefois, le Ministère de la privatisation continuera de constituer la force d'entraînement de la privatisation hôtelière, en dépit de ses effectifs limités et de la valeur relativement faible du portefeuille hôtelier.

##### **2. Ministère du Tourisme (MDT)**

Le MDT est chargé d'animer le développement de l'industrie touristique marocaine. Selon le MDT, la privatisation constitue une stratégie visant à remplir ses objectifs de développement, non pas un but en soi. Bien qu'il soutienne le concept de la privatisation, sa mise en oeuvre aujourd'hui complique les efforts du MDT en matière de revitalisation du secteur. Le MDT souhaite que les privatisations soient complétées aussi rapidement que possible. Toutefois, il souhaite également être assuré que les hôtels seront intégralement rénovés, lorsque nécessaire, afin de remplir des normes de qualité supérieures. Le MDT est chargé de la promotion et du contrôle des investissements dans le secteur touristique, y compris de l'aval de diverses incitations pour les investissements dont les acheteurs des hôtels privatisés souhaiteront, sans

aucun doute, bénéficiaire. Le MDT dispose d'une petite équipe technique, chargée d'examiner les propositions d'investissement. Nos recommandations en matière de stratégie de privatisation prévoient l'utilisation partielle des effectifs du MDT, aux fins de soutien technique, pour la mise en oeuvre du programme de privatisation hôtelière. Et ce, pour offrir une ressource technique précieuse au Ministère de la Privatisation, et pour éviter tout double emploi inutile, de l'Etat et des investisseurs potentiels.

### 3. Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH)

Le CIH a constitué la source principale de crédits hôteliers. La performance du secteur, ces dernières années, lui a fortement nuit, et il sera sans doute plus prudent en ce qui concerne ses opérations futures dans ce secteur. Nombre des avoirs prévus pour privatisation exigeront des rénovations importantes. Les acheteurs potentiels exigeront sans doute d'être assurés de la disponibilité de crédits d'amélioration et/ou d'expansion, et ce, en qualité de condition préliminaire à la transaction d'achat. Il conviendrait de demander au CIH de réserver ces fonds aux fins de transactions spécifiques. Toutefois, il faudra que l'acheteur soit doté des qualifications financières et gestionnaires à cet effet, et que le programme d'investissement soit faisable. Il conviendrait que le CIH partage le souhait des investisseurs, celui d'un coût d'acquisition aussi peu onéreux que possible.

### 4. Les autorités régionales ou départementales

Les autorités des régions où sont situés les différents hôtels à privatiser pourraient avoir à approuver les programmes d'expansion ou de modification d'utilisation. Ces avis seront indispensables à l'utilisation des avoirs et pourront influencer profondément sur la valeur des actifs. Bien qu'on prévoie, dans l'ensemble, que les gouvernorats encourageront les programmes d'investissement, il est impératif de les consulter à l'avance à cet égard.

## **B. Détenteurs**

### 1. Office National Marocain du Tourisme (ONMT)

L'ONMT détient près de la moitié des biens à privatiser. Le Ministère du Tourisme assure la tutelle de l'ONMT. Il a récemment pris la direction de 8 hôtels, gérés auparavant par Dounia PLM, ce qui a accru ses responsabilités à long terme. Toutefois, la privatisation des avoirs hôteliers réduira fortement ses responsabilités à court terme. L'ONMT coopérera sans doute à ce processus, bien que ce soit, et c'est compréhensible, avec une certaine réticence.

2. Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)

La CDG détient, directement ou indirectement, près de 12 des hôtels à privatiser, y compris quelques uns des plus grands (N'Fis, Dunes d'or). Toutefois, ces derniers ne constituent qu'une petite partie de son portefeuille d'investissement total. La CDG a également repris récemment la responsabilité de la gestion directe de plusieurs hôtels gérés précédemment par Dounia PLM. Maroc Tourist (MTOUR) est une filiale à 100% de la CDG, qui devrait être privatisée en tant que société indépendante. MTOUR détient et gère à l'heure actuelle environ 5 propriétés. Bien que le personnel des établissements individuels sera repris par les nouveaux propriétaires, la direction de MTOUR s'inquiète de leur avenir.

3. Office National des Chemins de Fer (ONCF)

L'ONCF détient plusieurs hôtels, dont certains parmi les plus prestigieux du Maroc. On prévoit d'en privatiser quatre. Ils sont tous gérés, à l'heure actuelle, par sa filiale, la chaîne hôtelière Transatlantique (CHT). Le principal souci de l'ONCF-CHT porte sur les questions de personnel, puisque ses hôtels sont en général sur-dotés en personnel, et ses employés ont souvent une importante ancienneté.

4. Ministère des Finances (MDF)

Le MDF contrôle plusieurs hôtels détenus directement par l'Etat (les Domaines). L'on prévoit son entière coopération.

**C. Sociétés de gestion privées**

1. Kasbah Tours Hôtel (KTH)

KHT assure à l'heure actuelle la gestion de 8 hôtels privatisables, ainsi qu'un qui est détenu par l'intermédiaire de sa filiale KTI, un tour opérateur marocain important. Tous les contrats de gestion de KTH expirent en 2001. KTH souhaite acquérir la plupart des hôtels sous sa gestion et recherche un partenaire financier à l'heure actuelle. Etant donné la durée des contrats de KTH, l'on prévoit une vente négociée.

2. Dounia PLM

Dounia PLM ne gère à l'heure actuelle que trois des hôtels privatisables. La société a, récemment, cédé la gestion de 8 hôtels qu'elle gérait auparavant. Dounia PLM détient et gère également plusieurs autres hôtels, et le centre des Congrès à Marrakech. La relation entre la

société Dounia PLM et les détenteurs est difficile. Dounia PLM a présenté certaines revendications concernant les hôtels qui restent sous sa gestion. Ces revendications, pour être résolues, pourraient devoir être portées en justice. Dounia PLM participe au processus de privatisation, mais l'on ne peut s'attendre à bénéficier de sa coopération.

3. Salem

Salem assure la gestion de 5 hôtels privatisables. En outre, elle détient et gère plus de 10 autres hôtels. La société n'a exprimé qu'un intérêt limité quant à l'acquisition des hôtels privatisables sous sa gestion. Il pourrait toutefois s'agir d'une tactique de négociation. L'on s'attend à ce que la société coopère totalement au processus de privatisation.

4. Interedec

Interedec détient les contrats de gestion assurant l'exploitation, par la société Hyatt, de deux hôtels au Maroc, dont l'un sera privatisable. Le contrat de l'hôtel en question arrive à expiration en l'an 2000, et des négociations seront donc nécessaires pour faciliter la privatisation.

5. Particuliers

Deux petits hôtels privatisables sont gérés par des particuliers (Splendid, Sidi Lahcen Lyoussi). Tous deux souhaitent négocier leur rachat.

**D. Investisseurs potentiels**

Dans la plupart des cas, l'on relève uniquement des grandes classes d'investisseurs potentiels en dehors des gestionnaires en place, cités ci-dessus.

1. Tour opérateurs internationaux

Les tour opérateurs internationaux pourraient souhaiter participer à l'acquisition des hôtels dans les villes de circuits touristiques ou dans les stations touristiques. Toutefois, ils pourraient limiter leur participation financière, tout en offrant une performance d'exploitation garantie à des partenaires de co-entreprise. FRAMTOURS, un grand tour opérateur français, a exprimé un intérêt dans ce sens. Toutefois, il reste à préciser le niveau de cet intérêt.

2. Chaînes hôtelières internationales

L'on ne peut prévoir un intérêt soutenu de la part des chaînes hôtelières internationales en ce qui concerne l'acquisition de la plupart des hôtels privatisables en raison de leur petite taille ou de certaines caractéristiques. Quelques exceptions pourtant : la chaîne des anciens Ramada Inn, l'hôtel-club Dunes d'or et l'hôtel N'Fis, qui conviendraient à une gestion de ce type. Toutefois, les chaînes internationales investissent rarement dans les hôtels dont elles assurent la gestion, et ce n'est dans l'ensemble qu'en qualité de partenaires de co-entreprise. L'on pourrait cibler des investisseurs des pays arabes en ce qui concerne certains hôtels. Ramada Inn a demandé des informations concernant le rachat de ses anciens hôtels.

3. Promoteurs immobiliers internationaux

Les promoteurs immobiliers internationaux, notamment d'Espagne, pourraient s'intéresser au développement immobilier à Larache (hôtel Riad) et à Al Hoceima.

4. Investisseurs hôteliers nationaux

Les investisseurs hôteliers nationaux sont ciblés en ce qui concerne plusieurs hôtels de petite et moyenne taille. Il conviendra sans doute d'agencer à l'avance un financement des rénovations, des incitations d'investissement et autres mécanismes, pour garantir l'intérêt de ces investisseurs.

5. Promoteurs immobiliers nationaux

Les promoteurs immobiliers nationaux sont ciblés en ce qui concerne certaines installations qui pourraient être vendues pour une utilisation non hôtelière.

**E. Autres**

1. United States Agency for International Development (USAID)

L'USAID assure le financement de l'assistance technique destinée à appuyer l'ensemble du programme de privatisation. L'un de ses buts spécifiques consiste à élargir l'actionariat. Toutefois, les investissements hôteliers ne conviennent en général pas aux petits investisseurs ou actionnaires. L'USAID finance également une partie du programme de promotion des investissements comprenant un volet de promotion. L'intérêt spécifique de l'USAID quant à la privatisation hôtelière est relativement limitée, sauf en ce qui concerne le degré de réussite du

programme et que le désinvestissement hôtelier pourrait encourager le développement d'un produit touristique pouvant faciliter son effort de stimulation du tourisme américain au Maroc.

## 2. Société Financière Internationale (SFI)

La SFI est prête à examiner le financement de la rénovation des groupes d'hôtels associés à un tour opérateur/hôtelier de renom.

La privatisation hôtelière ne peut procéder uniquement des efforts du Ministère de la Privatisation. La stratégie proposée tente de recueillir le soutien maximum des protagonistes cités ci-dessus, en abordant leurs intérêts particuliers et en leur affectant un rôle précis dans ce processus. Toutefois, les collaborateurs du Ministère de la Privatisation devront assurer un effort de coordination considérable.

#### IV. STRATEGIE DE PRIVATISATION

Bien que le Ministère de la Privatisation ait été soumis aux pressions de privatisation des hôtels depuis un certain temps, les résultats de l'appel d'offres de décembre 1992 semble souligner les difficultés et les écueils de cette tâche. Donnons quelques exemples :

##### A. **Difficultés et risques de la privatisation hôtelière**

1. Multiplicité et prépondérance des transactions mineures : il y a 37 hôtels et, donc, un potentiel de 37 transactions. Chaque hôtel a ses propres caractéristiques, en termes de taille (10 à 400 chambres), d'emplacement (petites villes et grandes municipalités), d'appartenance et de gestion actuelles, d'état physique (attractivité), et de contraintes (contrat de gestion, situation foncière, etc).

La privatisation dans son ensemble pourrait rapporter entre 50 et 100 millions de dollars, soit une moyenne de 2 à 3 millions de dollars par transaction. Le niveau d'effort sera élevé par rapport à la privatisation plus ample d'autres secteurs, et en relation avec les fonds reçus.

2. Baisse du tourisme : depuis cinq ans, le secteur traverse une crise grave (qui continue). Ceci, allié à du financement de long terme de plus en plus rare, soulève des questions de viabilité économique du secteur à long terme, tout en dévaluant le prix des biens hôteliers.
3. Contraintes temporelles : les autorités légales et de l'Etat prévoient le parachèvement de la privatisation en 1995. En dehors d'une démarche de vente "à l'encan", cette cible semble peu réaliste. Toutefois, le plan d'action proposé, dans le droit fil de l'esprit de la loi, prévoit le parachèvement de la plupart des désinvestissements d'ici 1995. En revanche, il est nécessaire de résoudre de toute urgence la situation de plusieurs installations hôtelières, que ce soit par une privatisation ou autre, étant donné l'expiration récente de plusieurs contrats de gestion et/ou un état physique exigeant des réparations d'urgence.
4. Mentalité sectorielle : le financement hôtelier relativement aisé (et les faibles exigences de capital) offert par les institutions financières dans le passé ont fait que les investisseurs ne s'attendent plus à l'obligation d'un apport initial en numéraire pour des projets de développement/achat hôteliers. Le paiement intégral en numéraire exigé pour l'achat hôtelier, exigé par la loi sur la

privatisation, va à l'encontre directe de cette pratique antérieure. En outre, en vertu des résultats décevants de l'appel d'offres de décembre 1992, l'on s'attend quelque peu à une vente à l'avenir à des prix fortement réduits.

## B. Objectifs et principes de la privatisation hôtelière

L'on peut résumer les objectifs de la privatisation comme suit : privatiser en temps et heure, à des prix équitables et rationnels, tout en renforçant les objectifs touristiques d'ensemble. Le souci de la loi sur la privatisation en ce qui concerne la transparence des ventes, le maintien de l'emploi et la diversification de la propriété, doit également orienter ces efforts. L'étude des tentatives et efforts antérieurs de privatisation en cours indiquent la nécessité de suivre plusieurs directives en vue d'atteindre ces objectifs :

1. Leadership et coordination vigoureux du Ministère de la Privatisation auprès de toutes les parties concernées par la privatisation du tourisme : MDT et filières connexes, détenteurs actuels (ONCF, CDG, etc), institutions financières (CIH), parties tierces contractuelles (juridique, vérification des comptes).
2. Préparation et commercialisation larges des transactions avant le lancement d'un appel d'offres ou une vente négociée. Il est nécessaire de préparer et de concevoir la transaction de tous les angles (juridique, financier, évaluation, commercialisation), et de faire participer à cet effort tous les groupes locaux (municipalités, offices du tourisme), et amener un intérêt initial de la part des acheteurs potentiels marocains ou étrangers.
3. Importance de la privatisation pour le secteur touristique : bien que les hôtels à privatiser représentent une petite partie (environ 13%) de la capacité totale, la réussite ou l'échec de la privatisation se répercuteront sur le secteur dans son ensemble. L'intégration et la coordination avec les plans du tourisme dans son ensemble, et la rénovation opportune des installations, constituent deux objectifs nécessaires et cruciaux. De ce fait, il sera parfois préférable d'accorder un prix plus avantageux pour l'acheteur que de retarder une vente, à la recherche d'un prix plus élevé, alors que l'état de l'installation concernée continue à se détériorer. Un compromis pourrait parfois être préférable, où l'on pourrait accepter un prix de vente inférieur en échange d'un engagement ferme de la part de l'acheteur potentiel en ce qui concerne des travaux de rénovation complets.

4. Respect de l'esprit des lois

a. *Utilisation finale des installations*

Bien que la question de l'emploi reste une question importante, l'utilisation finale touristique ne constitue pas un impératif légal et reste soumis à l'initiative du Ministère de la Privatisation. Dans quelques cas, où une autre utilisation serait faisable et préférable (appartements en co-propriété), il conviendrait d'éliminer les conditions d'utilisation touristique des documents d'appel d'offres.

b. *Prix minimum*

Bien que la condition de prix minimum soit clairement précisée dans la loi sur la privatisation et son décret d'application, il convient de souligner que les prix minimum sont parfois inadaptés aux appels d'offres ouverts et bénéficiant d'une importante publicité. Il conviendrait de trouver un mécanisme permettant d'éviter une rigidité excessive quant à la détermination et l'application de conditions de prix minimum.

c. *Choix entre un appel d'offres et une vente négociée*

Le Ministère de la Privatisation est chargé de décider, au cas par cas, s'il convient de vendre tel ou tel hôtel par appel d'offres ou par une vente négociée. En règle générale, les appels d'offres serviraient à la vente d'installations importantes, regroupant plusieurs parties intéressées. L'appel d'offres apporte une transparence certaine aux transactions. Dans le cas d'une vente négociée, le Ministère prendrait contact avec les parties spécifiques qui seraient le plus à même de s'intéresser à des installations précises. Cette méthode conviendrait à la vente de petites installations, plus spécialisées ou moins recherchées.

d. *Rétablir la crédibilité*

Il est important de rétablir la crédibilité de l'opération de privatisation grâce à un certain nombre de transactions intéressantes, au prix raisonnable, afin de contrecarrer l'impression négative, et les fausses attentes, découlant des tentatives de privatisation de la fin 92.

**C. Paramètres et contraintes**

En vue de relever l'efficacité de l'ensemble de l'effort de privatisation, notre stratégie s'axe, au départ, sur le classement des installations selon certains critères communs (clientèle prévue, taille, emplacement, potentiel de développement) et en prenant en ligne de compte d'autres

paramètres et contraintes influant sur une programmation optimale. Ces éléments se trouvent récapitulés dans le tableau 2, ci-après.

*a. Evaluations existantes*

En dehors des évaluations existantes réalisées pour les 5 hôtels ayant fait l'objet de l'appel d'offres de l'année dernière, 11 autres évaluations supplémentaires sont déjà parachevées, bien qu'il puisse être nécessaire de mettre certaines à jour ou de les revoir soigneusement.

*b. Complexité des préparatifs*

Alors que certaines propriétés n'exigeront que des préparatifs standard, (par ex. : vérification des comptes, évaluation, appel d'offres), nombre d'autres devront être soumises à des préparatifs intenses (montage, décisions juridiques, commercialisation, financement).

*c. Importance dans le cadre de la stratégie touristique*

Certaines installations comportent une importance stratégique pour plusieurs raisons : emplacement sur l'itinéraire des grands circuits touristiques, rareté des installations hôtelières dans la ville ou la région, ou intérêt touristique intrinsèque de l'hôtel.

*d. Caractère d'urgence*

Il peut s'agir d'un contrat de gestion venant à terme ou à expiration (récente ou future), où le propriétaire doit endosser la responsabilité (temporaire) de l'installation. Il peut également s'agir de réparations urgentes nécessaires pour rétablir un niveau d'exploitation minimum ou pour diminuer les risques de sécurité encourus par les clients.

*e. Contrats de gestion*

Plusieurs installations (détenues par l'ONCF) sont gérées par le CHT (une filiale de l'ONCF) et les contrats de gestion de plusieurs autres (notamment anciennement gérées par Dounia PLM) sont venus à expiration au début de 1993 : ces dernières ne présente aucun obstacle de contrat de gestion. D'autres hôtels ont des contrats allant jusqu'en 94 ou 95 (Salem, Dounia PLM), d'autres encore jusqu'à l'an 2000 (KTH, Hyatt).

TABLEAU 2

**MAROC - PRIVATISATION DES HOTELS  
PARAMETRES ET CONTRAINTES**

REF	HOTEL	CHAMB.	PROP.	GESTION	DATE EXPIRE CONTRAT	VALUA	COMPLEX. de PREPARAT (1)	IMPORT. pour TOURIS. (1)	URGENCE		OBSTACLES LEGAUX		TAILLE RELAT. de TRANSACT. (2)	INVESTISS. NOUVEAU/ PRIX VENTE (1)
									de GESTION	de COND. PHYSIQUE	CONTR.	TITRE TERRAIN		
1	Al Massira	108	ONMT	SALEM	1994		H	B	X				M	B
2	Almoravides	106	ONMT	KTH	2001		H	H		X	X		M	M
3	Asmaa	94	ONMT	KTH	2001		H	H			X		M	B
4	Azghor	120	ONMT	ONMT*	1993		B	H	X				M	H
5	Des Iles	55	ONCF	CHT	N/P	X	B	H					M	B
6	Doukkala	81	ONMT	SALEM	1994		H	M	X				M	B
7	Dunes d'Or	450	CDG	PLM	1995		M	H			X		M	B
8	Friouato	58	ONMT	SALEM			H	M			X		L	B
9	Hamou Zayanni	60	ONMT	SALEM	1994		H	M			X		M	B
10	Hyatt Casablanca	231	DOM	HYATT	2000		M	M			X		M	M
11	Ibn Toumert	106	ONMT	ONMT	1993		M	H	X			X	P	B
12	Madayeq	120	ONMT	ONMT	1993		H	M	X				M	M
13	Malabata	297	DOM	FERME	-	X	M	B					M	M
14	Merinides	90	ONMT	KTH	2001		H	H			X		M	H
15	N'Fis	270	CDG	PLM	1994		M	M	X				L	M
16	Ouzoud	60	CDG	CDG	1993	X	H	M	X				L	B
17	Riad	24	ONMT	KTH	2001		H	M			X		M	M
18	Rissani	60	CDG	CDG	1993	X	H	H	X				M	H
19	Rcse du Dades	102	ONMT	KTH	2001		H	H			X	X	M	M
20	Saghro	62	ONMT	KTH	2001		H	H			X	X	M	B
21	Sidi Harazem	64	CDG	PLM	1998		M	H			X	X	P	H
22	Terminus	123	ONCF	CHT	N/P	X	B	M					M	B
23	Tinsouline	88	ONMT	KTH	2001		H	H			X		M	M
24	Toubkal	123	CDG	CDG	1993	X	H	M	X			X	M	M
25	Tour Hassan	156	DOM	KTH	2001		M	M			X		M	M
26	Transatlantique	120	ONCF	CHT	N/P	X	B	M					L	M
27	Volubilis	120	CDG	CDG	1993	X	H	H	X				L	M
28	Zalagh	70	ONMT	SALEM	1994		H	M	X		X		L	H
29	Zat	60	CDG	CDG	1993	X	H	M	X				P	M
30	Oukaimeden	115	ONMT	PAS FINI	-		M	B			X		P	H
31	Splendid	10	DOM	N/P	N/P	X	B	B					P	M
32	Sidi Lahcen Lyoussi	20	ONMT	N/P	N/P	X	B	B					P	M
33	Transatlantique	60	ONCF	FERME	-	X	B	B					P	M
34	Cplex Al Hoceima	250	MTOUR	MTOUR	N/P		H	H					L	M
35	Cplex Smir Restinga	N/P	MTOUR	MTOUR	N/P		H	B					L	M
36	Parador	35	MTOUR	MTOUR	N/P		B	H					P	B
37	Tidighine	69	MTOUR	MTOUR	N/P		M	B					P	M

Note: (1) B=bas, M=moyenne, H=haute  
(2) P=petite, M=moyenne, L=large  
N/P: non pertinent

*f. Obstacles juridiques*

Les obstacles juridiques recouvrent, par exemple, les contrats de gestion existants venant à expiration en 1995, et plus tard. Si l'on souhaite accélérer les ventes, la situation exigerait normalement des négociations avec les gestionnaires actuelles en vue d'une résiliation anticipée, ou une vente négociée avec la chaîne de gestion, si cette dernière s'intéresse à l'acquisition de la propriété. Quelques autres obstacles : titre de propriété de plusieurs installations d'où vente différée jusqu'à ce que la question ait été résolue.

*g. Valeur relative de la transaction*

Il s'agit essentiellement de la taille de l'hôtel (nombre de chambres) et de sa classe (3, 4 ou 5 étoiles).

*h. Rapport entre un nouvel investissement et le prix de vente*

Ce rapport indique, par chambre en général, le niveau de nouveaux investissements exigés pour entretenir ou regagner la classe de l'hôtel, ou pour le développer de façon aussi économique que possible, par rapport au coût de son achat.

**D. Stratégie de désengagement**

Nous présentons ci-dessous nos recommandations en vue d'assurer le transfert efficace de propriété des hôtels, en faveur du secteur privé. La stratégie proposée comprend plusieurs éléments : regroupement des installations, calendrier des transactions, critères institutionnels, contexte de la privatisation et plan d'action.

**1. Regroupement des installations**

En s'appuyant sur les paramètres ci-dessus, nous avons regroupé les hôtels en sept grandes catégories, comme indiqué au tableau 3, et selon la description ci-dessous.

- **Groupe 1 : lots hôteliers.** Trois groupes ont été définis mais sont non-définitifs

**Lot 1A :** 6 hôtels, correspondant aux hôtels gérés autrefois par la société Dounia PLM (dont cinq construits au départ par Ramada). Il s'agit d'hôtels de circuit touristique, de conception et de taille similaires, dont les caractéristiques d'exploitation varient quelque peu. Leurs contrats de gestion ont expiré (gestion assurée par Dounia PLM

TABLEAU 3

**MAROC – PRIVATISATION DES HOTELS  
GROUPEMENT DES HOTELS**

REF	HOTEL	CHAMBRES	PROPRIETAIRE	GESTION	CONTRAT	GROUPE	GROUPEMENTS							
							1A	1B	1C	2	3	4	5	6
27	Volubilis	120	CDG	CDG	1993	1A	X							
16	Ouzoud	60	CDG	CDG	1993	1A	X							
18	Rissani	60	CDG	CDG	1993	1A	X							
12	Madayeq	120	ONMT	ONMT	1993	1A	X							
29	Zat	60	CDG	CDG	1993	1A	X							
24	Toubkal	123	CDG	CDG	1993	1A	X							
9	Harnou Zayanni	60	ONMT	SALEM	1994	1B		X						
28	Zalagh	70	ONMT	SALEM	1994	1B		X						
8	Friouato	58	ONMT	SALEM	1994	1B		X						
6	Doukkala	81	ONMT	SALEM	1994	1B		X						
1	Al Massira	108	ONMT	SALEM	1994	1B		X						
19	Rose du Dades	102	ONMT	KTH	2001	1C			X					
3	Asmaa	94	ONMT	KTH	2001	1C			X					
20	Saghro	62	ONMT	KTH	2001	1C			X					
14	Merinides	90	ONMT	KTH	2001	1C			X					
23	Tinsouline	88	ONMT	KTH	2001	1C			X					
2	Almoravides	106	ONMT	KTH	2001	1C			X					
25	Tour Hassan	156	DOM	KTH	2001	1C			X					
15	N'Fis	270	CDG	PLM	1994	2				X				
10	Hyatt Casablanca	231	DOM	HYATT	2000	2			X					
7	Dunes d'Or	450	CDG	PLM	1995	2			X					
5	Des Iles	55	ONCF	CHT	N/P	3				X				
22	Terminus	123	ONCF	CHT	N/P	3				X				
4	Azghor	120	ONMT	ONMT	1993	3				X				
36	Parador	35	MTOUR	MTOUR	N/P	3				X				
21	Sidi Harazem	64	CDG	PLM	1998	3				X				
26	Transatlantique	120	ONCF	CHT	N/P	3				X				
17	Riad	24	ONMT	KTH	2001	4					X			
34	Complexe Al Hocaima	250	MTOUR	MTOUR	N/P	4					X			
33	Transatlantique	60	ONCF	FERME	-	5						X		
13	Malabata	297	DOM	FERME	-	5						X		
30	Oukaïmeden	115	ONMT	PAS FINI	-	5						X		
32	Sidi Lahcen Lyoussi	20	ONMT	N/P	N/P	6							X	
31	Splendid	10	DOM	N/P	N/P	6							X	
37	Tidighine	69	MTOUR	MTOUR	N/P	7								X
11	Ibn Tourmert	106	ONMT	ONMT	1993	7								X
35	Complexe Smir Restinga	N/P	MTOUR	MTOUR	N/P	7								X

TOTAL HOTELS	37	6	5	7	3	6	2	3	2	3
TOTAL CHAMBRES	4,037	543	377	698	951	517	274	472	30	1,175
TOTAL OPERATIONS	22	1	1	1	3	6	2	3	2	3

N/P: non pertinent

jusqu'au début de 1993). Entre autres options un tour opérateur (FRAMTOURS en France) a indiqué son souhait de prendre la tête d'un groupe d'acheteurs.

**Lot 1B** : 5 hôtels, correspondant aux hôtels gérés actuellement par Salem. Les contrats de gestion expirent en 1994. Ces hôtels n'ont pas le même degré d'uniformité que ceux du groupe 1A. Le directeur de Salem a indiqué un certain intérêt quand à l'acquisition de quelques hôtels de ce groupe.

**Lot 1C** : 8 hôtels, regroupant la plupart des hôtels gérés à l'heure actuelle par KTH. Ces hôtels sont de taille et d'état différents, et les hôtels les plus productifs soutiennent ceux qui le sont moins. Toutefois, les contrats de gestion actuels viennent à expiration en l'an 2001, ce qui exigera une résiliation négociée avec KTH, ou un achat négocié par KTH, sans doute sous forme de co-entreprise avec un investisseur international.

- **Groupe 2 : hôtels autonomes dans de grandes municipalités**

Ce groupe comprend trois hôtels, dotés d'une capacité allant de 231 chambres (Hyatt) à 450 chambres (Dunes d'or). Le Hyatt de Casablanca détient un contrat de gestion de long terme qui exigera sans doute des négociations. Ces hôtels pourraient intéresser les investisseurs locaux et étrangers. L'hôtel Dunes d'or pourrait attirer un acheteur-créateur de clubs, tout comme l'hôtel N'Fis.

- **Groupe 3 : hôtels autonomes de plus petites villes**

Ce groupe comprend 6 petits hôtels dont la capacité va de 35 à 120 chambres. Il n'existe aucun problème de contrat de gestion, à l'exception de l'hôtel Sidi Harazem, dont le contrat vient à expiration 1998. Ces hôtels intéresseraient, en général, des investisseurs locaux. L'hôtel Azghor a déjà attiré plusieurs acheteurs potentiels. Le Transatlantique-Meknès, après préparation et présentation soigneuses, devrait également trouver des acheteurs rapidement.

- **Groupe 4 : grands complexes touristiques potentiels**

Deux hôtels entrent dans cette catégorie, l'hôtel Riad à Larache, avec un solide potentiel en raison de ses 7 hectares de propriété, et son emplacement intéressant. Cet hôtel pourrait intéresser les investisseurs espagnols et locaux. Il exigera d'intenses préparatifs. En outre, il conviendra de re-négocier le contrat de gestion de KTH, qui vient à expiration en l'an 2001.

Le complexe Al Hoceima pourrait également faire l'objet d'une expansion majeure et présente un potentiel de développement certain. Il pourrait intéresser un investisseur espagnol, et il exigera des préparatifs intensifs.

- Groupe 5 : transactions immobilières

Seuls trois hôtels de la liste des installations privatisables ont été relevés en raison de leur important potentiel de vente à des fins non hôtelières (appartements en copropriété, bureaux, etc). Ces hôtels sont soit inachevés (Oukaimeden) ou fermés (Malabata, Transatlantique-Casablanca). Ainsi, ils ne font l'objet d'aucun problème d'emploi.

- Groupe 6 : hôtels de très petite taille

Il s'agit de deux hôtels de 17 et 20 chambres respectivement (Splendid, Sidi Lahcen Lyoussi). Il conviendrait de les vendre immédiatement en s'inquiétant "peu" de leur prix, tout en tirant parti de chaque transaction au niveau des relations publiques (publicité).

- Groupe 7 : Autres

Il s'agit de 3 installations, dotées de caractéristiques différentes : Ibn Toumert, complexe Smir Restinga et Tidighine. Toutes trois ont une valeur limitée, et sont soumises à des conditions d'utilisation problématiques. L'on a suggéré de remettre l'hôtel Ibn Toumert à une fondation culturelle.

L'annexe A présente les caractéristiques, la stratégie et le plan d'action recommandés pour chaque hôtel. Les photos présentant les installations actuelles sont également jointes.

## 2. Calendrier des transactions

Le tableau 4 présente, à titre indicatif, le calendrier des transactions jusqu'en 1995. Quelques éléments majeurs de l'établissement du calendrier :

- le temps nécessaire à l'unité de privatisation pour entamer et exécuter plusieurs tâches institutionnelles au cours du second semestre de 93.
- la disponibilité à la vente de plusieurs hôtels (Transatlantique Meknès), le caractère moins complexe de plusieurs transactions immobilières (Malabata, Transatlantique Casablanca) et des petits hôtels.

TABLEAU 4

**MAROC – PRIVATISATION DES HOTELS  
CALENDRIER DES OPERATIONS**

REF	GROUPE	HOTEL	CHAMBRES	PROPRIETAIRE	GESTION	CONTRAT	1993 SEMES(2)	1994 SEMES(1)	1994 SEMES(2)	1995 SEMES(1)	1995 SEMES(2)	1996 et APRES	
27	1A	Volubilis	120	CDG	CDG	1993	P	E					
16	1A	Ouzoud	60	CDG	CDG	1993	P	E					
18	1A	Rissani	60	CDG	CDG	1993	P	E					
12	1A	Madayaq	120	ONMT	ONMT	1993	P	E					
29	1A	Zat	60	CDG	CDG	1993	P	E					
24	1A	Toubkal	123	CDG	CDG	1993	P	E					
9	1B	Hamou Zayanni	60	ONMT	SALEM	1994		P	E				
28	1B	Zalagh	70	ONMT	SALEM	1994		P	E				
8	1B	Friouato	58	ONMT	SALEM	1994		P	E				
6	1B	Doukkala	81	ONMT	SALEM	1994		P	E				
1	1B	Al Massira	108	ONMT	SALEM	1994		P	E				
19	1C	Rose du Dades	102	ONMT	KTH	2001		P	P	E			
3	1C	Asmaa	94	ONMT	KTH	2001		P	P	E			
20	1C	Saghro	62	ONMT	KTH	2001		P	P	E			
14	1C	Merinides	90	ONMT	KTH	2001		P	P	E			
23	1C	Tinsouline	88	ONMT	KTH	2001		P	P	E			
2	1C	Almoravides	106	ONMT	KTH	2001		P	P	E			
25	1C	Tour Hassan	156	DOM	KTH	2001		P		E			
15	2	N'Fis	270	CDG	PLM	1994			P	E			
10	2	Hyatt Casablanca	231	DOM	HYATT	2000					P	E	
7	2	Dunes d'Or	450	CDG	PLM	1995					P	E	
5	3	Des Iles	55	ONCF	CHT	N/P		P	E				
22	3	Terminus	123	ONCF	CHT	N/P		P	E				
4	3	Azghor	120	ONMT	ONMT*	1993	P	E					
36	3	Parador	35	MTOUR	MTOUR	N/P				P			
21	3	Sidi Harazem	64	CDG	PLM	1998					E		
26	3	Transatlantique	120	ONCF	CHT	N/P	P	E				E	
17	4	Riad	24	ONMT	KTH	2001		P		P			
34	4	Complexe Al Hoceima	250	MTOUR	MTOUR	N/P			P				
33	5	Transatlantique	60	ONCF	FERME	-	P	E					
13	5	Malabata	297	DOM	FERME	-	P/E						
30	5	Oukaimeden	115	ONMT	PAS FINIS	-	P	E					
32	6	Sidi Lahcen Lyoussi	20	ONMT	N/P	N/P	P/E						
31	6	Splendid	17	DOM	N/P	N/P	P/E						
37	7	Tidighine	69	MTOUR	MTOUR	N/P				P			
11	7	Ibn Toumert	106	ONMT	ONMT	1993		P	E				
35	7	Complexe Smir Restinga	N/F	MTOUR	MTOUR	N/P				P			
							1993 SEMES(2)	1994 SEMES(1)	1994 SEMES(2)	1995 SEMES(1)	1995 SEMES(2)	1996 et APRES	
PREPARATION COMPLETES :							37	13	8	9	4	3	0
TRANSACTIONS EXECUTE :							22	3	5	4	3	4	3

Note: 1) P = Preparation, E = Execution, N/P = Non-Pertinent.

2) Les hotels prepares et vendus ensembles figurent dans le meme groupe (ex: 1A, 1B, 1C) et sont consideres comme une seule transaction par groupe.

- la nécessité de préparatifs intenses en ce qui concerne le premier lot d'hôtels (ex-Dounia PLM) pour garantir la réussite de la privatisation et renforcer sa crédibilité.
- les contrats de gestion existants avec KTH et Dounia PLM (au-delà de 1995) qui pourraient exiger de longues négociations.
- des préparatifs complexes et longs en ce qui concerne de nombreux biens importants (Smir Restinga, Al Hoceima, Riad).

Le calendrier a également tenté, dans son ensemble, de répartir la charge de transaction de façon uniforme sur toute la période de privatisation.

### 3. Organisation et soutien institutionnels

Il est nécessaire de prendre immédiatement plusieurs mesures pour garantir un effort de privatisation efficace, opportun et professionnel.

#### a. *Gestion et leadership*

Il conviendrait de considérer la privatisation hôtelière comme étant un projet complexe exigeant un leader-gestionnaire vigoureux. Il conviendrait que l'unité de privatisation engage immédiatement un "tsar" hôtelier, chargé de diriger et de coordonner ledit effort. Ce particulier relèverait du directeur de l'unité de privatisation. Quelques éléments du profil de ce poste :

- une personne dotée d'une vaste expérience commerciale, de préférence dans le secteur privé ;
- un profil de banquier d'investissement, avec de solides antécédents dans les finances et une excellente expérience transactionnelle ;
- des connaissances en matière de tourisme, souhaitées mais non exigées ;
- il serait préférable que le candidat retenu soit Marocain ;
- des capacités de négociation aux plus hauts niveaux et de participation étroite aux détails de chaque transaction.

Il conviendrait d'accorder à ce "tsar" l'autorité de gérer le projet dans son ensemble, y compris en ce qui concerne plusieurs responsabilités : conception et exécution des transactions, sous la direction du directeur de l'unité de privatisation ; coordination du travail d'équipe au sein de

l'unité de privatisation et auprès des autres protagonistes (par ex. : Ministère du Tourisme, CIH et institutions financières, propriétaires des hôtels). Il conviendrait que ce "tsar" soit épaulé par un ou deux cadres de l'équipe de l'unité de privatisation.

*b. Rôle du Ministère du Tourisme (MDT)*

Il conviendrait que le MDT soit étroitement associé à l'effort de privatisation, à plusieurs niveaux:

- dissémination des objectifs touristiques d'ensemble, en termes de produits et de vocation pour chaque région.
- participation à la conception des plans d'expansion hôtelière (promotion hôtelière, plans de développement touristique) et de leur promotion.
- évaluation de chaque hôtel privatisable et définition de l'investissement de rénovation exigé (et son devis) par les hôtels en vue d'entretenir ou de reprendre leur classe ou leur qualité, directement ou par l'intermédiaire d'experts-conseils.

*c. Rôle du CIH et d'autres institutions financières*

En qualité de principale institution de financement dans ce secteur, le CIH aura un rôle important à jouer dans l'animation de l'effort de privatisation :

- il conviendrait qu'un accord soit pris entre le CIH (et/ou d'autres banques), l'unité de privatisation et le Ministère des Finances en ce qui concerne la nécessité de financer les investissements d'entretien/réparation exigés, ainsi qu'une expansion limitée. Ce financement peut être estimé de 50 à 75 millions sur 3 ans.
- au fur et à mesure de la préparation de chaque transaction hôtelière, il conviendrait d'affecter des fonds spécifiques et de les mettre à la disposition (selon des conditions adéquates) des acheteurs potentiels.

#### 4. Contexte de la privatisation

##### *a. Incitations financières*

Bien que l'on sache que la loi exige le paiement en numéraire des achats hôteliers (et que l'acheteur potentiel en obtienne le financement), il conviendrait d'intégrer dans la plupart des transactions un compromis pour l'utilisation et la rénovation des installations :

- l'acheteur éventuel s'engage fermement à rénover les installations hôtelières dans un laps de temps précis.
- le prospectus de vente offre le détail des investissements exigés, selon préparation du Ministère du Tourisme.
- un financement à long terme intéressant est offert (et déjà réservé) par le CIH (ou une autre banque) ; les détails sont également précisés dans le prospectus de vente.
- application : il est essentiel d'assurer une sélection attentive des investisseurs admissibles, ayant présenté des offres crédibles en ce qui concerne leurs plans de rénovation des installations, la formation et la promotion des employés, parallèlement à un encadrement précis du Ministère du Tourisme et du "tsar", au nom du Ministère de la Privatisation.

##### *b. Questions d'emploi*

La loi stipule que la privatisation ne doit pas engendrer de licenciements. Il conviendra de résoudre, au cas par cas, toutes les situations de sur-dotation en personnel. Le regroupement des hôtels en lots, ainsi que les expansions hôtelières pourraient atténuer les difficultés. Dans la plupart des cas, l'acheteur potentiel devra assurer de la formation intensive.

##### *c. Questions d'utilisation finale*

L'utilisation aux fins touristiques (des installations) n'est pas spécifiquement exigée par la loi. Parmi les hôtels analysés, seuls trois d'entre eux semblent présenter un meilleur potentiel en qualité d'installations non hôtelières (par ex. : appartements en co-propriété, bureaux, etc). L'on suggère d'éliminer toute condition obligatoire d'utilisation touristique du dossier d'appel d'offres concernant ces hôtels.

*d. Questions de prix*

Le prix minimum, une fois établi, a eu tendance à devenir un objectif par trop rigide, nuisant à l'appel d'offres. En ce qui concerne des appels d'offres transparents, il conviendrait que les prix minimum aient un rôle limité dans la prise de décision. Quelques exemples d'options proposées:

- amplifier l'interaction avec les cabinets d'expertise afin d'obtenir une gamme de prix plus large.
- fixer (et maintenir) un éventail de prix, calculé par les cabinets d'expertise, aussi tard que possible dans le processus.
- éliminer les prix minimum pour les petites transactions comportant au moins deux offres concurrentielles.

*e. Questions financières et juridiques en suspens*

Il conviendrait d'étudier et de régler rapidement plusieurs questions, avec la coordination et le leadership du "tsar", sous la tutelle du directeur de l'unité de privatisation :

- les chaînes de gestion ont accumulé des arriérés de paiement d'exploitation auprès de leurs propriétaires respectifs, et elles négocient à l'heure actuelle des remises à cet égard.
- plusieurs contrats de gestion de Dounia PLM sont venus récemment à expiration. Dounia PLM est débitrice d'arriérés de paiements d'exploitation. Cette société plaide, depuis quelques temps, pour des paiement de goodwill sont dûs pour les hôtels dont elle a assuré la gestion. La situation pourrait donner lieu à litige et avoir une incidence sur la conception et la vente du premier montage hôtelier proposé.
- Dounia PLM, Salem et KTH ont différé pendant plusieurs années les investissements de rénovations nécessaires, en arguant qu'en cas de privatisation ces dépenses constitueraient de fait des pertes sèches. Il conviendrait de passer rapidement des accords/dispositions avec ces chaînes afin de faire entreprendre les rénovations nécessaires dans un proche avenir, avec une éventuelle clause indiquant la part des dépenses pouvant être remboursée à la chaîne à partir du produit de la privatisation.

Le point commun de ces questions en suspens est que la direction et la coordination du "tsar" sont essentielles afin d'éviter des situations explosives qui pourraient détraquer/retarder l'effort de privatisation.

#### **E. Plan d'action**

Nous présentons, aux tableaux ci-joints, le plan d'action que nous recommandons. Le tableau 5 détaille les actions exigées en ce qui concerne les responsabilités institutionnelles, et les questions ayant trait au contexte de la privatisation. Nous joignons également un calendrier recouvrant les 12 prochains mois.

Le tableau 6 détaille le plan d'action à court terme (12 mois) pour le désengagement des ces hôtels, en vertu des regroupements recommandés. Bien que la liste des tâches n'est pas exhaustive, elle comprend les principaux points d'action.

Et enfin, l'annexe A présente le profil de chaque hôtel (une page). Les principaux éléments stratégiques concernant chaque hôtel sont également détaillés. L'annexe comporte en outre le récapitulatif du plan d'action des principales mesures et de leur échelonnement.

TABLEAU 5

PLAN D'ACTION – COURTE TERME  
INSTITUTIONNEL, PREPARATION DES ACTIVITES

	ACTIVITES	1993						1994												
		JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	AVR	MAI	JUIN							
1	MinPriv initie le recrutement du responsable hôtelier Responsable recruté Equipe mis en place		X																	
					X															
					X															
2	Coordination/Accord avec MinTourisme pour le programme de privatisation en 1993 et 1994			X	X															
3	Accord avec CIH sur son et disponibilités financières en 1993 et 1994				X	X														
4	Accords conclus et début de mise en oeuvre du processus, c.à.d., vocations, prix, ...				X	X	X													
5	Coordonner les nouveaux accords à propos des contrats existants entre les propriétaires et les gestionnaires				X	X	X													
6	Accord Interimaire conclu avec KTH, SALEM et PLM concernant la possibilité de compensation pour travaux futurs d'entretien avant la privatisation					X	X			X	X									
7	MinTourisme prepare évaluation technique et coût de renovation des hôtels à privatiser en 1993 et 1994				X	X	X			X	X	X	X	X	X	X				

TABLEAU 6

**PLAN D'ACTION-COURTE TERME  
OPERATIONS HOTELIERES**

	OPERATIONS	1993						1994						
		JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	AVR	MAI	JUN	
<b>1</b>	<b>GROUPE 1A (ex PLM)</b>													
	Designier responsable "temporaire" de la transaction		X											
	Revoir les aspects juridiques avec PLM, y compris ceux des gestionnaires		X	X										
	Negociations avec PLM si appropriées			X	X	X								
	Mener les évaluations techniques et financières			X	X	X								
	Contacts informels avec investisseurs ou opérateurs locaux et étrangers		X	X	X	X	X							
	Mise au point de la groupe (c.à.d. hôtels) et schémas				X	X								
	Accord sur promgramme de renovations					X	X							
	Faciliter montage financier : SFI, banques...					X	X							
	Décider entre appel d'offres or cession directe					X	X							
	Documentation finale						X							
	Publlcation de l'appel d'offres									X				
	Selection/negociation									X				
												F		
<b>2</b>	<b>Transatlantique/Meknès</b>													
	Revoir documentation existante			X										
	Evaluer évaluation déjà réalisée			X										
	Contacts informels/marketing			X	X									
	Accord sur promgramme de renovations et paquet final				X									
	Confirmer financement de CIH				X	X								
	Documentation finale					X	X							
	Publication de l'appel d'offres									X				
	Receptionner les offres											X		
	Selection/negociation											F		
<b>3</b>	<b>Azghor</b>													
	Preparer audit et évaluation			X	X									
	Negocier aspects juridiques avec PLM				X	X		X	X					
	Contacts informels/marketing							X	X					
	Accord sur pro.mgramme de renovations et paquet final								X					
	Confirmer financement de CIH													
	Documentation finale													
	Publication de l'appel d'offres									X	X			
	Receptionner les offres											X		
	Selection/negociation												X	F

Note: F=fin de selection et negotiation

TABLEAU 6 (Suite)

**PLAN D'ACTION - COURTE TERME  
OPERATIONS HOTELIERES**

	OPERATIONS	1993						1994						
		JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	AVR	MAI	JUIN	
<b>4 Malabata</b>	Revoir et décider sur la vocation de l'hôtel		X	X										
	Ajuster documentation et évaluation déjà réalisées		X	X	X	X								
	Contacts informels/marketing				X	X								
	Décider entre appel d'offres or cession directe					X								
	Documentation finale					X								
	Publication de l'appel d'offres (si applicable)						X							
	Selection/negociation							X						
<b>5 Transatlantique/Casablanca</b>	Revoir et décider sur la vocation de l'hôtel		X											
	Contacts informels/marketing		X	X										
	Décider entre appel d'offres or cession directe		X	X										
	Documentation finale			X										
	Publication de l'appel d'offres (si applicable)			X	X									
	Selection/negociation				X									
<b>6 Oukmaiden</b>	Revoir et décider sur la vocation de l'hôtel		X	X										
	Preparer audit et évaluation			X	X	X								
	Contacts informels/marketing				X	X	X							
	Accord sur programme de terminer ou transformer					X								
	Confirmer financement de CIH					X								
	Décider entre appel d'offres or cession directe													
	Documentation finale													
	Publication de l'appel d'offres (si applicable)													
	Selection/negociation													
<b>7 Splendid and Sidi Lahcen</b>	Revoir documentation et prix		X											
	Contacts informels/marketing		X	X										
	Documentation finale			X										
	Publication de l'appel d'offres (si applicable)				X		X							
	Selection/negociation													

Note: F=fin de selection et negotiation

## **ANNEXE A**

### **Descriptions Détaillées des Hôtels**

## ANNEXE A – Descriptions des Hotels Index

REF #	HOTEL	GROUPE
1	Al Massira	1B
2	Almoravides	1C
3	Asmaa	1C
4	Azghor	3
5	Des Iles	3
6	Doukkala	1B
7	Dunes d'Or	2
8	Friouato	1B
9	Hamou Zayanni	1B
10	Hyatt Regency	2
11	Ibn Toumert	7
12	Madayeq	1A
13	Malabata	5
14	Merinides	1C
15	N'Fis	2
16	Ouzoud	1A
17	Riad	4
18	Rissani	1A
19	Rose du Dades	1C
20	Saghro	1C
21	Sidi Harazem	3
22	Terminus	3
23	Tinsouline	1C
24	Toubkal	1A
25	Tour Hassan	2
26	Transatlantique/Meknes	3
27	Volubilis	1A
28	Zalagh	1B
29	Zat	1A
30	Oukaimeden	5
31	Splendid	6
32	Sidi Lahcen Lyoussi	6
33	Transatlantique/Casablanca	5
34	Complex Al Hoceima	4
35	Complex Smir Restinga	7
36	Parador	3
37	Tidighine	7

## HOTEL AL MASSIRA

1

- EMPLACEMENT :
- Oujda, grand centre commercial situé à la frontière nord-est avec l'Algérie
  - Bon, central, centre ville

- DESCRIPTION PHYSIQUE :
- 108 chambres, 3 (auparavant 4) étoiles, restaurant, bar, salle de conférence, petite piscine, (1) cour de tennis, boîte de nuit, snack-bar (fermé)
  - Chambres, dimensions moyennes (15m<sup>2</sup>), 50% avec balcons donnant sur la piscine, la plupart sont équipées de douche, climatisation centrale, état satisfaisant
  - Aires publiques adéquates, réfection de certains intérieurs souhaitable décor moderne, jardin agréable, parking surveillé remplacement de la plupart du matériel de cuisine et de buanderie nécessaire aucun potentiel d'expansion

- MARCHE :
- Clients : surtout des hommes d'affaires (60% marocains, 30% algériens)
  - Bar et boîte de nuit bien fréquentés (source de 60% des recettes) seule salle de conférence de la ville
  - Marché très concurrentiel, nombreux hôtels, commerce peu stable avec l'Algérie (taux d'occupation inférieur à 15% depuis 5 ans)

- AUTRES FACTEURS :
- Gestion assurée par la chaîne Salem, expiration du contrat : mars 1994
  - Propriétaire : ONMT
  - 44 employés

- STRATEGIE RECOMMANDEE :
- Négocier un accord intérimaire pour assurer l'entretien et la gestion pendant la période de privatisation, éventuellement au-delà de l'expiration du contrat actuel
  - Préciser l'acquisition éventuelle par les directeurs actuels (Salem) avant l'expiration du contrat de gestion actuel
  - Autre option: faire un appel d'offres simultanément avec d'autres hôtels gérés par la chaîne Salem mais non pas en tant que lot global.
  - Affiliation future avec une chaîne n'est pas critique. Possibilité d'attirer un Directeur/propriétaire local.

PLAN

D'ACTION :

4eT93

Négocier l'amendement du contrat de gestion avec des modalités précises visant les rénovations-investissements intérimaires et la prorogation éventuelle du contrat

Préparer l'audit et l'évaluation technique des besoins en matière de réfection

Préparer le contrôle financier et l'évaluation

Discuter de l'acquisition possible par Salem

1eT94

Négocier la vente à Salem ou faire un appel d'offres

2eT94

Finaliser la privatisation

# HOTEL AL MASSIRA, OUJDA



VIEW OVERLOOKING POOL, TENNIS COURT & CITY



ROOMS OVERLOOKING POOL



RECEPTION & LOBBY



BAR & LOUNGE

## HOTEL LES ALMORAVIDES

2

- EMPLACEMENT :
- Marrakech, centre de tourisme principal
  - "Meilleur" emplacement, au sein de la médina, à proximité de l'avenue principale menant aux restaurants, aux magasins et à de nombreuses attractions
  - A côté d'un nouvel hôtel 5 étoiles prévu par une chaîne hôtelière française (Accord-Financement IFC)

### DESCRIPTION

#### PHYSIQUE :

- 106 chambres, 4 étoiles, restaurant, bar, piscine, (3) cours de tennis, snack-bar à côté de la piscine, restaurant marocain (petit, ouvert sur demande), grand jardin de roses
- Chambres, dimensions moyennes (14m<sup>2</sup>), balcons, la moitié donnant sur la médina, l'autre moitié sur un futur hôtel et sur la ville, climatisation centrale, nouveau décor, achat de nouveaux lits et de nouvelles moquettes indispensables
- Aires publiques adéquates, meilleure aération souhaitable, quelques changements de décor souhaitables
- Remplacement de toute la plomberie et de certains systèmes électriques indispensables (urgent, possibilité de fermeture durant 6 mois)
- Remplacement de certains équipements de cuisine et buanderie, et d'autres systèmes mécaniques nécessaires
- Hôtel agréable, très bien situé

#### MARCHE :

- Clientèle mixte, 40/60% individuels/groupes, nombreux marocains et résidents étrangers de nombreuses nationalités, 70/30% "circuit"/"séjour"
- Exploité comme club, loué à un tour opérateur français jusqu'en 1991. En cours de redevenir un hôtel classique
- Faible taux d'occupation - chiffres non disponibles (40% ?)

### AUTRES

#### FACTEURS :

- Gestion assurée par la chaîne hôtelière KTH, expiration du contrat en 2001
- Propriétaire : ONMT
- 90 employés
- Site : potentiel d'expansion excellent mais sujet aux contraintes imposées par les pouvoirs publics locaux

## STRATEGIE

### RECOMMANDEE :

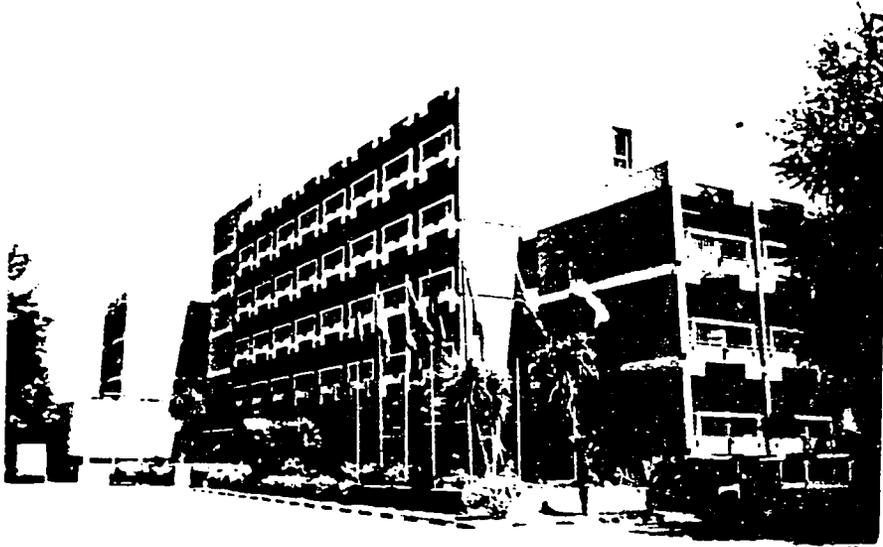
Tenter de négocier l'acquisition par les directeurs actuels (KTH) en tant qu'élément d'un lot global avec d'autres hôtels gérés par cette chaîne. Encourager la création d'un joint-venture avec un investisseur étranger qualifié

## PLAN

### D'ACTION :

- |       |  |
|-------|--|
| 4eT93 | Négocier l'amendement du contrat de gestion avec des modalités précises visant les réfections/investissements intermédiaires |
| 1eS94 | Préparer l'évaluation technique des besoins en matière de réfection  |
| 2eS94 | Préparer l'évaluation de la propriété<br>Entamer les négociations portant sur l'acquisition                                  |
| 1eS95 | Finaliser l'acquisition  |

# HOTEL LES ALMORAVIDES, MARRAKECH



FRONT ENTRANCE



POOL AREA



EXTENSIVE GARDEN



ADJACENT SITE OF NEW 5★ HOTEL

# HOTEL LES ALMORAVIDES, MARRAKECH



VIEW OVERLOOKING POOL, MINARET & SNACK BAR



LOBBY



RESTAURANT

## HOTEL ASMAA

3

- EMPLACEMENT :
- Chefchaouen, ville pittoresque dans les montagnes Rif sur l'itinéraire touristique menant de Tanger à Fès
  - Sur une colline surplombant la ville et la vallée, panoramas impressionnants, un peu isolé mais en sécurité

## DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- 94 chambres, 3 étoiles, restaurant, bar, petite piscine
  - Chambres, adéquates (13m<sup>2</sup>) dont la plupart s'ouvrent sur un très beau panorama, chauffage central, état satisfaisant
  - Très jolies aires publiques, spacieuses
  - La plupart du matériel mécanique fonctionne; bonne cuisine, quelques réfections du matériel de buanderie souhaitable
  - Propriété agréable

- MARCHE :
- Clientèle touristique mixte, 25/75% individuels/groupes, 38% espagnols, grande diversité de nationalités, tous en circuit touristique
  - Amélioration du faible taux d'occupation en 1992/1993, actuellement près de 40%, auparavant 25% environ - marché espagnol plus important
  - Ville très intéressante mais en dehors des principaux itinéraires touristiques en raison de sa situation géographique, améliorée par l'expansion du service de ferry-boats en provenance d'Europe
  - Potentiel d'augmentation des recettes du restaurant, principalement à l'heure du déjeuner : excursions en provenance de Tanger

## AUTRES

- FACTEURS :
- Gestion assurée par la chaîne hôtelière KTH, expiration du contrat en 2001
  - Propriétaire : ONMT
  - 40 employés
  - Terrains limitrophes disponibles pour l'expansion des chambres ou des terrains réservés aux loisirs, si nécessaire

## STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- Tenter de négocier l'acquisition par les directeurs actuels (KTH), comme élément d'un lot global avec d'autres hôtels sous leur direction. Encourager la création d'un joint-venture avec un investisseur étranger qualifié. Hôtel que l'on pourra retirer éventuellement de la chaîne KTH.

PLAN

D'ACTION :

- |       |  |
|-------|--|
| 4eT93 | Négocier l'amendement du contrat de gestion avec des modalités précises visant les réfections/investissements intérimaires |
| 1eS94 | Préparer l'évaluation technique des besoins en matière de réfection  |
| 2eS94 | Préparer l'évaluation de la propriété<br>Entamer les négociations portant sur l'acquisition                                |
| 1eS95 | Finaliser l'acquisition  |

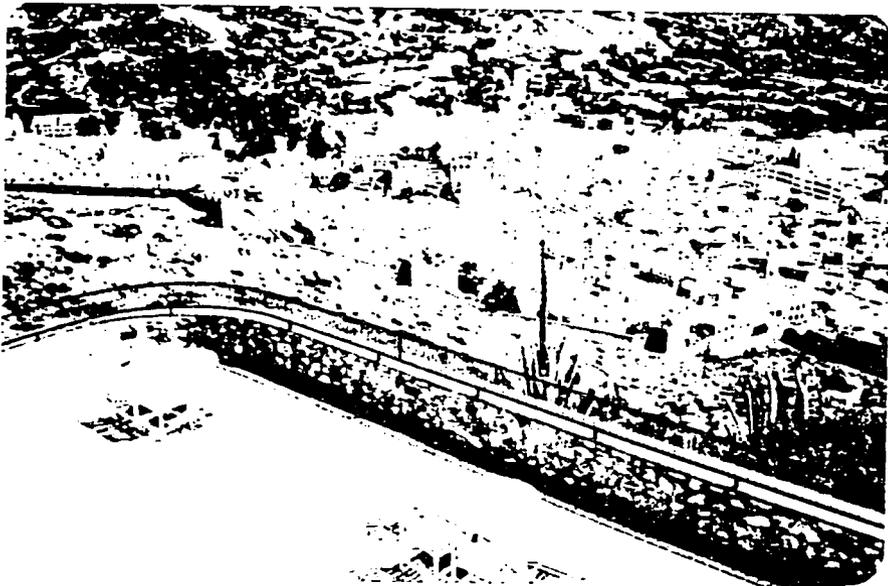
HOTEL ASMAA, CHEFCHAOUEN



VIEW OF HOTEL WITH CITY IN FOREGROUND



FRONT ENTRANCE

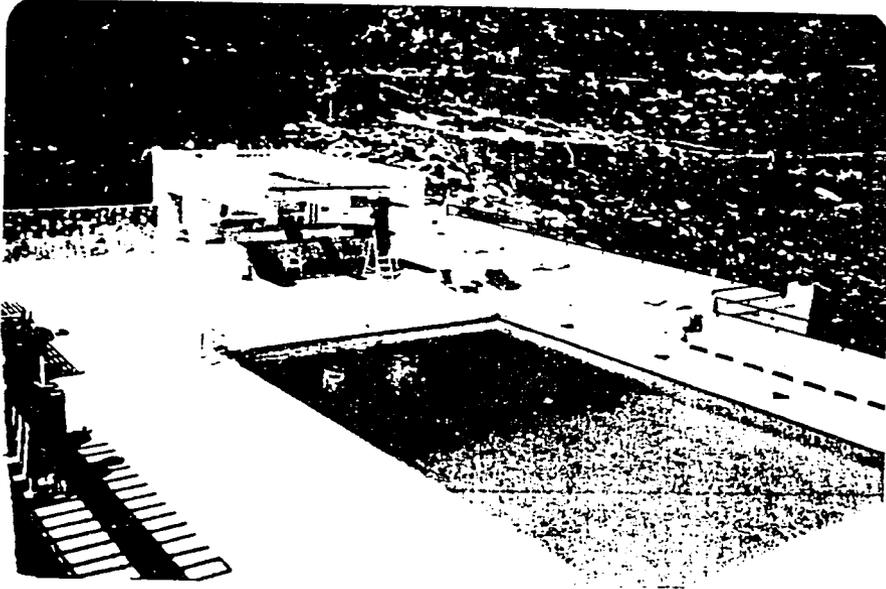


VIEW OF CITY



VIEW OF VALLEY

HOTEL ASMAA, CHEFCHAOUEN



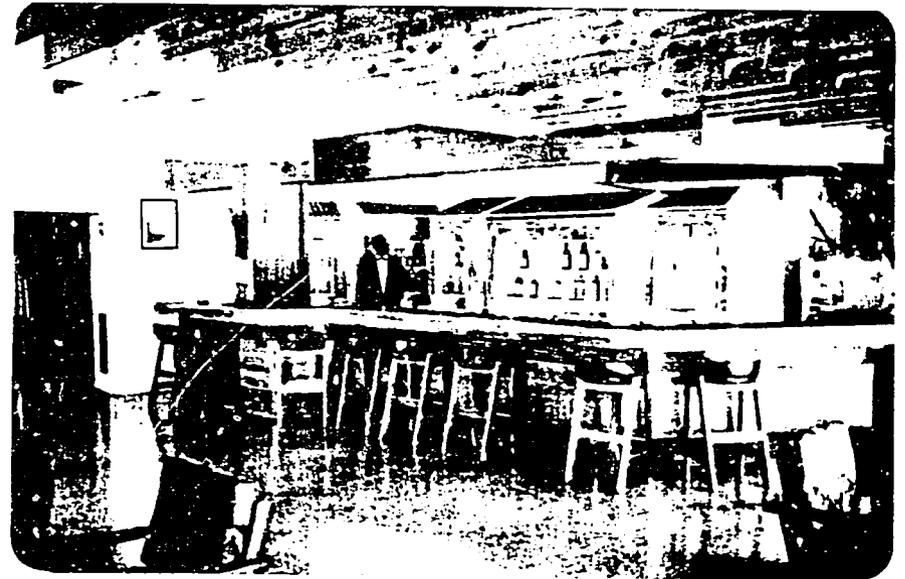
POOL AREA



LOBBY & RECEPTION



RESTAURANT



BAR

## HOTEL AZGHOR

4

- EMPLACEMENT :
- Ouarzazate, centre touristique du sud-est, en cours de devenir la porte d'entrée vers les attractions du désert
  - "Meilleur" site de la colline surplombant la ville et la vallée, à proximité d'autres hôtels, lieu du premier relais colonial français

## DESCRIPTION

### PHYSIQUE :

- 120 chambres, 4 étoiles, 2 restaurants, bar, piscine, petit jardin
- Aile plus ancienne remonte aux années 1930, expansion importante en 1969
- Chambres, petites (12m<sup>2</sup>), dotées de petits balcons, quelques chambres/suites plus grandes situées dans la partie plus ancienne; la plupart d'entre elles donnent sur un beau panorama, climatisation centrale, réfection des intérieurs souhaitable
- Aires publiques "charmantes", quelques réfections des intérieurs indispensables, principalement pour les moquettes
- Nouvelle plomberie indispensable
- Remplacement de presque tout le matériel mécanique, de cuisine, de buanderie indispensable, possibilité de réparer le matériel de climatisation
- Propriété ancienne mais attrayante

### MARCHE :

- En cour d'évolution, auparavant touristes en voyage organisé, actuellement environ 40% individuels, 30% marocains, 50% français, 20% autres, principalement en circuit
- Utilisé auparavant par les anciens directeurs (PLM) pour le surbooking de l'hôtel faisant partie de leur chaîne
- Concurrence avec les hôtels plus spacieux, modernes, luxueux mais préféré par certains clients
- Faible taux d'occupation, environ 40%, aucune commercialisation récente

## AUTRES

### FACTEURS :

- Propriété ONMT responsable de la gestion (gestion assurée auparavant par PLM)
- 97 employés
- Aucune possibilité d'expansion

## STRATEGIE

### RECOMMANDEE :

Préparer l'hôtel pour un appel d'offres. Plusieurs investisseurs se disent intéressés par l'acquisition éventuelle

PLAN

D'ACTION :

- |       |  |
|-------|--|
| 4eT93 | Préparer le contrôle financier et l'évaluation<br>Préparer l'évaluation des besoins et des coûts en matière de réfection<br>Entreprendre le marketing informel |
| 1eT94 | Confirmer le financement réservé aux travaux de réfection (CIH)<br>Finaliser les documents requis pour la soumission<br>Faire les appels d'offre               |
| 2eT94 | Finaliser la privatisation   |

HOTEL AZGHOR, OUARZAZATE



VIEW FROM GARDEN



POOL AREA



LOUNGE & BAR



RESTAURANT

## HOTEL DES ILES

5

- EMPLACEMENT :
- Essaouira, port pittoresque sur la côte atlantique, à l'ouest de Marrakech, ancien nom Mogador, bonnes plages, climat tempéré pendant toute l'année, apprécié par les amateurs du surfing et les marocains et résidents étrangers aisés
  - "Meilleur" emplacement, à proximité de la médina et de la promenade longeant la plage

### DESCRIPTION

#### PHYSIQUE :

- Environ 55 chambres, 4 étoiles, 2 restaurants (un seul ouvert, 2 bars, snack-bar, piscine)
- Aile plus ancienne (1950), 3 étages avec 15 chambres et aires publiques; aile plus moderne (1970?) type motel disposée autour de la piscine
- Chambres, spacieuses (16-18m<sup>2</sup>), nouvelle réfection des intérieurs, chauffage, (climatisation pas nécessaire ?), frigo-bars, télévision par satellite
- Nouvelle réfection des aires publiques surdimensionnées (mobiliers plutôt prétentieux pour un lieu de villégiature sur mer, mais d'une excellente qualité)
- Plomberie dans les chambres récemment remplacée
- Le matériel mécanique, de cuisine et de buanderie est vieux mais fonctionne assez bien
- Meilleur aménagement du jardin souhaitable
- Propriété exceptionnelle

#### MARCHE :

- Clientèle touristique mixte, 65/35% individuels/groupes (le contraire par rapport à l'année dernière), panachage de voyages organisés, de séjours de week-end ou plus longs, clientèle allemande importante (40%)
- Concurrence modeste des hôtels 3 étoiles, autres hôtels prévus le long des plages
- Taux d'occupation moyen : environ 55%, forte saisonnalité

### AUTRES

#### FACTEURS :

- Propriété de la chaîne ONCF/CHT qui en assure la gestion
- Audit et évaluation financiers effectués en 1992
- 80 employés, coûts de main d'oeuvre excessifs
- Absence de proportion entre les aires publiques et les chambres mais sans possibilité d'expansion en raison d'une absence de terrain (possibilité d'acquisition de terrain pour la construction de cours de tennis)

## STRATEGIE

- RECOMMANDÉE :
- Cas difficile. Pas d'urgence
  - Etudier la faisabilité (technique et administrative - zonage, etc.) d'expansion (construction éventuelle d'un étage sur les structures existantes) ou conversion en hôtel doté exclusivement de suites (fermer les terrasses, etc) option pour l'investisseur
  - Maintenir en état <<prêt à vendre>> mais attendre de trouver un investisseur qualifié

## PLAN

- D'ACTION :
- |       |  |
|-------|--|
| 1eS94 | Etude de faisabilité sur l'expansion/conversion                      |
|       | Réévaluation du prix de vente minimum                                |
|       | Faire de le marketing informel                                       |
| 2eS94 | Etudier les offres d'achat proposées par des investisseurs qualifiés |

# HOTEL DES ILES, ESSAOUIRA



FRONT ENTRANCE



LOUNGE & RESTAURANT ENTRANCE



POOL AREA & BUNGALOWS

## HOTEL DOUKKALA

6

- EMPLACEMENT :
- El Jadida, port industriel au sud de Casablanca, site balnéaire apprécié des autochtones, intérêt touristique limité - possibilité d'en faire une escale à l'heure du déjeuner entre Casablanca et Marrakech
  - Sur la plage, au bout de la promenade menant au centre ville

### DESCRIPTION

#### PHYSIQUE :

- 81 chambres, 4B étoiles, restaurant, bar, boîte de nuit, piscine avec très grande terrasse, (2) cours de tennis
- Chambres, dimensions moyennes (14m<sup>2</sup>) avec petits balcons, la moitié donnent sur la mer, état satisfaisant, quelques réfections des intérieurs souhaitables
- Aires publiques adéquates, mais, en général, peu attrayantes
- Réfection intégrale souhaitable.
- Vieux matériel mais fonctionne assez bien, remplacement souhaitable
- Jardin mal aménagé
- Propriété peu intéressante située sur une plage médiocre

#### MARCHE :

- Marché mixte. 20% clients commerciaux, 40% week-end, 40% voyages organisés, 33/67% individuels/groupes, 33% marocains, 40% français et belges
- Marché commercial en cours d'amélioration avec l'expansion du port et l'arrivée d'entreprises étrangères
- Bonne fréquentation du restaurant à l'heure du déjeuner par des touristes en voyage organisé
- Bonne fréquentation du bar et de la boîte de nuit par les autochtones
- Concurrence future du nouvel hôtel PLM en construction à proximité sur la plage qui sera doté d'un golf; concurrence actuelle peu importante
- Taux d'occupation moyenne : 52-58% au cours des dernières années

### AUTRES

#### FACTEURS :

- Gestion assurée par la chaîne hôtelière Salem, expiration du contrat mars 1994
- Propriété de ONMT
- 78 employés

## STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- Négocier un accord intérimaire pour assurer l'entretien et la gestion pendant le processus de privatisation, prorogation éventuelle du contrat actuel
  - Préciser l'acquisition éventuelle par les directeurs actuels (Salem) avant l'expiration du contrat de gestion actuel. Sinon, faire un appel d'offres en même temps que les autres hôtels gérés par Salem mais non pas en tant qu'élément d'un lot global
  - L'affiliation future avec la chaîne n'est pas critique. Susceptible d'attirer l'intérêt du propriétaire/directeur local

## PLAN

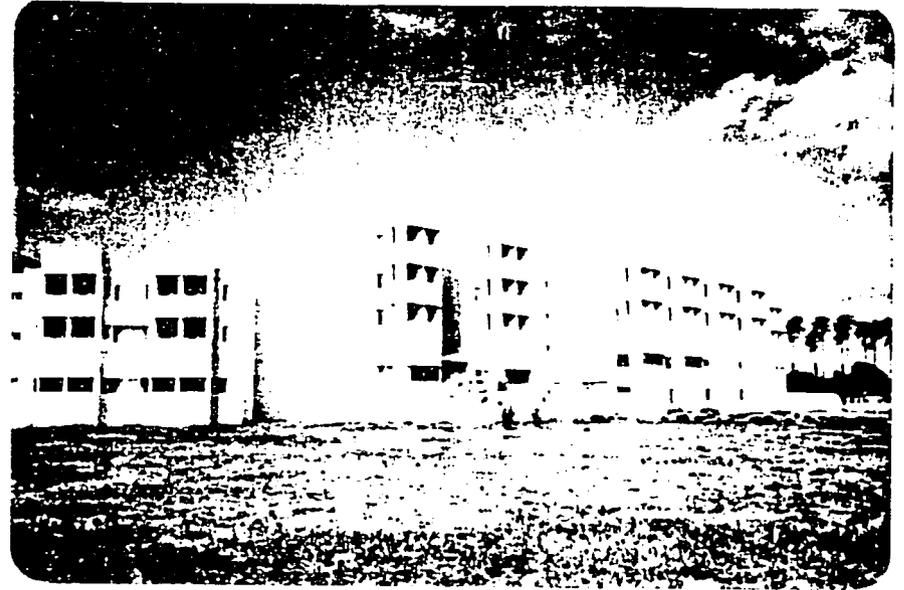
### D'ACTION :

- |       |  |
|-------|--|
| 4eT93 | Négocier l'amendement au contrat de gestion avec des modalités précises portant sur les réfections/ investissements intérimaires et la prorogation éventuelle du contrat |
|       | Préparer l'évaluation technique des besoins en matière de réfection  |
|       | Préparer l'audit et l'évaluation   |
|       | Préciser l'intérêt d'acquisition par Salem   |
| 1eT94 | Négocier la vente à Salem ou faire un appel d'offres   |
| 2eT94 | Finaliser la privatisation   |

# HOTEL DOUKKALA, EL JADIDA



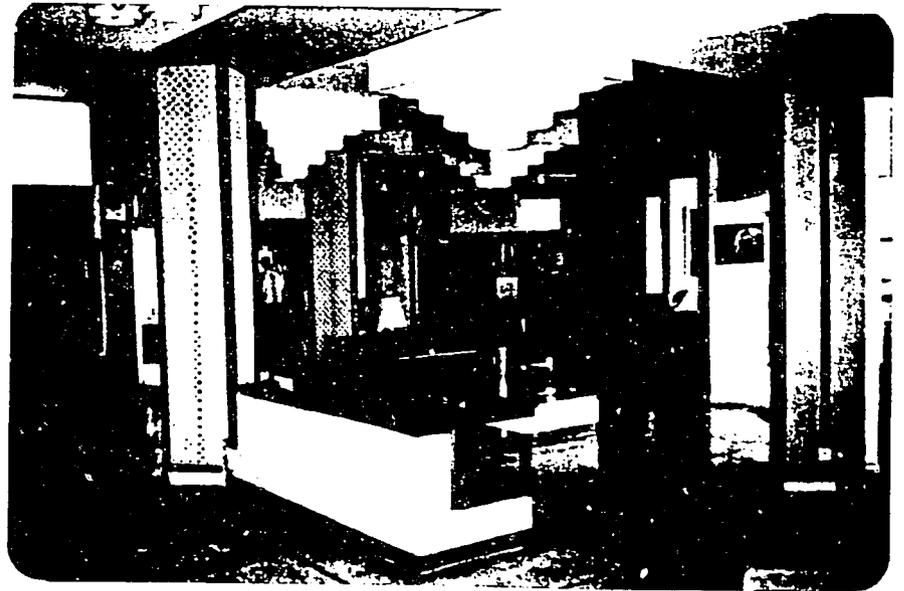
FRONT ENTRANCE



REAR FACING BEACH



POOL AREA



LOBBY

## HOTEL/CLUB LES DUNES D'OR

7

- EMPLACEMENT :
- Agadir, lieu de villégiature le plus important de la côte atlantique, bien établi, croissance constante attendue
  - Sur la plage au centre du quartier des hôtels, l'un des rares sites hôteliers à proximité immédiate de la plage. emplacement excellent

### DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- 450 chambres, village de vacances (2e classe), 4 restaurants, 4 bars, snack-bar, boîte de nuit, discothèque, 2 piscines. salle d'exercice, articles de sports nautiques, théâtre, 12 courts de tennis, centre commercial intégré, autres avantages
  - Chambres spacieuses avec grands balcons, douches, chauffage, absence de climatisation, téléphone, téléviseurs, adéquats, réfection des intérieurs souhaitable
  - Réfection de la plupart des aires publiques indispensable, rénovation générale souhaitable
  - Remplacement de certain matériel mécanique, de cuisine et de buanderie indispensable
  - Plomberie et systèmes électriques semblent être en bon état
  - Complexe de villégiature très fréquenté, aspect quelque peu dégradé

- MARCHE :
- A prépondérance allemande (85%), groupes de voyage organisé, séjours d'une semaine ou plus
  - Taux d'occupation moyen : 50% janvier-avril 1993
  - Le taux d'occupation traduit, peut-être, les conditions dégradées et le transfert de la clientèle vers d'autres propriétés de PLM

### AUTRES

- FACTEURS :
- Gestion assurée par PLM, expiration du contrat fin 1995, séparation litigieuse probable
  - Propriété de CDG
  - 400 employés

### STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- Ne rien faire à l'heure actuelle
  - Préparer à la privatisation en 1995
  - Privatisation intégrale en 1996 suite au désengagement de PLM
  - Convient aux besoins d'un investisseur international

**PLAN**

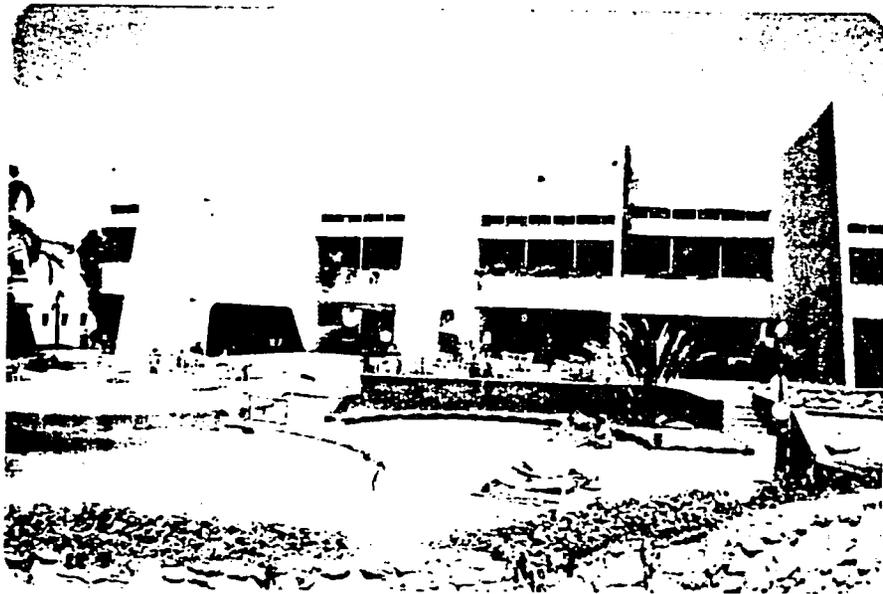
**D'ACTION :**

- 4eT93** Encourager le contrôle de PLM par CDG afin d'endiguer la détérioration de la propriété
  
- 2eS95** Préparer l'audit et les évaluations
  
- Résoudre tous les différends avec PLM
  
- Marketing informel
  
- Rédaction des documents de l'appel d'offres
  
- Prévoir la gestion intérimaire
  
- 1eS96** Faire un appel d'offres
  
- Finaliser la privatisation

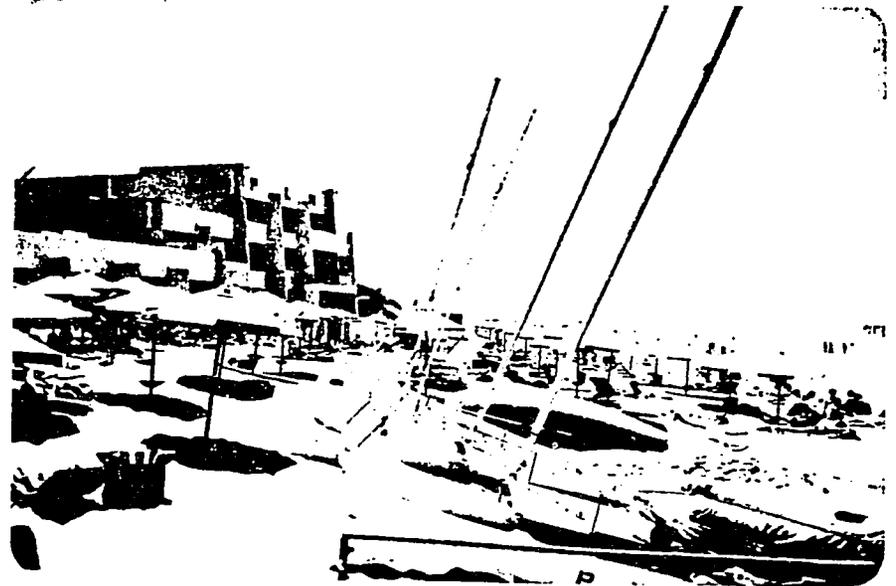
# HOTEL/CLUB DUNES D'OR, AGADIR



VIEW OF RECEPTION AREA & MAIN ENTRANCE

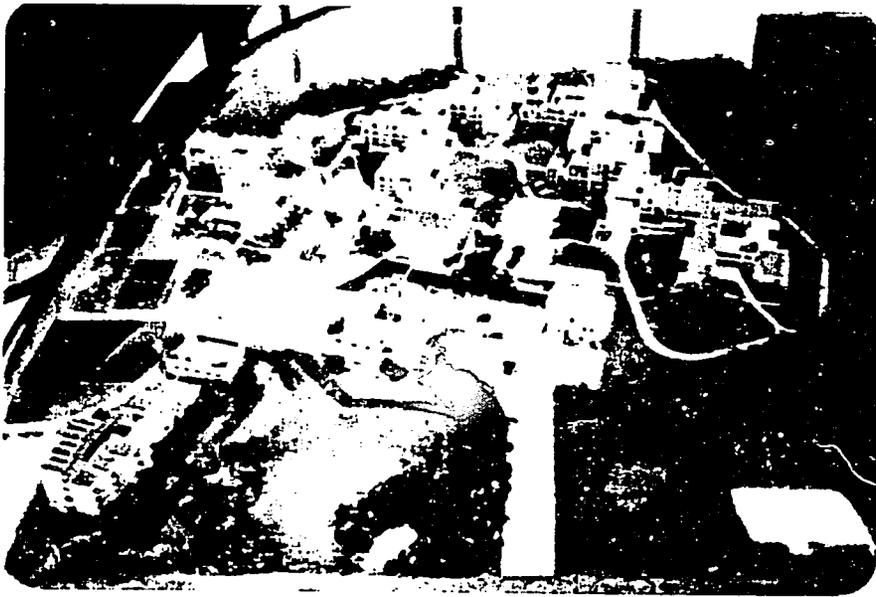


RESTAURANT & SNACK BAR OVERLOOKING POOL



ROOMS OVERLOOKING BEACH

# HOTEL/CLUB DUNES D'OR, AGADIR



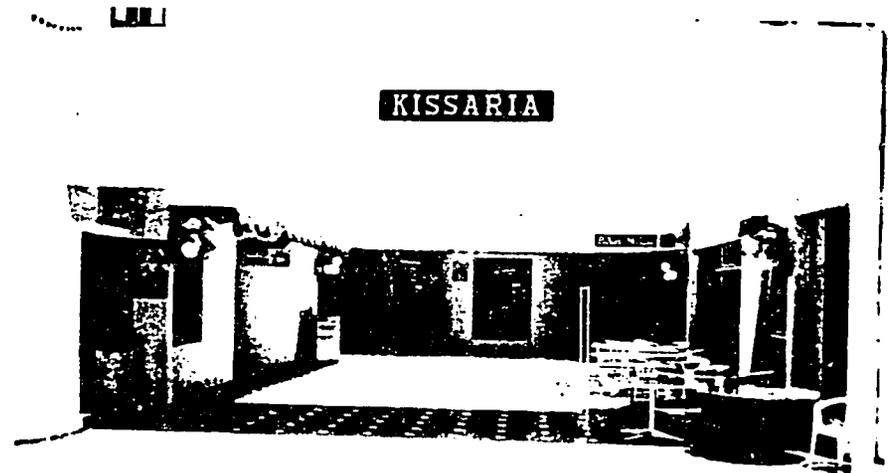
MODEL OF PROPERTY



LOBBY & RECEPTION



PIZZARIA OVERLOOKING BEACH



SHOPPING ARCADE

## HOTEL FRIOUATO

8

- EMPLACEMENT :
- Taza, centre administratif à l'est de Fès en direction de la frontière avec l'Algérie, peu d'intérêt pour les touristes
  - Situé dans une zone résidentielle à l'orée du centre, tranquille mais un peu éloigné

## DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- 58 chambres, 4 (?) étoiles, restaurant, bar, piscine (vide), 1 cour de tennis, salle de cartes, salle de réunion, grand jardin
  - Chambres, dimensions moyennes, chauffage central, climatisation centrale, satisfaisants, quelques réfections des intérieurs souhaitables
  - Nouveau mobilier et réfection de toutes les aires publiques indispensables
  - Plomberie dans les chambres a été remplacée en 1988/89
  - Remplacement du matériel de cuisine et de buanderie indispensable
  - Conception peu inspirée

- MARCHE :
- Principalement un hôtel commercial. 60% marocains, 20% espagnols, 20% autres. Surtout des individuels. Quelques groupes organisés, chasseurs et pêcheurs
  - Bar très fréquenté par les autochtones (55% des recettes).
  - Quelques activités de restauration pour les mariages, etc.
  - Aucune concurrence, fournit des services publics requis
  - Faible taux d'occupation, 30%; la plupart des chambres ne sont pas utilisées

## AUTRES

- FACTEURS :
- Gestion assurée par la chaîne hôtelière Salem, expiration du contrat en mars 1994
  - Propriété d'ONMT
  - 31 employés
  - Pourcentage élevée de la propriété non occupée, situé dans une zone résidentielle aisée en expansion

## STRATEGIE

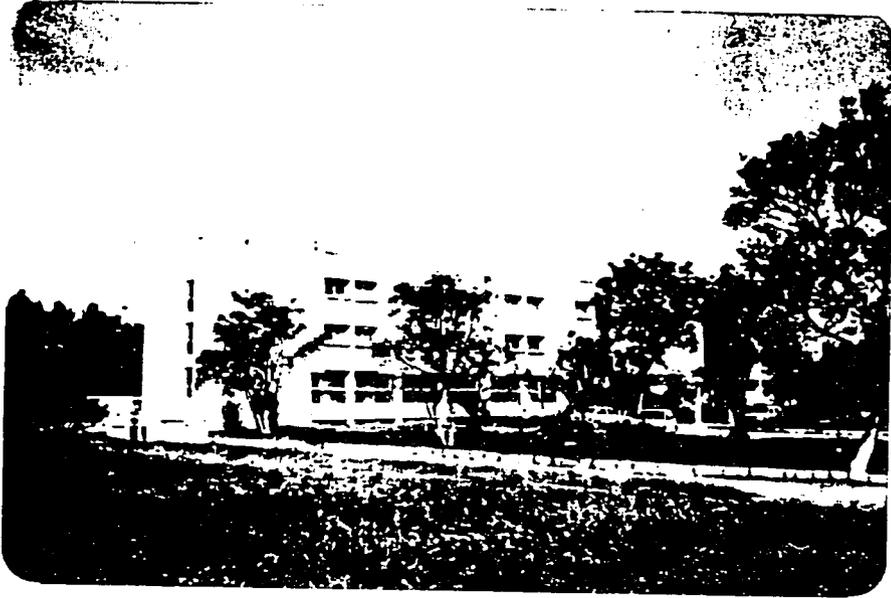
- RECOMMANDEE:
- Négocier un accord intérimaire pour assurer l'entretien et la gestion pendant le processus de privatisation, prorogation éventuelle du contrat actuel
  - Préciser l'acquisition éventuelle par les directeurs actuels (Salem) avant l'expiration du contrat de gestion actuel. Sinon, faire un appel d'offres en même temps que les autres hôtels gérés par Salem mais non pas en tant qu'élément d'un lot global
  - L'affiliation future avec la chaîne n'est pas critique. Susceptible d'attirer l'intérêt d'un propriétaire/directeur/promoteur d'immobilier local

## PLAN

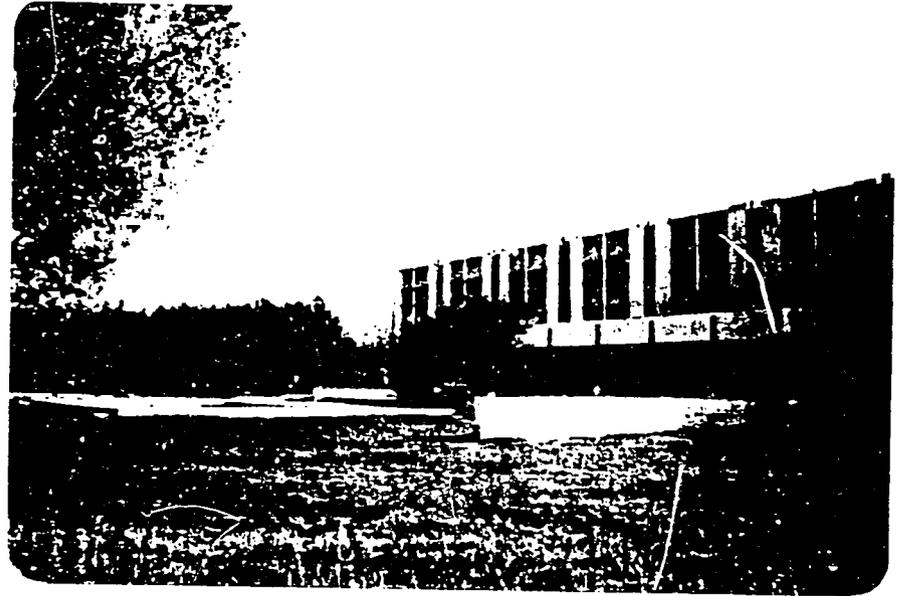
### D'ACTION :

- 4eT93 Négocier l'amendement au contrat de gestion avec des modalités précises portant sur les réfections/ investissements intérimaires et la prorogation éventuelle du contrat
- Préparer l'évaluation technique des besoins en matière de réfection
- Demander aux responsables de zonage d'accorder la permission de subdiviser
- Préparer l'audit et l'évaluation financiers
- Préciser l'intérêt d'acquisition par Salem
- 1eT94 Négocier la vente à Salem ou faire un appel d'offres
- 2eT94 Finaliser la privatisation

HOTEL FRIOUATO, TAZA



FRONT ENTRANCE



POOL SIDE



RESTAURANT OVERLOOKING GARDEN



SURROUNDING PROPERTIES

## HOTEL HAMOU ZAYANNI

9

- EMPLACEMENT :**
- Khenifra, centre administratif au sud de Fès sur la route de Marrakech, peu intéressant pour les touristes
- DESCRIPTION PHYSIQUE :**
- 60 chambres, 4 étoiles, restaurant, bar, piscine, (1) cour de tennis, boîte de nuit (fermée)
  - Chambres, dimensions agréables (16m<sup>2</sup>) dont environ 60% donne sur un beau panorama, chauffage central, climatisation centrale, en état satisfaisant, quelques réfections des intérieurs souhaitables
  - Aires publiques acceptables, quelques réfections souhaitables
  - La plupart du matériel et des installations mécaniques sont en état satisfaisant. Quelques réparations nécessaires
  - Conception froide et peu attrayante. L'aménagement du jardin ne suffit pas à créer une ambiance plus agréable
- MARCHE :**
- Clientèle mixte. 30% marocains, 35% allemands, 20% italiens, 15% autres. 40/60% individuels/groupes. La plupart des clients y passent une nuit. Fréquentation en été par des familles de Fès
  - Bar très fréquenté (50% des recettes)
  - Piscine très fréquentée en été
  - Faible taux d'occupation : 35% (?)
  - Aucune concurrence d'autres hôtels de la même catégorie
  - Les chasseurs, les pêcheurs et les touristes préfèrent un autre type d'hôtel situé dans un endroit plus rural
- AUTRES FACTEURS :**
- Gestion assurée par la chaîne hôtelière Salem, expiration du contrat en mars 1994
  - Propriété d'ONMT
  - 41 employés
  - Grand lotissement (6 hectares) de terrain résidentiel recherché

## STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- Négocier un accord intérimaire pour assurer l'entretien et la gestion pendant le processus de privatisation, prorogation éventuelle du contrat actuel
  - Préciser l'acquisition éventuelle par les directeurs actuels (Salem) avant l'expiration du contrat de gestion actuel. Sinon, faire un appel d'offres en même temps que les autres hôtels gérés par Salem mais non pas en tant qu'élément d'un lot global
  - Evaluer l'importance stratégique pour les besoins en matière de tourisme/hôtel local afin de pouvoir envisager la vente éventuelle de la propriété uniquement pour sa valeur immobilière

## PLAN

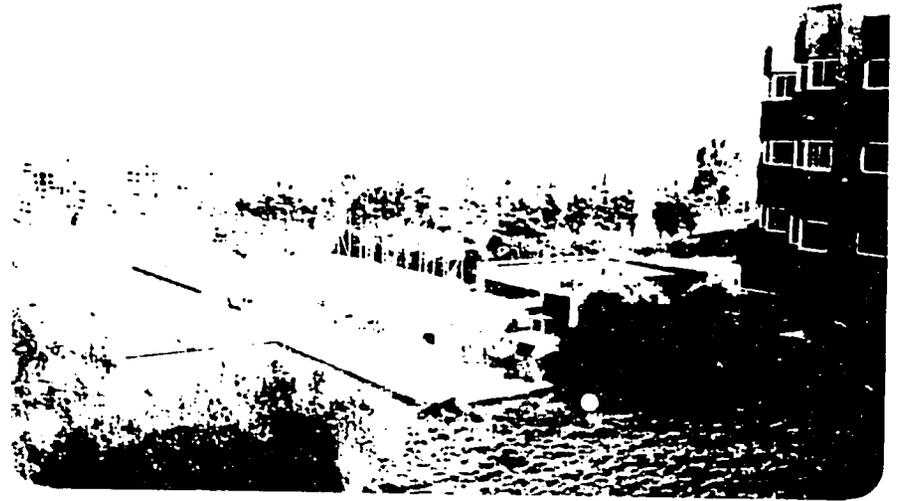
### D'ACTION :

- 4eT93 Négocier l'amendement au contrat de gestion avec des modalités précises portant sur les réfections/ investissements intérimaires et la prorogation éventuelle du contrat
- Préparer l'évaluation technique des besoins en matière de réfection
- Etablir les besoins stratégiques en matière de tourisme/hôtel
- Préparer l'audit et l'évaluation financiers
- Préciser l'intérêt d'acquisition par Salem
- 1eT94 Négocier la vente à Salem ou faire un appel d'offres
- 2eT94 Finaliser la privatisation

# HOTEL HAMOU ZAYANI, KHENIFRA



FRONT ENTRANCE



VIEW OVERLOOKING POOL, TENNIS COURT & CITY



RESTAURANT



BAR & LOUNGE

- EMPLACEMENT :**
- Casablanca, la ville la plus importante et le centre économique du pays, peu intéressant pour les touristes mais porte d'entrée principale
  - Situé à un carrefour principal en plein centre ville
- DESCRIPTION PHYSIQUE :**
- 231 chambres, 5 étoiles (palace), 4 restaurants, bar, boîte de nuit, piscine, salle d'exercice, salles de conférence, boutiques et autres installations
  - Chambres, spacieuses, luxueusement aménagées, bonne condition
  - Aires publiques adéquates; quelques petites réfections souhaitables
  - Le directeur de l'hôtel affirme que le matériel mécanique est en bon état; construction de l'hôtel: 1973, rénovations importantes en 1984
  - Hôtel typique d'une chaîne internationale
- MARCHE :**
- Prédominance de clients commerciaux
  - Site de grands congrès
  - Forte concurrence d'autres hôtels
  - Taux d'occupation inconnu
- AUTRES FACTEURS :**
- Gestion assurée par Hyatt, chaîne d'hôtels internationale  
INTERDEC, société hôtelière internationale  
d'investissement/gestion, détentrice d'un contrat de gestion de l'Etat. Expiration du contrat : fin 2000.
- STRATEGIE RECOMMANDEE:**
- Tenter de privatiser par le biais d'une vente institutionnelle sans s'ingérer dans la gestion actuelle
  - Pas d'urgence
- PLAN D'ACTION :**
- |        |   |
|--------|---|
| 4eT93  | Confirmer la stratégie avec le propriétaire et les directeurs                     |
| 2eS95  | Préparer l'audit et l'évaluation financiers<br>Cerner les investisseurs éventuels |
| Post95 | Privatiser  |

# HOTEL HYATT REGENCY, CASABLANCA



FRONT ENTRANCE



POOL AREA & SUITES



COFFEE SHOP & LOBBY



BAR

- EMPLACEMENT :**
- Taliouine, village rural sur la route reliant Agadir (Taroudant) et Ouarzazate; région désertique intéressante, ville connue en raison de sa culture de safran
  - Limitrophe avec la casbah de Glaoui impressionnante, situé sur une colline surplombant la vallée

**DESCRIPTION****PHYSIQUE :**

- 106 chambres, 4(B) étoiles, restaurant, bar, piscine, jardin
- Chambres spacieuses (18m<sup>2</sup>) avec de petits balcons, chauffage central et climatisation centrale (jamais en service en raison des insuffisances de capacité d'électricité), état acceptable, nouveaux lits souhaitables, nombreuses chambres fermées
- Aires publiques adéquates
- L'hôtel est équipé d'un groupe électrogène; il n'est pas connecté au nouveau réseau public
- Conception simple mais agréable et convenable

**MARCHE :**

- Quelques touristes à la recherche de l'inhabituel, base pour les excursions à destination de villages éloignés sur des routes non goudronnées, 35/65% individuels/groupes, 50% français, 25% allemands, 15% marocains, 10% autres, séjours d'une nuit
- Visites de groupes organisés à l'heure du déjeuner (20.000 repas servis en 1992)
- Concurrence croissante d'autres restaurants
- Aucun autre hôtel de qualité, mais beaucoup de touristes préfèrent le séjour "rustique" dans un gîte à proximité
- Très faible taux d'occupation (7%)

**AUTRES****FACTEURS :**

- Propriété d'ONMT qui en assure la gestion, auparavant sous la direction de PLM
- 36 employés
- Construction sur un terrain qui n'a pas été acquis officiellement. Les terrains sont la propriété des résidents de la casbah avoisinante.
- La casbah avoisinante, et d'autres dans la région, sont des attractions touristiques/ressources culturelles en cours de se dégrader

## STRATEGIE

### RECOMMANDEE :

Intégrer l'hôtel dans une fondation à but non lucratif consacrée à la préservation des casbahs et les manifestations culturelles de la zone. L'hôtel accueillait auparavant des étudiants de l'extérieur, des enseignants et des touristes. Source de recettes pour l'entretien de la fondation. La casbah avoisinante sera préservée en tant que musée vivant. Certains résidents devront être ré-installés.

## PLAN

### D'ACTION :

4eT93

Etablir le degré d'acceptabilité de la notion d'une fondation au niveau des différents pouvoirs publics

En discuter avec les résidents de la casbah

1eS94

Créer la fondation

2eS94

Transférer la propriété de l'hôtel à une fondation

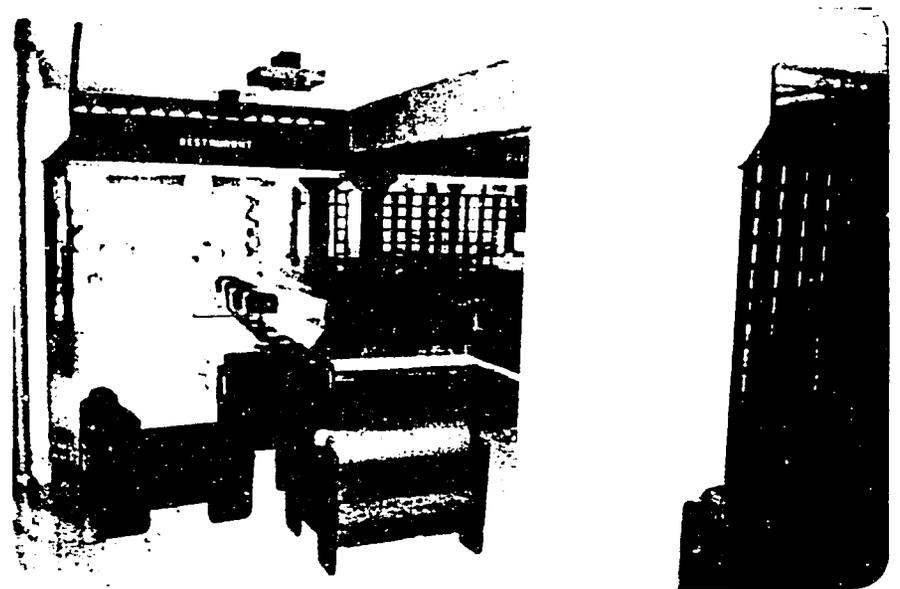
# HOTEL IBN TOUMERT, TALIOUINE



POOL AREA OVERLOOKING KASBAH



VIEW SHOWING HOTEL & KASBAH



LOBBY, BAR & RESTAURANT ENTRANCE

## HOTEL MADAYEQ

12

- EMPLACEMENT :
- Boumalne, ville située sur la route touristique au sud du Haut Atlas, entrée de la Gorge du Dades
  - Sur un plateau surplombant la ville et la vallée

### DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- 120 chambres, 4(B) étoiles, restaurant, bar, piscine
  - Chambres spacieuses (18m<sup>2</sup>) avec de petits balcons. chauffage central, climatisation, réfection des intérieurs indispensable
  - Remplacement de la totalité du matériel (cuisine, buanderie) indispensable
  - Selon le directeur, le système de plomberie est en bon état
  - Conception austère, peu attrayante

- MARCHE :
- Touristes étrangers, 50% allemands, 40% français, 10% autres. 20/80% individuels/groupes, tous en voyage organisé avec séjours d'une nuit; l'hôtel a une fréquentation très irrégulière en raison de la séquence des visites
  - Aucun autre hôtel comparable dans la ville, mais concurrence avec ceux de la région : hôtels de la chaîne KTH à Tenehir et à Kelaa M'Gouna (qui sont également privatisables)

### AUTRES

- FACTEURS :
- Propriété d'ONMT qui en assure la gestion; auparavant gérée par PLM
  - 62 employés
  - Grand site (4,5 hectares), potentiel d'aménagement résidentiel

### STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- A titre de joint-venture, ajouter au lot global couvrant les hôtels gérés par PLM ciblant un tour operateur international
  - Séparation possible de tout terrain sans intérêt pour un investisseur en hôtellerie éventuel

PLAN

D'ACTION :

2eS93

Résoudre tous les différends avec PLM

Finaliser les question ayant trait au droit de propriété

Préparer l'évaluation des besoins de réfections/coûts

Marketing informel

Etablir les terrains à vendre avec l'hôtel

Réserver des fonds (CIH) pour les besoins en matière de rénovations

Préciser l'offre concurrentielle ou la vente négociée

1eS94

Finaliser le dossier

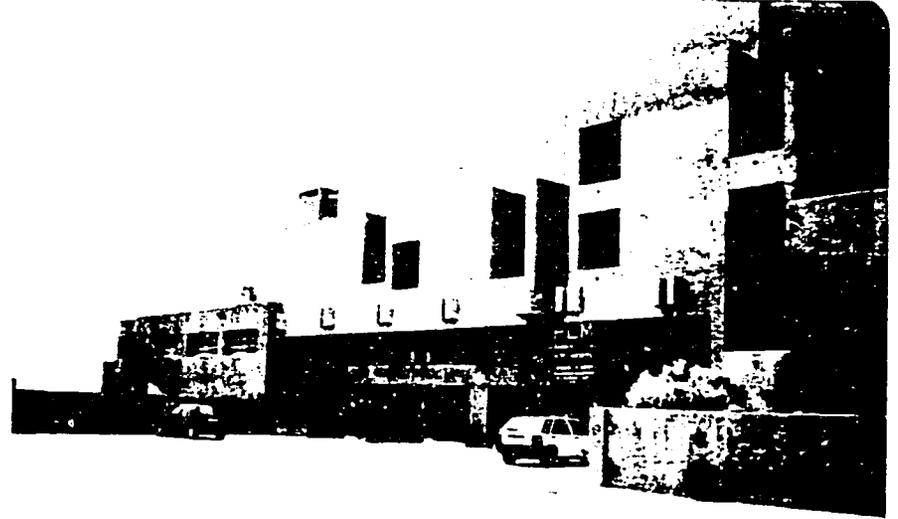
Finaliser la privatisation par le biais d'un appel d'offre ou par une vente

# HOTEL MADAYEQ, BOUMALNE

↓ HOTEL



VIEW OF HOTEL WITH CITY IN FOREGROUND



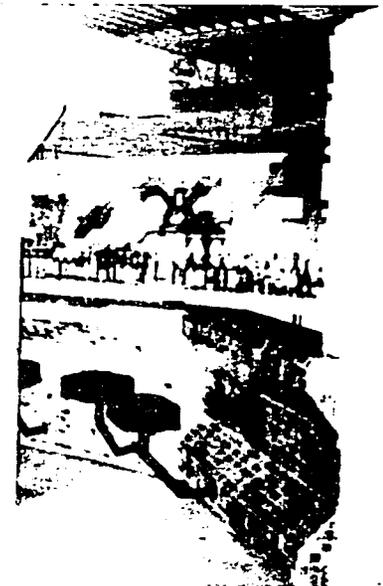
FRONT ENTRANCE



POOL AREA



BAR



## HOTEL MALABATA

13

- EMPLACEMENT :
- Tanger, ville importante du détroit de Gibraltar, lieu de tourisme important pour les marocains et les étrangers, bien que gravement dégradée
  - Plage médiocre à l'extrémité de la Baie de Tanger, beaux panoramas mais loin du centre, à proximité d'un beau quartier résidentiel

### DESCRIPTION

#### PHYSIQUE :

- 297 chambres, 5 étoiles, (3) restaurants, bar, boîte de nuit, piscine, cours de tennis, grand jardin et autres avantages
- Chambres spacieuses (double/double) avec balcons, toutes donnant sur la mer
- Hôtel fermé pendant plusieurs années. Tout le matériel et un grand pourcentage des installations de plomberies auraient été enlevés. Il sera nécessaire de tout refaire.
- A l'origine l'hôtel était prévu comme un Holiday Inn.

#### MARCHE :

- Ancien lieu de villégiature. Détérioration de l'hôtel s'est accompagnée d'une baisse de qualité au niveau de la clientèle
- Il est douteux qu'un hôtel à Tanger aujourd'hui soit en mesure d'attirer une clientèle internationale aisée
- Fréquenté en été principalement par des voyages organisés peu chers et des marocains

### AUTRES

#### FACTEURS :

- Géré auparavant par la chaîne hôtelière Safir
- Propriété publique (Domaines)
- Employés congédiés, questions politiques délicates
- Contrôle et évaluation financiers effectués
- Offre d'achat, fin 1992, restée sans issue

### STRATEGIE

#### RECOMMANDEE :

- Remettre en vente avec une campagne de marketing informelle
- Supprimer les conditions prévenant l'utilisation future ou expliquer clairement le sens de l'expression «utilisation touristique».
- Cibler les investisseurs s'intéressant à une conversion éventuelle en condominiums destinés à être revendus aux vacanciers marocains.

PLAN

D'ACTION :

2eS93

Résoudre le problème de l'utilisation

Examiner l'évaluation effectuée préalablement ainsi que le dossier

Marketing informel

Réserver des fonds (CIH) nécessaires aux réfections

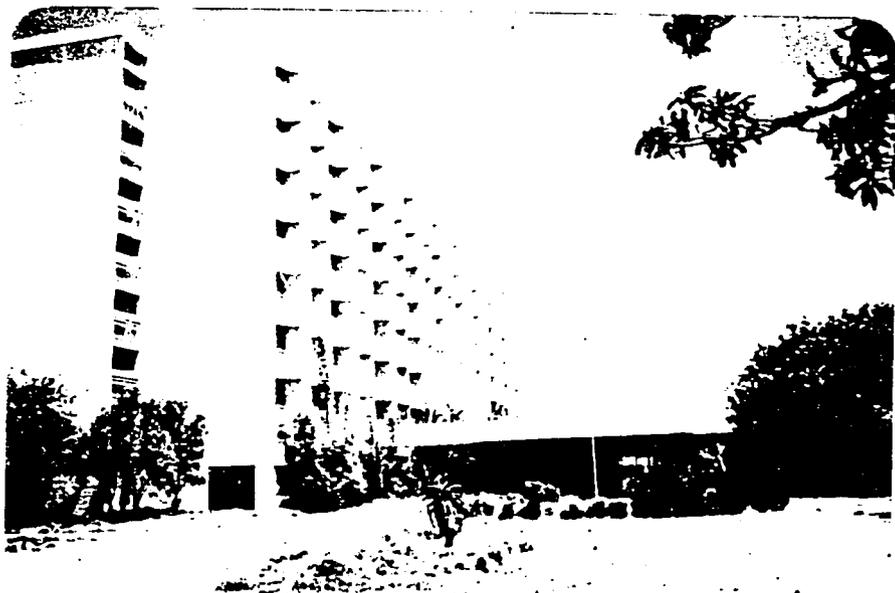
Préciser l'appel d'offres ou la vente négociée

Finaliser le dossier

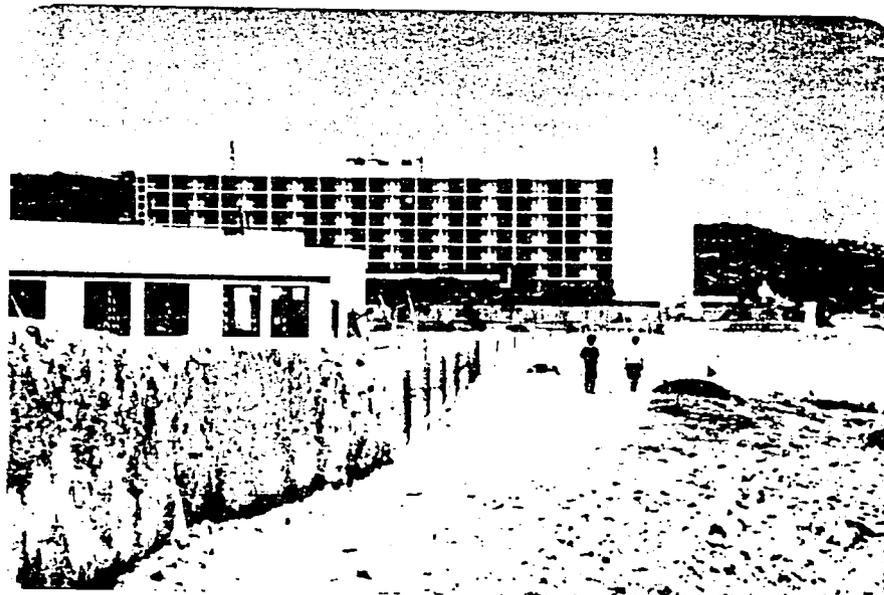
1eS94

Finaliser la privatisation par le biais d'une soumission ou par la vente

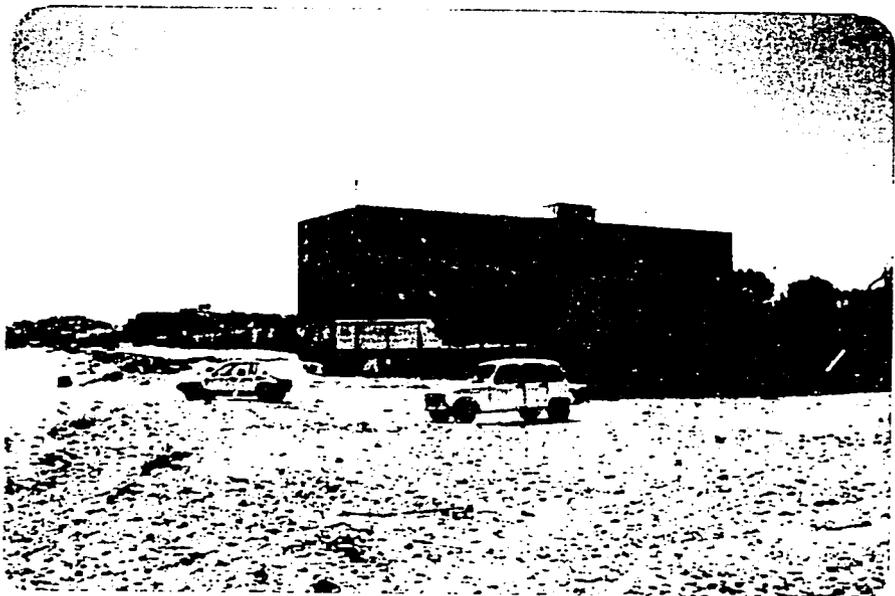
# HOTEL MALABATA, TANGIER



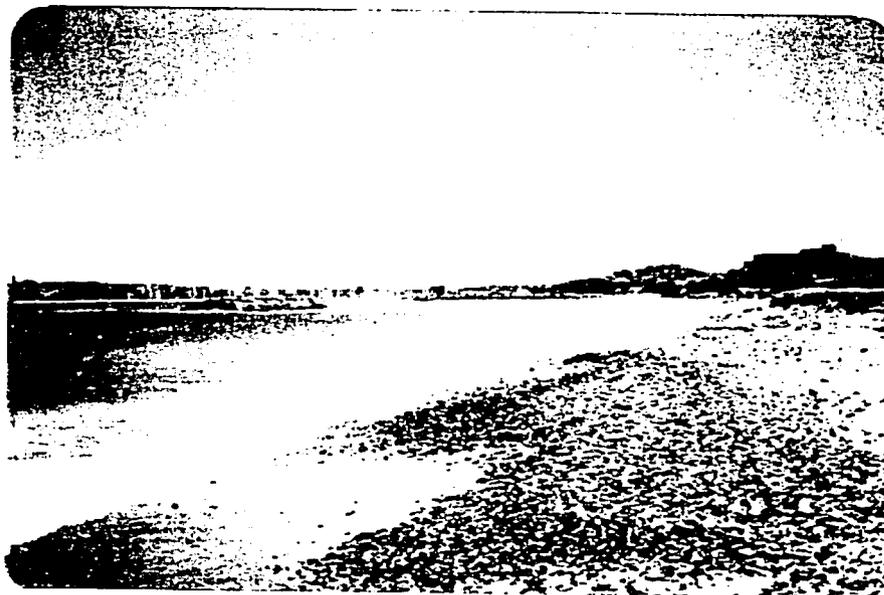
FRONT ENTRANCE



VIEW FROM HOTEL TARIK



NOTE BEACH QUALITY



VIEW TOWARD TANGIER

(Note: Images reversed)

664

## HOTEL LES MERINIDES

14

- EMPLACEMENT :
- Fès, important centre historique et culturel, ville impériale, attraction touristique importante
  - En haut d'une colline, surplombant la médina, panorama extraordinaire, tranquille, quelque peu isolé
- DESCRIPTION PHYSIQUE :
- 90 chambres, 5 étoiles (grand luxe), 4 restaurants (dont l'un est fermé), bar, piscine, salle de réunion
  - Chambres confortables (15m<sup>2</sup>) avec balcons, la moitié donnent sur la médina, chauffage central, climatisation centrale, télévision par satellite, frigobars, récemment refaites, mais de conception et de qualité médiocre
  - L'hôtel a été complètement ré-aménagé à la suite d'un incendie qui a détruit près de la totalité de l'immeuble. Toutefois, l'hôtel a besoin de nouveau matériel et de mobilier.
  - Choix de matériaux souvent mal adaptés aux besoins, ce qui nécessite l'entretien excessif, mauvaise qualité dès l'origine
  - Aires publiques surdimensionnées par rapport au nombre de chambres
  - Expansion possible sur la colline au-dessous de la piscine en face de la médina
- MARCHE :
- Presque exclusivement des touristes étrangers qui passent, en moyenne, deux nuits, 45/55% individuels/groupes, aucune nationalité ne prédomine;
  - Restaurant panoramique (non équipé, fermé) qui attirait auparavant les clients venant de l'extérieur (comme la boîte de nuit aujourd'hui convertie en salle de réunion).
  - Concurrence avec les autres hôtels 5 étoiles
  - Taux d'occupation faible-moyen : 50%, en cours de se ré-établir à suite de la fermeture provoquée par l'incendie
- AUTRES FACTEURS :
- Gestion assurée par la chaîne hôtelière KTH, expiration du contrat en 2001
  - Propriétaire : ONMT
  - 130 employés, trop nombreux pour le chiffre d'affaires actuel
  - Possibilité d'expansion en raison du site mais il conviendra sans doute d'obtenir l'aval des autorités provinciales

## STRATEGIE

### RECOMMANDEE

- Tenter de négocier l'acquisition par les directeurs actuels (KTH) en tant qu'élément d'un lot global avec d'autres hôtels gérés par cette chaîne. Encourager la création d'un joint-venture avec un investisseur étranger qualifié
- Augmenter le nombre de chambres
- Envisager la possibilité de le convertir en hôtel 4 étoiles

## PLAN

### D'ACTION :

- |       |   |
|-------|---|
| 4eT93 | Négocier l'amendement du contrat de gestion avec des modalités précises visant les rénovations-investissements intérimaires |
|       | Rechercher l'aval des pouvoirs publics provinciaux pour l'expansion   |
| 1eS94 | Préparer l'évaluation technique des coûts nécessaires pour achever les réfections et élargir l'hôtel                        |
| 2eS94 | Préparer l'évaluation de la propriété   |
|       | Entamer les négociations visant l'acquisition   |
| 1eS95 | Finaliser l'acquisition   |

# HOTEL LES MERINIDES, FES

↓ HOTEL



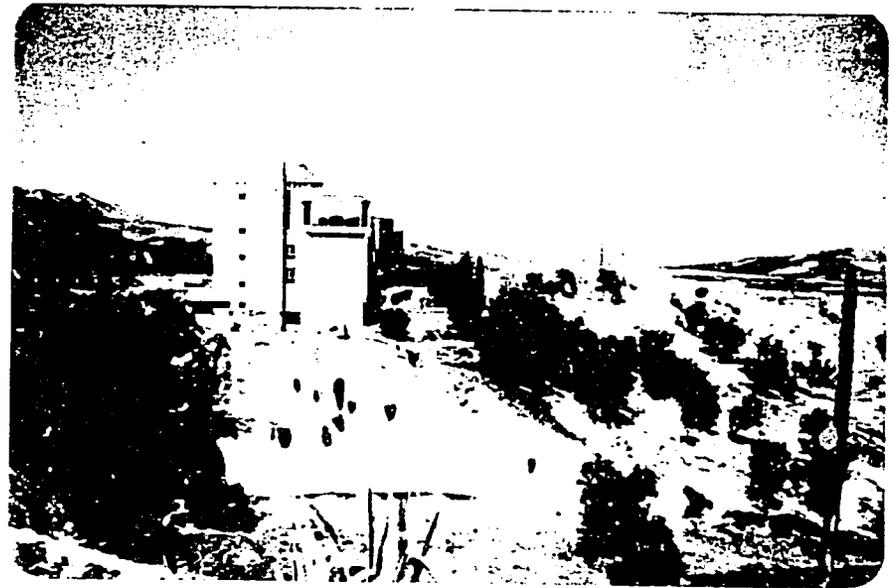
HOTEL WITH MEDINA IN FOREGROUND



FRONT ENTRANCE



TERRACE & ROOMS OVERLOOKING POOL & MEDINA



VIEW SHOWING HILLSIDE SITE FOR EXPANSION

# HOTEL LES MERINIDES, FES



VIEW OF MEDINA



MAIN RESTAURANT



BAR & LOUNGE



MOROCCAN RESTAURANT

## HOTEL N'FIS

15

- EMPLACEMENT :
- Marrakech, centre de tourisme important, ville impériale, porte d'entrée
  - Situé sur l'avenue principale du quartier des hôtels, bon site sans être exceptionnel

### DESCRIPTION PHYSIQUE :

- 270 chambres, 4 étoiles, 2 restaurants, bar, boîte de nuit, piscine, 4 cours de tennis, sauna, salle de réunion, grand jardin et autres avantages
- Chambres, dimensions moyennes (14m<sup>2</sup>) avec balcon donnant sur la piscine et le jardin, climatiseurs dans toutes les chambres. état satisfaisant, quelques réfections des intérieurs souhaitables
- Aires publiques en condition acceptable, quelques réfections souhaitables mais non urgentes
- Tout le matériel et les toutes les installations mécaniques semblent assez bien fonctionner. Construction de l'hôtel : 1981
- Conception peu inspirée mais propriété très cotée

### MARCHE :

- Clientèle touristique mixte. Prédominance de groupes. 25% espagnols, 20% français, 15% marocains, allemands et italiens (chacun), 10% autres. Séjour moyen : 3,5 nuits
- Marché très concurrentiel. Excédent de chambres d'hôtel par rapport au nombre de touristes aujourd'hui
- Taux d'occupation moyen : 50%. Clientèle saisonnière. Manifestation possible du transfert des clients vers d'autres hôtels de la chaîne PLM.

### AUTRES

#### FACTEURS :

- Gestion assurée par la chaîne hôtelière PLM, expiration du contrat en mai 1994, séparation litigieuse probable
- Propriétaire : CDG
- 200 employés pour le niveau d'occupation actuel

### STRATEGIE

#### RECOMMANDEE :

- Attendre la séparation de l'hôtel de PLM ainsi que la résolution de toutes les questions judiciaires
- Privatiser l'hôtel et cibler un tour operateur international important ou une chaîne hôtelière pour un joint-venture avec des investisseurs locaux

**PLAN**

**D'ACTION :**

- |              |  |
|--------------|--|
| <b>4eT93</b> | <b>Encourager le CDG à surveiller le PLM pour réduire au minimum la détérioration de la propriété.</b>   |
| <b>1eS94</b> | <b>Créer une équipe de gestion intérimaire</b><br><b>Résoudre toutes les questions judiciaires avec PLM</b><br><b>Préparer l'audit et l'évaluation financiers</b><br><b>Marketing informel</b><br><b>Préparer le dossier de l'appel d'offres</b> |
| <b>2eS94</b> | <b>Faire un appel d'offres</b><br><b>Finaliser la privatisation</b>  |

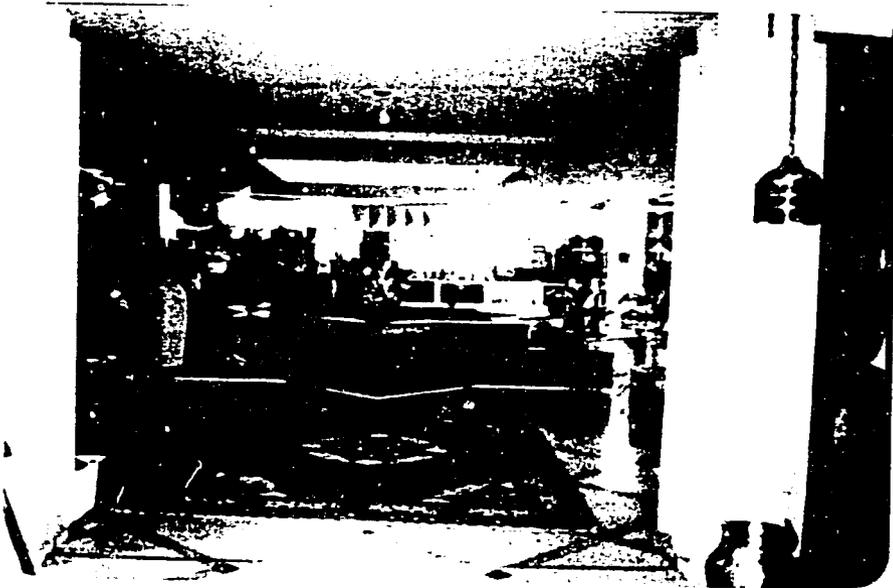
# HOTEL N°FIS, MARRAKECH



FRONT ENTRANCE



TERRACE & ROOMS OVERLOOKING POOL



LOBBY & RECEPTION



RESTAURANT

## HOTEL OUZOU

16

- EMPLACEMENT :
- Beni-Mellal, centre administratif sur la route touristique principale entre Fès et Marrakech, à proximité des zones de chasse et de pêche
  - Sur la route principale à proximité de la ville avec d'agréables panoramas de l'Atlas

### DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- 60 chambres, 4 étoiles, restaurant, bar, snack-bar, piscine, 1 cour de tennis, grand jardin
  - Chambres, double/double (ancien Ramada Inn), 18m<sup>2</sup> avec de petits balcons qui donnent tous sur le jardin et le panorama, réfection des intérieurs nécessaire ainsi que la modernisation des salles de bain, vieux appareils de chauffage et de climatisation
  - Réfection des aires publiques nécessaire
  - Tout le matériel mécanique, de cuisine et de buanderie est vieux mais fonctionne relativement bien
  - Propriété mise en valeur par un très beau jardin et un décor agréable

- MARCHE :
- Clientèle mixte. 50% voyages organisés, 50% voyageurs d'affaires et visiteurs venant passer le week-end. 60% marocains, 20% français, 20% autres.
  - Escale à l'heure du déjeuner pour les voyages organisés
  - Bar très fréquenté par les autochtones (50% des recettes)
  - Concurrence d'un nouvel hôtel
  - Faible taux d'occupation : 20%
  - Les nouveaux efforts déployés par les autorités provinciales pour promouvoir les attractions naturelles de la région pourraient s'avérer intéressants pour l'hôtel
  - Les voyages organisés représentent la principale source de clients pour l'hôtel

### AUTRES

- FACTEURS :
- Propriété et gestion de CDG, auparavant de PLM
  - 51 employés
  - Contrôle et évaluation financiers effectués en 1992, conclusions douteuses

### STRATEGIE

RECOMMANDEE : Faire figurer dans le lot global de 5 autres hôtels auparavant gérés par PLM afin de cibler un tour operateur international pour un joint-venture

PLAN  
D'ACTION :

2eS93

Résoudre avec PLM toutes les questions restées en suspens

Préparer l'évaluation des coûts/besoins en matière de rénovation

Revoir l'audit et l'évaluation financiers

Marketing informel

Réserver des fonds (CIH) pour les rénovations nécessaires

Préciser l'appel d'offres ou la vente négociée

1eS94

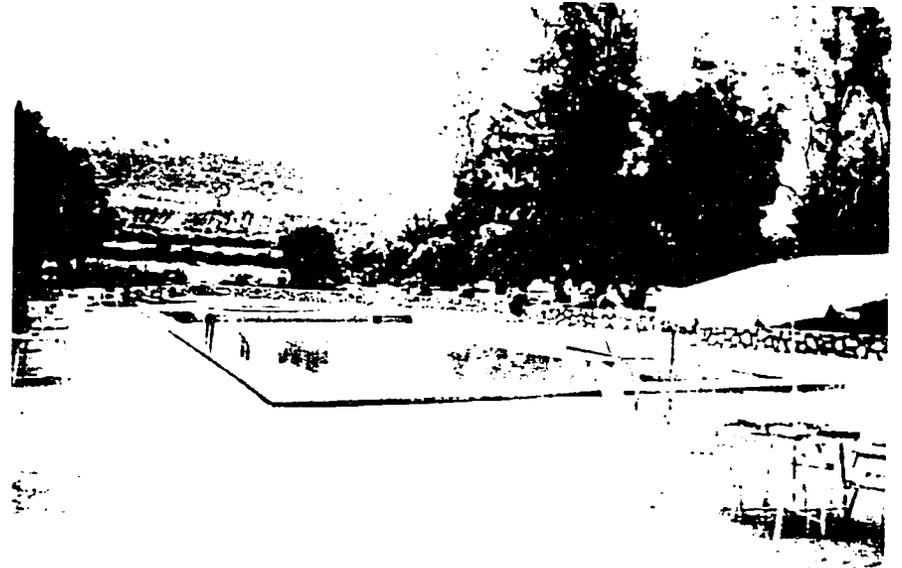
Finaliser le dossier

Finaliser la privatisation par le biais d'une soumission ou par la vente

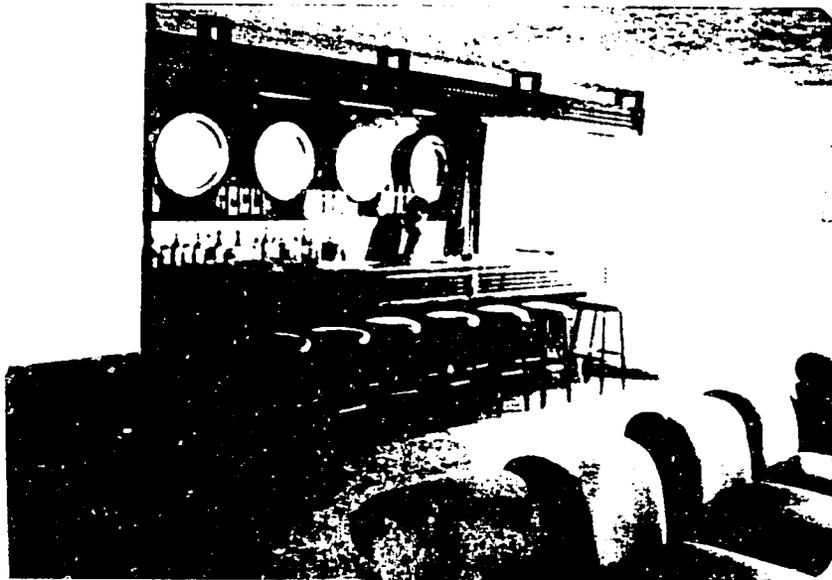
# HOTEL OUZOUD, BENI-MELLAL



FRONT ENTRANCE



POOL AREA



BAR



RESTAURANT

## HOTEL RIAD

17

- EMPLACEMENT :
- Larache, port de pêche sur la route principale entre Tanger et Rabat avec d'importants liens culturels et historiques avec l'Espagne
  - Au coeur de la ville, à côté du terminus des autocars, façade sur trois rues

## DESCRIPTION

### PHYSIQUE :

- 24 chambres, 3 étoiles, restaurant, bar, piscine (vide), 1 cour de tennis (inutilisable), très grand jardin
- Chambres, dimensions différentes, condition médiocre
- Aires publiques acceptables
- Problèmes importants au niveau de la plomberie
- Toit qui fuit, dégâts structurels possibles
- Matériel de cuisine inexistant, remplacement d'une partie du matériel de cuisine indispensable
- Vieil hôtel sans charme avec grand jardin mal aménagé

### MARCHE :

- Principalement des non touristes, 75% marocains (dont beaucoup résident à l'étranger), 20% espagnols, 5% autres. Escale de nuit fréquentée par les chauffeurs en provenance de Tanger par le ferry-boat, parking surveillé
- Nombre de visiteurs espagnols en hausse, anciens résidents
- Faible taux d'occupation (35%), pas rentable
- A proximité de la plage (8 km) et des ruines romaines
- Manifestations d'une économie en expansion (investissements espagnols)

## AUTRES

### FACTEURS :

- Gestion assurée par la chaîne hôtelière KTH, expiration du contrat en 2001
- Propriété d'ONMT
- 26 employés
- Propriété immobilière urbaine de grande valeur

## STRATEGIE

### RECOMMANDEE :

- Négocier l'expiration du contrat à une date plus rapprochée avec KTH
- Proposer le site en tant que complexe polyvalent: hôtel commercial/résidentiel ciblant les investisseurs espagnols

PLAN  
D'ACTION

- 4eT93 Préciser l'intention avec KTH et réduire au minimum les investissements dans la propriété
- 2eT93 Négocier l'expiration du contrat de gestion à une date plus rapprochée
- Préparer une étude de faisabilité d'un complexe polyvalent, notamment le zonage et les aspects coûts
- Marketing informel
- Préparer l'évaluation
- 1eS95 Privatiser par le biais d'un appel d'offres ou par la vente négociée

# HOTEL RIAD, LARACHE



SIDE OF PROPERTY FACING BUS TERMINAL



GARDEN



NEARBY BUILDINGS

# HOTEL RIAD, LARACHE



FRONT ENTRANCE



VIEW FROM GARDEN NEAR TENNIS COURT



BAR



RESTAURANT

## HOTEL RISSANI

18

- EMPLACEMENT :**
- Errachidia, centre administratif situé au carrefour menant d'Ouarzazate et de Fès à Erfoud et au désert, escale de voyages organisés
  - Situé sur la route principale à proximité du centre ville entre un oued et une pépinière
- DESCRIPTION PHYSIQUE :**
- 60 chambres, 4 étoiles, restaurant, bar, café-bar, piscine, panoramas excellents, condition médiocre, réfection des intérieurs et modernisation des salles de bain souhaitables, vieux appareils de chauffage et de climatisation dans chaque chambre
  - Quelques réfections des aires publiques souhaitables
  - Systèmes anciens et vieux matériel fonctionnant assez bien; remplacement et/ou réparation de quelques-uns nécessaires
  - Conception peu inspirée, propriété rentable
- MARCHE :**
- Prédominance de voyages organisés (80%). 90% étrangers, 10% marocains, répartition égale entre les autres nationalités : français, allemands, italiens, espagnols. Séjours d'une ou de deux nuits
  - Bar très fréquenté par les autochtones
  - Aucune concurrence en ville. Concurrence avec Erfoud
  - Taux d'occupation important : 70%. Hôtel souvent complet
- AUTRES FACTEURS :**
- Propriété de CDG qui en assure la gestion, gérée auparavant par PLM
  - 60 employés
  - Contrôle et évaluation financiers effectués en 1992, conclusions douteuses
- STRATEGIE RECOMMANDEE :**
- Faire figurer dans le lot global de 5 autres hôtels auparavant gérés par PLM afin de cibler un tour operateur international pour un joint-venture

PLAN

D'ACTION :

2eS93

Résoudre avec PLM toutes les questions restées en suspens

Préparer l'évaluation des coûts/besoins en matière de rénovation

Revoir l'audit financier et l'évaluation

Marketing informel

Réserver des fonds (CIH) pour les rénovations nécessaires

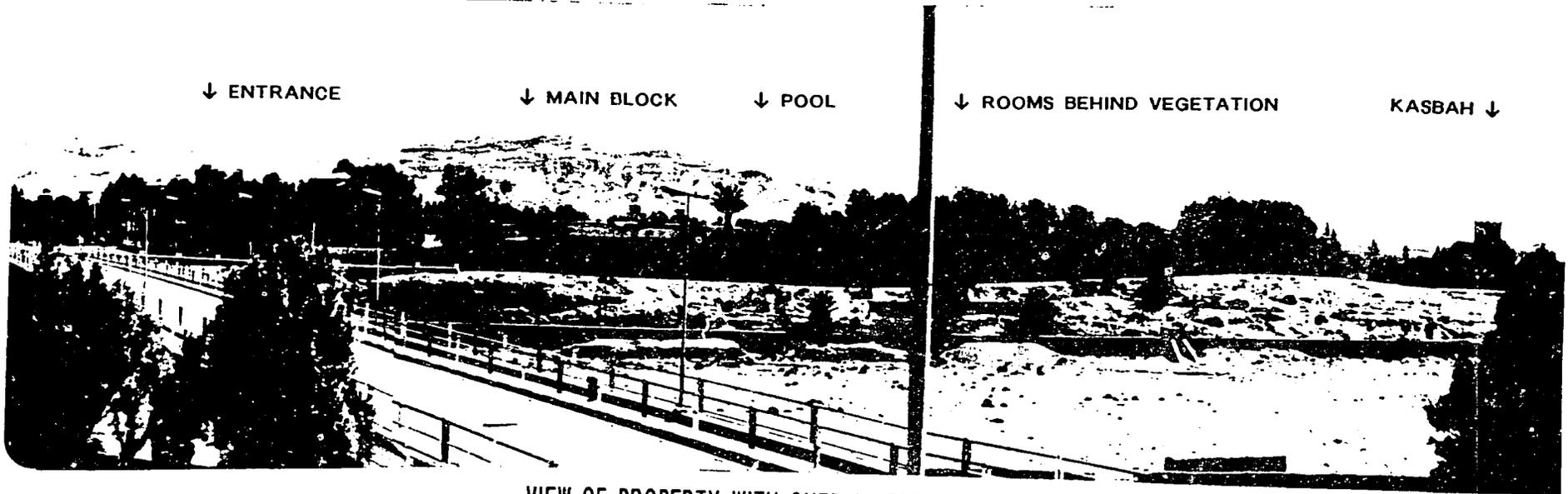
Préciser l'appel d'offres ou la vente négociée

1eS94

Finaliser le dossier

Finaliser la privatisation par le biais d'une soumission ou par la vente

# HOTEL RISSANI, ERRACHIDIA



↓ ENTRANCE

↓ MAIN BLOCK

↓ POOL

↓ ROOMS BEHIND VEGETATION

KASBAH ↓

VIEW OF PROPERTY WITH OUED IN FOREGROUND



FRONT ENTRANCE

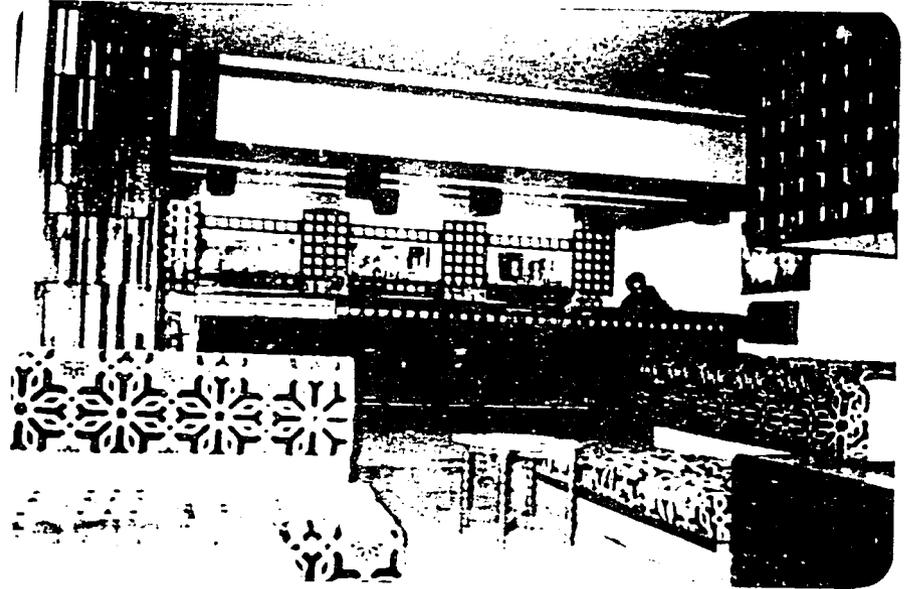


ROOMS FACING PARKING AREA

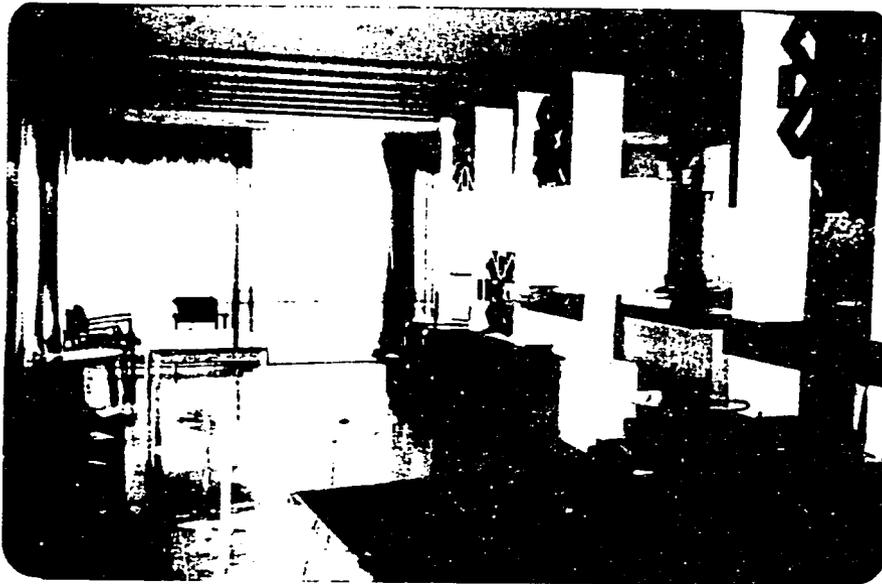
HOTEL RISSANI, ERRACHIDIA



RESTAURANT



BAR



COFFEE SHOP



POOL AREA

## HOTEL ROSE DU DADES

19

- EMPLACEMENT**
- Kelaa des M'Gouna, ville connue pour son eau de rose et figurant sur l'itinéraire des voyages organisés dans le Haut Atlas et la vallée du Dades
  - Situé sur un plateau surplombant la ville et la vallée
- DESCRIPTION PHYSIQUE :**
- 102 chambres, 4 étoiles, restaurant, bar/salon, piscine, 2 courts de tennis
  - Chambres confortables (15m<sup>2</sup>) avec de petits balcons et quelques grandes terrasses, la plupart donnent sur un beau panorama
  - Décor agréable dans les aires publiques
  - Petite salle à manger par rapport aux dimensions de l'hôtel, possibilité d'expansion
  - Propriété agréable mais pas rentable
- MARCHE :**
- Touristes étrangers uniquement. 90% voyages organisés, 50% français. Séjours d'une nuit
  - Seul hôtel de qualité de la ville
  - Concurrence avec d'autres hôtels de la région
  - Faible taux d'occupation : 17%. L'hôtel est parfois complet
  - Tirera profit de l'expansion économique d'Ouarzazate en tant que porte d'entrée et de l'intérêt croissant pour les attractions régionales
- AUTRES FACTEURS :**
- Gestion assurée par la chaîne hôtelière KTH, expiration du contrat en 2001
  - Propriété d'ONMT
  - 48 employés
- STRATEGIE RECOMMANDEE :**
- Tenter de négocier l'acquisition par les directeurs actuels (KTH) en tant qu'élément d'un lot global avec d'autres hôtels gérés par cette chaîne. Encourager la création d'un joint-venture avec un investisseur étranger qualifié

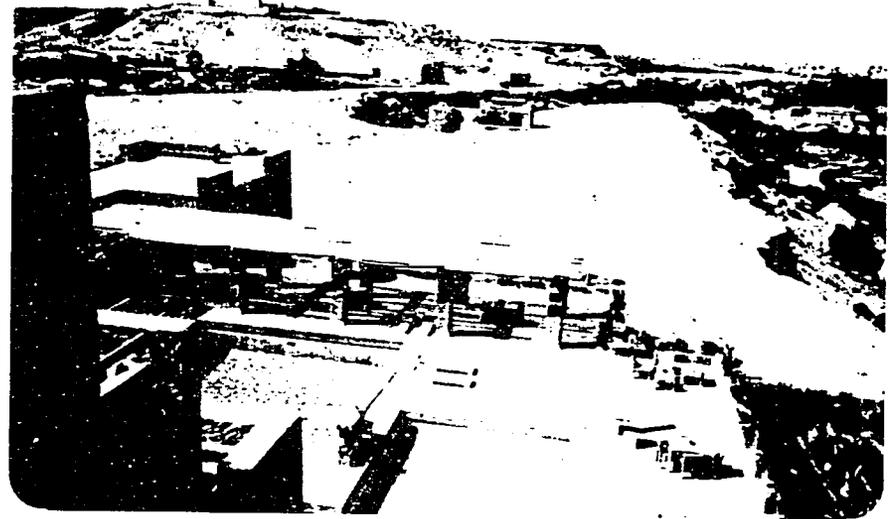
## PLAN

D'ACTION :	4eT93	Négocier l'amendement du contrat de gestion avec des modalités précises visant les rénovations-investissements intérimaires
	1eS94	Préparer l'évaluation technique des besoins en matière de réfection
	2eS94	Préparer l'évaluation de la propriété
		Entamer les négociations visant l'acquisition
	1eS95	Finaliser l'acquisition

# HOTEL ROSE DU DADES, KELAA M'GOUNA



FRONT ENTRANCE



VIEW OVERLOOKING POOL & VALLEY



RESTAURANT



BAR & LOUNGE

## HOTEL SAGHRO

20

- EMPLACEMENT :
- Tinerhir, ville intéressante figurant sur l'itinéraire des voyages organisés au sud du Haut Atlas, porte d'entrée des Gorges de Todra
  - Situé sur un plateau avec un beau panorama de la ville et de la région en face, à côté des ruines de la casbah

### DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- 62 chambres, 4 étoiles, restaurant, bar, piscine dans une cour fermée
  - Construction qui remonte à 1937; a servi d'escale de nuit aux colons français, ajout de la "nouvelle" aile remonte à 1968, quelques réfections effectuées récemment
  - Chambres : 11 dans la vieille aile, dimensions diverses, 49 dans la "nouvelle" aile, petites (12m<sup>2</sup>) avec de petits balcons, climatisation individuelle, aspect satisfaisant
  - Importants problèmes au niveau de la plomberie
  - Aires publiques à peine acceptables; décor incohérent
  - Très beau site mais l'hôtel n'est pas attrayant. Réfections importantes et expansion nécessaires pour en améliorer la condition, terrain exploitable

- MARCHE :
- Touristes étrangers uniquement. 80% voyages organisés, 55% français. Séjours d'une nuit
  - Nouvel hôtel de qualité vient d'ouvrir; travaux de construction presque achevés. Concurrent éventuel mais moins bien situé
  - Taux d'occupation moyen : 45%. Parfois complet
  - Tirera profit de l'intérêt croissant pour les attractions régionales

### AUTRES

- FACTEURS :
- Gestion assurée par la chaîne hôtelière KTH, expiration du contrat en 2001
  - Propriété d'ONMT
  - 48 employés

### STRATEGIE

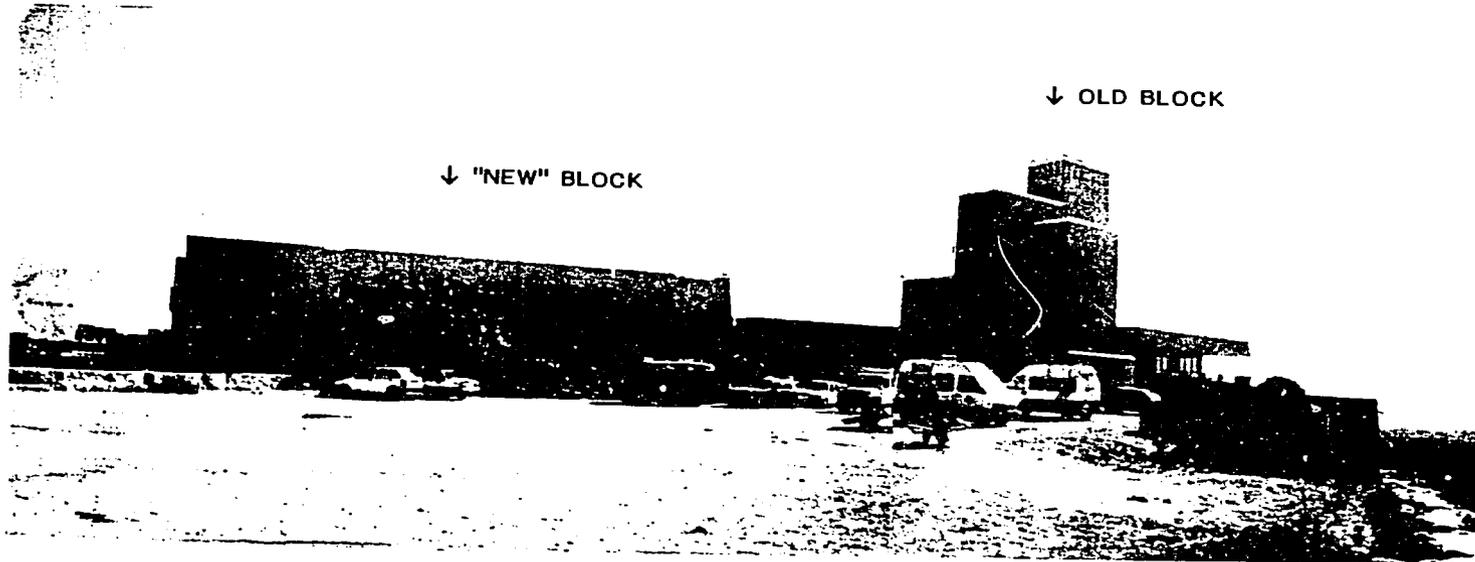
- RECOMMANDEE :
- Tenter de négocier l'acquisition par les directeurs actuels (KTH) en tant qu'élément d'un lot global avec d'autres hôtels gérés par cette chaîne. Encourager la création d'un joint-venture avec un investisseur étranger qualifié
  - Encourager la fermeture provisoire afin de procéder aux travaux de réfection et d'expansion importants (40-60+ chambres)

PLAN

D'ACTION :

- |       |   |
|-------|---|
| 4eT93 | Négocier l'amendement du contrat de gestion avec des modalités précises visant les rénovations-investissements intérimaires |
| 1eS94 | Préparer l'évaluation des coûts de la réfection/expansion   |
| 2eS94 | Préparer l'évaluation de la propriété   |
|       | Entamer les négociations visant l'acquisition   |
| 1eS95 | Finaliser l'acquisition   |

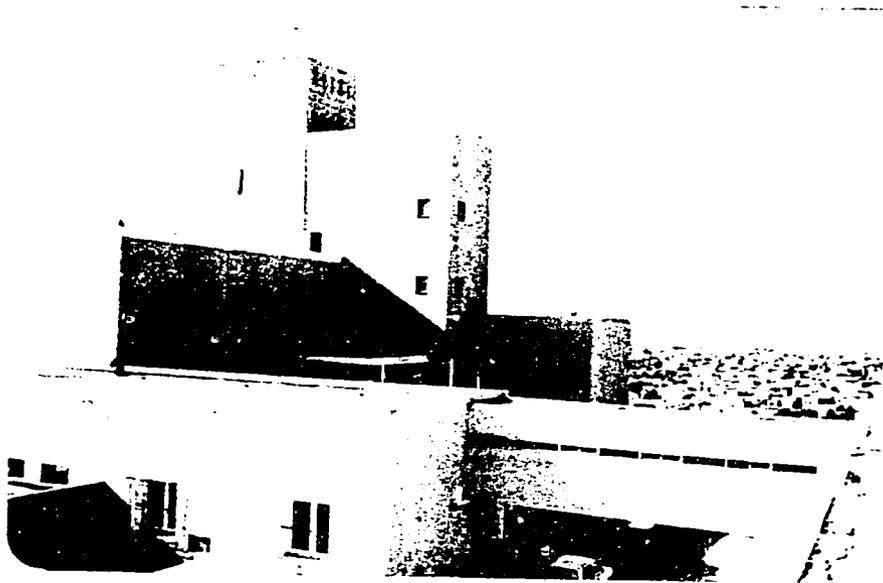
# HOTEL SAGHRO, TINERHIR



↓ "NEW" BLOCK

↓ OLD BLOCK

VIEW FROM PARKING AREA

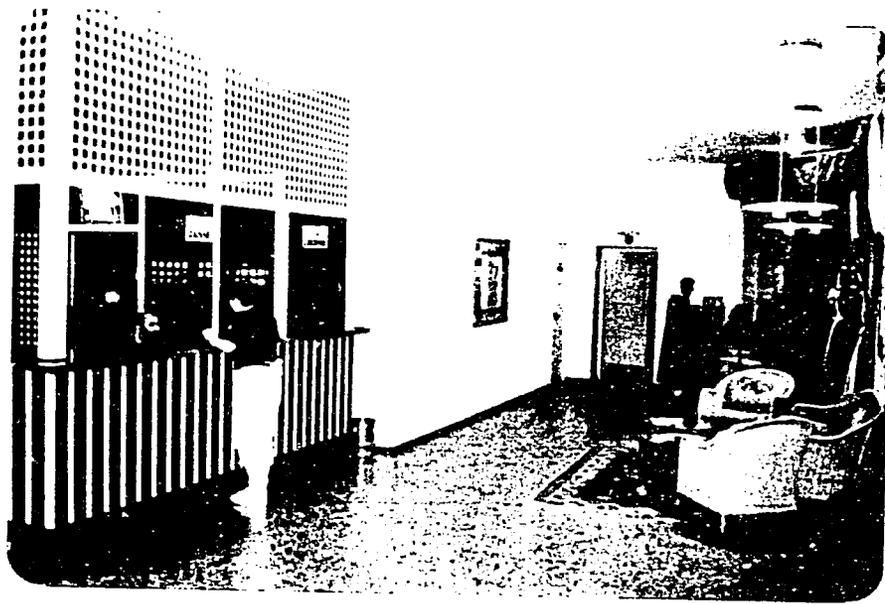


BRIDGE CONNECTING OLD & "NEW" BLOCKS



TERRACE OVERLOOKING VALLEY

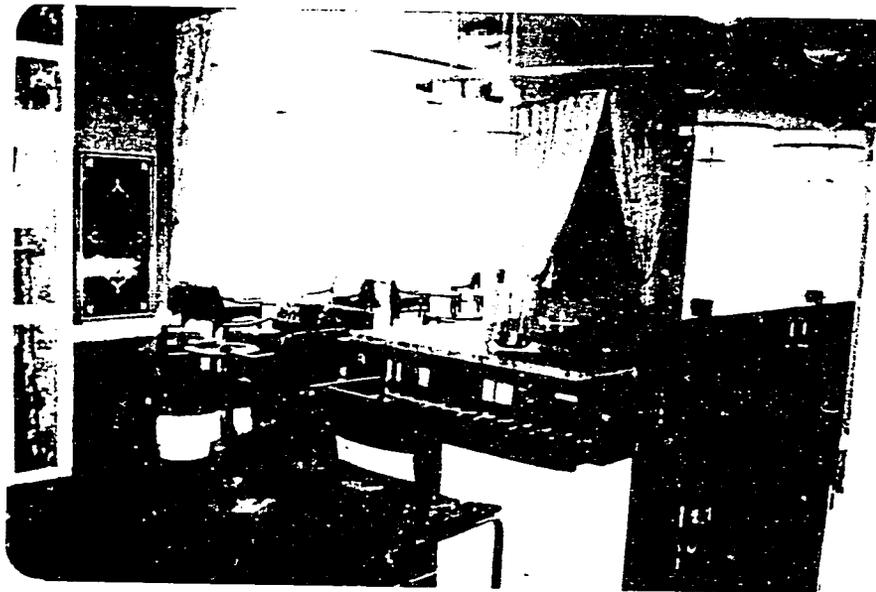
# HOTEL SAGHRO, TINERHIR



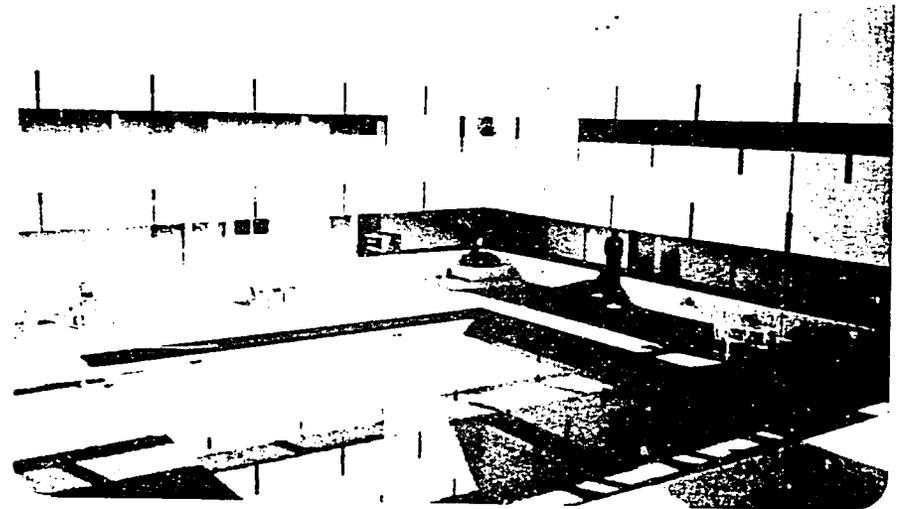
RECEPTION



RESTAURANT



BAR & LOUNGE



POOL IN ATRIUM OF "NEW" BLOCK

## HOTEL SIDI HARAZEM

21

- EMPLACEMENT :
- Sidi Harazem, station thermale à proximité de Fès, site religieux, destination populaire des autochtones surtout le week-end
  - Construction sur pilotis, suspendu au-dessus de la station thermale

### DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- 64 chambres, 4 étoiles, restaurant, bar, terrasse
  - Grandes chambres (16m<sup>2</sup>) avec balcons, climatisation centrale, beau décor
  - Petites réfections des aires publiques nécessaires, aspect négligé
  - Matériel et systèmes mécaniques satisfaisants
  - Conception architecturale grandiose
  - Absence évidente de piscine privée et d'autres installations de loisir

- MARCHE :
- Clientèle mixte. 60% marocains, 30% français, 10% autres.
  - Surtout des groupes d'étrangers. Séjour moyen : 1,6 nuits
  - Moins recherché par les autochtones en raison de l'absence d'installations de loisir
  - Demande internationale limitée en raison du peu d'intérêt pour le site
  - Faible taux d'occupation : 35% (?)

### AUTRES

- FACTEURS :
- Gestion assurée par la chaîne hôtelière PLM, expiration du contrat en décembre 1998
  - Propriété de CDG
  - 57 employés
  - Certaines installations de loisir interdites (boîte de nuit) en raison du caractère religieux du site

### STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- Sens urgence
  - Il est plus important de résoudre les difficultés avec les autres propriétés de PLM
  - Cibler un investisseur local

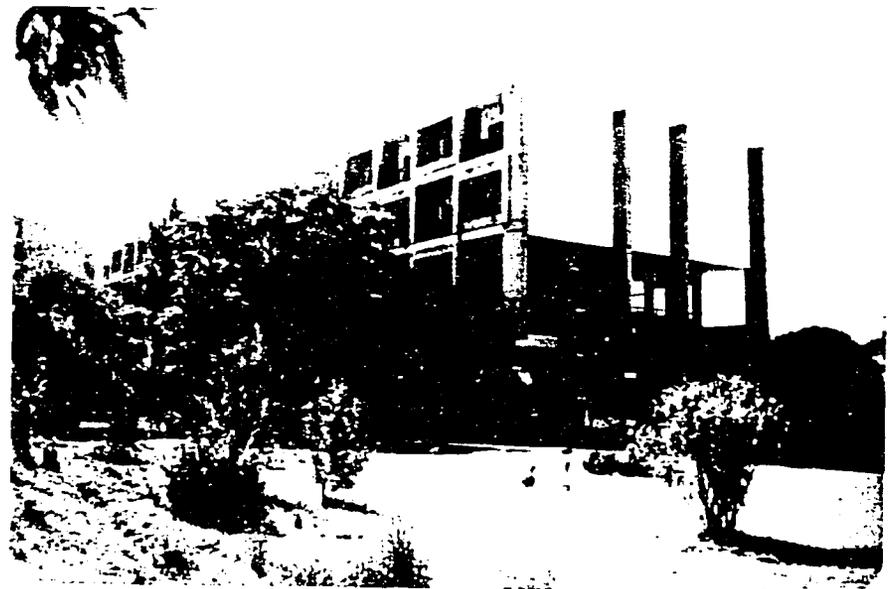
PLAN

D'ACTION :	4eT93	Encourager la supervision de PLM par CDG afin de réduire au minimum la dégradation de la propriété
	2eS95	Etudier les options de privatisation en parallèle avec la résolution des autres propriétés de PLM (Dunes d'Or)
	Post95	Privatiser

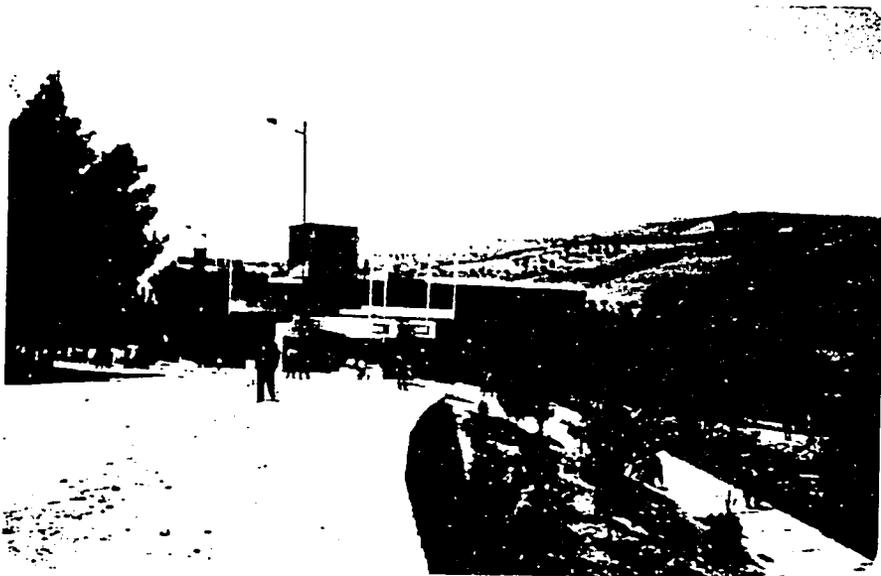
# HOTEL SIDI HARAZEM, NEAR FES



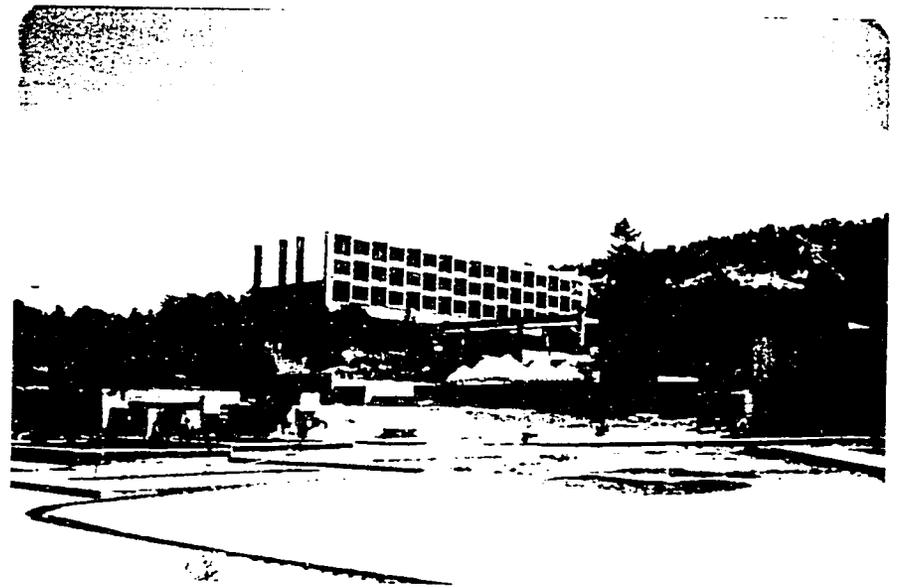
FRONT ENTRANCE



HOTEL VIEWED FROM POTENTIAL POOL SITE



ENTRANCE TO SPA



HOTEL VIEWED FROM SPA

105

HOTEL SIDI HARAZEM, NEAR FES



LOUNGE



RESTAURANT



TERRACE OVERLOOKING SPA



PARTIAL VIEW OF SPA

106

## HOTEL TERMINUS

22

- EMPLACEMENT :
- Oujda, centre commercial important situé à la frontière nord-est avec l'Algérie
  - Centre ville, à côté de la gare

### DESCRIPTION PHYSIQUE :

- 123 chambres, 4 étoiles, restaurant, bar, piscine, restaurant marocain (ouvert sur demande)
- Chambres de dimensions diverses, confortables, climatisation individuelle, télévision par satellite, bonne condition, quelques réfections des intérieurs souhaitables
- Aires publiques satisfaisantes
- Vieux matériel mais qui fonctionne assez bien
- Bon hôtel commercial

### MARCHE :

- Principalement des voyageurs d'affaires. Quelques résidents algériens et marocains en vacances d'été.
- Suites très recherchées par les hommes d'affaires arabes. 70% marocains, 20% algériens, 10% autres
- Fréquentation moyenne du bar par les autochtones
- Meilleur hôtel de la ville, grande concurrence
- Concurrence prévue après l'ouverture de l'Hôtel Moussafir en face bien qu'il ne soit pas classé dans la même catégorie
- Tributaire de l'économie peu stable en Algérie

### AUTRES

#### FACTEURS :

- Propriété d'une société ferroviaire (ONCF/CHT) qui en assure la gestion
- 75 employés
- Contrôle et évaluation financiers effectués

### STRATEGIE

#### RECOMMANDEE :

- Sans urgence. Tenter de vendre avant l'expiration des dispositions du dossier actuel
- Encourager CHT à muter des employés à l'Hôtel Moussafir pour réduire au minimum la responsabilité du nouveau propriétaire
- Cibler les investisseurs locaux et arabes

PLAN

D'ACTION :

- 4eT93      Coordination avec ONCF/CHT
- 1eS94      Préparer l'évaluation des coûts de rénovation
- Examiner l'audit et l'évaluation financiers
- Marketing informel
- 2eS94      Privatiser par le biais d'un appel d'offres ou par la vente négociée

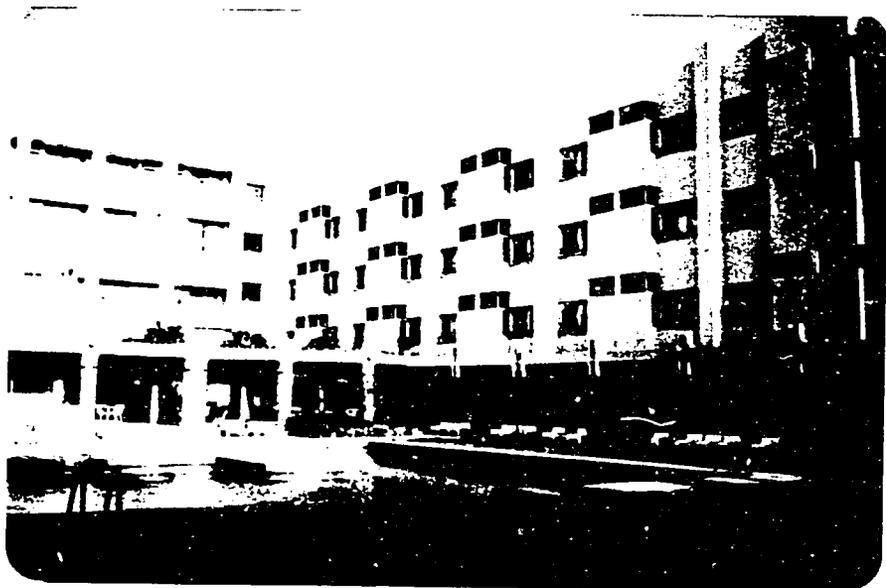
HOTEL TERMINUS, OUJDA



FRONT ENTRANCE



ADJACENT HOTEL MOUSSAFIR (under construction)



POOL AREA



LOBBY

## HOTEL TINSOULINE

23

- EMPLACEMENT :
- Zagora, ville située à l'extrémité de la vallée de la rivière Draa, à la "porte" du désert, destination touristique en expansion
  - En ville, site non exceptionnel

### DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- 88 chambres, 4 étoiles, restaurant, terrasse pour dîner, bar, salle de thé, piscine, jardin
  - Hôtel servant d'escale de nuit auparavant aux colons français, "nouvelle" aile remonte à 1969
  - Chambres : 14 dans la vieille aile, dimensions diverses, 74 dans la "nouvelle" aile, petites (12m<sup>2</sup>) avec de petits balcons et climatisation centrale, condition satisfaisante, réfection des salles de bain souhaitable
  - Quelques réfections des aires publiques nécessaires
  - Matériel de plomberie satisfaisant
  - Tout le matériel est vieux mais fonctionne assez bien
  - Conception peu efficace, mais dotée d'un certain charme, piscine très agréable

- MARCHE :
- Principalement des touristes étrangers (95%). 30/70% individuels/groupes, 35% français, 24% italiens, 12% espagnols, 8% allemands, 16% autres. La plupart d'entre eux restent deux nuits
  - Bonne fréquentation du restaurant à l'heure du déjeuner
  - Concurrence importante d'hôtels plus modernes, propriétés des chaînes hôtelières, (Salem et PLM)
  - Faible taux d'occupation : 35%
  - Tourisme de plus en plus important dans la région

### AUTRES

- FACTEURS :
- Gestion assurée par la chaîne hôtelière KTH, expiration du contrat en 2001
  - Propriété d'ONMT
  - 54 employés
  - Base logistique pour le "bivouac" dans le désert. Cette activité est importante et continue à croître, mais le chiffre d'affaires qu'elle génère figure sur le compte d'exploitation de KTI et non celui de l'hôtel.

### STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- Tenter de négocier l'acquisition par les directeurs actuels (KTH) en tant qu'élément d'un lot global avec d'autres hôtels gérés par cette chaîne. Encourager la création d'un joint-venture avec un investisseur étranger qualifié

PLAN

D'ACTION :	4eT93	Négocier l'amendement du contrat de gestion avec des modalités précises visant les rénovations-investissements intérimaires
	1eS94	Préparer l'évaluation des coûts de la réfection
	2eS94	Préparer l'évaluation de la propriété Entamer les négociations visant l'acquisition
	1eS95	Finaliser l'acquisition

# HOTEL TINSOULINE, ZAGORA



FRONT ENTRANCE



ROOMS OVERLOOKING OASIS



POOL AREA

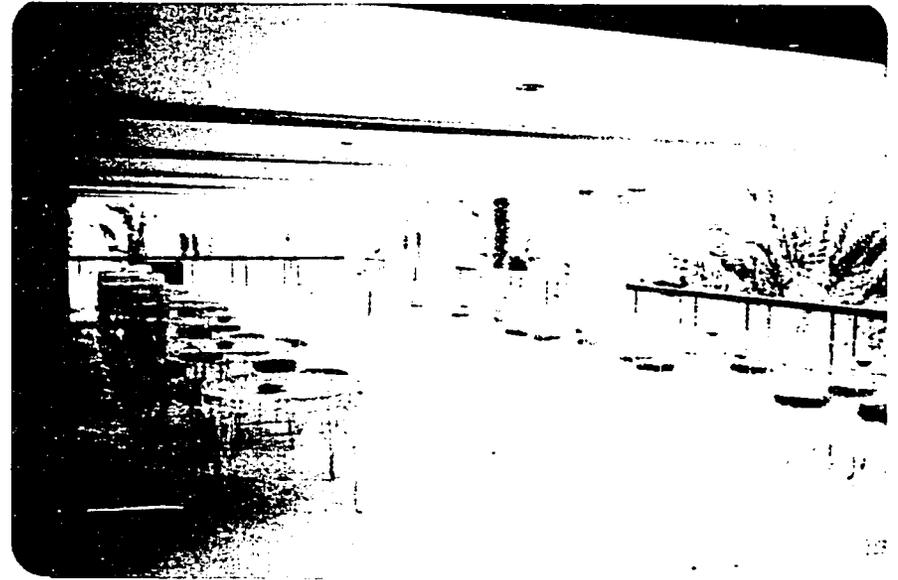


BIVOUAC IN NEARBY DESERT

# HOTEL TINSOULINE, ZAGORA



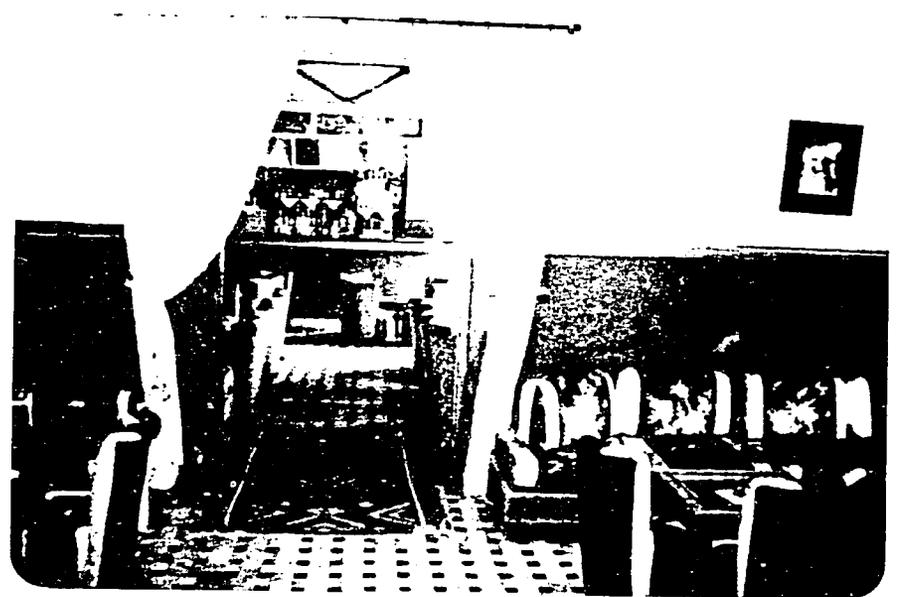
LOBBY & RECEPTION



OUTDOOR RESTAURANT OVERLOOKING POOL & OASIS



RESTAURANT



TEA ROOM, LOUNGE & BAR

## HOTEL TOUBKAL

24

- EMPLACEMENT :
- Marrakech, centre de tourisme important, ville impériale, porte d'entrée
  - Situé dans le quartier des hôtels, à proximité de la porte de la médina et de l'Hôtel Mamounia, bon site mais pas exceptionnel
- DESCRIPTION PHYSIQUE :
- 124 chambres, 4 étoiles, 2 restaurants, 2 bars, piscine, 1 cour de tennis, grand jardin
  - Chambres, double/double (ancien Ramada Inn), 18m<sup>2</sup>, avec de grands balcons donnant sur la piscine et le jardin, réfection et modernisation des salles de bain nécessaires, vieux appareils de chauffage et de climatisation
  - Aires publiques acceptables, mais quelques réfections souhaitables
  - Remplacement de tous les systèmes mécaniques et du matériel indispensable (selon le directeur)
  - Propriété d'une grande valeur en raison du beau jardin
- MARCHE :
- Clientèle touristique mixte. 30/70% individuels/groupes. 40% français, 20% italiens, 10% espagnols, 10% marocains, 20% autres. Séjour moyen: 2,5 nuits
  - Hôtel loué à Framtours pendant toute l'année 1990
  - Faible taux d'occupation : 25-30%. Utilisé en cas de surbooking dans les autres propriétés de PLM
  - Bon potentiel en dépit d'un marché très concurrentiel
- AUTRES FACTEURS :
- Propriété de CDG qui en assure la gestion, auparavant sous la gestion de PLM
  - 86-120 employés
  - Contrôle et évaluation financiers effectués en 1992, conclusions douteuses
  - Questions ayant trait aux droits fonciers restent à résoudre
- STRATEGIE RECOMMANDEE :
- Faire figurer dans le lot global de 5 autres hôtels auparavant gérés par PLM afin de cibler un tour operateur international pour un joint-venture

PLAN

D'ACTION :

2eS93

Résoudre avec PLM toutes les questions restées en suspens

Préparer l'évaluation des coûts/besoins en matière de rénovation

Revoir l'audit financier et l'évaluation

Marketing informel

Réserver des fonds (CIH) pour les rénovations nécessaires

Préciser l'appel d'offres ou la vente négociée

1eS94

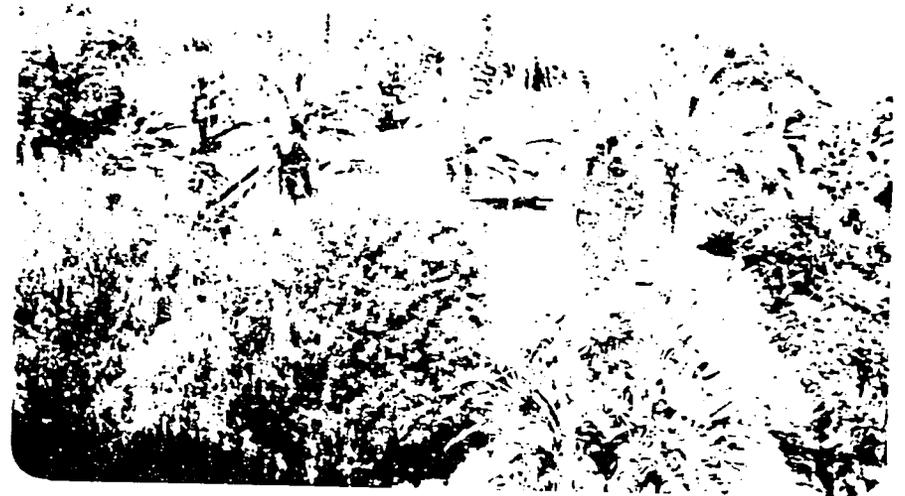
Finaliser le dossier

Finaliser la privatisation par le biais d'une soumission ou par la vente

# HOTEL TOUBKAL, MARRAKECH



FRONT ENTRANCE



GARDEN SHOWING POOL & LOW-RISE BLOCK



ROOF TERRACE RESTAURANT



LOBBY & RECEPTION

## HOTEL TOUR HASSAN

25

- EMPLACEMENT :
- Rabat, capitale du pays; en dépit de ses nombreuses attractions touristiques, la ville n'est pas une destination touristique importante
  - Situé au centre ville
- DESCRIPTION PHYSIQUE :
- 156 chambres, 5 étoiles, 2 restaurants, bar, boîte de nuit, salles de réunion, grand jardin enfermé (absence de piscine)
  - Chambres, dimensions diverses, certaines sont confortables, d'autres petites, uniquement 25% avec balcon, climatisation individuelle, télévision par satellite, nouvelles réfections des intérieurs mais d'autres réfections nécessaires dans les salles de bain
  - Vastes aires publiques très ornées, style traditionnel, à l'origine du standing de l'hôtel;
  - Surdimensionnées par rapport au nombre de chambres
  - Travaux de construction/rénovation en cours pour un bar anglais, une pizzeria, un salon de glaces, un restaurant panoramique
  - Remplacement intégral du matériel de chauffage et de buanderie indispensable
  - Vieux matériel de cuisine mais qui fonctionne assez bien
  - Absence d'escaliers de secours
  - Parking insuffisant
- MARCHE :
- Principalement des voyageurs d'affaires, quelques voyages organisés, surtout pendant le week-end. 25% français, 25% autres nationalités européennes, 18% américains, 15% marocains, 7% maghrébins, 5% japonais, 5% autres
  - Programme de rénovation visant les clients d'en dehors de l'hôtel pour les restaurants et les bars
  - Concurrence limitée : Hyatt, Safir
  - Taux d'occupation moyen : 55-60%
- AUTRES FACTEURS :
- Gestion assurée par la chaîne hôtelière KTH, Expiration du contrat en 2001
  - Propriété publique (Domaines)
  - 220 employés
  - Expansion du nombre de chambres souhaitable mais difficile

## STRATEGIE

### RECOMMANDEE :

Tenter de négocier l'acquisition par les directeurs actuels (KTH) en tant qu'élément d'un lot global avec d'autres hôtels gérés par cette chaîne. Encourager la création d'un joint-venture avec un investisseur étranger qualifié.

## PLAN

### D'ACTION :

- |       |   |
|-------|---|
| 4eT93 | Négocier l'amendement du contrat de gestion avec des modalités précises visant les rénovations/investissements intérimaires |
| 1eS94 | Préparer l'évaluation technique des besoins en matière de rénovation<br><br>Evaluer la factibilité d'expansion              |
| 2eS94 | Préparer l'évaluation de la propriété<br><br>Entamer les négociations visant l'acquisition                                  |
| 1eS95 | Finaliser l'acquisition   |

# HOTEL TOUR HASSAN, RABAT



FRONT ENTRANCE



ROOMS FACING ENCLOSED GARDEN



RECEPTION



RESTAURANT

- EMPLACEMENT :
- Meknès, centre administratif, ville impériale, destination touristique d'importance secondaire
  - Situé sur une colline donnant sur la médina dans un quartier résidentiel

### DESCRIPTION PHYSIQUE :

- 120 chambres, 5 étoiles, 3 restaurants, bar, 2 piscines, 3 cours de tennis, vastes jardins
- Chambres : 50% dans la vieille aile, dimensions différentes, 14m<sup>2</sup> en moyenne, climatisation individuelle; 50% dans la "nouvelle" aile, spacieuses, 20m<sup>2</sup>, climatisation centrale. La majorité des chambres ont un petit balcon mais 50% des chambres ne donnent pas sur la médina, télévision par satellite, condition acceptable, quelques réfections des intérieurs souhaitables
- Quelques réfections nécessaires dans les aires publiques
- Remplacement des systèmes de chauffage et de plomberie indispensable
- Vieux matériel de cuisine et de buanderie, mais qui fonctionne assez bien
- Hôtel grand standing, mais usé

### MARCHE :

- Prédominance de touristes étrangers. 80% groupes. 40% italiens, 25% français, 10% allemands, italiens, marocains (respectivement), 15% autres. Séjour moyen : 1,6 nuits
- Escale de nuit alternative à Fès
- Forte concurrence des autres hôtels 4 étoiles
- Taux d'occupation moyen : 50%

### AUTRES

#### FACTEURS :

- Propriété de la société ferroviaire qui en assure la gestion (ONCF/CHT)
- 132 employés (35% des recettes)
- On pourrait utiliser une partie des jardins «de fond» pour mettre en place des installations destinées à engendrer d'autres recettes.
- Contrôle et évaluation financiers effectués
- Appel d'offres, fin 1992, destiné à privatiser l'hôtel n'a pas porté fruit

## STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- Faire une nouvelle tentative de privatisation mais mieux préparée: commercialisation et financement réservé aux travaux de rénovation
  - Cibler les investisseurs locaux, joint-venture éventuel avec un tour opérateur international

## PLAN

### D'ACTION :

- |       |   |
|-------|---|
| 2eS93 | Ré-examiner l'évaluation des coûts de rénovation    |
|       | Marketing informel                                  |
|       | Financement réservé aux travaux de rénovation (CIH) |
|       | Finaliser le dossier d'appel d'offres               |
| 1eS94 | Faire un dossier d'appel d'offres                   |
|       | Finaliser la privatisation                          |

HOTEL TRANSATLANTIQUE, MEKNES



FRONT ENTRANCE DRIVE



FRONT ENTRANCE



"NEW" ROOMS OVERLOOKING POOL



GARDEN ON ENTRANCE SIDE

HOTEL TRANSATLANTIQUE, MEKNES



RESTAURANT OVERLOOKING "OLD" POOL



VIEW OF "NEW" POOL, SNACK BAR & MEDINA



RESTAURANT



BAR & LOUNGE

## HOTEL VOLUBILIS

27

- EMPLACEMENT :
- Fès, important centre culturel et historique, ville impériale, attraction touristique importante
  - Situé au centre ville, à côté de la mairie, à proximité des autres hôtels principaux, loin de la médina
- DESCRIPTION PHYSIQUE :
- 120 chambres, 4 étoiles, 2 restaurants, bar, boîte de nuit, piscine, grande salle de télévision (ouverture d'un bar possible), jardin
  - Chambres, double/double (ancien Ramada Inn), 18m<sup>2</sup>, avec balcons, 75% donnent sur la piscine et le jardin, 25% donnent sur une rue tranquille, vieux mobilier mais en bon état, vieux appareils de climatisation et de chauffage individuels
  - Aires publiques acceptables, quelques réfections souhaitables
  - Matériel de plomberie en bon état
  - Vieux matériel mécanique, de cuisine et de buanderie, mais en condition acceptable
  - Jardin bien aménagé compense l'aspect peu imaginaire
- MARCHE :
- Prédominance de voyages organisés (85%). 20% français, 20% italiens, 18% allemands, 10% marocains, 8% espagnols, 24% autres. Séjour moyen : 2 nuits.
  - Bar/boîte de nuit bien fréquentés par les autochtones
  - Proportion de voyageurs d'affaires plus importante auparavant
  - Bon taux d'occupation : 60-70%
- AUTRES FACTEURS :
- Propriété de CDG qui en assure la gestion; auparavant sous la gestion de PLM
  - 116 employés
  - Contrôle et évaluation financiers effectués en 1992; conclusions douteuses
  - Problème du titre foncier en cours de résolution
- STRATEGIE RECOMMANDÉE :
- Faire figurer dans le lot global de 5 autres hôtels auparavant gérés par PLM afin de cibler un tour opérateur international pour un joint-venture

PLAN

D'ACTION :

2eS93

Résoudre avec PLM toutes les questions restées en suspens

Se procurer le titre foncier

Préparer l'évaluation des coûts/besoins en matière de rénovation

Revoir l'audit et l'évaluation financiers

Marketing informel

Réserver des fonds (CIH) pour les rénovations nécessaires

Préciser l'appel d'offres ou la vente négociée

1eS94

Finaliser le dossier

Finaliser la privatisation par le biais d'une soumission ou par la vente

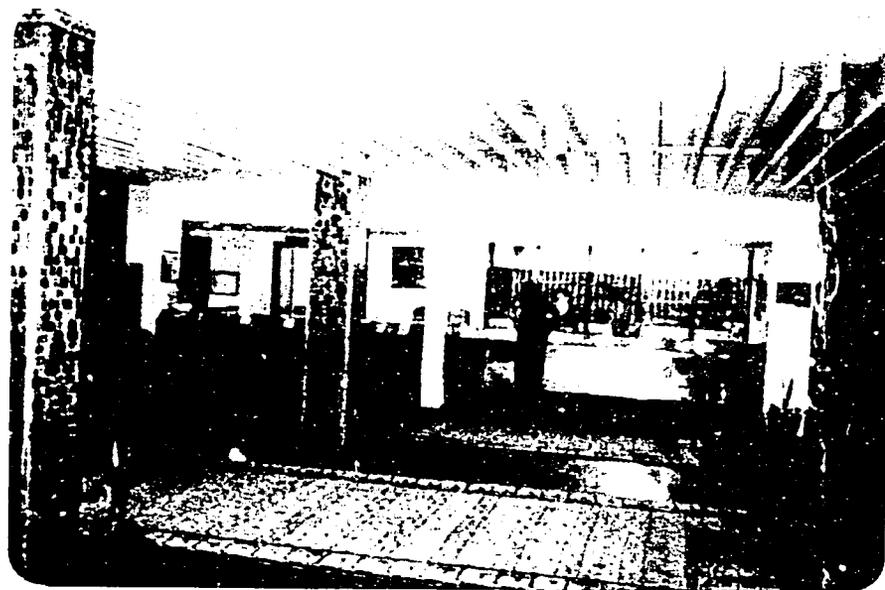
HOTEL VOLUBILIS, FES



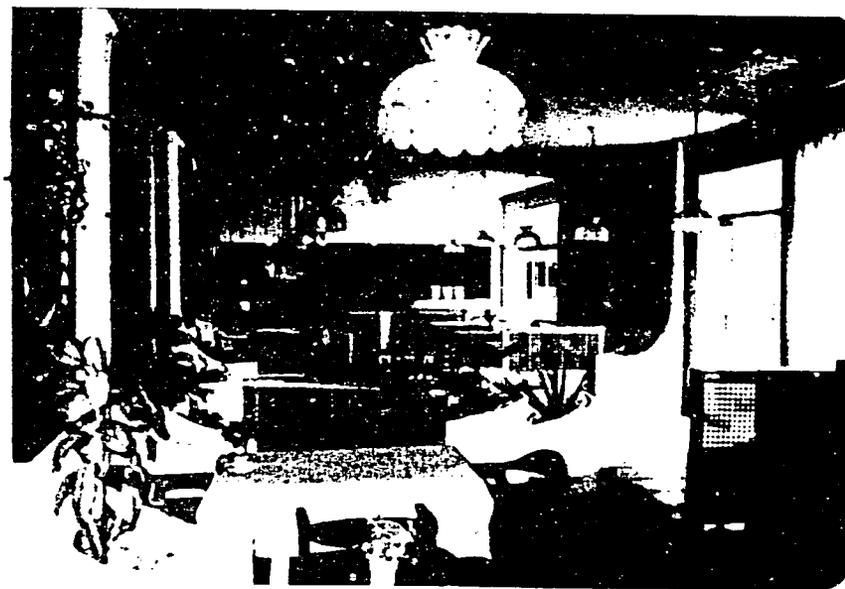
FRONT ENTRANCE



GARDEN SHOWING POOL, HIGH & LOW-RISE BLOCKS



RECEPTION



COFFEE SHOP

196

- EMPLACEMENT:**
- Fès, important centre culturel et historique, ville impériale, attraction touristique importante.
  - Situé près du centre, dans un quartier résidentiel, surplombant la vallée, vue sur la médina, près de la ligne de chemin de fer.

**DESCRIPTION****PHYSIQUE:**

- 70 chambres, 4 étoiles, restaurant, salon de thé, bar, piscine.
- Chambres, spacieuses (18 m<sup>2</sup>), la moitié avec balcons donnant sur la vallée, l'autre moitié donnant sur une rue calme (sans balcon), complète réfection nécessaire des chambres et salles de bains.
- Réfection de toutes les aires publiques nécessaires.
- Remplacement nécessaire de la plomberie et des systèmes mécaniques.
- Le matériel de cuisine et de blanchisserie est vieux, mais en état de fonctionnement.
- Le coin Piscine est vaste avec un snack bar, des équipements et des terrasses donnant sur la vallée.
- Faible potentiel d'expansion, sauf si possibilité d'achat de la propriété adjacente.
- Vieil hôtel bien situé, mais construction d'un hôtel à neuf pourrait être préférable plutôt que de rénover.

**MARCHE:**

- Clientèle mixte: 55% Espagnole, 20% Marocaine, 15% Allemande, 10% Autres. Séjour moyen: 2 nuits
- Bar très fréquenté ainsi que piscine pendant l'Eté par les autochtones.
- Taux d'occupation faible: 30-35%. Reflète la condition de l'hôtel.

**AUTRES****FACTEURS:**

- Gestion assurée par la chaîne hôtelière Salem, expiration du contrat en mars 1994.
- Propriété d'ONMT
- 70 employés
- Viabilité dépendante des zones hôtelières en cours de création par l'Etat.

## STRATEGIE

- RECOMMANDÉE:
- Négocier un accord intérimaire pour assurer l'entretien et la gestion pendant le processus de privatisation, prorogation éventuelle du contrat actuel.
  - Préciser l'acquisition éventuelle par les gestionnaires actuels (Salem) avant l'expiration du contrat de gestion actuel. Sinon faire un appel d'offres en même temps que les autres hôtels gérés par Salem, mais non pas en tant qu'élément d'un contrat global.
  - Considérer les possibilités de vente de l'emplacement pour des activités non hôtelières.

## PLAN

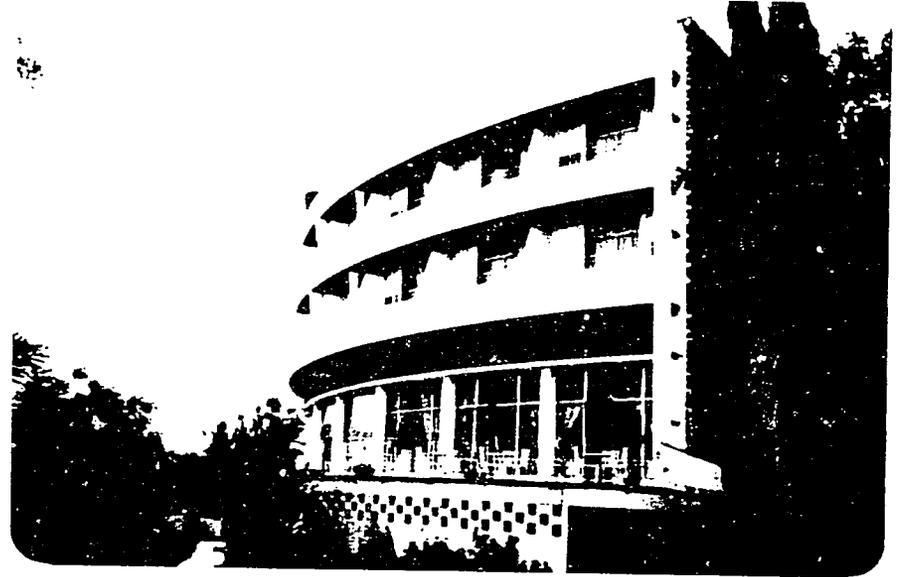
### D'ACTION:

- 4eT93 Négocier l'amendement au contrat de gestion avec des modalités précises portant sur les réfections/ investissements intérimaires et la prorogation éventuelle du contrat.
- Préparer l'évaluation technique des besoins en matière de réfection
- Evaluation stratégique de l'utilisation future de l'établissement en tant qu'hôtel/établissement touristique
- Préparer l'audit et l'évaluation financière
- Préciser l'intérêt d'acquisition par Salem
- 1eT94 Négocier la vente à Salem ou faire un appel d'offres
- 2eT94 Finaliser la privatisation

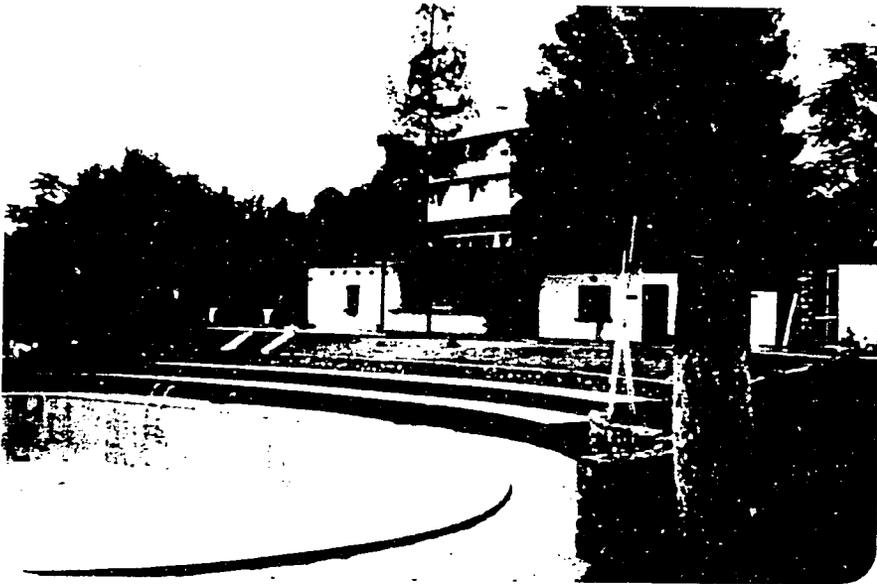
HOTEL ZALAGH, FES



HOTEL SHOWING CITY & RAILROAD



TERRACE & ROOMS OVERLOOKING MEDINA



POOL AREA

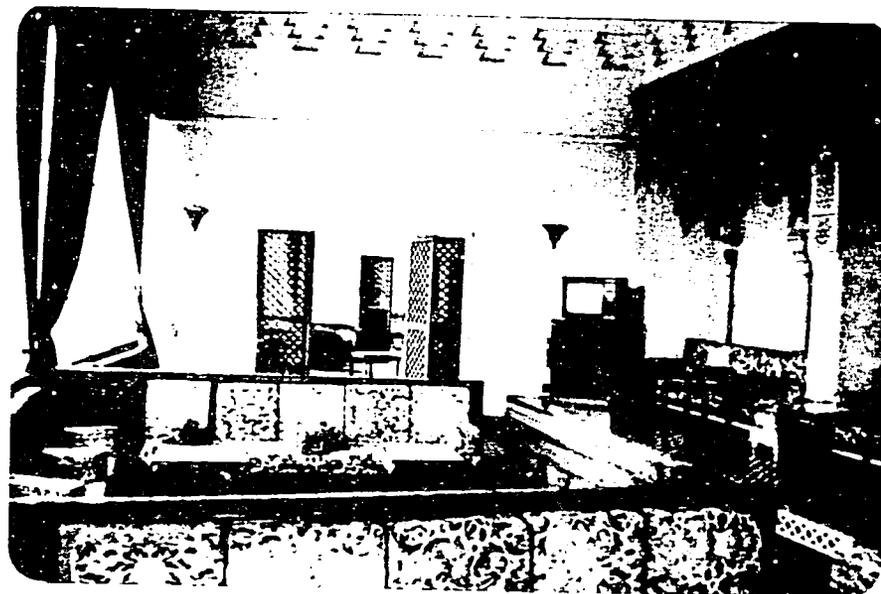


VIEW OF MEDINA

HOTEL ZALAGH, FES



LOBBY



TEA ROOM



RESTAURANT



BAR

## HOTEL LE ZAT

29

- EMPLACEMENT :
- Ouarzazate, centre touristique du sud-est, en cours de devenir la porte d'entrée vers les attractions du désert
  - Situé sur un plateau donnant sur la ville, quelque peu éloigné des autres hôtels, mais à proximité des différentes attractions touristiques

## DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- 60 chambres, 4 étoiles, restaurant, bar, snack-bar (fermé), piscine, grand jardin
  - Chambres, double/double (ancien Ramada Inn), 18m<sup>2</sup>, la moitié donnent sur le jardin, l'autre moitié donnent sur le parking, condition acceptable, quelques réfections des intérieurs souhaitables, vieux appareils de climatisation et de chauffage
  - Aires publiques acceptables, quelques réfections nécessaires
  - On affirme que la plomberie fonctionne bien, ce qui est douteux
  - Nouveau matériel de cuisine installé en 1986
  - Vieux matériel de buanderie, remplacement nécessaire
  - Motel type

- MARCHE :
- Hôtel fermé depuis trois ans (1990-1992). Réouverture en janvier 1993.
  - 50/50% individuels/groupes. 45% marocains, 20% français, 15% italiens, 10% allemands, 10% autres. Séjour moyen : 3 nuits
  - Utilisé en cas de surbooking dans les autres hôtels, principalement ceux de PLM

## AUTRES

- FACTEURS :
- Propriété de CDG qui en assure la gestion; auparavant sous la gestion de PLM
  - 46 employés
  - Contrôle et évaluation financiers effectués en 1992; conclusions douteuses
  - Le site comprend environ 7 hectares, mais l'hôtel n'en utilise même pas trois. Absence de précisions sur les questions ayant trait au zonage/urbanisme

## STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- Faire figurer dans le lot global de 5 autres hôtels auparavant gérés par PLM afin de cibler un tour operator international pour un joint-venture
  - Envisager la subdivision du lotissement. Vendre les terrains excédentaires aux promoteurs d'hôtels/de tourisme séparément

PLAN  
D'ACTION

- 2eS93 Résoudre avec PLM toutes les questions restées en suspens
- Préparer l'évaluation des coûts/besoins en matière de rénovations
- Revoir l'audit et l'évaluation financiers
- Marketing informel
- Préciser la subdivision du lotissement
- Réserver des fonds (CIH) pour les rénovations nécessaires
- Préciser l'appel d'offres ou la vente négociée
- 1eS94 Finaliser le dossier
- Finaliser la privatisation par le biais d'une soumission ou par la vente
- 2eS94 Privatisation possible du terrain restant

# HOTEL LE ZAT, OUARZAZATE



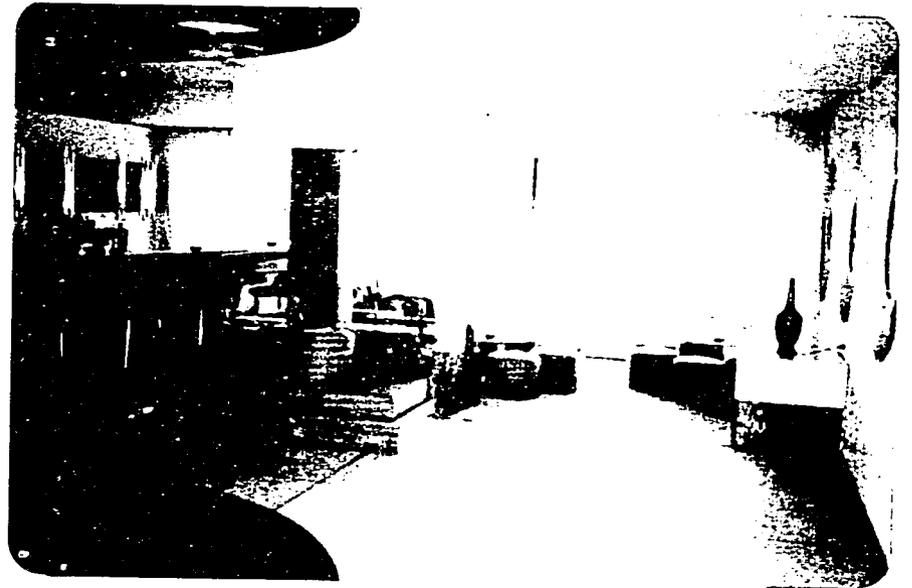
FRONT ENTRANCE



ROOMS OVERLOOKING GARDEN



POOL AREA



BAR

## HOTEL OUKAIMEDEN

30

- EMPLACEMENT :
- Oukaïmeden, station de ski située à 80km environ au sud de Marrakech, absence de population autochtone
  - Au fond de la vallée, en face des pistes de ski
- DESCRIPTION PHYSIQUE :
- Construction inachevée
  - Structure triangulaire imposante. Conception : 120 chambres avec balcons, restaurant, bar et autres installations
  - Absence de précisions sur la condition des installations mécaniques
  - Structure solide, mais un nouveau retard dans l'achèvement de la construction est susceptible d'en accélérer la détérioration
- MARCHE :
- Ouvert uniquement pendant la saison de ski : janvier-avril environ, mais peu fiable
  - Quelques visiteurs hors-saison qui viennent se rafraîchir et faire des excursions en montagne
  - Demande insuffisante pour faire fonctionner un hôtel de cette taille pendant toute l'année
  - Concurrence d'autres petites auberges et de restaurants
- AUTRES FACTEURS :
- Propriété d'ONMT
  - Employés : 0
- STRATEGIE RECOMMANDEE :
- Vendre sans restrictions en vue d'une conversion éventuelle en condominiums destinés aux skieurs marocains; possibilité d'aménager quelques chambres d'hôtel ou studios à louer
  - Faire de la publicité pour la prochaine saison de ski

PLAN

D'ACTION :

2eS93

Préciser l'option d'utilisation définitive

Préparer l'audit financier et l'évaluation

Marketing informel

Financement réservé aux travaux d'achèvement (CIH?)

1eS94

Faire de la publicité sur la privatisation pendant la saison de ski

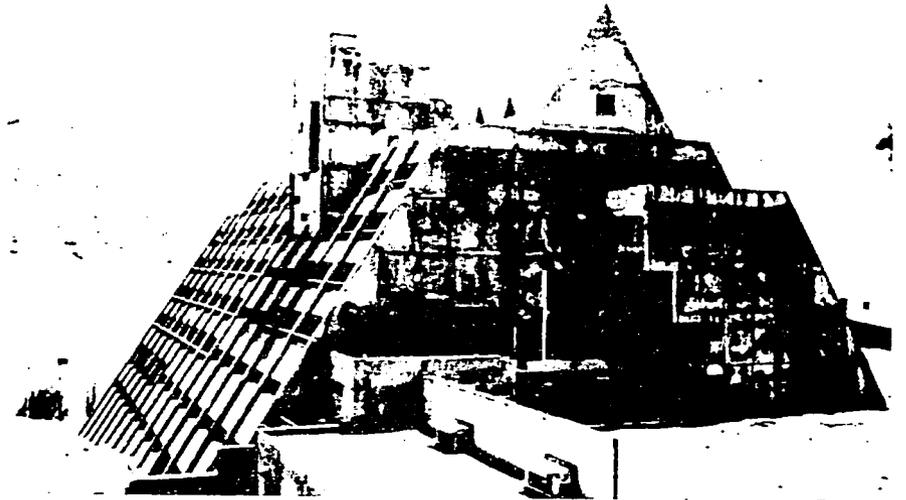
Préciser l'appel d'offres ou la vente négociée

Finaliser la privatisation

# HOTEL OUKAIMEDEN, OUKAIMEDEN



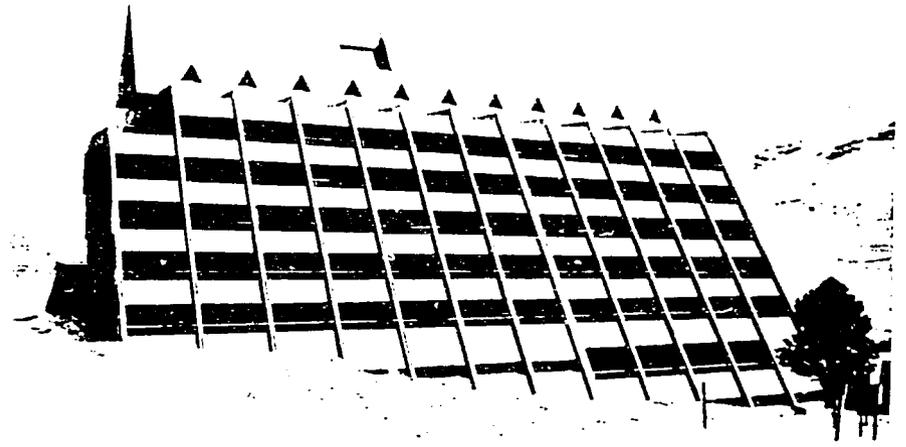
VIEW FROM SKI LIFT



FRONT ENTRANCE



EXISTING HOTELS & CHALETS



ROOMS FACING SKI SLOPES

## HOTEL SPLENDID

31

- EMPLACEMENT :
- Sidi Slimane, centre commercial/agricole situé entre Kenitra et Fès, aucun intérêt pour les touristes
  - Au coin d'une rue en centre ville

### DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- 17 lits, hors catégorie
  - L'hôtel occupe l'étage supérieur d'un bâtiment; café et boutiques au-dessous

MARCHE : Clientèle non touristique; absence de précisions sur cette clientèle

### AUTRES

- FACTEURS :
- La directrice en poste depuis quelques années affirme une volonté d'acquérir la propriété
  - Propriété publique (Domaines)
  - Contrôle et évaluation financiers effectués
  - Plusieurs locataires dans le même bâtiment

### STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- Evaluation approfondie n'a pas été effectuée
  - Il faudra être particulièrement sensible à l'impact potentiel de cette transaction sur les habitants locaux

### PLAN

- D'ACTION :
- 2eTS93
- Ré-examiner le dossier et les prix
  - Ré-examiner la structure de location et de propriété
  - Marketing informel
  - Finaliser le dossier
  - Négocier la vente ou faire un appel d'offres
  - Finaliser la privatisation

HOTEL SPLENDID, SIDI SLIMANE



CAFE & SHOPS BELOW



HOTEL ABOVE

- EMPLACEMENT :**
- Sefrou, centre administratif, centre commercial depuis des siècles, ne figure pas sur les itinéraires touristiques, à 30 km environ au sud de Fès
  - Situé sur une colline au sein du quartier résidentiel à proximité du centre ville

**DESCRIPTION**

- PHYSIQUE :**
- 20 chambres, 2 étoiles, restaurant, bar, boîte de nuit, piscine (vide, sauf en été), grand jardin
  - Petites chambres (13m<sup>2</sup>), quelques-unes avec balcon, chauffage central, simples mais propres, petites salles de bain avec douche. Réparations au niveau du carrelage nécessaires.
  - Aires publiques : quelques réfections nécessaires, mais dotées d'un certain charme
  - Grand jardin avec des arbres adultes, nombreuses terrasses

- MARCHE :**
- Quelques touristes (écrivains?) à la recherche d'une retraite tranquille et peu chère
  - Fonctionne principalement comme restaurant, bar et boîte de nuit
  - Piscine fréquentée en été par les résidents de Fès
  - Faible taux d'occupation

**AUTRES**

- FACTEURS :**
- Gestion assurée par un particulier détenteur du contrat d'acquisition. Cette personne est le propriétaire d'une boîte de nuit, d'un hôtel et d'un complexe de loisirs à proximité de Fès
  - Propriété d'ONMT
  - 16 employés
  - Contrôle et évaluation financiers effectués

**STRATEGIE**

- RECOMMANDEE :**
- Négocier la vente au directeur actuel
  - Sinon, vendre une partie du terrain à quelqu'un s'intéressant à l'immobilier

**PLAN**

- D'ACTION :**
- |       |  |
|-------|--|
| 2eS93 | Ré-examiner le dossier et les prix           |
|       | Marketing informel                           |
|       | Finaliser le dossier                         |
|       | Négocier la vente ou faire un appel d'offres |
|       | Finaliser la privatisation                   |

HOTEL SIDI LAHCEN LYOUSSI, SEFROU



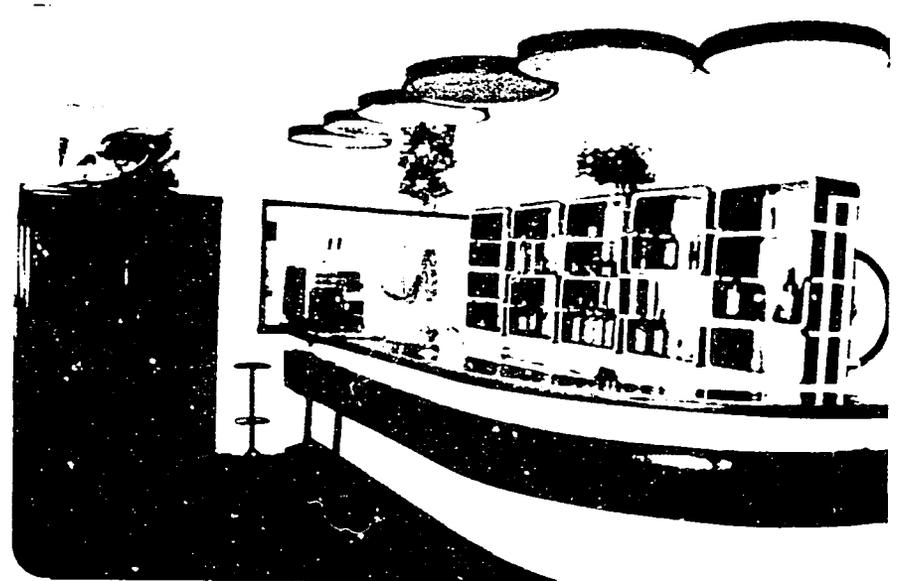
VIEW OF RESTAURANT FROM TERRACE



POOL AREA



RESTAURANT



BAR

140

- EMPLACEMENT :
- Casablanca, plus grande ville du pays, activités économiques les plus importantes, intérêt touristique limité, porte d'entrée principale
  - Situé au coeur du quartier commercial, au carrefour de deux rues étroites

## DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- Ancien immeuble à cinq étages, ressemble aux autres du quartier
  - Ancien hôtel avec 60 chambres, 2 restaurants et bar
  - Il faut tout rénover; aucune viabilité comme hôtel
  - Absence de parking

- MARCHE :
- Voyageurs d'affaires auparavant. Position peu concurrentielle même si l'on effectue des rénovations importantes
  - Bon site pour ouvrir des bureaux

## AUTRES

- FACTEURS :
- Propriété de la société ferroviaire (ONCF)
  - Tous les anciens employés ont été mutés à l'Hôtel Moussafir, gestion assurée par CHT
  - Contrôle et évaluation financiers effectués;
  - Une tentative de privatisation par le biais d'un appel d'offres en 1992 n'a pas porté fruit. L'appel d'offres ne visait que les rénovations destinées à l'ouverture d'un hôtel.

## STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- Faire un appel d'offre qui ne soit pas limité à l'ouverture future d'un hôtel

## PLAN

- D'ACTION :
- 2eS93
- Préciser la question de l'utilisation future
  - Ré-examiner le dossier et l'évaluation
  - Marketing informel
  - Privatiser par le biais d'un appel d'offres

HOTEL TRANSATLANTIQUE, CASABLANCA



FRONT ENTRANCE



VIEW FROM OPPOSITE CORNER

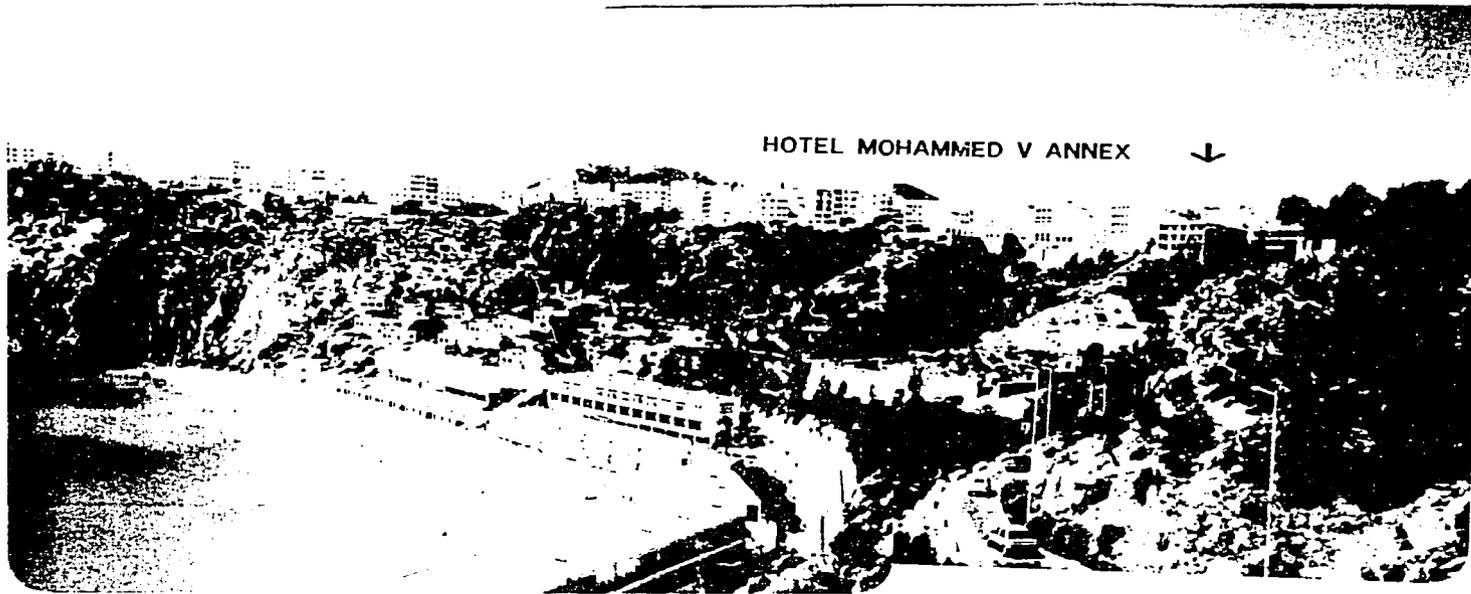
- EMPLACEMENT :**
- Al Hoceima, port de pêche sur la Méditerranée, lieu de villégiature estivale très fréquenté par les marocains
  - Le long d'une plage magnifique sur une colline au sein de la ville
- DESCRIPTION PHYSIQUE :**
- 250 chambres environ, 3 étoiles, dont l'Hôtel Quemado et des bungalows, l'Hôtel Mohammed V et les bâtiments annexes. Restaurant, bar, boîte de nuit, 2 cours de tennis, plage (absence de piscine)
  - Les chambres de l'Hôtel Quemado sont spacieuses, certaines ont été réaménagées récemment, toutes sont en condition acceptable
  - Les aires publiques de l'Hôtel Quemado sont acceptables pour les besoins actuels.
  - L'Hôtel Mohammed V et l'Annexe sont fermés. Problèmes structurels possibles dans l'Annexe
  - Parking insuffisant
  - Site impressionnant
- MARCHE :**
- Vacanciers estivaux principalement. 60% marocains, 25% espagnols, 15% autres. Complet à la mi-juillet et en août. Presque abandonné pendant le reste de l'année (10 chambres louées par nuit en hiver)
  - Des groupes organisés descendaient dans l'hôtel avant 1991
- AUTRES FACTEURS :**
- Propriété de Maroc Tourist (CDG) qui en assure la gestion
  - 130 employés pendant la haute saison, 60 hors saison
  - Plage publique; très fréquentée en été
  - Potentiel de développement limité en raison d'une absence de routes d'accès et d'une politique d'aménagement régional mal définie
- STRATEGIE RECOMMANDEE :**
- Pas d'urgence. Attendre que la politique d'aménagement régional soit mise au point. Laisser s'améliorer les relations avec l'Espagne.
  - Chercher un investisseur international (probablement espagnol) en mesure d'aménager le complexe et d'en faire un centre touristique important doté d'une diversité d'installations de loisir nécessaires aux opérations rentables durant toute l'année

PLAN

D'ACTION :

- 2eS94 Préparer la documentation: schéma de développement potentiel, investissements nécessaires, évaluation des biens
- 1eS95 Lancer campagne publicitaire international (Espagne)  
Cerner les sources de fonds éventuels
- 2eS95 Finaliser la privatisation

# MAROC TOURIST COMPLEX AL HOCEIMA



VIEW SHOWING HOTEL QUEMADO ON BEACH, BUNGALOWS AND HOTEL MOHAMMED V ON HILL



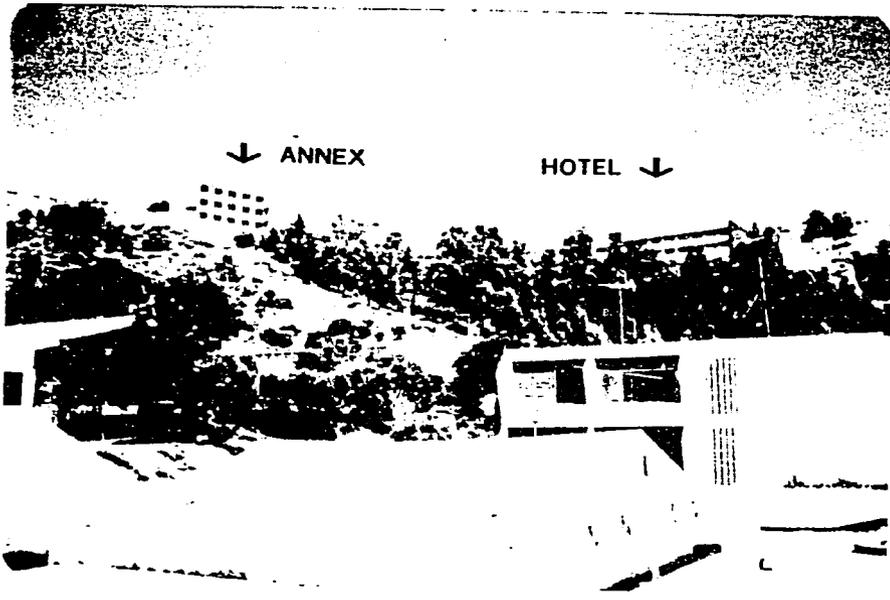
LOBBY



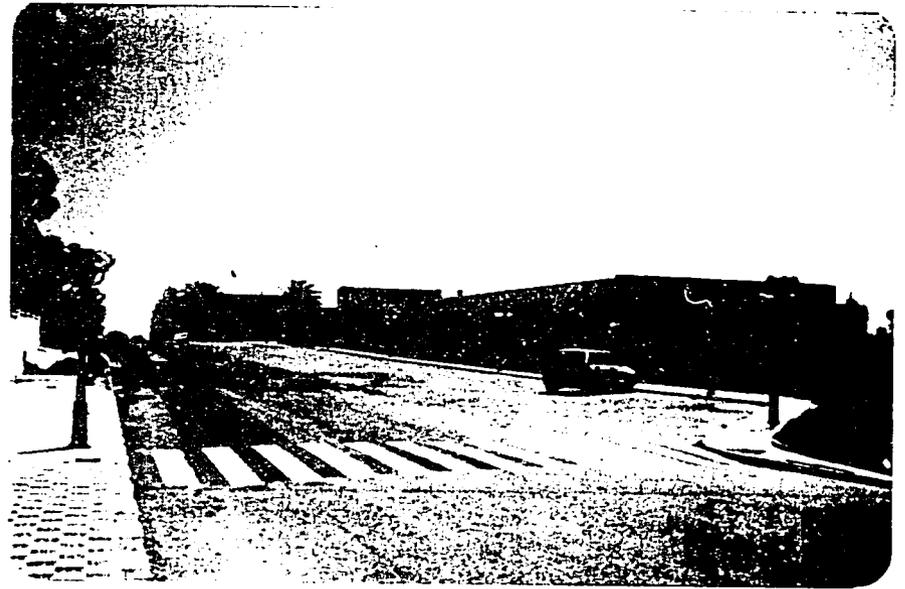
BAR

145

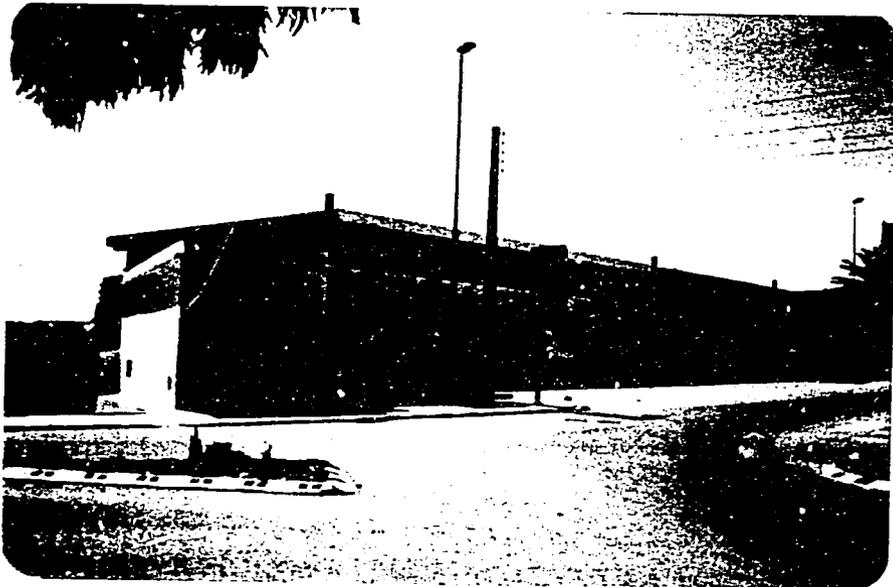
# MAROC TOURIST COMPLEX AL HOCEIMA



HOTEL MOHAMMED V AND ANNEX FROM HOTEL QUEMADO



HOTEL MOHAMMED V ENTRANCE



HOTEL MOHAMMED V ANNEX ENTRANCE



HOTEL MOHAMMED V ANNEX FACING BEACH

146

- EMPLACEMENT :**
- Smir Restinga, ville de villégiature sur la Méditerranée au nord-ouest entre Ceuta (Espagne) et Tetuan
  - Situé le long de la plage sur un terrain entre l'autoroute principale et la mer

**DESCRIPTION**

- PHYSIQUE :**
- Complexe avec l'équivalent de 1.000 chambres environ avec de nombreuses possibilités d'hébergement : chambres d'hôtel, studios, appartements à deux étages, bungalows, villa luxueuses.
  - Restaurants, piscine, cours de tennis et autres installations
  - Panachage de styles architecturaux et d'utilisation
  - Bonne plage
  - Parking insuffisant

**MARCHE :** Principalement des marocains en vacances pendant l'été. Les week-end du reste de l'année, des espagnols en provenance de Ceuta

**AUTRES**

- FACTEURS :**
- Propriété de Maroc Tourist qui en assure la gestion.
  - La plupart des bâtiments ont été achetés par des marocains. Villas luxueuses : dans l'ensemble, propriétés des hauts responsables publics

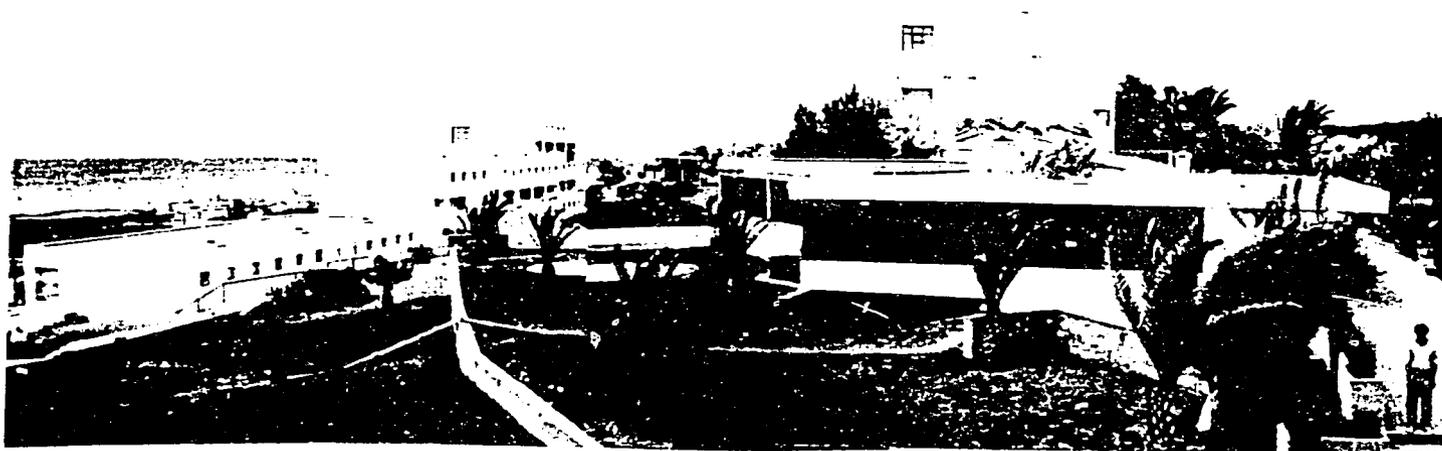
**STRATEGIE**

- RECOMMANDEE :**
- Situation très complexe
  - Demander aux responsables de Maroc Tourist et aux propriétaires des condominiums de faire une proposition que l'on pourra étudier
  - Pas d'urgence

**PLAN**

- D'ACTION :**
- |       |   |
|-------|---|
| 4eT93 | Etudier la stratégie/plan d'action avec Maroc Tourist                               |
| 1eS95 | Inviter et étudier la proposition des gérants et des propriétaires des condominiums |
| 2eS95 | Négocier le transfert et finaliser la privatisation                                 |

# MAROC TOURIST COMPLEX SMIR RESTINGA



VIEW SHOWING RESTAURANT & VARIOUS TYPES OF ACCOMMODATIONS



DUPLEX APARTMENTS



VILLAS

(Note: Some Images reversed)

148

MAROC TOURIST COMPLEX SMIR RESTINGA



ANDALOUS I APARTMENTS



ANDALOUS I VILLAS



ANDALOUS II VILLAS

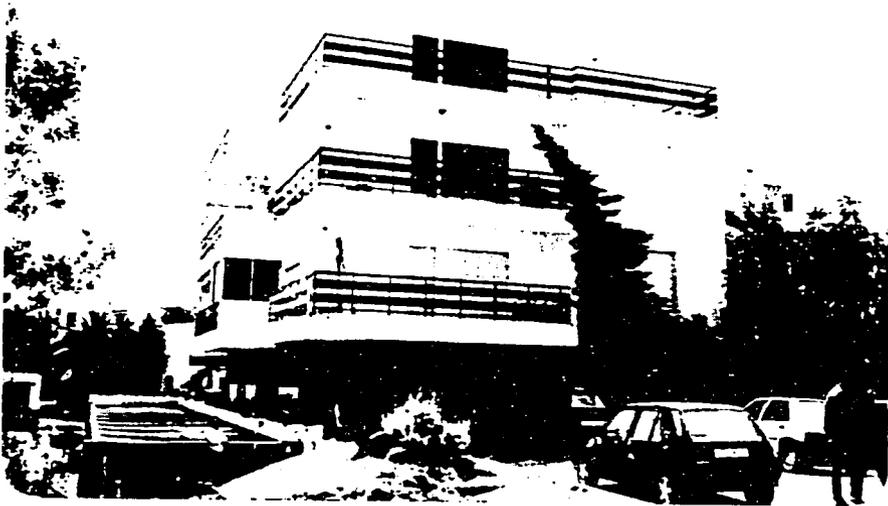


RESIDENTIAL SUBDIVISION

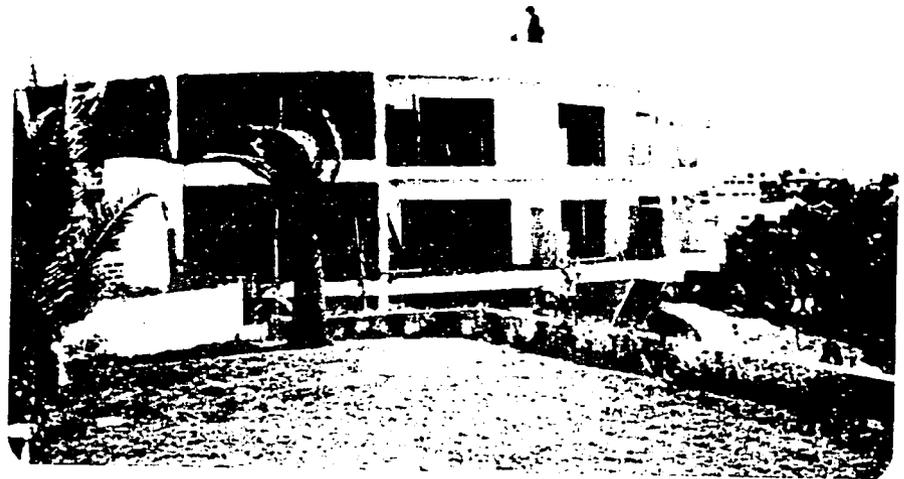
(Note: Some Images reversed)

149

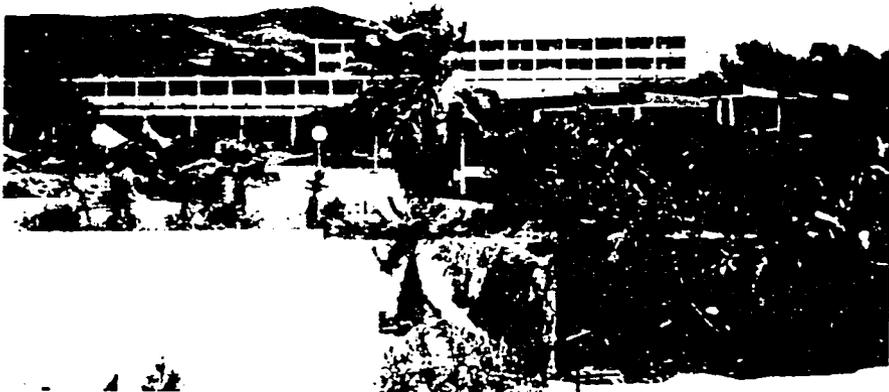
# MAROC TOURIST COMPLEX SMIR RESTINGA



MAIN RECEPTION WITH APARTMENT ABOVE



HOTEL KARABO



APART-HOTEL BOUSTENE



RESTAURANT & POOL

(Note: Some Images reversed)

## HOTEL PARADOR

36

- EMPLACEMENT :
- Chefchaouen, ville pittoresque dans le Rif sur la route touristique allant de Tanger à Fès
  - En ville à proximité de la médina sur une colline donnant sur la vallée

### DESCRIPTION

- PHYSIQUE :
- 35 chambres, 4 étoiles, restaurant, bar, petite piscine
  - Petites chambres (13m<sup>2</sup>) mais adéquates; la moitié des chambres donnent sur la médina, l'autre moitié sur la vallée, appareils de chauffage individuels, suites climatisées, réfection récente des intérieurs
  - Absence de matériel de buanderie, de filtres de piscine, cuisine apparemment satisfaisante
  - Extérieur peu intéressant mais très confortable et sympathique à l'intérieur

- MARCHE :
- Clientèle touristique mixte. 35/65% individuels/groupes. 45% espagnols, 25% marocains, 30% autres. Séjour moyen : 2 nuits. Touristes uniquement
  - Faible taux d'occupation : 25-40% depuis quelques années
  - Concurrence de l'hôtel KTH et d'autres petits établissements
  - Amélioration du marché attendue

### AUTRES

- FACTEURS :
- Propriété de Maroc Tourist (CDG) qui en assure la gestion
  - 32 employés

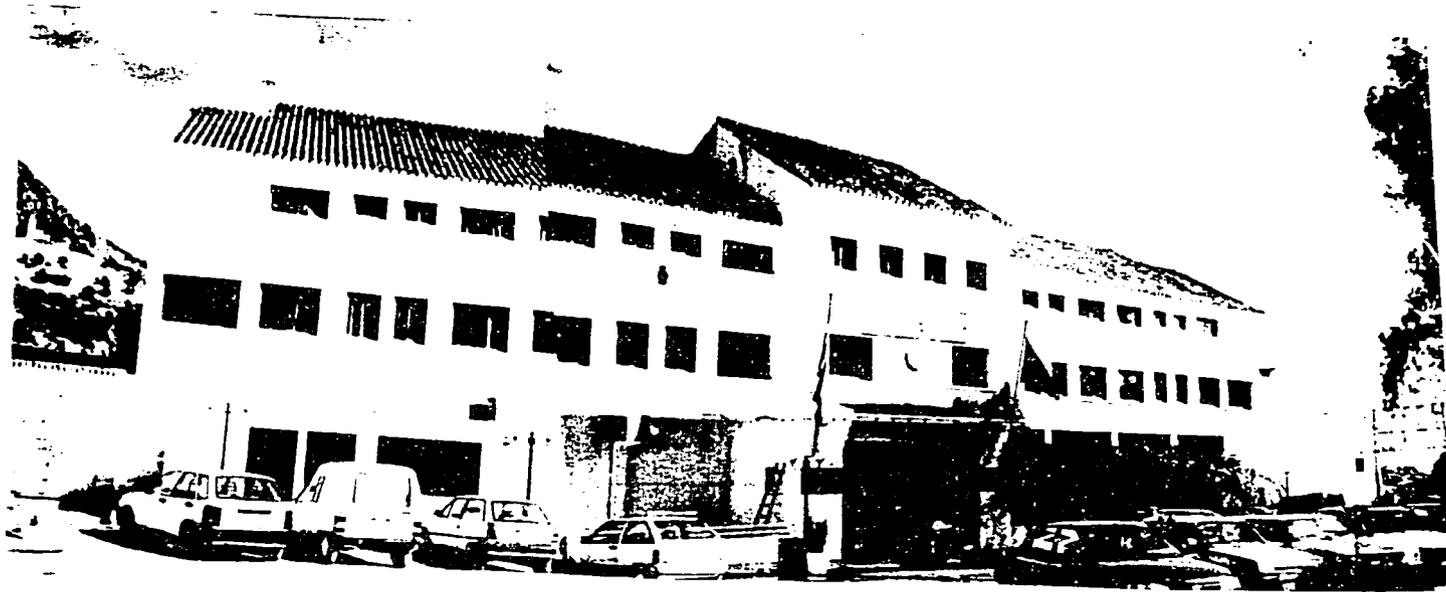
### STRATEGIE

- RECOMMANDEE :
- Pas d'urgence; attendre le retour du tourisme dans la région.
  - Cibler les investisseurs/gérants locaux et étrangers.
  - Siège possible pour une chaîne de «guesthouse» dans la médina

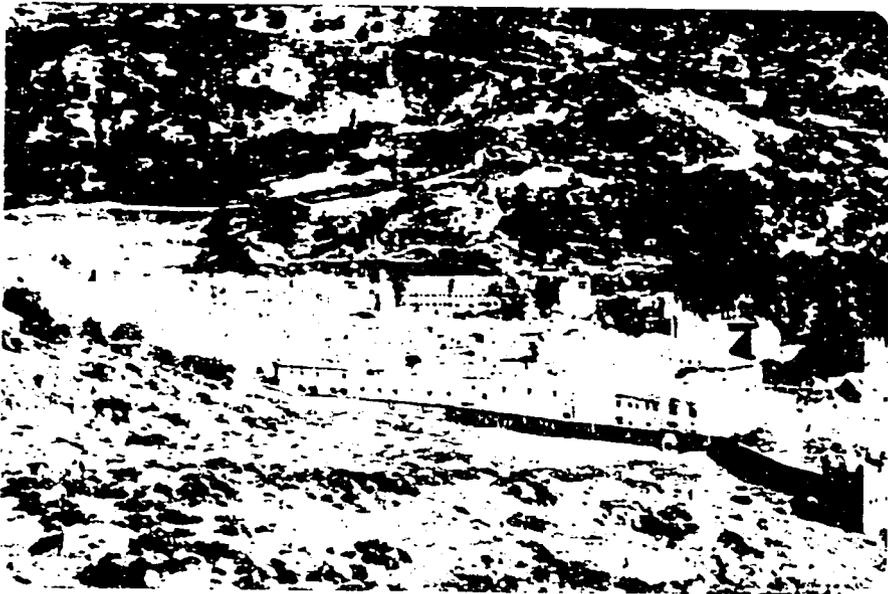
### PLAN

- D'ACTION :
- |       |   |
|-------|---|
| 4eT93 | Etudier stratégie/plan d'action avec Maroc Tourist                |
| 1eS94 | Proposer l'audit et l'évaluation                                  |
|       | Effectuer campagne de marketing informelle                        |
| 2eS95 | Privatiser via un appel d'offres compétitif et une vente négociée |

# HOTEL PARADOR, CHEFCHAOUEN



FRONT ENTRANCE



VIEW SHOWING LOCATION



ROOMS OVERLOOKING POOL & VALLEY

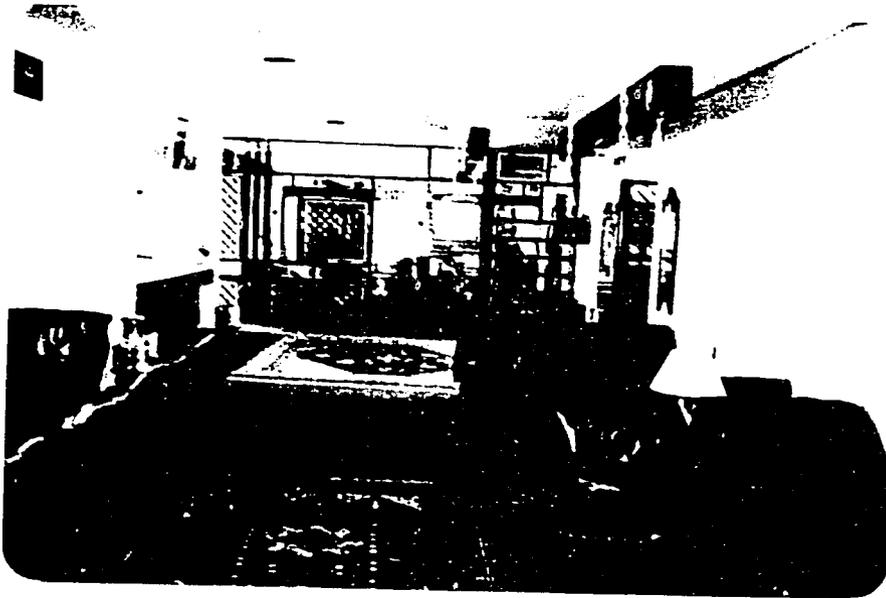
# HOTEL PARADOR, CHEFCHAOUEN



POOL TERRACE



BAR OVERLOOKING POOL



LOBBY, RECEPTION & RESTAURANT ENTRANCE



RESTAURANT

## HOTEL TIDIGHINE

37

- EMPLACEMENT :**
- Ketama, village du Rif sur la route principale du nord au carrefour de la route de Fès, à proximité de la zone de ski
  - Au centre d'une ville en expansion, auparavant entourée d'une forêt de cèdres, absence de toute autre construction
- DESCRIPTION PHYSIQUE :**
- 69 chambres, 3 étoiles, restaurant, grand bar/salon, piscine (vide, en raison de l'absence de l'eau)
  - Chambres moyennes (14m<sup>2</sup>) avec balcon (la plupart), chauffage central, vieux mais en condition satisfaisante
  - Quelques réfections des aires publiques nécessaires
  - Piscine en mauvais état
  - Plomberie en bon état
  - Absence de buanderie, vieux matériel de cuisine
  - Insuffisance d'eau; groupe électrogène sur place (réseau public attendu en fin 1993)
  - Conception : petite maison de ski rustique. Peu charmant aujourd'hui en raison des nouvelles constructions à proximité
- MARCHE :**
- Auparavant, retraite en montagne pendant l'été pour les résidents de Fès, station de ski en hiver
  - Caractérisation du marché actuel mal définie. 60/40% individuels/groupes. 30% marocains, 25% espagnols, 20% allemands, 10% français, 15% autres. 45% touristes, 55% voyageurs d'affaires. Séjour moyen : 3 nuits.
  - Bar très fréquenté par les autochtones (50% des recettes)
  - Faible taux d'occupation en 1993 : 35%. Taux d'occupation moyen entre 1990 et 1992 : 65%.
- AUTRES FACTEURS :**
- Propriété de Maroc Tourist (CDG) qui en assure la gestion
  - 21 employés
  - Questions complexes reliées à la culture et au commerce de plantes illicites dans la région
- STRATEGIE RECOMMANDEE :**
- Nécessité de préciser certains points
  - Pas d'urgence du point de vue du tourisme ou de la privatisation.
  - Possibilité de réutilisation dans un contexte public, hors du secteur hôtelier

PLAN

- D'ACTION :
- 4eT93 Etudier la stratégie avec Maroc Tourist; compléter le plan d'action
  - 2eS95 Finaliser la privatisation ou le transfert à d'autres utilisations publiques

# HOTEL TIDIGHINE, KETAMA



FRONT ENTRANCE



ROOMS OVERLOOKING POOL



VIEW FROM ENTRANCE SHOWING URBAN ENCROACHMENT



BAR & LOUNGE

## **ANNEXE B**

### **Listes des Personnes Contactées/Consultées**

## LISTE DES PERSONNES CONTACTEES/CONSULTEES

<u>NOM</u>	<u>ORGANISATION</u>	<u>TITRE/RESPONSABILITE</u>
Hassan Amrani	Min. de la Privatisation	Directeur
Belkeziz Abdelkader	"	Projets hôteliers
Mohamed My Dounia	"	Projet hôteliers
Alfred Saulniers	"	Conseiller (PW)
Olivier Fremond	"	Conseiller (PW)
Auguste Rimple	Price Waterhouse	Vice-président
Mara Fellouris	"	Directrice de projet
Jorge Iwaszkiewicz	"	Directeur de projet
Aziz Ramdani	"	Directeur, Bureau de Rabat
Susan Riley	USAID	Responsable de programme
Alexander Shapleigh	USAID	Directeur de programme
Driss El Khazzani	Min. de Tourisme	Directeur de la planification
Melgheni	"	Directeur des investissements
M. Driouch	"	Tourisme
Boubagura	"	Tourisme
Mohamed Yechou	"	Dél. rég. : Agadir
Mohamed Elomari	"	Dél. rég. : Al Hoceima
Haj Adellatif Hattabi	"	Dél. rég. : Errachidia
Serghini	"	Dél. rég. : Marrakech
Ouchchak Hafid	"	Dél. rég. : Fès
Abdelkrim Ouachikh	"	Dél. rég. : Ouarzazate
Mohamed Alami	"	Dél. rég. : Oujada
Fares Moulay Cherif	"	Dél. rég. : Tanger
Abdelkader Lyagoubi	Office de Tourisme Nat. (ONMT)	Directeur
Mohamed Hasnaoui	"	Chef de division : hôtels
Ali Boukil	"	Directeur régional
Houcine El Baria	Banque (CDG)	Directeur : hôtels
Hadj Mohamed Diouri	Maroc Tourist	Secrétaire général
Abdellatif Benali	Chemin de fer (ONCF/CHT)	Directeur adjoint : hôtels
Zakaria M'Chiche	Hotel Finance Co. (CIH)	Gouverneur
	Etudes/post-évaluation	
	Province d'Ouarzazate	
Mohamed Belghemi	Hôtels Salem	Président
M. Ben Amour	Hôtels KTH	Président
Ramadan	"	Opérations
Rifi	"	Personnel/finance
Al Mahjoub Amjad	Hôtels Dounia PLM	Secrétaire général
Kabous	"	Opérations hôtelières

Adeljalil Kchia	H. Idrissides, Marra Framtours	Directeur général Représentant
Mohamed Bennouna	Hôtel Kenza/Chama, Marra Association hôtelière	Directeur général Cadre
Bouchra Amari	Chams Voyages	Directrice
M'Bru Christophe	Hôtel L'Angour, Oukaim	Directeur
Pierre Jean	Club Med, Ouarzazate	Directeur
Pierre Sala	Inter. Fin. Corp. (IFC)	Représentant, Casa
Hany Assaad	"	Responsable principal des investissements (Wash)
Charles Humphreys	Banque Mondiale	Secteur privé : Maroc
Eva Harris	IESC	Projet de l'USAID: tourisme
Laura Colin	IESC	Projet de l'USAID : investissements

## LISTE DES DIRECTEURS D'HOTEL CONTACTES

<u>HOTEL</u>	<u>NOM DU DIRECTEUR</u>
Al Massira	Mohamed Benomar
Almoravides	Mohamed Hamidouch
Asmaa	Boukili
Azghor	Ider Boussouab
Des Iles	Mostafa El Azza
Doukkala	Seddik Fenjiro
Dune d'Or	Christophe Schmitt
Friouato	Ali Zerrouk
Hamou Zayanni	Omar Adnane
Hyatt Casablanca	
Ibn Toumert	Mohamed Gheris
Madayeq	Mimouni My. Lahbib
Merinides	Adil Mouline
N'Fis	Nouri
Ouzoud	Omar Zouak
Riad	Mohamed Rachid Kabbaj
Rissani	Mohamed Lehgin
Rose du Dades	Larbi Boutadghart
Saghro	Andi El Mostapha
Sidi Harazem	Abdeleh Khlar
Terminus	A. Benmessaoud
	Alaoui My M'hamed
Tinsouline	Mohamed Bouchabaka
Toubkal	Dahbi El M'Seguem
Tour Hassan	Hohamed Zehzouhi
Transatlantique/Meknès	Ali Kournaf
Volubilis	Jamal-E-Sefirioui
	Khaïd Benjelloun
Zalagh	Mohamed Kadiri
Zat	Miloud El Haji
Splendid (Café Loulou)	Hassan/Hakim Laiymani
Sidi Lahcen Lyoussi	Houssein el Idrisses
	Ahmed Lafaxo
Maroc Tourist Complex/Al Hociema	Benaïssa Mohamed Aroudji
Maroc Tourist Complex/Smir Restinga	Essaïdi Mohamed
Parador	Ben Ayad
Tidighine	Abderraham Zekraoui