



**HAL**  
open science

# Décollage du secteur aérien au Maroc: faits et fantaisies d'une impulsion par le haut

Ward Vloeberghs

► **To cite this version:**

Ward Vloeberghs. Décollage du secteur aérien au Maroc: faits et fantaisies d'une impulsion par le haut. Fondation du Roi Abdul Aziz Al Saoud. Le Maroc au présent: d'une époque à l'autre, une société en mutation, , pp.945-956, 2015, 978-9954-0-3620-4. halshs-01300853

**HAL Id: halshs-01300853**

**<https://shs.hal.science/halshs-01300853v1>**

Submitted on 24 May 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Décollage du secteur aérien au Maroc :**

### **faits et fantaisies d'une impulsion par le haut**

Pour citer cet article:

Ward Vloeberghs " Décollage du secteur aérien au Maroc: faits et fantaisies d'une impulsion par le haut" in B. Dupret, Z. Rhani, A. Boutaleb & J.-N. Ferrié (dirs.), *Le Maroc au présent: d'une époque à l'autre, une société en mutation*, Casablanca: Fondation du Roi Abdul Aziz Al Saoud, 2015, p.945-956.

Le 13 novembre 2013, le parlement approuvait l'instauration d'une nouvelle taxe sur les voyages aériens internationaux. Proposée par le Ministère du Tourisme, cette taxe de 100 dirham (9 euros) sur l'émission d'un billet en classe économique et de 400 dirhams pour un billet en classe affaires est censée profiter à parts égales à l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT) et au Fonds d'Appui à la Cohésion Sociale (FACS). Entrée en vigueur le 1er avril 2014, les compagnies aériennes Ryanair et EasyJet ont réagi par la suppression de plusieurs lignes vers le Maroc, Fez et Tanger principalement. Or, il reste à voir si à long terme leur exemple aura un impact négatif sur le trafic aérien à destination du royaume. Il est fort à parier que l'effet dissuasif sur les touristes étrangers de cette taxe sera plutôt modeste. D'une part parce que Royal Air Maroc (RAM) a augmenté ses fréquences sur les aéroports affectés afin d'assurer la connectivité et, d'autre part, parce que les chiffres du trafic aérien commercial de l'été 2014 continuaient à grimper, reflétant là une tendance lourde confirmée depuis une décennie au moins.

Ces évolutions sont remarquables à plus d'un titre. D'abord, il est peu commun de voir de nos jours un gouvernement souhaitant attirer des investissements directs étranger (IDE) dans un secteur stratégique imposer des coûts supplémentaires aux acteurs établis. Ensuite, cette initiative montre l'ingénierie audacieuse d'une élite dans l'administration publique puisque cette levée est non seulement bénéficiaire à l'ONMT, ses retombées devraient également profiter indirectement aux autres acteurs du secteur, notamment à l'ONDA et à la compagnie aérienne nationale. Improbable coïncidence, ces trois institutions sont aujourd'hui dirigées par des anciens membres du comité de direction de la RAM. Enfin, l'application de cette taxe montre à quel point les autorités étatiques sont confiantes que le secteur aérien au Maroc a pris son envol de manière durable.

Le développement spectaculaire du secteur aérien est l'illustration (relativement rare, car relativement réussie) d'une politique mise en œuvre par le haut : il s'agit d'occuper un créneau stratégique permettant d'exprimer les ambitions internationales du Maroc comme pays émergent. Pour l'observateur, l'affirmation du Maroc dans l'industrie aéronautique mondiale est aussi une occasion de voir à l'œuvre l'imbrication de différents acteurs clés au sein d'une société en pleine mutation socio-économique. Encore faut-il séparer les faits des fantaisies.

#### ***L'infrastructure du transport aérien: vecteur de l'émergence du Maroc ?***

Parmi les acteurs du secteur aérien au Maroc il faut mentionner l'ONDA. L'Office National Des Aéroports (créé en 1990 par la transformation de l'Office des Aéroports de Casablanca, né en mars 1981) représente l'instance d'exploitation de l'infrastructure aéroportuaire civile du royaume. Le Maroc

compte aujourd'hui 16 aéroports internationaux et 13 aérodromes nationaux. Une partie importante de ces aéroports, conçus comme vitrines nationales, a été rénovée ou inaugurée au cours de la dernière décennie, souvent par des architectes marocains (AM 2009). Il faut dire que, dans les grandes villes, le mobilier urbain et l'infrastructure du transport (des abribus aux gares ONCF, en passant par les arrêts des nouveaux tramways) témoigne d'une sensibilité pour l'esthétique dans l'espace public.

Comparée à d'autres pays, l'offre aéroportuaire marocaine est considérablement développée. Aussi, de plus en plus d'aéroports marocains sont de plus en plus utilisés par un nombre de passagers qui va en s'accroissant depuis plusieurs années déjà. Le top 5 des aéroports marocain est constitué de Casablanca Mohamed V (plus de 7 millions de passagers par an), Marrakech Menara (3,5 millions de passagers par an), Agadir Al Massira (près de 1,5 millions passagers par an), Tanger Ibn Battouta (800 000 passagers par an) et Fès Saïss (700 000 passagers par an).<sup>1</sup> On observe ici l'importance de Casablanca, comme centre économique du pays, ainsi que la place de Marrakech (où un nouvel aéroport est à l'étude) comme capitale touristique, et de Fès, capitale spirituelle historique, comme pôle de croissance régional. On notera également l'absence dans cette série de la capitale politique Rabat-Salé qui, avec 350 000 passagers enregistrés en 2012 et 485 000 en 2013, a entamé une progression remarquable suite à l'inauguration, en janvier 2012, de nouvelles liaisons et d'un nouveau terminal d'une capacité de 1,5 millions de passagers par an. Le top 10 est complété par Nador El Aroui (6ème) avec 600 000 passagers par an, Oujda Angads (7ème) avec 450 000 passagers par an, Laayoune Hassan I (9ème) avec 95 000 passagers par an et Essaouira Mogador (10ème) avec 70 000 passagers par an. Le nombre total de passagers dans les aéroports marocains dépassait ainsi largement les 16 millions de passagers en 2013 et devrait atteindre facilement les 20 millions en 2020.

La véritable portée de ces chiffres se révèle lorsqu'on compare ce volume au nombre de passagers enregistrés au tournant des années 2000 : de 6,66 millions passagers en 1999 et de 6,80 millions en 2001, le pays est passé à 13,48 millions de passagers en 2009 et à 15,66 millions en 2011. Soit presque un triplement en dix ans. L'année de rupture semble se situer en 2004 puisqu'on assiste depuis lors à un taux de croissance annuel du nombre de passagers de 10% de manière quasi ininterrompue.

La répartition géographique des passagers montre une forte dépendance de l'Europe (principalement la France), avec plus de 70% de tous les passagers. Le trafic domestique arrive en deuxième position avec une part de marché annuelle autour de 10%, le reste venant de l'Afrique subsaharienne (7,5%), du Moyen Orient (5%), des autres pays du Maghreb (4,5%) ou de l'Amérique du Nord (1,7%). Avec la forte augmentation de la connectivité vers le Moyen Orient (Emirates, Etihad, Qatar Airways, Saudia, Air Arabia et Flynas sont toutes présentes à Casablanca) et la réouverture par la RAM d'une liaison (fermée depuis 1981) vers le Brésil, ces chiffres pourraient évoluer légèrement.

La forte présence d'aéroports du nord du pays, en particulier sur le littoral Méditerranéen, dans le top 10 des aéroports (Tanger, Nador, Oujda) s'explique par le (ré)aménagement de ces aéroports mais aussi par la mobilité croissante des marocains résidant à l'étranger (MRE), puisque ceux-ci sont souvent

---

<sup>1</sup> Chiffres officiels (de juillet 2014), consultables en ligne sur le site de l'ONDA. Il est révélateur de la dynamique décrite ici que le site de l'ONDA et celui de Royal Air Maroc ont été entièrement remis à neuf en 2013.

originaires du massif rifain et voyagent régulièrement entre le Maroc et leur pays dit d'accueil – principalement la France, l'Espagne, la Belgique, les Pays-Bas et l'Italie.

Cette grande diversité parmi les aéroports marocains desservis traduit aussi une volonté des dirigeants marocains de désenclaver le territoire en utilisant des aéroports secondaires (Alhoceima, Beni Mellal, Errachidia, Essaouira, Ouarzazate, Guelmim, etc) comme des vecteurs de croissance économique. Cette logique d'activation d'aéroports relativement modestes est appelée à se poursuivre et devrait profiter, outre les MRE, aux clients marocains, aux étrangers installés au Maroc, au monde des affaires et au vaste marché touristique.

L'essor du secteur aérien ne tombe pas des nues. Il provient en partie non négligeable d'une volonté initiée au début des années 2000 par les autorités marocaines. On le constate à plusieurs égards puisque l'aérien n'est pas le seul secteur qui fait l'objet d'une dynamique nouvelle. Qui plus est, l'aérien ne se transforme pas de manière isolée : l'investissement dans les aéroports coïncide avec l'ouverture d'autres chantiers visant une mobilité accrue, que ce soit par voie maritime (notamment avec le port TangerMed), ferroviaire (extension du réseau ferré, renouvellement des gares ONCF, projet du TGV) ou terrestre (divers nouveaux tronçons d'autoroute dont Fès-Oujda, Marrakech-Agadir, Casa-Beni Mellal). En parallèle, des mesures sont prises pour faire du pays une « plateforme aéronautique et spatiale de qualité au prolongement de l'Europe du Sud ».<sup>2</sup> A Nouaceur (à proximité de l'aéroport de Casablanca Mohamed V) une zone industrielle dédiée exclusivement aux professionnels de l'aérospatial a déjà attiré plus de cent entreprises (dont Boeing, Bombardier, EADS, Safran, Zodiac) et témoigne de cet élan. Ce cluster aéronautique, qui s'appuie sur un tissu industriel existant (Maroc Aviation, Snecma), représente un vivier croissant d'emplois (plus de 10 000 personnes) et pèse de plus en plus lourd dans le PIB (l'export notamment). L'essor est tel que Boeing a investi dans une joint-venture, MATIS, et a qualifié le marché marocain à plusieurs reprises de prometteur et très attractif.

Par ailleurs, dès le début du règne de Mohammed VI, la stimulation de l'activité touristique apparaît comme un enjeu majeur pour le Maroc qui se dote d'ambitieux programmes pour relever ce défi important. Ainsi, après le Plan Azur (lancé en 2001) et Vision 2010, le plan Vision 2020 (lancé en 2010) vise à inscrire le pays parmi les vingt premières destinations touristiques mondiales en tablant sur 18 à 20 millions d'arrivées par an.

Toujours en ce début du millénaire, l'Etat procède à la dérégulation du trafic aérien. Sous l'impulsion du ministre du Transport de l'époque, Karim Ghellab (qui a occupé la fonction de novembre 2002 à décembre 2011, la longueur de son mandat étant révélatrice en soi), on assiste à une campagne de franche libéralisation du marché. C'est ainsi que le Maroc va négocier avec l'Union Européenne l'accord Open Skies qui ouvrira progressivement l'espace aérien national aux compagnies étrangères privées, tant pour des prestations de services aux niveaux du vol, que du support et de l'entretien. Signé en 2005, peu après qu'un accès préférentiel fut également conclu avec les Etats-Unis, cet accord prévoit différents degrés d'accès successifs (appelés « freedom rights ») et constitue le premier accord de ce genre conclu entre l'UE et un pays non-européen. C'est la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC)

---

<sup>2</sup> Voir: [www.gimas.org](http://www.gimas.org)

au sein du ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique, et son directeur Abdelouahab Yaalouli, qui conduira les négociations.

Cette action gouvernementale, soutenue par l'Agence Marocaine de Développement des investissements (AMDI), le Groupement de l'industrie marocaine aéronautique et spatiale (GIMAS) et d'autres agences officielles, coïncide en outre avec une nouvelle orientation dans la politique étrangère. Plutôt que de laisser le contentieux du Sahara envenimer toute initiative internationale, le royaume entend désormais pratiquer une diplomatie commerciale assertive en renforçant sa présence en Afrique (occidentale) à l'aide de ses grandes entreprises (banques, télécom, génie civil, bâtiment) et en s'appuyant sur des liens historiques, confrériques ou personnels au plus haut niveau. Cette volonté royale se traduit dans l'aérien par l'ouverture de nouvelles liaisons directes entre le Maroc et l'Afrique noire (Banjoul, Brazzaville, Dakar, Monrovia, notamment).

Suite à ces nouvelles orientations politiques, différents nouveaux acteurs sont apparus sur le marché alors que d'autres ont dû adapter leur stratégie. En premier lieu Royal Air Maroc, acteur historiquement clé dans le domaine. Etabli dès 1957 suite à la transformation de la Compagnie Chérifienne de Transports Aériens (créée, elle, quatre ans auparavant à l'issue d'une fusion d'Air Atlas et Air Maroc) et aujourd'hui détenu à 44% par le Fonds Hassan II pour le développement économique et à 52% par l'Etat marocain<sup>3</sup>, Royal Air Maroc se range actuellement, avec un chiffre d'affaire de 13,9 milliards de dirhams, dont 718 millions de bénéfices en 2012 (Le Matin, 16 mai 2013), parmi les cinq principales entreprises du royaume. Ce résultat est tout sauf évident puisque, dans le nouveau climat de libéralisation, le pavillon national (*flag-carrier*), contrairement aux compagnies marocaines de transport maritime, par exemple, n'a pu se redresser qu'en vertu d'une cascade de réformes menées au cours des dernières années.

### ***Casablanca : global transfer point ?***

Dès le début du XXI<sup>ème</sup> siècle, Royal Air Maroc a dû envisager la perte de son monopole. C'est dans ce contexte que naît sa stratégie du hub (litt. : plaque tournante) qui, grâce à un bon méridien (à proximité aérienne des capitales qui comptent), une bonne distance (avec des temps de vol raisonnables) et une bonne destination (pourvu d'un hinterland solide), consiste à faire de Casablanca une tête de pont pour des passagers tant marocains et européens qu'africains voyageant entre le Maroc, l'Europe, l'Afrique, le Moyen-Orient et les Amériques. A cheval sur le carrefour de ces aires régionales, le Maroc entend ainsi monnayer sa position géostratégique. Lancée dès 2002, cette stratégie part du constat que les aéroports de par le monde évoluent vers des « global transfer points » (Cwerner, Kesselring & Urry 2009:39) et que l'avenir appartient à ces villes qui parviennent à s'insérer sur les nouvelles voies rapides des flux aériens. Par ailleurs, cette nouvelle orientation d'un symbole national comme Royal Air Maroc permet une projection de « soft power » (une puissance non coercitive basée sur des valeurs partagées) marocaine dans la mesure où les aéroports, devenus des icônes d'un ordre mondialisé diffusent une image du pays qui marque les perceptions, représentations et réputations (auprès) des passagers.

---

<sup>3</sup> Les 4% restant sont entre les mains de petits actionnaires dont Air France, Iberia et le Syndicat national des patrons boulangers et pâtisseries du Maroc. Entretien avec des membres du comité de direction de Royal Air Maroc, Casablanca, 23 septembre 2013.

Conscient des défis qui se présentent alors à la compagnie nationale, le roi procède en février 2006, peu après la signature de l'Accord Open Skies, à un changement significatif à la tête de Royal Air Maroc. Driss Benhima, ancien wali de Casablanca et grand commis de l'Etat, est nommé PDG afin de piloter la restructuration de Royal Air Maroc.<sup>4</sup> Le nouveau patron sera amené à des ajustements indispensables et douloureux en révisant les activités (maintenance, catering, fabrication de pièces) et les investissements (hôtellerie, formation de pilotes, aérospatial) de la compagnie afin de l'assainir et de l'adapter aux exigences d'un marché concurrentiel. Ainsi, la part de l'atelier des moteurs dans le chiffre d'affaire de Royal Air Maroc va diminuer de 80 à 17% en l'espace de 15 ans.<sup>5</sup>

Par ailleurs, en septembre 2011, un ambitieux contrat-programme quinquennal est signé entre Royal Air Maroc et l'Etat afin de mener à bien le remaniement (externalisation de prestations et du recrutement du personnel non navigant vers sa filiale Atlas Multi Services pour réduire les charges d'exploitation) et de lui permettre de vendre ses intérêts dans les secteurs estimés périphériques. L'idée est de se reconcentrer sur le cœur de métier, le transport aérien civil, tout en honorant son statut particulier d'entreprise d'Etat. A ce titre, et en contrepartie d'un investissement de plus de 800 millions d'euros, Royal Air Maroc doit concilier la prestation de service au public marocain avec les impératifs d'une entreprise privée. C'est ainsi que l'Etat impose à Royal Air Maroc de participer à l'opération annuelle du Hajj<sup>6</sup>, d'agir comme partenaire logistique lors de certaines manifestations d'envergure internationale ou encore d'assurer la desserte de villes relativement excentrées, non rentables d'un point de vue strictement économique (Dakhla, Errachidia, Guelmim, Laayoune, Ouarzazate, TanTan).

Cet exercice de redressement, qui comprend aussi une refonte du réseau, une homogénéisation de la flotte et la réorganisation du management, permet à Royal Air Maroc de se profiler davantage sur un créneau important en harmonie avec sa stratégie de hub, à savoir la croissance en Afrique subsaharienne. C'est en effet sur le continent noir que la compagnie dispose des meilleures cartes pour réussir : sa position géographique permet de relier les capitales de l'Afrique de l'Ouest avec les capitales européennes en un temps record. Avec 7,2 millions de passagers par an, Casablanca est aujourd'hui le cinquième aéroport en Afrique et il y existe un potentiel de croissance considérable pour la compagnie. Non seulement Royal Air Maroc y rencontre une clientèle nombreuse en quête de connexions abordables, les obstacles logistiques obligent souvent les commerçants africains à privilégier la voie aérienne sur les voies terrestres. Aussi, les marges de bénéfice sont plus importantes en Afrique qu'ailleurs et la couverture maximale de RAM en termes de villes desservies et de passagers transportés n'est pas encore atteinte. Rappelons à ce titre que le faisceau géographique de l'Afrique subsaharienne ne dépasse pas encore les 10% du trafic aérien commercial au Maroc.

Même si, récemment, Royal Air Maroc a diversifié son offre de destinations pour s'attaquer à des marchés inconnus (Europe centrale, Scandinavie, Brésil, Chine), le développement structurel du réseau

---

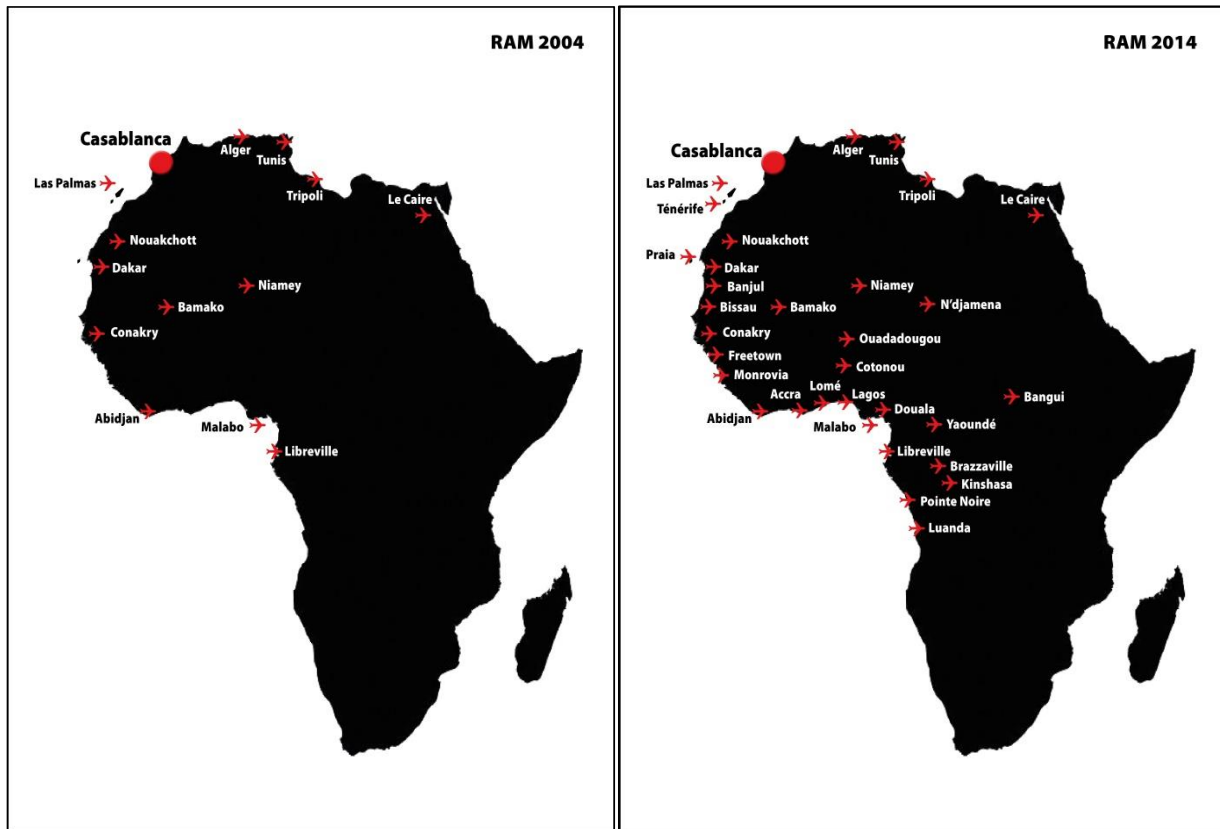
<sup>4</sup> Signe de l'articulation stratégique entre l'aérien et le tourisme, Driss Benhima était chargé de la promotion des provinces du nord avant de devenir PDG de la RAM alors qu'en juin 2013, Abderrafie Zouiten, l'ancien DG exécutif de RAM, a été nommé comme nouveau patron de l'Office National Marocain du Tourisme (ONMT).

<sup>5</sup> Entretien avec des membres du comité de direction de Royal Air Maroc, Casablanca, 23 septembre 2013.

<sup>6</sup> En 2013, Royal Air Maroc a transporté 13800 pèlerins marocains sur 37 vols répartis sur 8 aéroports différents. Soit un peu moins que les années précédentes en raison de quotas saoudien en baisse pour cause de constructions aux lieux saints de La Mecque.

de la compagnie au cours des dernières années s'est indéniablement déroulé en Afrique noire (voir cartes). Afin d'inscrire cette refonte dans la durée, il est essentiel pour Royal Air Maroc, qui propose aujourd'hui près de 80 destinations directes à partir de Casablanca, de disposer d'une flotte performante. A cet égard, la reconversion vers une flotte exclusivement Boeing est engagée, avec la concentration sur les Boeing 737 dont de nouvelles versions ont déjà été livrées, avec la vente des avions Airbus, avec la prospection de nouveaux « modules cent » (appareils avec capacité autour de 100 places) moins chers et avec l'introduction d'avions à hélices et de plusieurs Dreamliners (Boeing 787).

En vue de l'objectif mondial en termes d'émissions de gaz carbone (Carbon Neutral Growth 2020) mais également vu certaines estimations qui projettent le pétrole à 200 USD/baril à partir de cette année-là, le fait de disposer d'une flotte rationalisée, propre et économe est devenu un enjeu capital pour la compagnie nationale. Notamment si elle doit concurrencer avec des compagnies low-cost qui, typiquement, ne disposent que d'un seul type d'aéronef.



Carte 1 et 2 : Expansion du réseau de RAM en Afrique entre 2004 et 2014

(Remerciements à Royal Air Maroc et à M. Zamrani)

### ***Concurrences locale et régionale***

Si Royal Air Maroc s'est métamorphosée, c'est que la compagnie y a été contrainte après l'ouverture commerciale de l'espace aérien. L'évolution la plus spectaculaire est sans doute l'entrée en jeu des compagnies dites « low-cost ». Ces opérateurs de niches se démarquent des compagnies aériennes conventionnelles par une offre structurellement différenciée (moins de lignes, souvent à partir d'aéroports secondaires, avec un coût du billet réduit pour un confort minimal à bord avec des services payants) et plus limitée. Avec une part de marché autour de 35% au Maroc, la montée en puissance du low-cost est l'un des résultats les plus palpables de la réforme initiée au début des années 2000. Cette nouvelle offre a renforcé la connectivité aérienne du pays et a incontestablement rendu le voyage en avion plus accessible aux citoyens marocains, même s'il reste hors de portée d'une partie importante de la population. Aujourd'hui, l'industrie low-cost couvre tous les aéroports du top 10 marocains et certains aéroports, comme celui de Marrakech, en sont devenus très (trop ?) dépendants.

Bien entendu, l'embellie du low-cost, qui s'observe à travers le monde entier, représente une nouvelle source de concurrence pour les compagnies historiquement dominantes au Maroc (principalement Royal Air Maroc et, en bien moindre mesure, Air France). Leur position est également concurrencée par les politiques d'autres pays de la région qui couvent leurs propres ambitions, tant dans le tourisme que dans l'aérospatial (Schlumberger & Weisskopf 2012). Ainsi, le Maroc se trouve être en compétition avec des pays comme la Tunisie ou l'Égypte qui, avant les années politiquement turbulentes, drainaient beaucoup de visiteurs saisonniers et qui entendent, chacun à sa manière, contribuer à la survie de leur pavillon national, Egyptair et Tunisair respectivement. Pour sa part, l'Algérie a annoncé récemment des projets pour renforcer son secteur aérien, mais elle ne semble pas en mesure, pour l'instant, de bousculer le Maroc dans ce domaine. De même, une nouvelle cité aéroportuaire envisagée près du Caire semble trop éloignée encore pour inquiéter les Marocains.

Le contexte régional dépasse cependant de loin l'Europe et l'Afrique. En effet, la zone du Golfe constitue le nouveau centre de gravité de l'industrie aéronautique. Notamment le développement fabuleux d'Abu Dhabi, Dubai et Doha, parmi d'autres émirats, a déclenché une transformation en profondeur du secteur qui n'est toujours pas stabilisé. Des « super-connectors » comme Emirates, Qatar Airways ou Etihad, mais aussi Turkish Airlines, affectent considérablement la réalité de l'aviation au Maroc, de manière directe (par leurs liaisons quotidiennes vers le Maroc) et indirecte (à travers l'extension de leur réseau). On peut dès lors s'interroger sur les risques potentiels et les améliorations possibles de l'aérien au Maroc.

### ***Faits ou fantaisies : quelques pistes de réflexion***

Si la hausse du secteur aérien au Maroc profite actuellement surtout à des compagnies aériennes étrangères, on peut se demander comment éviter que cette croissance échappe à l'ensemble de la société. Plusieurs éléments importent à cet égard. D'abord, il serait simpliste d'ignorer que l'expansion de l'aérien génère toute une série de retombées dont les Marocains profitent directement (création d'emplois, baisse du prix des billets, recettes touristiques, croissance de l'activité économique). En même temps, le profilage du Maroc comme pays attractif pour des entreprises étrangères permet de



transformer la main d'œuvre marocaine en une population professionnelle aux compétences aiguisées. Déjà, l'élan de l'aérien a donné lieu à l'apparition de formations dans les métiers de l'aéronautique, ce qui devrait permettre à terme à davantage de citoyens de participer à cette croissance.

D'ici là, c'est l'Etat qui semble déterminé à transformer le succès du transport aérien en une nouvelle source de revenus, comme en témoigne l'instauration de la nouvelle taxe par le gouvernement Benkirane II. Ajoutons que ce même gouvernement a renforcé le portefeuille du transport à travers la nomination de Najib Boulif comme ministre délégué en charge du transport et de la logistique aux côtés du ministre Aziz Rabbah. Issus du même parti (PJD) que le premier ministre, ces deux hommes comptent parmi les étoiles montantes du cabinet Benkirane et travaillent de concert avec le PDG de Royal Air Maroc, Driss Benhima qui est aussi un proche conseiller du roi.

Cette intervention directe de l'Etat dans l'aérien, qui se manifeste à plusieurs niveaux, constitue un obstacle potentiel pour une croissance durable dans le domaine. Non seulement parce que ce genre de mesure n'est pas de nature à encourager des investisseurs éventuels mais aussi à cause de l'hypertrophie des services administratifs (par exemple, la DGAC comprend deux directions avec sept divisions et vingt services distincts qui interviennent tous dans la gestion de l'aviation au Maroc)<sup>7</sup> qui, peut-être, facilite la gouvernance mais qui peut également stimuler la mainmise exclusive d'une élite sur la gestion des affaires publiques ou, pire encore, inciter aux conflits d'intérêt.

Dans ce contexte, la condamnation en juillet 2013 d'Abdelhanine Benallou, directeur général de l'ONDA entre septembre 2003 et janvier 2010, à une peine de prison ferme pour faux et détournement de fonds publics incite à s'interroger sur la nature de cette croissance pendant une période clé de transformations dans le secteur. La qualité des services ONDA devra d'ailleurs continuer à s'améliorer et à être davantage coordonnée avec Royal Air Maroc. Aussi faut-il dire que le trafic domestique reste faible et que les aéroports pourraient être mieux reliés aux transports publics : actuellement, seul l'aéroport de Casablanca dispose d'une gare ferroviaire desservie par un seul train par heure et sans liaison directe vers Rabat, Tanger ou Marrakech.

Par conséquent, l'aéroport de Casablanca n'est pas, pour l'instant, un aéroport vraiment attractif pour les passagers. Vu ses ambitions de hub continental, beaucoup d'opérations y restent à optimiser (flux passagers, douanes, offre de commerces et horeca, ponctualité, etc). A cet égard, le retard dans la réalisation du nouveau terminal n'a pas arrangé les choses. D'autre part, pour un carrefour africain, le volume du fret, même s'il augmente, est très modeste par rapport à d'autres aéroports (mille fois moins que Memphis, le numéro deux mondial). Comme en témoigne l'installation de DHL à Casablanca, il existe là un potentiel qui pourrait être davantage développé. Enfin, le Maroc demeure très franco-centré et donc dépendant du monde francophone alors qu'une marge importante reste à réaliser avec le monde commercial anglo-saxon, surtout si le pays entend réellement concurrencer le leader continental qu'est l'Afrique du Sud.

---

<sup>7</sup> A titre de comparaison avec Dubai où l'aviation contribue 30% au PIB, le président de Emirates Airlines est également à la tête de l'opérateur de l'aéroport de Dubai et du régulateur de l'aviation civile de l'émirat (Financial Times, 9 December 2013).

Tous ces éléments sapent la compétitivité de Royal Air Maroc. Là aussi, la position dominante de l'Etat est cause d'inquiétude pour certains analystes, même si la compagnie réplique qu'elle n'a droit à aucun traitement de faveur contrairement aux compagnies du Golfe ou Turkish Airlines qui, toutes, ont trouvé le chemin vers l'Afrique. Dans ces conditions et malgré des efforts tangibles (site web, programme de fidélisation, flotte, et amélioration de la satisfaction clientèle), Royal Air Maroc (pourtant sans concurrence de low-cost marocaine) fait face à une course de longue durée pour (re)conquérir l'appréciation des voyageurs (inter)nationaux exigeants. Aussi continue-t-elle à subir les effets pervers de l'accord Open Skies qui a ouvert certaines lignes comme Casablanca-Paris à des low-cost espagnols alors que Royal Air Maroc n'a pas (encore) le droit d'opérer des liaisons entre Madrid et Paris.

### ***L'aérien : prisme du Maroc contemporain ?***

Depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle au moins, tout ce qui a trait à l'aéronautique est subitement relayé voire amplifié au Maroc. L'attention si vive du public marocain pour le secteur aérien s'explique par trois éléments qui se renforcent mutuellement : d'abord par l'essor remarquable de ce domaine d'activité économique ; ensuite par le fait qu'il s'agit d'une success-story nationale dont on aime parler au Maroc et que le Maroc vante à l'extérieur ; et, enfin, par un phénomène de people-isation des dirigeants de certaines grandes entreprises marocaines auxquels, à l'instar du roi, une certaine presse attribue un côté glamour qui fascine.

Ceci étant, même ce bref aperçu permet de démontrer à quel point le secteur aérien peut servir de prisme pour analyser certaines dynamiques en cours dans le Maroc contemporain. Il rend visible à la fois les acteurs, leurs stratégies et les effets. On observe comment l'imbrication des échelons et des décisions permet de revenir sur les reconfigurations dans un secteur clé où tout est lié : le tourisme et l'aérien, l'aérien et le reste du secteur du transport, l'infrastructure et le commerce international, mais aussi la politique étrangère, l'économie et l'éducation nationale.

Quant à l'avenir de l'aérien marocain, il est évident que les prévisions et la position de départ sont favorables. Il reste cependant certains défis structurels qui, s'ils ne sont pas relevés, ne manqueront pas de fragiliser la durabilité de la croissance et, à terme, la stratégie du hub de Casablanca. Celle-ci serait alors une sorte de hub de rang secondaire. Bref, une fantaisie plutôt qu'un fait.

### **Références**

AM. Architecture du Maroc (revue bimestrielle), *Aéroports 100% marocains*, Février – mars 2009, Nr 41.  
S. Cwerner, S. Kesselring & J. Urry (eds.), *Aeromobilities*, London: Routledge, 2009.  
C.E. Schlumberger & N. Weisskopf, "Open Skies in North Africa: Is Tunisia the Next Morocco?" in IEMED, *Yearbook 2012*, p. 247-253.