

Le rôle des institutions financières internationales : le cas du groupe de la Banque Mondiale

Charles-Étienne Bélanger

Volume 13, Number 2, Summer 1994

Regards sur le tourisme dans les pays en développement

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1077758ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1077758ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bélanger, C.-É. (1994). Le rôle des institutions financières internationales : le cas du groupe de la Banque Mondiale. *Téoros*, 13(2), 16–20.
<https://doi.org/10.7202/1077758ar>

Le rôle des institutions financières internationales : le cas du groupe de la Banque Mondiale

Charles-Étienne Bélanger*

Le rôle des institutions financières internationales dans les pays en développement n'est jamais passé inaperçu. Pour le meilleur ou pour le pire, elles interviennent dans un grand nombre de pays et leur influence n'est pas négligeable. Alors qu'on célèbre cette année le 50^e anniversaire des accords de Bretton-Woods, plusieurs en profitent pour dresser un bilan des activités du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale qui virent le jour grâce à ces accords. Décrites par les uns, applaudies par les autres, ces institutions font plus que jamais l'objet de controverses⁽¹⁾. Néanmoins, on ne peut passer sous silence leur apport dans un certain nombre de secteurs. Bien que marginal par rapport à d'autres domaines, le tourisme a aussi été un secteur dont on s'est préoccupé à la Banque Mondiale. En voici une brève rétrospective où nous verrons successivement dans quel contexte et pourquoi la Banque s'est intéressée au tourisme, puis nous retracerons les grandes étapes ayant caractérisé son intervention.

L'émergence du tourisme dans le contexte du développement

C'est au début des années 1960 qu'on voit surgir l'idée que le tourisme international peut aussi profiter aux pays en développement. Deux séries de facteurs expliquent en partie l'avènement de cette nouvelle conception. Il y a d'une part les succès qu'ont connus plusieurs pays d'Europe occidentale en matière de tourisme international. Au lendemain du deuxième conflit mondial, bon nombre de ces pays étaient à la recherche de nouvelles sources de devises indispensables à la reconstruction de leurs économies. La conjoncture leur est favorable. En effet, «l'assouplissement [à partir de 1950] des réglementations appliquées à la fin de la Deuxième Guerre mondiale pour limiter la circulation des devises et les déplacements à l'étranger»⁽²⁾, la hausse des revenus dans les pays industrialisés et l'adoption de mesures sociales

reconnaissant le droit aux vacances, favorisent l'essor du tourisme international. Cette réussite attire l'attention des institutions internationales telles les Nations Unies, l'UNESCO, l'OCDE, la Banque Mondiale et l'UIOOT⁽³⁾. D'autre part, il y a le fait que plusieurs pays en développement, nouvellement indépendants, deviennent membres de ces organismes internationaux et sont dès lors plus en mesure de pouvoir défendre leurs intérêts.

C'est dans ce contexte que les organisations internationales vont encourager le développement du tourisme comme une solution partielle aux problèmes des économies des pays en développement, notamment au chapitre de leur balance des paiements. La thèse voulant que les pays en développement puissent profiter de devises qu'engendre l'arrivée de touristes pour équilibrer leur balance des paiements est officiellement appuyée par les Nations Unies en 1963 lorsque l'organisation affirme que «le tourisme peut apporter et apporte effectivement une contribution vitale à la croissance économique des PVD»⁽⁴⁾. Cette thèse est également entérinée par la Banque Mondiale qui encourage l'élaboration et l'exécution de programmes de développement touristique.

L'intérêt de la Banque Mondiale pour le tourisme

L'intérêt de la Banque Mondiale pour le tourisme est significatif d'une double évolution: celle de la Banque dans sa recherche d'alternatives nouvelles en matière de développement économique et celle du phénomène touristique. La première se traduit par une prédisposition à orienter la politique économique des États vers le développement du tourisme, là où les conditions le justifient. La deuxième, appelle à profiter des opportunités qu'offre une industrie en plein essor. Pour expliquer cet intérêt, des motifs d'ordre théorique et pratique doivent être considérés.

*Monsieur Charles-Étienne Bélanger est diplômé du baccalauréat en gestion et intervention touristiques et de la maîtrise en science politique de l'Université du Québec à Montréal. Il est actuellement directeur du Bits-Amériques.

La stratégie de la Banque

Le tourisme en tant que facteur de développement apparaît au début des années 1960. Ce n'est toutefois qu'en 1969 que la Banque Mondiale s'engage véritablement dans le développement de ce secteur en ouvrant un nouveau département chargé des projets touristiques. Cette décision repose sur la reconnaissance d'une croissance rapide du tourisme international et sur l'importance, pour un grand nombre de pays membres de la Banque, d'un secteur pourvoyeur de devises. Elle s'inscrit aussi dans le cadre des objectifs fixés par McNamara⁽⁵⁾ dans son programme quinquennal 1969-1973: doubler le volume des engagements dans le monde, tripler le montant total des prêts à l'Afrique, réorienter les efforts tant sur le plan géographique que sectoriel.

La réalisation de ces objectifs n'efface toutefois pas les problèmes que connaissent les pays en développement. Malgré certaines améliorations (augmentation des investissements et des taux de croissance du PNB), on se rend vite compte de la persistance du chômage et du sous-emploi, du plus grand nombre de gens dans la pauvreté absolue et de l'inégalité dans la répartition des revenus. Ainsi voit-on apparaître au début des années 1970 un nouveau discours qui se dégage du seul critère - celui de la croissance du PNB - ayant prévalu dans les activités de la Banque depuis de nombreuses années. S'inspirant des travaux de divers économistes⁽⁶⁾, ce discours est axé sur les problèmes de pauvreté et de répartition des revenus. Il marquera le second programme (1974-1978) de McNamara qui s'en fera un vibrant défenseur comme en témoigne ses propos:

Une part importante du programme à mettre en oeuvre doit s'attaquer à la pauvreté absolue, qui prend des proportions intolérables dans la plupart des pays du tiers monde... Or, le PNB ne permet à lui seul de mesurer les résultats obtenus par rapport à des objectifs de développement multiples... [il] est un indice de la valeur totale des biens et services produits par une économie; il n'a jamais été conçu pour mesurer leur répartition.⁽⁷⁾

En accordant plus d'attention aux aspects sociaux de la croissance économique, la Banque va diversifier ses activités. Le



Vue de la baie d'Agadir au Maroc. Au cours des années 1970, la Banque Mondiale y a financé d'importants travaux d'infrastructure pour développer le tourisme.

pourcentage des ressources financières consacré aux secteurs traditionnels (énergie, transport, télécommunications et autres projets d'infrastructure) sera réduit au profit de nouveaux secteurs: agriculture et développement rural, éducation, santé, urbanisation... et tourisme.

Les nouvelles priorités de la Banque Mondiale se reflètent dans la formulation des objectifs en matière de tourisme et dans les types de projets financés. L'apport en devises et la création d'emplois demeurent des objectifs essentiels, mais devant servir à la mise en valeur des régions moins développées des pays en développement et à l'atténuation des écarts entre les revenus et l'emploi d'une région à l'autre. La Banque se dit de plus préoccupée par les effets socio-culturels et environnementaux du tourisme dans les pays en développement et par certains aspects de la distribution des avantages que procure le tourisme :

Elle veut veiller à ce que les propriétaires privés ne soient pas les seuls à bénéficier de «pactoles» lorsque la mise en valeur d'une nouvelle station balnéaire peut faire monter brusquement la valeur des terrains dans la région.⁽⁸⁾

Quant aux nouveaux types de projets, ils ne se limitent plus à la simple construction d'hôtels, mais portent aussi sur l'aménagement intégré de centres touristiques. Cette

approche dite «intégrée» se traduit par une aide de la Banque à des projets qui englobent plusieurs secteurs d'activités. On veut que ces types de projets puissent «contribuer à répartir plus largement les avantages du développement, surtout parmi les couches pauvres de la société»⁽⁹⁾.

Au-delà de tous ces aspects, la stratégie de la Banque Mondiale repose sur un élément qu'il convient de mettre en relief, car en bout de ligne, il est déterminant. Il s'agit de la croissance phénoménale de l'industrie touristique à l'échelle mondiale. Une croissance qui présente des opportunités rejoignant directement les intérêts de la Banque.

Une industrie en plein essor

Dans une étude sectorielle publiée en 1972, la Banque Mondiale rend compte des tendances du tourisme international. Les chiffres sont impressionnants :

De 1950 à 1970, les arrivées de visiteurs étrangers (vacanciers, hommes d'affaires et autres) dans l'ensemble des pays sont passées de 25 à 168 millions, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de 10% et, au cours de la même période, les recettes au titre du tourisme international ont augmenté de 2,1 milliards de dollars à 17,4 milliards

de dollars, soit un taux de croissance de 11 % par an.⁽¹⁰⁾

Pour les experts de la Banque, il ne fait aucun doute que les pays en développement vont continuer à profiter d'une telle croissance. On évalue que «de 1960 à 1968, alors que les exportations en provenance des pays en voie de développement (à l'exception des exportations pétrolières) augmentaient de 7,6 % par an, les recettes provenant du tourisme augmentaient de 11 % par an»⁽¹¹⁾. Et les perspectives d'avenir semblent tout aussi prometteuses. Particulièrement pour les flux touristiques en direction des Caraïbes et du bassin méditerranéen où l'on table sur une forte augmentation.

Pour les pays méditerranéens, la Banque Mondiale signale que des études consacrées aux marchés européen et américain laissent entrevoir qu'au cours des dix prochaines années, il devrait y avoir 10 millions de touristes supplémentaires, soit le double de ce qui prévalait en 1968 dans cette zone. La hausse du niveau des revenus dans les pays émetteurs, l'évolution des habitudes de vacances et le développement du transport aérien offrant des tarifs abordables sont autant de facteurs responsables de la croissance de la demande touristique et de ses prévisions optimistes.

En contrepartie, les prévisions de la Banque concernant le développement de l'offre dans les pays en développement disposant d'un potentiel touristique, reposent en partie sur les perspectives incertaines d'un grand nombre de produits primaires sur les marchés mondiaux (limitation des importations en provenance des pays en développement vers les pays industrialisés); ce qui devrait amener plusieurs pays à miser de plus en plus sur les recettes du tourisme. La croissance mondiale de l'industrie touristique et ses perspectives prometteuses pour les pays en développement, amèneront la Banque Mondiale à s'engager davantage dans un secteur qui lui permet de mettre en oeuvre ses stratégies en matière de développement économique.

L'intervention de la Banque dans le secteur touristique

Comme on a pu le voir, le tourisme offre des opportunités intéressantes à ceux qui désirent investir dans ce secteur, qu'il s'agisse d'investissements issus des pays en développement ou de l'étranger. Or, une

des missions de la Banque Mondiale n'est-elle pas de promouvoir le plus grand développement de l'économie mondiale en créant des conditions propices à l'essor des investissements privés nationaux et étrangers? Les statuts mêmes de l'organisation sont là pour le confirmer⁽¹²⁾ tout comme ceux de la Société Financière Internationale (SFI), une filiale de la Banque qui investit dans le secteur touristique depuis 1967.

Son rôle, dès lors, consiste à établir une synergie entre les pays en développement désireux de développer le secteur touristique et les investisseurs privés qui désirent y investir des capitaux. Consciente des risques liés à une main-mise des intérêts privés étrangers sur le développement touristique de certains pays en développement, la Banque définit avec précision son rôle :

Encourager diverses formes d'entreprises conjointes qui permettraient aux pays en voie de développement de garder une participation majoritaire dans l'équipement touristique et aux investisseurs étrangers d'engager des sommes suffisamment importantes pour garantir leur intérêt au succès de l'entreprise.⁽¹³⁾

C'est dans ces conditions que la Banque Mondiale et la SFI vont s'impliquer activement dans le secteur du tourisme. Une implication qui demeure toutefois négligeable lorsqu'on la compare aux autres secteurs d'activités où ces institutions sont présentes.

L'implication du Groupe de la Banque Mondiale⁽¹⁴⁾ dans le domaine du tourisme, qui remonte à la fin des années 1960, va connaître plusieurs changements. Si la SFI demeure toujours active dans le tourisme depuis qu'elle a approuvé son premier investissement pour le financement d'un hôtel en 1967, il n'en ira pas de même avec la Banque Mondiale qui va officiellement se retirer de ce secteur en juin 1979.

L'engagement de la Banque Mondiale en terme de soutien financier et d'assistance technique au secteur touristique est particulièrement fort au cours des années 1970 alors que la Banque opère un département spécial pour le financement de projets touristiques. Créé en 1969, ce département détermine et prépare des projets. Concrètement, le but recherché est d'aider les pays membres «à préparer des plans

d'ensemble pour l'organisation du tourisme, à exécuter des études de justification économique pour chaque projet et à former des cadres et spécialistes qualifiés, qu'il s'agisse de l'administration des programmes ou des opérations touristiques elles-mêmes»⁽¹⁵⁾.

Jusqu'en 1971, l'action du «Groupe de la Banque Mondiale» (Banque Mondiale et SFI) se fait «principalement sous forme d'investissements et de prêts pour la SFI, et de financement d'hôtels par l'intermédiaire de sociétés financières de développement»⁽¹⁶⁾. Mais, vers le milieu de l'année 1971, la décision de financer directement des projets touristiques est prise. Dorénavant, l'objectif est de favoriser les projets intégrés et multisectoriels axés sur les problèmes de développement des ressources humaines (programmes nationaux en faveur de l'emploi et du développement des services publics essentiels).

Le soutien financier de la Banque Mondiale (BIRD et IDA) au secteur du tourisme aurait été évalué à 450 millions de dollars US (volume cumulé des prêts, dont 87 % viennent de l'IDA) sur un coût total des projets estimé à plus d'un milliard de dollars et ce, pour la période allant de 1971 à 1979⁽¹⁷⁾.

Si ces chiffres semblent importants, il faut toutefois ajouter que le tourisme occupe une place marginale dans les opérations du Groupe de la Banque Mondiale, au cours de cette période, comme le démontrent les données suivantes⁽¹⁸⁾:

- 0,42 % du total cumulé des prêts de l'IDA en juin 1980;
- 0,61 % des prêts de la BIRD;
- 4,1 % des investissements et prêts réalisés par la SFI (soit 58 millions de dollars);
- 1,4 % du total des engagements de la BIRD et de l'IDA en 1977, année où les crédits accordés atteignent un maximum.

Entretemps, la Banque entreprend une réflexion sur la façon de développer le tourisme et sur les impacts de ce développement sur les sociétés d'accueil. Une publication parue en 1972⁽¹⁹⁾ tente de tirer des leçons de l'expérience. Ses constats portent autant sur l'aménagement de stations touristiques que sur l'impact économique de tels projets (les avantages doivent être évalués en fonction des coûts). Cette

TABLEAU 1
Prêts et crédits de la Banque Mondiale appuyant le
développement du tourisme entre 1989 et 1993

Pays	Secteur(s)	Nombre de prêts/crédits	Année(s) d'approbation	Montant (million \$ US)
PRÊTS				
Égypte	Infrastructure touristique et gestion environnementale	2	1992-1993	260,0
Seychelles	Environnement et transport	1	1992	4,5
Yougoslavie	Modernisation du réseau routier	6	1990	292,0
Maroc	Financement de projets industriels et touristiques	8	1989	170,0
Belize	Infrastructure à Belize City	1	1993	20
Total des prêts		18		746,5
CRÉDITS				
Kenya	Zones protégées et services de la faune	1	1992	60,5
Maldives	Modernisation de l'aéroport	1	1990	7,5
Tonga	Banque de développement de Tonga	1	1990	3,0
Total des crédits		3		71,0

Source : Banque Mondiale, 1994.

TABLEAU 2
Liste des investissements approuvés par la Société financière internationale entre 1967 et 1991

Période	Nombre de projets	Coût total des projets	Investissement brut*	Investissement net**
1967-69	4	19,1	7,9	6,7
1970-79	18	147,6	37,6	29,5
1980-89	33	645,2	178,2	155,8
1990-91	23	708,3	188,4	132,0
TOTAL:	78	1520,2	412,1	324,0

(en millions \$ US)

* Ces montants incluent, en plus des investissements directs de la SFI, les prêts syndiqués par la SFI avec des banques commerciales internationales et d'autres participants.

** Ces montants représentent l'investissement direct de la SFI, sous forme de prêts ou de capital-actions.

Source: Société Financière Internationale.

réflexion sera davantage approfondie lorsqu'en décembre 1976, la Banque Mondiale et l'UNESCO parrainent conjointement un cycle d'étude devant examiner l'impact social et culturel du tourisme sur les PVD⁽²⁰⁾.

En 1979, la Banque Mondiale prend la décision de mettre un terme au financement direct de projets touristiques et ferme son département spécial. H.D. Davis et J.A. Simmons, anciens fonctionnaires de la Banque, expliquent cette décision de la façon suivante :

The decision to phase out The department in 1979 was largely related to The increasing calls on limited Bank resources in other sectors, particularly for energy development, and to The recognition that in The preceding decade The Bank had been able to help a rather small minority of its developing country membership in The tourism field - only 18 out of about 120 countries.⁽²¹⁾

Cette décision de mettre un frein aux prêts dans le secteur touristique correspond aussi à l'avènement des programmes dits d'ajustement structurel qui entrent en scène à la faveur de la crise de l'endettement sévissant dans bon nombre de pays en développement au début des années 1980. Pour accéder aux ressources du Fonds Monétaire International (FMI), les pays doivent se soumettre aux conditions imposées par l'organisme. Cette politique dite de *conditionnalité* repose sur des critères de performance économique qui concernent autant le déficit public que la fixation des prix, la restructuration ou la privatisation d'entreprises publiques, ou la gestion des devises et du taux de change. Cette nouvelle façon de faire va non seulement accroître le pouvoir d'intervention du FMI sur la politique économique des pays en développement, mais également influencer très fortement les prêts de la Banque Mondiale et le rééchelonnement de la dette auprès des Clubs de Paris et de Londres⁽²²⁾.

La situation actuelle

Malgré les changements de priorités, la Banque Mondiale n'a jamais complètement cessé de financer des projets liés au tourisme. Comme l'illustre le tableau 1, plusieurs prêts ou crédits sont accordés à des projets ayant une incidence sur le secteur touristique. Les données fournies par

la Banque Mondiale indiquent ainsi qu'au cours des cinq dernières années, soit entre 1989 et 1993, la Banque a approuvé des prêts totalisant près de 750 millions \$ US et a accordé des lignes de crédit pour une somme évaluée à un peu plus de 70 millions \$ US.

La Société Financière Internationale (SFI) demeure toutefois l'organe du groupe de la Banque Mondiale qui intervient le plus directement dans le secteur touristique. Le tourisme semble être un bon vecteur pour encourager la croissance du secteur privé; ce qui constitue la mission première de la SFI. En 1992, l'institution a d'ailleurs mis sur pied une unité spéciale affectée aux projets touristiques. Au cours des années, la SFI est intervenue dans plus d'une centaine de projets - surtout hôteliers - localisés dans une quarantaine de pays. Le tableau 2 présente la situation globale de 1967 à 1991.

Comme on peut le constater, le nombre de projets financés par la SFI s'est accru rapidement au cours des années. Il en va de même du montant des investissements qui, même en tenant compte de l'inflation, a augmenté de façon très importante, comme l'illustre les chiffres pour 1990-1991.

Bien que le tourisme n'ait jamais été reconnu comme un secteur prioritaire tel que l'agriculture, l'éducation ou la santé, il n'en demeure pas moins qu'il a fait l'objet d'une certaine attention de la part des institutions financières internationales. Aujourd'hui, conformément à la philosophie de la Banque Mondiale et du FMI, le financement de projets en tourisme vise d'abord et avant tout à encourager les investissements en provenance du secteur privé national. C'est là une façon relativement efficace de poursuivre l'intégration des pays en développement à l'économie mondiale. **f**

Notes

- (1) Voir entre autres l'article de Christian Ferrié, *Est-il possible de réformer la Banque Mondiale?*, **Le Monde Diplomatique**, juin 1994, pp. 18-19.
- (2) Banque Mondiale, **Tourisme. Étude sectorielle**, 1972, p. 3.
- (3) Union internationale des organismes officiels du tourisme qui deviendra en 1975 l'Organisation mondiale du tourisme (OMT).
- (4) United Nations, **Conference on International Travel and tourism, Recommendations on International Travel and tourism**, United Nations, 1963, p. 17 (c'est nous qui traduisons).
- (5) L'arrivée de Robert S. McNamara à la tête de la Banque Mondiale en 1968 allait donner une nouvelle impulsion aux activités de l'institution. Il en sera président jusqu'en 1981.
- (6) Voir entre autres les travaux de Hollis B. Chenery et autres: **Redistribution with Growth**, Oxford, U.K., Oxford University Press, 1974. Le concept

de « redistribution et croissance » (Redistribution with Growth) deviendra en quelque sorte la marque de commerce de la Banque en 1974. Il suggère que les revenus supplémentaires de la croissance soient redirigés vers les pauvres plutôt que de revenir vers ceux qui sont déjà bien nantis. Dans la pratique, ce concept s'avérera toutefois difficilement applicable car il présuppose que les élites nationales fassent des concessions aux plus défavorisés de la société, ce qui est loin d'être évident.

- (7) Discours prononcé devant le Conseil des Gouverneurs par Robert S. McNamara, président du Groupe de la Banque Mondiale, Nairobi, Kenya, 24 septembre 1973, pp. 13 et 32.
- (8) Banque Mondiale, **Rapport annuel 1973**, p. 26.
- (9) **Ibid.**, p. 17.
- (10) Banque Mondiale, **Tourisme (étude sectorielle)**, Washington, D.C., 1972, p. 4.
- (11) **Ibid.**, p. 15.
- (12) Dans l'article I des statuts de la BIRD où l'on définit les buts de l'organisation, on y lit que la Banque a pour buts: «(i) d'encourager l'investissement privé à l'étranger au moyen de garanties ou de participations aux emprunts et autres investissements faits par des capitalistes privés; en outre lorsque les capitaux privés ne sont pas disponibles à des conditions raisonnables, de fournir, à des conditions appropriées et pour des buts de production, des fonds prélevés sur son propre capital ou obtenus par son intermédiaire...; (iii) d'encourager l'expansion équilibrée, à long terme, du commerce international et le maintien de l'équilibre dans la balance des comptes, en encourageant l'investissement international pour le développement des ressources productives des États-membres...».
- (13) Banque Mondiale, **Tourisme (étude sectorielle)**, **op. cit.**, p. 28.
- (14) Le Groupe de la Banque Mondiale englobe la Banque Mondiale (la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et son institution affiliée, l'Association internationale de développement (IDA)), la Société financière internationale (SFI), une filiale de la BIRD et l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA). La mission de chacune des institutions se présente ainsi: BIRD: créée en 1945 dans le but d'aider à reconstruire et développer les économies décimées par la guerre, la BIRD a comme principale mission «d'aider à relever les niveaux de vie dans les pays en développement en acheminant vers ces pays des ressources financières fournies par les pays développés» (Banque Mondiale, **Rapport annuel 1991**); IDA: créée en 1960, elle fournit une aide aux pays en développement (membres de la BIRD) plus pauvres et ce, à des conditions pesant moins lourdement sur leur balance des paiements que les prêts de la BIRD; SFI: constituée en 1956, la SFI a comme premier rôle d'encourager la croissance du secteur privé des pays en développement en les aidant à mobiliser les capitaux à l'intérieur du pays ou à l'étranger; MIGA: créée en 1968, l'agence fournit un certain nombre de couvertures de risques politiques tels que révolutions, coups d'États, destructions ou fermetures causées par une guerre civile ou une insurrection, expropriation par l'État pour des motifs politiques, etc.
- (15) Banque Mondiale, **Rapport annuel**, 1970.
- (16) Banque Mondiale, **Tourisme (étude sectorielle)**, **op. cit.**, p. 18.
- (17) Voir Jean-Simon Tabourneil, «Le tourisme, pour ou contre le tiers monde?», **Croissance des jeunes nations**, no 259, mars 1984, p. 25.
- (18) **Ibid.**, p. 25.
- (19) Il s'agit de l'étude sectorielle sur le tourisme réalisée par la Banque Mondiale.
- (20) Les recherches et discussions de ce cycle d'étude feront l'objet d'une publication conjointe de la Banque Mondiale et de l'UNESCO: **Tourisme, passeport pour le développement?**, sous la direction d'Emanuel de Kadt.
- (21) H. David Davis et James A. Simmons, **World Bank Experience with tourism Projects, tourism Management**, vol. 3, no 4, décembre 1982, p. 212.
- (22) Le Club de Paris regroupe les créanciers publics alors que le Club de Londres regroupe les banques commerciales privées.

N.B. : L'essentiel de cet article provient du mémoire de maîtrise de l'auteur : **L'État marocain et sa politique touristique : le rôle des déterminants externes et internes (1960-1990)**.