

المملكة المغربية

ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵓⴱ

البرلمان - مجلس المستشارين

ⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵓⴱ - ⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵓⴱ



تقرير

المجموعة الموضوعاتية المؤقتة المكلفة بالتحضير للجلسة
السبوعية

لمناقشة وتقييم السياسات العمومية في المجال السياحي

مقرر المجموعة الموضوعاتية
السيد عبد الرحمان الدريسي

رئيس المجموعة الموضوعاتية
السيد محمد حنين

الولاية التشريعية: 2021-2027

السنة التشريعية: 2023-2024

يوليوز 2024



صَاحِبُ الْجَلَالَةِ الْمَلِكُ مُحَمَّدُ السَّادِسُ نَصْرُهُ اللهُ

" وإذا أردنا أن نجعل من السياحة قاطرة حقيقية للتنمية، فإن على كل مغربي أن يعتبر نفسه فاعلا سياحيا مجندا لكسب هذا الرهان، وذلك بأن نعمل جميعا على تحسين استقبال السياح باعتبارهم ضيوفا يحلون بديارنا معززين، وعلينا واجب تكريمهم بما يليق بفضائلنا الدينية، وكذا على تطهير مناخ المجال السياحي، وإشاعة سلوك المواطننة لدى كل المتدخلين في هذا القطاع من العاملين في الطيران والجمارك والفنادق والتجارة والإرشاد والأمن، في إطار ترسيخ ثقافة وسياسة سياحية جديدة لتحسن استثمار المؤهلات الهائلة لجودة المنتج السياحي الوطني"

مقتطف من رسالة جلالة الملك محمد السادس بمناسبة
انعقاد المناظرة الوطنية حول السياحة بتاريخ 10 يناير 2001

معطيات تمهيدية

تُعتبر السياحة قطاعاً منتجاً بامتياز، باعتبارها مكوناً استراتيجياً من مكونات الاقتصاد الوطني بحكم قدرتها على خلق فرص الشغل والمساهمة في التنمية، وباعتبارها مصدراً مهماً لجلب العملة الصعبة، ومساهمتها في خلق الثروات وتقليص نسبة البطالة والحد من الفقر.

أهمية قطاع السياحة في النسيج الاقتصادي الوطني

- المساهمة بنسبة 7 % من الناتج الداخلي الخام؛
- تشغيل ما يناهز 2,5 مليون بصفة مباشرة وغير مباشرة؛
- جلب مداخيل مهمة من العملة الصعبة (105 مليار درهم في متم سنة 2023).

محطات مهمة في تاريخ السياحة

- إحداث أول وزارة للسياحة سنة 1965،
- اعتبار السياحة في المخطط الثلاثي 1967/1965 اختياراً استراتيجياً للدولة إلى جانب الفلاحة وتكوين الأطر،
- ظلت الدولة المنعش السياحي الأول إلى غاية إقرار المخطط الثلاثي 1980/1978 الذي جعل من بين أهدافه تحويل القطاع الخاص إلى منشط أول للسياحة.
- استفادة قطاع السياحة من مضامين ميثاق الاستثمار لسنوات 1973 و1983 و1995 وغيرها.
- الاهتمام المتزايد بالسياحة في جل مخططات التنمية الاقتصادية والرفع من مساهمتها في الاقتصاد الوطني، وجعلها رافداً أساسياً من روافد الاقتصاد الوطني وعاملاً أساسياً من عوامل الإقلاع الاقتصادي.
- تنظيم المناظرة الوطنية الأولى للسياحة بمراكش في يناير 2001،

مكانة السياحة في الاهتمامات الملكية السامية

مقتطف من خطاب جلالة الملك بمناسبة عيد العرش بتاريخ 30 يوليوز 2001 " وقد أولينا عناية خاصة لكسب رهان جعل قطاع السياحة قاطرة قوية للتنمية، لما يدره من فرص شغل وعملة صعبة، وما يتيح من انفتاح على الحداثة، باعتباره نشاطا اقتصاديا وثقافة وفنا للتواصل مع الغير".

وقد عمل جلالته على توجيه رسائل ملكية للمشاركين في مختلف المناظرات الوطنية حول السياحة طالما أعطى فيها جلالته توجيهاته السامية من أجل تطوير الصناعة السياحية ببلادنا وضمان المناخ المناسب لخلق دينامية دائمة داخل القطاع السياحي، وتدعيم حيويته وتنافسيته. وما فتئ جلالته يدعو إلى حسن استثمار المؤهلات الطبيعية والحضارية الهائلة لبلدنا، وتحسين جودة المنتج والخدمات السياحية، وحشد الاستثمار العام والخاص، الوطني والأجنبي، لنمو القطاع السياحي وتطويره.

- الانتقال إلى مقاربة جديدة لتدبير السياحة من خلال اعتماد استراتيجيات مندمجة:

- "رؤية 2010" التي راهن فيها المغرب على استقطاب 10 ملايين سائح، والرفع من مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام إلى 20% وإحداث 600 ألف منصب شغل جديد مباشر وغير مباشر، وجلب 80 مليار درهم من العملة الصعبة.

- "رؤية 2020"، التي كانت ترمي إلى استقطاب 20 مليون سائح، والرفع من مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام بنقطتين، وإحداث مليون منصب شغل جديد مباشر وغير مباشر، وجلب 140 مليار درهم من العملة الصعبة.

- خارطة الطريق الاستراتيجية لقطاع السياحة (2023-2026) التي تهدف إلى استقطاب 17.5 مليون سائح بحلول سنة 2026، وإحداث 200 ألف منصب شغل مباشر وغير مباشر، وتحقيق 120 مليار درهم من المداخيل من العملة الصعبة.

مستندات مرجعية

- الفصل 101 من الدستور.
- النظام الداخلي لمجلس المستشارين المواد من 308 إلى 316.
- النموذج التنموي الجديد.
- التقارير المؤسسية.
- المجلس الأعلى للحسابات، وقد تولى إنجاز عدد من التقارير تتعلق بالسياحة وهي:
 - ✓ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2022-2023.
 - ✓ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2021؛
 - ✓ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنتي 2016-2017؛
 - ✓ تقرير مهمة مراقبة تسيير الشركة المغربية للهندسة السياحية، 2016؛
 - ✓ تقرير مهمة مراقبة تسيير الشركة المغربية للهندسة السياحية، 2016؛
 - ✓ التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2013.

المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

- أصدر هذا المجلس رأيا حول "السياحة رافعة للتنمية المستدامة والإدماج من أجل استراتيجية وطنية جديدة للسياحة"، إحالة ذاتية رقم 2020/52.

المنذوبية السامية للتخطيط

- أصدرت هذه المنذوبية خمس وثائق حول السياحة تتعلق بما يلي:
- النتائج الرئيسية للبحث الظرفي حول تأثير كوفيد-19 على نشاط المقاولات، (2022)؛
- تأثير كوفيد-19 على نشاط المقاولات، فبراير 2022؛
- تأثير كوفيد-19 على نشاط المقاولات، يناير 2021؛
- استئناف نشاط المقاولات بعد رفع الحجر الصحي، 2020؛
- Prospective Maroc 2030 : Tourisme 2030, quelles ambitions pour le Maroc ? (2011)

وزارة الاقتصاد والمالية

أصدرت هذه الوزارة تقريراً حول قطاع السياحة تحت عنوان:

- Secteur du tourisme : Bilan d'étape et analyse prospective Direction des Études et des Prévisions Financières DEPF/SAT. Avril 2011

أسباب اختيار "السياحة" كمحور للجلسة السنوية لتقييم السياسات العمومية

اختار مكتب مجلس المستشارين هذا الموضوع من بين الاقتراحات المقدمة إليه من لدن

الفرق والمجموعات لعدة أسباب من بينها:

- أهمية السياحة في النسيج الاقتصادي الوطني.
- الرهان الحكومي على السياحة لتصبح رافعة للتنمية.
- اهتمام الحكومات المتعاقبة بالسياحة من خلال برامج واستراتيجيات قطاعية.
- تعدد التقارير المؤسسية حول السياحة.
- مساهمة مجلس المستشارين في تقييم السياسات العمومية في مجال السياحة في زمن عرف فيه تدبير السياحة تحولات جذرية.
- الحرص على رصد تراكمات تدبير قطاع السياحة وتركيز العمل التقييمي على استعراض جوانب التقدم التي تم إحرازها، والمعوقات التي تمت مواجهتها طوال المرحلة المشمولة بالتقييم.

منهجية عمل مجموعة العمل الموضوعاتية

اعتباراً للأسباب السالفة، بدت الحاجة ملحةً لتشخيص واقع الاستراتيجيات في مجال السياحة، وذلك لرصد نقاط القوة بغية تثمين التراكم المؤسسي في هذا المجال، وتحديد الثغرات وأوجه القصور بغرض تصحيحها وتفادي تكرارها، والوقوف عند الفرص المتاحة لاستثمارها، ومعرفة الإكراهات ومعوقات تطور الصناعة السياحية والنواقص المسجلة على

مستوى مختلف البرامج والمبادرات قصد تجنبها، والبحث في سبل تعزيز وتقوية سياسة عمومية مندمجة تتيح استثمار كل المؤهلات الطبيعية والثقافية والحضارية من أجل تطوير السياحة، ومعالجة العوائق التي تحد من تحقيق الأهداف المرسومة في الاستراتيجية موضوع التقييم.

ولأن التأسيس الدستوري لوظيفة "تقييم السياسات العمومية" لم ينطلق سوى مع دستور 2011، فإنه كان لا بد من حصر المدة المشمولة بالتقييم في المدة اللاحقة لإقرار الدستور لوظيفة التقييم البرلماني للسياسات العمومية.

وهكذا، اتفق أعضاء مجموعة العمل الموضوعاتية على أن ينحصر عملها، على تقييم الاستراتيجية المعروفة باسم "رؤية 2020" التي تعهدت الحكومة المنبثقة عن انتخابات 2011 في برنامجها الحكومي بالعمل على تنزيلها، بهدف جعل المغرب وجهة سياحية مرجعية في مجال التنمية المستدامة في منطقة البحر الأبيض المتوسط. كما التزمت الحكومة التي تولت تدبير الشأن العام من 2016 إلى 2021، في تصريحها بتعبئة الجهود من أجل تسريع تنفيذ الاستراتيجية السياحية "رؤية 2020".

وقد، حرصت مجموعة العمل الموضوعاتية على تركيز عملها التقييمي على استعراض جوانب التقدم الذي تم إحرازه، والمعوقات التي تمت مواجهتها طوال تنفيذ رؤية 2020، والوقوف عند النتائج المحصل عليها ومقارنتها بالأهداف المحددة في الرؤية. كما امتد العمل التقييمي إلى تحليل خصائص السياسات المتبعة في مجال السياحة، سواء من حيث ملاءمتها وتناسقها، أو من خلال فعاليتها ونجاعته وكذا من خلال استدامتها. وهي الأدوات التحليلية التي ستخوض فيها المجموعة تفصيلا، في ما بعد.

واستجابة لمستلزمات هذه المنهجية، الرامية إلى تقييم محايد، عملت مجموعة العمل الموضوعاتية على وضع جملة من الأسئلة التأطيرية للعملية التقييمية، يمكن إجمالها في الأسئلة التالية:

في تحليل السياق العام والأهداف المرسومة

- ما هو السياق الذي أدى إلى اعتماد رؤية 2020؟
- ما هي الأهداف الرئيسية لهذه السياسة؟
- هل كانت الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس؟
- ما هي الأغلفة المالية المرصودة؟

في عملية تنفيذ "رؤية 2020"

- كيف تم تنفيذ هذه الرؤية؟
- هل تم التنفيذ وفقاً لجدولة زمنية أم تم التنفيذ حسب الأولويات؟
- ما هي الهيئات أو الجهات المسؤولة عن التنفيذ؟

في قياس مستوى الفعالية

- هل تحققت الأهداف المحددة؟
- ما هي المؤشرات المستخدمة لقياس نجاح الرؤية؟
- هل تم استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف؟

في التأثير والاستدامة

- ما هو التأثير طويل الأمد لهذه السياسة العمومية؟
- هل يمكن أن تستمر الفوائد المحققة بعد انتهاء فترة التنفيذ؟
- ما هو تأثير السياسة على الفئات المستهدفة والمجتمع بشكل عام؟

في الاستجابة والتكيف

- كيف تم التعامل مع التحديات غير المتوقعة أو التغيرات في السياق؟
- هل كانت هناك تعديلات على السياسة بناءً على التقييمات المرحلية؟

في الدروس المستفادة والتوصيات

- ما هي الدروس المستفادة من تنفيذ هذه السياسة؟
- ما هي التوصيات لتحسين السياسات المستقبلية؟

منهجية التشخيص وتجميع المعلومات

من أجل أداء مهمتها التقييمية، استندت مجموعة العمل الموضوعاتية على تنظيم ما يلي:

✓ جلسات الاستماع مع القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية:

- الاستماع إلى السيدة وزيرة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني بتاريخ 06 مارس 2024 بمقر مجلس المستشارين، بحضور مدير الشركة المغربية للهندسة السياحية، وممثل عن مدير المكتب الوطني المغربي للسياحة؛
- الاستماع إلى السيد وزير الشباب والثقافة والاتصال بتاريخ 02 أبريل 2024، بمقر مجلس المستشارين؛

- الاستماع إلى السيد وزير النقل واللوجستيك بتاريخ 29 ماي 2024، بمقر مجلس المستشارين، بحضور مديرة المكتب الوطني للمطارات وممثل عن الخطوط الملكية المغربية.

الزيارات الميدانية للجهات:

- زيارة جهة طنجة- تطوان- الحسيمة بتاريخ 12 و 13 فبراير 2024: (تم عقد اللقاءات

بمدينة طنجة)

- لقاء مع السيد رئيس مجلس الجهة ورؤساء الجماعات الترابية بالجهة،
- لقاء مع السيدة رئيسة المجلس الجهوي للسياحة ومهني القطاع السياحي؛

- لقاء مع السيد رئيس غرفة الصناعة التقليدية وأعضاء مكتب الغرفة.
- لقاء مع السيد رئيس غرفة الصناعة والتجارة والخدمات ونائبه؛
- لقاء مع المندوب الجهوي والمدراء الإقليميين لوزارة السياحة بالجهة؛
- زيارة المعهد العالي الدولي للسياحة بمدينة طنجة؛
- زيارة ميدانية لبعض الوحدات السياحية بمدينة طنجة.
- زيارة جهة درعة- تافيلالت بتاريخ 26 و 27 فبراير 2024: (تم عقد اللقاءات بمدينة

ورزازات

- لقاء مع السيد نائب رئيس مجلس الجهة؛
- لقاء مع السيد رئيس المجلس الجهوي للسياحة بمعية مهني القطاع السياحي؛
- لقاء مع المندوب الإقليمي لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني، المكلف بالسياحة؛
- لقاء مع المندوب الإقليمي لوزارة الشباب والثقافة والتواصل، المكلف بالثقافة؛
- لقاء مع السيد المدير الإقليمي لوزارة التجهيز والنقل؛
- لقاء مع أعضاء جمعية la ouarzazate film commission؛
- زيارة ميدانية للمعهد المتخصص في مهن السينما ISMC؛
- زيارة ميدانية للمعهد المتخصص في التكنولوجيا الفندقية والسياحية ISTAHT؛
- زيارة ميدانية لبعض الوحدات السياحية بورزازات؛
- زيارة ميدانية لمتحف السينما.

- زيارة جهة مراكش- أسفي بتاريخ 27 و 28 يونيو 2024: (تم عقد اللقاءات بمدينة

مراكش

- لقاء مع السيد رئيس مجلس الجهة ونوابه؛
- لقاء مع السيد رئيس غرفة التجارة والصناعة والخدمات لجهة مراكش- أسفي وأعضاء مكتب الغرفة؛
- لقاء مع السيد رئيس المجلس الجهوي للسياحة ومهني قطاع السياحة بمراكش؛

- لقاء مع السيد رئيس غرفة الصناعة التقليدية لجهة مراكش – آسفي وأعضاء مكتب الغرفة؛

- لقاء مع المدير الجهوي لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني بمدينة مراكش- المكلف بالسياحة؛

- لقاء مع المدير الجهوي لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني بمدينة مراكش- المكلف بالصناعة التقليدية.

● تنظيم يوم دراسي بتاريخ 20 ماي 2024 بمقر مجلس المستشارين، بمشاركة:

- رئيس مجلس المستشارين؛
- رئيس المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي؛
- وزيرة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني؛
- مدير المكتب الوطني المغربي للسياحة؛
- مدير الشركة المغربية للمهندسة السياحية؛
- رئيس الكونفدرالية الوطنية للسياحة؛
- نائب رئيس المجلس الجهوي للسياحة بمراكش؛
- رئيس المجلس الجهوي للسياحة بأكادير؛
- رئيس المجلس الجهوي للسياحة بالرباط؛
- رئيس المجلس الجهوي للسياحة بالدار البيضاء؛
- ممثل الاتحاد المغربي للشغل؛
- ممثل الاتحاد العام للشغالين بالمغرب؛
- ممثل الكونفدرالية الديمقراطية للشغل؛
- ممثل الاتحاد الوطني للشغل بالمغرب؛
- ممثل الفدرالية الديمقراطية للشغل.

المحور الأول: نحو سياسة عمومية حقيقية في مجال السياحة

أولاً: رؤية 2010: طغيان المقاربة الكمية

كان لحدث تنظيم المناظرة الوطنية الأولى للسياحة بمراكش بتاريخ 10 يناير 2001 الدور الحاسم في تدشين مرحلة جديدة في التعاطي مع قطاع السياحة، وانطلاقة حقيقية لمسار سياسة سياحية بشكل مغاير، ترجمها التوقيع على اتفاق الإطار "رؤية 2010".

وقد حددت هذه الرؤية أهدافاً طموحة على المستوى الكمي، من بينها:

- استقطاب 10 ملايين سائح من بينهم سبعة ملايين سائح دولي؛

- رفع الطاقة الإيوائية من 97 ألف سرير إلى 230 ألف؛

- توفير 600 ألف منصب شغل جديد؛

- ورفع المداخيل إلى 80 مليار درهم من العملة الصعبة.

ومن بين أهم مشاريع هذه الرؤية، المخطط الأزرق، الذي استهدف استثمار ما تزخر به المناطق الساحلية من مؤهلات بهدف المساهمة في إعادة تشكيل أقطاب سياحية شاطئية ذات جاذبية سياحية، من خلال إنشاء منتجعات ساحلية قادرة على تأهيل الشواطئ والارتقاء بمؤهلاتها السياحية في إطار برنامج سياحي يتمحور حول خلق محطات ساحلية مندمجة «ذكية»، بهدف خلق عرض مغربي تنافسي على الصعيد الدولي، يتوخى في مرحلته الأولى إعادة تموقع واستكمال المحطات وإعطائها موقعاً تفضيلاً متميزاً ومستداماً.

لكن، يلاحظ أنه على مستوى الإنجاز لم تتحقق الأهداف المرسومة في شموليتها، ذلك أنه في متم سنة 2010 بلغ عدد السياح 9.3 مليون سائح، بفارق 7% عن هدف 10 ملايين سائح المسطر في إطار "رؤية

2010"، كما لم تتعد الطاقة الاستيعابية للفنادق المصنفة 174.180 سرير بفارق 24% عن هدف 230 ألف سرير. وعلى صعيد عائدات القطاع السياحي فقد سجلت حوالي 56.1 مليار درهم، أي ما مجموعه 440 مليار درهم خلال الفترة الممتدة ما بين انطلاق العمل بالاستراتيجية الوطنية للسياحة وسنتها الأخيرة، وهو ما يمثل 84% من الأهداف المسطرة. وبالرغم من التباين الحاصل ما بين الأهداف والمنجزات، فإن السياحة حافظت على أهمية مساهمتها في الاقتصاد الكلي (7.5% من الناتج الداخلي الخام، 6.6% من اليد العاملة النشطة، 14.8% من حسابات ميزان الأداءات).

وتُعزى أسباب عدم بلوغ الأهداف المسطرة بكاملها إلى عوامل خارجية ترتبط أساساً بالآزمة المالية التي عصفت باقتصاديات الدول المصدرة للسياح، لا سيما إسبانيا، فرنسا، ألمانيا، والمملكة المتحدة، بالإضافة إلى عوامل داخلية ترتبط بضعف تنوع العرض السياحي الذي ظل متمركزاً في أربع مدن هي: مراكش (29.03%)، أكادير (18.70%)، الدار البيضاء (8.34%) وطنجة (4.86%).

ورغم أن معظم المؤشرات السياحية لم تحقق الأهداف المرجوة في 2010، غير أنها أظهرت تقدماً نسبياً مقارنة بسنة 2001، مما يبرز التقدم الكمي والنوعي الذي عرفه قطاع السياحة في إطار "رؤية 2010" وهو تقدم ساهم في إحداث تحول عميق في صناعة السياحة ببلادنا، تنوعت مظاهره بكيفية جلية على مستويات مختلفة من أهمها توسيع نطاق الاستثمارات السياحية بشكل ملحوظ.

ومواصلة للجهود الرامية إلى الاهتمام بالسياحة بادرت الحكومة إلى اعتماد سياسة عمومية جديدة ترجمتها في ما يسمى "رؤية 2020".

ثانيا - "رؤية 2020" للتنمية السياحية: استمرار نفس البرامج بأهداف

مغايرة

أطلق جلالة الملك أشغال تحضير الرؤية الجديدة 2020 أثناء النسخة السابعة للمناظرة الوطنية للسياحة، التي عقدت بفاس بتاريخ 29/28 أبريل 2007، وتم توقيع عقد البرنامج الخاص بالرؤية أثناء المناظرة الوطنية للسياحة التي عقدت بمراكش بتاريخ 30 نونبر 2010.

تحدد أهداف "رؤية 2020" فيما يلي:

- جعل المغرب ضمن الوجهات السياحية العالمية العشرين المفضلة للسياح؛
- مضاعفة الطاقة الإيوائية الفندقية بإحداث 200 ألف سرير جديد (150 ألفا في الفنادق و5 آلاف في مؤسسات مماثلة)؛
- وضع روافع لتوجيه الاستثمار السياحي نحو عروض التنشيط والرياضة والترفيه، وتثمين التراث الثقافي المغربي المادي واللامادي وخلق بنيات تحتية للاستقبال ملائمة؛
- استقطاب عشرين مليون سائح، ومضاعفة عدد السياح الوافدين من خلال مضاعفة الحصّة من الأسواق الأوروبية الرئيسية وجذب مليون سائح من الأسواق النامية؛
- مضاعفة عدد الرحلات الداخلية ثلاث مرات مراعاة للإنصاف المجالي؛
- خلق 470 ألف منصب شغل جديد مباشر في مجموع التراب الوطني من أجل توظيف قرابة مليون مغربي بنهاية العشرية؛

- بلوغ 140 مليار درهم سنة 2020، برسم العائدات السياحية أي ما يقارب 1000 مليار درهم من

التراكمات المالية بنهاية العشرية؛

- ورفع نسبة الناتج المحلي الإجمالي السياحي في الناتج الداخلي الإجمالي بنقطتين من أجل الوصول

إلى ما يقارب 150 مليار درهم، مقابل 56 مليار المسجلة سنة 2010.

أ - تحديد الأهداف دون الاهتمام بسبل النجاح

لتحقيق الأهداف المرسومة تضمن العقد البرنامج الوطني المتعلق "برؤية 2020" 44 إجراءً استراتيجياً

موزعة على تسعة أورش وهي:

1 - تنمية السياحة الترابية والجهوية؛

2 تطوير المنتج؛

3 - الاستثمار والتمويل؛

4 - الترويج وتسويق الوجهات؛

5 - التنمية المستدامة؛

6 - الرأسمال البشري؛

7 - تنافسية نسيج الفاعلين؛

8 - الحكامة والإدارة؛

1- تنمية السياحة الجهوية

يتضمن هذا المحور تقسيم التراب الوطني إلى ثمان مناطق سياحية كبرى، كالاتي:

1. المنطقة الشمالية: تتمحور عروض هذه المنطقة حول السياحة الثقافية والسياحة الشاطئية، وكان من المفترض أن تتجاوز الطاقة الاستيعابية 43 ألف سرير، وأن يصل عدد السياح إلى 2.7 مليون سائح بحلول سنة 2020 وخلق أزيد من 128 ألف منصب شغل، وستسهم الجهة حسب التقديرات بأزيد من 20.7 مليار درهم؛

2. منطقة المغرب المتوسطي: (مواقع السعيدية ومرتشيك وكالا إيريس)، وكان متوقعا تطوير الطاقة الاستيعابية بحوالي 27300 سرير واستقطاب 921 ألف سائح، كما كان متوقعا در مداخل تقدر بحوالي 6 مليارات درهم، وبذلك ستساهم الجهة ب 2,7 مليار درهم كناتج سياحي داخلي خام؛

3. المنطقة الأطلسية الوسطى: وتشمل الدار البيضاء والرباط والجديدة، حيث يتمحور عرضها حول سياحة الأعمال والترفيه، وكانت تتوقع تحقيق طاقة استيعابية تصل إلى 39.300 سرير، وعدد السياح 8.3 مليون سائح، كما يتوقع تحقيق مداخل تقدر بحوالي 1.24 مليار درهم ومساهمة الجهة ب 1.29 مليار درهم كناتج سياحي داخلي خام؛

4. منطقة المغرب الوسطى: وتضم مواقع مكناس وفاس وإفران، وكان من المتوقع أن تزيد الطاقة الاستيعابية لتتجاوز 36 ألف سرير، في حين يصل عدد السياح إلى 2.7 مليون سائح إضافة إلى أزيد من 700 ألف مسافر محلي، وبذلك كان الرهان أن تحقق الجهة مداخل تفوق 19 مليار درهم لتساهم بحوالي 30 مليار درهم كناتج سياحي داخلي خام؛

5. منطقة مراكش والأطلسي: وتضم كلا من مراكش، توبقال والصويرة، وكانت تستهدف تحقيق طاقة استيعابية تقدر بحوالي 86 ألف سرير، وعدد السياح 3.6 مليون سائح إضافة إلى 1.4 مليون مسافر محلي، وكان من شأن ذلك تحقيق مداخيل تصل إلى أزيد من 26 مليار درهم؛

6. منطقة الأطلس والوديان: تركز هذه المنطقة على القطب السياحي المتمثل في ورزازات، والذي يشمل الوديان والواحات والأطلس الكبير، وكان يرتقب زيادة الطاقة الاستيعابية لتتجاوز 26 ألف سرير لتلبية طلب حوالي 1.9 مليون سائح إضافة إلى 388 ألف مسافر محلي وبذلك كانت تراهن الجهة على تحقيق مداخيل تفوق 13 مليار درهم؛

7. المنطقة الأطلسية الجنوبية الكبرى: تركز هذه الوجهة حول الداخلة وعروض مندمجة لسياحة الطبيعة والرياضة، وكان مفترضا إنشاء 3800 سرير جديد، وخلق عائدات تقدر بحوالي 819 مليون درهم، وبذلك ستساهم الجهة بحوالي 924 مليون درهم كنتاج سياحي داخلي خام وبخلق 5600 منصب شغل.

8. منطقة سوس والصحراء الأطلسية: ابتداء من أكادير، يغطي هذا المجال كل المناطق الداخلية لتمتد إلى العيون عبر كلميم، وكان التوقع الوصول إلى 110 ألف سرير لاستيعاب ما يقرب من 4 ملايين سائح ومليون مسافر محلي وهذا من شأنه تحقيق مداخيل تقدر بـ 28 مليار درهم، وبذلك ستساهم الجهة بـ 29.4 مليار درهم كنتاج سياحي داخلي خام وخلق 181 ألف منصب شغل.

تفعيلا لهذا التقسيم تم التوقيع على 15 عقد برنامج جهوي من أصل 16 ما بين سنتي 2011 و2013، رغم أن المدة التي كانت مسطرة في الرؤية هي نهاية دجنبر 2011، أي بتأخير سنتين عن الوقت المحدد.

وقد تكلفت الشركة المغربية للهندسة السياحية بتنزيل مضامين هذه العقود ومباشرة كافة الإجراءات المتعلقة بالدراسات الهندسية وتعبئة العقار لإنجاز المشاريع الواردة في العقود المذكورة. غير أن

نسبة الإنجاز كانت ضعيفة جداً لا تتجاوز نسبة 1%، فمن أصل 944 مشروع سياحي بقيمة إجمالية تزيد عن 151 مليار درهم، لم يتم الإنجاز، إلى متم سنة 2015، سوى 37 مشروع بمبلغ 1.4 مليار درهم¹.

2- تطوير المنتج

أما على صعيد تطوير المنتج، والذي كان يضم 10 إجراءات، فبالرغم من استثمار الحكومة في البنيات التحتية خلال تلك السنوات، وإعادة تأهيل وتهيئة بعض المدن العتيقة والوجهات السياحية، إلا أن الشركة المغربية للهندسة السياحية لم تضع التدابير اللازمة لتعبئة العقار، ولم تقم بالجهد الضروري لتشجيع الاستثمار وتوجيه ودعم المبادرات المحلية الخاصة.

3- الاستثمار والتمويل

يتضمن هذا المحور إنشاء صندوق مغربي للتنمية السياحية يبلغ رأسماله المستهدف حوالي 100 مليار درهم ورصد إعانات لدعم الاستثمار، وتوجيهه إلى المناطق التي تعرف ضعفا في مؤشرات التنمية وكذا تعبئة 24 مليار درهم من التمويل البنكي لدعم المشاريع الاستراتيجية في إطار "رؤية 2020".

اتخذت الحكومة مجموعة من التدابير لضمان الاستثمارات الكفيلة بإنجاز رؤية 2020، من بينها إحداث الصندوق المغربي للتنمية السياحية (FMDT) برأسمال قدره 100 مليار درهم، بتمويل مشترك بين الدولة وصندوق الحسن الثاني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والذي مكن من تعبئة الموارد وساهم في جذب تدفقات استثمارية إلى المغرب. كما تم إحداث آليات لمواكبة المقاولات الصغرى والمتوسطة العاملة بالقطاع، ويتعلق الأمر بكل من برنامج "مساندة السياحة" وبرنامج «امتياز السياحة»، واللذين تم إحداثهما في نونبر 2012، وقد تم تخصيص مبلغ 420 مليون درهم في إطار الآلية الأولى لمواكبة أزيد من 600 مقاولة صغرى ومتوسطة من أجل تحسين تنافسيتهما، فضلا عن آلية ثانية سطر لها هدف دعم

1 التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنتي 2016 و2017 الجزء الأول ص 177

المقاولات السياحية التي تتميز بإمكانات نمو هامة وذلك بغرض الرفع من رقم معاملاتها وإحداث المزيد من مناصب الشغل، من خلال إعادة تفعيل آلية "رينوفوتيل 3 RENOVOTEL لتحديث 16 ألف سرير.

لكن تبقى النتائج المسجلة بالنسبة للآليتين جد ضعيفة، فبالنسبة للبرنامج الأول لم تتجاوز الالتزامات مبلغ 1.91 مليون درهم من أصل مبلغ اعتمادات المرسود 420 مليون درهم (أي بنسبة 0.45%) ولم تستفد سوى 16 شركة فقط من أصل 600 شركة صغرى ومتوسطة مستهدفة².

هذا وظلت الاستثمارات الخاصة في المشاريع السياحية جد محدودة، إذ لم يبلغ حجم تمويلات القطاع الخاص إلى مستوى التوقعات، رغم منح الدولة لامتيازات لتعزيز الاستثمار الخاص³.

ويعزى سبب ضعف انخراط القطاع الخاص في الفرص الاستثمارية في القطاع السياحي إلى عدة عوامل، من بينها ضعف جاذبية بعض المناطق بالنسبة للمستثمرين باستثناء مراكش وأكادير والدار البيضاء وطنجة، وكذا تزايد عدم ثقة البنوك في القطاع السياحي⁴.

4- الترويج وتسويق الوجهات

استندت "رؤية 2020" على التحديات التي تواجه العرض والطلب، هذه التحديات المتسمة على مستوى العرض بزيادة المنافسة بسبب ظهور وجهات جديدة، والاهتمام المتزايد بالمنتجات السياحية المستدامة التي تحترم البيئة والمجتمع المحلي، وتقليل دور الوسطاء في توزيع المنتجات بسبب الاعتماد

2 تقرير المجلس الأعلى للحسابات ص 179

3 تتجلى هذه الإعفاءات في:

الإعفاء الضريبي من حقوق الجمارك بالنسبة للتجهيزات الضرورية الخاصة بالمشروع؛
الإعفاء الضريبي عند اقتناء التجهيزات والآلات الخاصة بالمشروع من المغرب خلال الشهور 24 الأوائل ابتداءً من بداية نشاط الشركة؛
- الإعفاء الضريبي من حقوق الجمارك لمدة 36 شهر بالنسبة للأموال والمنتجات المستوردة؛
- الإعفاء الكامل للفنادق من ضريبة الشركات لمجموع رقم المعاملات بالعملة خلال 5 سنوات الأولى ابتداءً من أول عملية استقبال للزبناء منجزة بالعملة، وتخفيض بنسبة 17,5%

4 تركزت الشركات العاملة في قطاع السياحة والفندقة في المرتبة الأولى من حيث حصة الديون المتعثرة بأعلى معدل، بلغ 23.9% متبوعاً بقطاعي الصيد البحري والبناء، إذ بلغ حجم الأضرار لكل منهما 18.7% و 15.1%، حسب تقرير لبنك المغرب سنة 2023

المتزايد على الإنترنت في اختيار الوجهات وتنظيم الرحلات. وعلى الرغم من إحداث مديرية مكلفة بالرقمنة وإطلاق حملات التواصل عبر الانترنت تابعة للمكتب الوطني المغربي للسياحة، فإن العمل على هذه الواجهة ظل ضعيفاً مقارنة ببعض المنصات العالمية في سوق الترويج والتوزيع الرقمي. كما لم يتم تحقيق تقدم في إحداث منصة الحجز المركزي عبر الإنترنت من أجل الترويج للمغرب كوجهة سياحية بطريقة علمية منظمة، كما هو منصوص عليه في "رؤية 2020".

وقد رصد المجلس الأعلى للحسابات مجموعة من الاختلالات على مستوى الترويج للمنتوج السياحي المغربي داخل وخارج أرض الوطن، أهمها قصور الاستراتيجية المعتمدة من طرف المكتب الوطني المغربي للسياحة التي ارتكزت أساساً على اعتبارات القرب من الأسواق المصدرة عوض معيار النفقات السياحية، مشيراً إلى أن الأسواق التي يعتبرها المكتب أولوية (فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة) لا تمثل سوى 21% من مجمل النفقات للدول العشر الأولى في ترتيب المنظمة الدولية للسياحة، أي ما يعادل 430 مليار دولار ممثلة بذلك 47% من السوق العالمي.

أما على صعيد الترويج للوجهات في إطار السياحة الداخلية، فقد تم إطلاق برنامج "كنوز بلادي" إلى غاية 2017، غير أنه توقف بسبب ضعف تجاوب السوق الداخلي مع البرنامج وعدم انخراط المهنيين فيه.

وعموماً، اتسمت الاستراتيجيات المتعلقة بالتنمية السياحية التي أعدها المكتب الوطني المغربي للسياحة بالضعف، خاصة على مستوى تحليل الأسواق والتغيرات التي تعرفها، مما أدى إلى تقديرات خاطئة للأسواق واختلافات في توجهاتها.

5- التنمية المستدامة

بالرغم من إدراج معايير الاستدامة في القانون رقم 80.14 المتعلق بالمؤسسات السياحية وأشكال الإيواء السياحي الأخرى⁵، ورغم توقيع الميثاق المغربي للسياحة (25 يناير 2016)، فإن معايير البناء القياسية المتعلقة بالنجاعة الطاقية وترشيد استعمال الماء لم تحترم في العديد من الحالات، وظل النشاط السياحي في العديد من الوجهات يمارس ضغوطاً كبيرة على أنظمتها الأيكولوجية.

يتعلق هذا المحور بالدعامات التالية:

- تسريع الأوراش الاستراتيجية المحددة في (برنامجي "Azur 2020" و"بلادي")؛
- تدعيم الاستثمارات الهادفة إلى تثمين التراث والثقافة (برنامج "التراث والموروث")؛
- تنوع العرض السياحي من منتجات التنشيط الثقافي (برنامج التنشيط والترفيه)؛
- تثمين مجمل الموارد الطبيعية والثقافية (برنامج البيئة والخضرة)؛
- تشجيع المنتجات السياحية ذات القيمة المضافة العالية (برامج السياح ذات الطابع المحلي التي لها قيمة مضافة.

ويرتكز الميثاق الوطني للسياحة المستدامة على أربعة معايير تتمثل أساساً في حماية البيئة والتنوع البيولوجي، وترشيد استغلال الموارد الطبيعية، وإنعاش الموروث الثقافي المغربي وحفظه وتثمينه والاهتمام بالخصوصيات المميزة لجهات وأقاليم المغرب، وكذا إعطاء الأولوية للتنمية المحلية واحترام المجتمعات

5 القانون رقم 80.14 المتعلق بالمؤسسات السياحية وأشكال الإيواء السياحي الأخرى (الجريدة الرسمية عدد 6389 الصادرة بتاريخ 24 غشت 2015).

المستضيف، واعتماد مبدأ النزاهة والمسؤولية الاجتماعية، عبر ضمان حرية الجولات السياحية وتجنب جميع القيود التمييزية، وتسهيل الوصول إلى الأنشطة السياحية لجميع فئات السكان.

إن هذه المعايير التي استند إليها الميثاق المذكور، فضلاً عن كونها تشمل معايير دعم حقوق العاملين، وتعزيز التمكين الاقتصادي والاجتماعي للمرأة، وغيرها من المعايير، على أهميتها فإنها لم تجد طريقها إلى التنفيذ. وأمام الوعي المتزايد للسياح بشأن التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، فقد تطلب الأمر تكيف العروض السياحية لتلبية هذه الاحتياجات، غير أن الوزارة لم تستطع وضع نظام متكامل للتقييم والتتبع بمؤشرات محددة، كما لم تقم بتعبئة آليات الدعم المالي لتوطين التنمية الإيكولوجية للمناطق السياحية. بالإضافة إلى ذلك، عرف برنامج تنمية السياحة القروية ضعفاً بيناً خاصة في الجانب المتعلق بخلق أنشطة مدرة لدخل إضافي غير ذلك المتأتي من النشاط الفلاحي.

وهكذا، فإنه رغم التقدم الذي تحقق على مستوى إدماج مبادئ التنمية المستدامة في تطوير قطاع السياحة، فإنه من الملاحظ أن استراتيجية رؤية 2020 "لم تأخذ في اعتبارها تطور التغيرات المناخية المجالية، وكذلك الطبيعة الدينامية للخصوصيات المناخية للمناطق الأكثر عرضة للهشاشة المناخية مثل الساحل (ارتفاع مستوى سطح البحر، تدهور الكثبان الرملية) والمناطق الصحراوية (انجراف التربة، الواحات، المناطق المعرضة للفيضانات، إلخ). ومن شأن ذلك أن يؤثر بالضرورة على قدرات القطاع على التكيف مع المخاطر المناخية في المستقبل، والإسقاطات الاقتصادية والاجتماعية المخصصة لهذه الاستراتيجية، والاقتصاد الوطني بصفة عامة"⁶. كما أن إشكالية الإجهاد المائي وتفاقمها بفعل التغيرات المناخية "لم تُراع بما فيه الكفاية، رغم أهميتها، في عملية اتخاذ قرار توسيع المدن ذات الطابع السياحي مستقبلاً، وهي المدن التي تعاني أصلاً من ظاهرة قلة الماء بشكل يندرج بالخطر.

6 تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، "إدماج مقتضيات التغيرات المناخية في السياسات العمومية" إحالة ذاتية رقم 21 / 2015

6- الرأس مال البشري

تم التوقيع في شتنبر 2014 على عقد الموارد البشرية (2014-2020) لمواكبة تنفيذ "رؤية 2020" من خلال تكوين الموارد البشرية المؤهلة التي تستجيب لحاجيات القطاع، ومن بين الآليات التي تضمنها هذا العقد ما يلي:

- إحداث مدرسة مرجعية للتكوين السياحي بكل جهة سياحية بشراكة مع القطاع الخاص،
- توقيع اتفاقيات جماعية بين المؤسسات السياحية والمأجورين واحترام هذه المؤسسات للتشريع المتعلق بالشغل.

غير أن حصيلة العرض التكويني السياحي بالمؤسسات التابعة لوزارة السياحة ظلت متواضعة، خصوصا في الجانب المتعلق بجودة التكوين في محيط يتميز بالتنافسية، فلم يتم إحداث المدرسة المرجعية الجهوية للتكوين السياحي، و في ما يتعلق بمؤسسات التكوين في الفنادق و السياحة التابعة لوزارة السياحة (16 في المجموع من بينها المعهد العالي بطنجة) ، فقد تم إغلاق عدد منها و تحويل بعضها إلى قطاع التربية الوطنية، و هو ما يثبت عدم الالتزام بتنفيذ الأهداف المرسومة في رؤية 2020 بشأن التكوين في المجال السياحي، سيما أن التكوين بالمعاهد التابعة لوزارة السياحة والدروس والمناهج المتبعة ذات جودة متباينة. ورغم التشخيصات المنجزة بخصوص المعاهد المذكورة غير أنه لم تتخذ أي مبادرة كفيلة بتصحيح الثغرات والنقائص بهدف تحسين جودة التكوين بهذه المعاهد⁷.

7- تنافسية نسيج الفاعلين

نص عقد البرنامج "رؤية 2020" على دعم وإرشاد المقاولات السياحية الصغرى والمتوسطة من طرف وكالات التنمية السياحية، التي كان مقررا إحداثها، وأمام غياب إنجاز هذا الهدف، قامت وزارة السياحة

7 التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنتي 2016 و 2017 الجزء الأول ص 181

بإعداد مجموعة من البرامج لدعم المقاولات السياحية. غير أن جل البرامج التي أشرفت عليها الوزارة في هذا الصدد لم تُحقق النجاح الذي كان منشوداً.

وإذا كانت عقود الشراكة مع شبكات التوزيع تكتسي أهمية بالغة في إبراز المنتج السياحي المغربي في الأسواق المستهدفة وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع، فإن الوزارة لم تعمل بما يكفي من أجل تمكين المهنيين السياحيين والمجموعات المهنية من تطوير دورها في تأطير النشاط السياحي وفق ما هو مقرر ضمن رؤية 2020.

8 - الحكامة والإدارة

يتبين من العقد البرنامج المتعلق برؤية 2020 أنه توخى اعتماد نظام حكامه مبني على التعاقد بين الدولة والجهات، بهدف مواكبة "رؤية 2020" في إطار تشاركي وتعاقدي يحدد ضوابط التدبير الاستراتيجي للرؤية، وكذا إبرام برامج عقود جهوية يؤطر تنفيذها إنجاز المشاريع السياحية ومواكبتها على الصعيد الجهوي.

وهكذا حرص العقد البرنامج على تأسيس هيئة قيادية على المستوى الوطني تتمثل في إحداث المجلس الوطني للسياحة كهيئة عليا تجمع الدولة بالجهات وبالقطاع الخاص وتضطلع بمهمة القيادة الاستراتيجية لـ "رؤية 2020" عبر تتبع تنفيذها وتقييم انسجامها والتنسيق بين مختلف الفاعلين، ويعمل هذا المجلس في تكامل مع وكالات التنمية السياحية التي تتولى على مستوى الجهات السياحية مهمة التنفيذ العملي للاستراتيجيات الترابية المنبثقة عن الرؤية. غير أن المرسوم المتعلق بإحداث المجلس الوطني للسياحة لم يصدر إلا بتاريخ مارس 2016. أما وكالات التنمية السياحية فلم تر النور، واستبدلت بشركات التنمية السياحية المحلية⁸.

8 تم إنشاء لحد الآن شركة للتنمية الجهوية للسياحة سوس ماسة بأكادير وأخرى بمراكش.

ب - أهداف طموحة تجاوزت الإمكانيات المتاحة

قامت وزارة السياحة بتقييم منتصف فترة استراتيجية⁹ "رؤية 2020"، كان الهدف منه تشخيص مدى تقدم مختلف أورش الرؤية وأثرها على الصناعة السياحية الوطنية، وقد أفضى هذا التقييم إلى اقتراح سيناريوهات للتقويم من خلال مخطط للتسريع "2020-2016" تضمن وضع دعائم جديدة للرفع من حجم العرض والطلب السياحيين وتقويم الأهداف المسطرة للصناعة السياحية.

ومن أهم خلاصات التقييم المذكور أن الاتجاه التنافلي الذي ميز النشاط السياحي الوطني خلال الفترة ما بين 2011 و2015، نتج عنه فجوات بين الإنجازات والأهداف المحددة في "رؤية 2020"، يعزى ذلك حسب التقرير التقييمي المذكور إلى تأثير الظرفية الدولية الصعبة¹⁰ على مردودية القطاع السياحي، إذ أدت إلى انكماش الطلب على المنتج السياحي للعديد من الوجهات، منها المغرب. وخلص هذا التقرير إلى ضرورة مراجعة الأولويات واتخاذ الإجراءات اللازمة في إطار "رؤية 2020" للرفع من حصيلة القطاع.

ويتبين من خلال مؤشرات سنة 2015، أن جُلها لم يصل إلى مستوى التوقعات:

- في ما يخص الناتج الداخلي الخام بلغ 62.5 مليار درهم، في حين كان الهدف بلوغ 93.5 مليار درهم. أي لم يتحقق سوى 67% من الهدف المنشود، وكان قد حقق سنة 2010 ما مجموعه 59.9 مليار درهم.

9 تم الإعلان عن انطلاق هذه الدراسة خلال اجتماع عمل عقد بالرباط يوم 19 فبراير 2016 شارك فيه كل من رئيس مرصد السياحة وممثلي الكونفدرالية الوطنية للسياحة وجمعيات مهنية وخبراء المكتب الدولي الاستشاري المكلف بالدراسة.

10 تراجع عدد السياح الأجانب الفرنسيين (-15%) والإسبان (-8%) يُعزى هذا التراجع، إلى أن الكثير من الأجانب يربطون خطر الهجمات بالتواجد في بلد إسلامي، وهو ما أثر سلبا على القطاع السياحي في جل البلدان السياحية الإسلامية (الحرب في سوريا، الهجوم الذي وقع على مقر صحيفة شارلي إبدو في 07 يناير 2015، المجزرة التي وقعت في متحف باردو في تونس في 18 مارس 2015، وتلك التي تلتها في سوسة في 26 يونيو 2015، والهجوم الذي وقع في أنقرة في 10 أكتوبر 2015).

- أما بالنسبة لعدد مناصب الشغل، فقد بلغ 507 ألف منصب شغل، بينما كان الهدف محددا في 915 ألف منصب، بنسبة إنجاز لا تتعدى 79%، وكان القطاع السياحي قد حقق 449.3 منصب شغل سنة 2010.

- في ما يتعلق بالمداخيل السياحية فقد بلغت 61.2 مليار درهم، في حين كان الهدف بلوغ 85 مليار درهم، أي بنسبة إنجاز تصل إلى 69%. وعلى سبيل المقارنة بلغت هذه المداخيل سنة 2010 ما يناهز 56.4 مليار درهم.

- أما بالنسبة لعدد السياح الوافدين فقد بلغ سنة 2015 ما مجموعه 10.2 مليون سائح، بينما كان الهدف الوصول إلى 13.7 مليون سائح، أي بمعدل 74%. وكان عدد السياح سنة 2010 قد بلغ 9.3 مليون سائح.

هذه النتائج المستخلصة من الحصيلة المرحلية لـ «رؤية 2020» جعلت مساهمة قطاع السياحة في الاقتصاد الوطني لا يرقى إلى المستوى الذي كان متوقعا، إذ انخفضت مساهمة السياحة في صادرات السلع من 22% سنة 2010 إلى 19% سنة 2015، في حين كان الهدف أن تصل هذه المساهمة إلى 26%. وبخصوص المساهمة في خلق مناصب الشغل فقد بلغت مساهمة السياحة 5% سنة 2015 مقابل 4% سنة 2010، وكان الهدف بلوغ 6%. أما مساهمتها في الناتج الداخلي الإجمالي فقد تميزت بركود بـين، إذ بلغت 6.7% سنة 2015 مقابل 7.5% سنة 2010، بينما كان الهدف 9.3%.

ومن خلال النتائج المحققة في نهاية 2019 (أي سنة واحدة قبل نهاية العقد البرنامج المتعلق برؤية 2020)، يتبين ما يلي:

- احتل المغرب المرتبة 34 عالميا حسب عدد السياح الوافدين عوض الرتبة 20؛

- بلغ عدد السياح 12.9 مليون سائح عوض 20 مليون سائح؛

- بلغت المداخيل بالعملة الصعبة 78.8 مليار درهم، عوض 140 مليار درهم؛

- بلغت الطاقة الإيوائية 269.553 سرير؛

- ولم تتعد فرص الشغل المباشرة المحدثّة 550 ألف فرصة بدل 915 ألف المسطرة في الخطة.

وفي المُجمل، بلغ متوسط معدل الإنجاز لرؤية 2020 في مَتم سنة 2019، حوالي 70%.

المحور الثاني: ضعف الوسائل الداعمة لتنفيذ "رؤية 2020"

أولاً: ضعف تعبئة الموارد المالية اللازمة لتنزيل "رؤية 2020"

تعهدت الدولة بمقتضى العقد البرنامج الوطني بالساهمة في إنجاز رؤية 2020 بما يناهز مبلغ 32 مليار درهم خلال الفترة من 2011 إلى 2020، من أصل 177 مليار درهم من الاستثمارات العامة والخاصة، كما تعهد صندوق الحسن الثاني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بتعبئة خمسة (5) مليار درهم، في حين كان مقرراً تعبئة القطاع الخاص لما مجموعه 140 مليار درهم.

وإذا كانت الدولة قد قامت بتعبئة الموارد المتعهد بها، فإن حجم الاستثمار الخاص ظل أقل بكثير من الهدف المسطر (140 مليار درهم من أصل 177 مليار درهم)، رغم أهميته في بعض المشاريع. ويُعزى ذلك إلى ضعف آليات تحفيز الاستثمار السياحي الوطني والأجنبي، وغياب أساليب تمويل مبتكرة، وتردد البنوك في تمويل المشاريع السياحية، إذ استمرت في اعتبار أن الاستثمار في المشاريع السياحية محفوف بالمخاطر خاصة مشاريع التنشيط ومشاريع الإقامة بالوجهات الصاعدة التي تشكل المحطات الشاطئية أحد مكوناتها. كل هذه العوامل ساهمت في إبطاء الدينامية الاستثمارية للسياحة. كما أن الوزارة لم تستطع آنذاك القيام بتعديل ديناميكي للأهداف المحددة على ضوء إكراهات الظرفية غير الملائمة لتنفيذ مشاريع رؤية 2020.

وهكذا بلغت الميزانية المرصودة فعلياً، إلى حدود سنة 2015، حوالي 35 مليار درهم، أي 26% من الميزانية المتوقعة. وتم تنفيذ 25% فقط من الاستثمارات المبرمجة خلال الفترة الممتدة بين 2011 و2015، وهو مبلغ جد ضعيف مقارنة مع المبلغ المعلن عنه عند اعتماد الرؤية، مما أثر سلباً على إنجاز الأهداف المرسومة.

ثانيا: عدم مواكبة الربط الجوي لأهداف رؤية 2020

يعتبر النقل الجوي رافعة مهمة، ليس لمواكبة الاستراتيجية الوطنية للسياحة فحسب، بل أيضا لتعزيز سياسة الانفتاح التي ينفجها المغرب على مستوى الفضاء العالمي وتكريس حضوره في إفريقيا في انسجام وتوازي مع استراتيجية التعاون "جنوب - جنوب".

ويتوفر المغرب على ثلاث شركات للنقل الجوي (الخطوط الملكية المغربية، رم إكسبريس، والعربية للطيران/المغرب). كما تقوم عدة شركات طيران دولية بتأمين رحلات جوية في اتجاه المغرب. ويتوفر المغرب على 26 مطارا منها 18 مطار دولي، رغم أن خمسة مطارات فقط تمثل أزيد من 85% من إجمالي حركة المسافرين.

وقد شهد النقل الجوي بالمغرب تطورا مهما بعد تحرير الأجواء ودخول مجموعة من الفاعلين الجدد في قطاع الطيران واحتدام المنافسة بين الشركات. ورغم الجهود المبذولة لتطوير الربط الجوي للمغرب، وتحسين عروض النقل المحلي للترويج للمجال الترابي وتثمين تراثه الثقافي والسياحي، إلا أن الربط الجوي لم يساير الاستراتيجية الوطنية للسياحة، كما عرفت الطاقة الاستيعابية للمجال الجوي محدودة لم تواكب جهود الترويج للمنتوج السياحي.

وعموماً لم يساير النقل الجوي حجم الانتظارات المعقودة عليه لتطوير قطاع السياحة. كما ساهم ضعف شبكة الخطوط الجوية الداخلية والنقص في الأسطول الجوي (48 طائرة) في ركود حركية السياحة، فضلا عن تواضع حالة بعض المطارات وضعف البنيات الاستقبالية. وتردي جودة الخدمات وتعتقد إجراءات ولوج المطارات ومغادرتها.

وإذا كانت الأسواق السياحية التقليدية غالبا ما يتم الربط الجوي بينها وبين الوجهات السياحية ببلادنا عن طريق شركات أجنبية للنقل الجوي، فإن المشكل يكون أكثر تعقيدا بالنسبة للمسافات البعيدة

والأسواق الجديدة، وعلى سبيل المثال فقط، أعلن المغرب عن إعفاء المواطنين الصينيين من تأشيرة الدخول إلى المغرب ابتداءً من يونيو 2016. ويندرج هذا القرار في سياق الانفتاح على وجهات غير تقليدية بالنسبة للسوق السياحية للمغرب. غير أن النقل الجوي لم يواكب هذه الدينامية، بحيث لم يستفد المغرب إلا بشكل نسبي من مزايا هذا القرار، وبالفعل فإنه رغم تضاعف عدد السياح الصينيين (10 ألف سائح سنوياً) قبل إلغاء التأشيرة (إلى أزيد من 100 ألف بعد ذلك)، وقد كان هذا الرقم مرشحاً للارتفاع لو تمت مواكبة إجراء إلغاء التأشيرة من خلال خط مباشر مع بكين.

ثالثاً: الإكراهات المرتبطة بتعبئة العقار

يلعب العقار السياحي دوراً رئيساً في الرفع من طاقة الإيواء السياحي وفي تنويع العرض السياحي. وإدراكاً لهذه الأهمية عملت الدولة على وضع قوانين لسن إجراءات خاصة تتعلق بالإقامات العقارية للإنعاش السياحي، من خلال الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة عند الشراء، وتمويل التجهيزات وذلك من أجل ضمان التوازن الاقتصادي لمشاريع الإقامات السياحية وتشجيع الاستثمارات في هذا المنتج.

وقد عُهد للشركة المغربية للهندسة السياحية بمهام تطوير المنتوجات السياحية، والترويج للاستثمار وتوجيهه نحو السلاسل المستهدفة، فضلاً عن الهندسة السياحية من خلال دراسات لتحسين جاذبية الوجهات ودراسات الجدوى لهيكلية المشاريع. وبهذه المهام استطاعت الشركة تعبئة مئات الهكتارات لبناء منشآت سياحية، غير أن الكثير من تدخلاتها في هذا الإطار كانت تنقصها النجاعة. وقد سجل تقرير المجلس الأعلى للحسابات مجموعة من الخروقات والاختلالات التديرية لهذه الشركة¹¹، من بينها العطب

11 التقرير سجل بيع بقع أرضية من دون المرور عبر طلبات عروض، همت هذه الحالة بقعة أرضية مساحتها 3239 متراً مربعاً بسعر 650 درهم للمتر، في حين تصل كلفتها الحقيقية إلى 1171 درهم، أي بهامش سلبي يفوق 3.4 مليون درهم سعرها الحقيقي. ص 355 من التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات سنة 2015.

وفي محطة تاغازوت قامت الشركة ببيع الوعاء العقاري للمستثمر ب 50 درهم للمتر المربع وهو ما يشكل فارقاً ب 200 درهم للمتر المربع مع ثمن السوق، أي ما يعادل 1.3 مليار درهم في شكل تحفيزات مالية" ص 153 من نفس التقرير

في المنتج السياحي وتوضع النتائج المحصلة من الرؤيتين الاستراتيجيةتين 2010 و2020، لا سيما في ما يتعلق بالمخطط الأزرق. فبخصوص الرؤية الأولى، لم تتعد الطاقة الإيوائية السياحية التي تم إنجازها نهاية 2010 ما مجموعه 5.475 سريرا مقابل 20.605 سرير كهدف محدد في كل من محطة "السعيدية" و"مازاكان"، أما في المحطات الأربع الأخرى المتضمنة في المخطط الأزرق فلم تر النور في متم سنة 2010 (كان الهدف إحداث 69.990 سرير)، وهو ما يمثل معدل إنجاز بلغ 7.8% بالنسبة للطاقة الإيوائية السياحية. أما بالنسبة لرؤية 2020، فقد تم حتى متم يونيو 2015، إنجاز 1576 سرير مقابل 58.540 سرير مستهدف، أي بنسبة إنجاز لم تتجاوز 2.7%.

رابعا: عدم مواكبة النقل البحري لاستراتيجية تنمية السياحة

شهدت السياحة البحرية في الفترة ما بين 2011 و2018 تراجعاً حاداً في الموانئ المغربية، وفقاً لإحصاءات الوكالة الوطنية للموانئ (ANP)، إذ شمل الانخفاض مختلف الموانئ كما يلي:

- انخفض عدد الركاب في ميناء طنجة-المدينة بنسبة 75% في عام 2017 مقارنة بعام 2016.
- في ميناء الدار البيضاء، كان الانخفاض بنسبة 37% في عام 2017.
- في آسفي، تم استقبال 1056 راكباً في عام 2016 ولم يتم استقبال أي راكب في عام 2017.
- وحدها أكادير شهدت زيادة بنسبة 30% في عدد الركاب.
- وهكذا بلغ الانخفاض الإجمالي في عدد السياح عبر البحر 34.4%.

وقد ساهم في هذا المنحى التنازلي عدة أسباب أهمها فرض المستوى الثاني من الحذر في الموانئ المغربية، وعادة ما يتم تطبيق هذا المستوى من اليقظة في الحالات الاستثنائية. ويُعتبر هذا المستوى من الرقابة مفراطاً لما يتطلبه من تصاريح مدعومة بالوثائق، وإمكان إجراء التفتيش على متن السفينة في حالة

وجود جسم مشبوه، وعدم تمكن سيارات الأجرة من دخول الميناء لنقل الركاب. كل هذا أدى إلى اضطراب حركة الملاحة البحرية، وإلغاء عدد من الشركات لرحلاتها البحرية باتجاه الموانئ المغربية من مساراتها¹².

على الرغم من جاهزية ميناء طنجة-المدينة لاستقبال أزيد من ثلاث سفن في آن واحد، وقربه من مطار دولي وتوفر المدينة على بنية تحتية فندقية جيدة، فإن ميناء طنجة لا يستقطب العدد الكافي من السياح الوافدين بحرا على غرار برشلونة ومرسيليا. كما لا يستقطب السفن السياحية الكبرى (les croisières) بسبب ضعف عمق الأرصفة لرسو هذه السفن.

يضاف إلى ما سبق اهتمام الشركات بالوجهات السياحية المربحة، وهو أحد أهم المعايير في اختيار محطة التوقف. ورغم أن المغرب مطلوب بشدة من قبل شركات الرحلات البحرية، خاصة أنه يوفر شروط الراحة والقرب والأسعار المنخفضة، غير أن نقص البنيات التحتية أو عدم ملاءمتها، يعتبر عائقا لتدفق السياح الوافدين عبر البحر.

وهكذا، فإن بلادنا لم تعد ضمن وجهات عمالقة الرحلات البحرية العالمية، فقد تقلص بشكل كبير استقطابها للسياحة عبر الوجهات البحرية على مر السنين، من 207.260 سائح بحري (Croisiéristes) سنة 2001 إلى 329 ألف مسافر بحري سنة 2012 إلى 75 ألف سنة 2018، وعدد السفن السياحية التي ترسو في الموانئ المغربية في انخفاض حاد، إذ وصلت إلى ناقص 80% في الدار البيضاء، علماً أنها كانت تجذب أكثر من نصف ركاب السفن السياحية خلال السنوات الماضية.

وكخلاصة يبدو أن ضعف البنية التحتية، والإجراءات المعقدة التي تفرضها السلطات المينائية على السياح، عوائق من بين أخرى تعرقل الارتقاء بجاذبية الموانئ المغربية.

12 على سبيل المثال، كانت الشركة الإيطالية كوستا جروب تقوم بين 90 و120 محطة في المغرب سنوياً، في سنة 2017 تمت برمجة 20 إلى 25 محطة فقط، وعشر محطات في عام 2018. وفي 2019 ثلاث محطات فقط.

خامسا: أعطاب النقل السياحي

يكتسي النقل السياحي طابعا اقتصادياً واجتماعياً باعتبار حجم الاستثمار المخصص له ومصدرا مهما للتشغيل وآلية ناجعة في توفير خدمات النقل للسياح مما يجعل منه ركيزة أساسية لتنمية الصناعة السياحية.

وإذا كانت "رؤية 2020" قد ركزت على تعزيز حركة النقل الجوي ودعم استثمارات المنشآت السياحية، فإنها بالمقابل أغفلت معالجة الإشكالات التي يطرحها النقل السياحي. ومن هذه الإشكالات تجديد أسطول النقل السياحي المتقادم ودعم المقاولات العاملة في هذا المجال وإنقاذها من الإفلاس، جراء تفشي النقل السري وشركات التطبيقات الذكية، وعجز السلطات عن مواجهة انتشار ظاهرة الاقتصاد غير المهيكل في هذا الميدان.

كما يعاني مهنيو النقل السياحي، في بعض الأحيان وفي بعض المواقع، من عراقيل إدارية تتعلق بتجديد الرخص أو تأسيس الشركات، أو تعقيد مسطرة الحصول على البطاقة المهنية (...) مما يكلف هذه الشركات خسائر مالية بسبب تراكم الديون وضغط الالتزامات المالية، وهو ما يتنافى مع الجهود المبذولة في سبيل الارتقاء بتنافسية السياحة.

سادسا: ضعف الاستثمار الأمثل للمؤهلات السياحية

تتوفر بلادنا على مؤهلات هائلة تجعلها وجهة تنافسية قوية في المجال السياحي على الصعيد العالمي. فبالإضافة إلى موقعها الجغرافي المتميز وما تنعم به من استقرار سياسي ومؤسسي، فإنها تتوفر على بنية تحتية متطورة تشمل مطارات دولية وشبكة مواصلات قوية، فضلا عن الطبخ المغربي الأصيل والحضارة المغربية المستمدة من تاريخ طويل امتزجت خلاله ثقافات متنوعة الروافد، ومؤهلاتها الطبيعية (شواطئ،

واحات، جبال، صحاري، قصبات وقصور ومواقع أثرية..) وبيئة غنية بالتنوع البيولوجي، فضلاً عن
الرأسمال الثقافي والفني والتراثي والمعماري.

غير أن هذه المؤهلات والإمكانات السياحية ليست مستغلة بشكل كاف على مستوى الترويج للوجهة
المغربية على المستوى العالمي، فضلاً عن وجود تفاوت جلي في التنمية السياحية بين الجهات وداخل الجهة
نفسها، ويتركز النشاط السياحي في بعض المدن الرئيسية مثل مراكش وأكادير، كونهما يمثلان ما يقرب من
60% من المبيتات¹³. هذا التركيز يعكس عدم توزيع متوازن للسياحة عبر البلاد. بالإضافة إلى كون نصف
السياح الوافدين إلى المغرب يأتون من فرنسا وإسبانيا، مما يزيد من ارتباط القطاع السياحي بتقلبات
الظروف الاقتصادية والسياسية في هذين البلدين. هذا التركيز يمثل تحدياً لتنويع قواعد الزبائن الدوليين
وتقليل التبعية الشديدة لبعض الأسواق التقليدية. بالإضافة إلى هذين العاملين، تشهد مناطق مختلفة
من المغرب تركيزاً في فترات زمنية معينة خلال العام، مما يؤدي إلى عدم استقرار واستدامة العائدات
المتحققة من النشاط السياحي.

سابعاً: محدودية مساهمة الصناعة التقليدية في دعم السياحة

تعتبر السياحة منظومة مندمجة تتفاعل مع كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتُعد
الصناعة التقليدية والحرفية جزءاً أساسياً من هذه المنظومة كونها تساهم في تعزيز التنمية السياحية
وجذب السياح، باعتبارها تعكس الهوية الثقافية والتراثية والإبداعية والفنية للوجهة المغربية.
واعتباراً لهذه الأهمية، فإن دعم الصناعة التقليدية والحرفية من شأنه تعزيز القدرة التنافسية
للوجهات السياحية، والمساهمة في تحسين الاقتصاد المحلي والحفاظ على التراث الثقافي.

13 المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، التقرير السنوي لعام 2018، ص 46

إدراكاً لهذه الأهمية تم التوقيع على عقد برنامج "رؤية 2015" بتاريخ 20 فبراير 2007 تحت الرئاسة الفعلية لصاحب الجلالة، وذلك لتنمية الصناعة التقليدية ذات الحمولة الثقافية القوية، وهو ما شكل خارطة طريق ترجمت التزام مختلف الفاعلين سواء من القطاع العام أو القطاع الخاص، بتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية أهمها مضاعفة قيمة معاملات قطاع الصناعة التقليدية ذات الحمولة الثقافية القوية، ومضاعفة صادرات القطاع، ومضاعفة عدد المقاولات المهيكلة في القطاع وخلق 115 ألف فرصة عمل جديدة.

وتندرج رؤية 2015 لتنمية قطاع الصناعة التقليدية في إطار مقارنة إرادية للدولة تهدف أساساً إلى خلق مناصب شغل إضافية للمساهمة في الحد من نسبة البطالة وتمكين الفئات المستهدفة، خصوصاً الشباب والنساء، من ظروف العيش الكريم فضلاً عن إعادة تأهيل القطاع ليلعب دوره كقاطرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير دور الإدارة لتجاوز الدور التقليدي المحصور في تدبير الموارد إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية وتوفير التآطير ومتابعة المشاريع في إطار تشاركي مع جميع المتدخلين لتحقيق الأهداف المرجوة. واستهدفت "رؤية 2015" أيضاً بناء صورة تتماشى مع التموقع الجديد للصناعة التقليدية المغربية، كصناعة ذات حمولة ثقافية قوية مترسخة في أصالتها ومنفتحة في نفس الوقت على قيم الإبداع والجودة والابتكار.

واستناداً إلى نتائج "رؤية 2015" يمكن ملاحظة أن بعض الأهداف تم تحقيقها بنسب تفوق المتوقع، بينما هناك أهداف أخرى لم تصل إلى النسبة المستهدفة، وذلك كما يلي:

- رقم المعاملات الإجمالي: كان الهدف يحدد في 24 مليار درهم، تم تحقيق 22.4 مليار درهم (94% من

الهدف)،

- القيمة المضافة الإضافية: الهدف كان +4 مليار درهم، تم تحقيق 6.4 مليار درهم (160% من الهدف)،

- إحداث مناصب الشغل: الهدف كان يحدد من إحداث 115 ألف منصب شغل، لم يتحقق منها سوى 70 ألف منصب (61% من الهدف)،

- إحداث المقاولات: الهدف كان يحدد في إحداث 300 مقاول، تم تحقيق أكثر من 900 مقاول (300% من الهدف)،

- تكوين الخريجين: الهدف كان تكوين 60 ألف خريج، تم تكوين حوالي 40 ألف (80% من الهدف).

ورغم النتائج الإيجابية التي حققتها "رؤية 2015" غير أن وقعها على السياحة بقي جد محدود، إذ تشكل السوق الداخلية الزبون الأول للمنتوج التقليدي، كونها تحقق 80% من رقم المعاملات الإجمالي. أما السوق الخارجية بمكوناتها الثلاثة (الصادرات، السياح الأجانب، المغاربة المقيمين بالخارج)، فبلغت حصتها 20%، أي أن منتجات الصناعة التقليدية لا تعرف طريقها إلى السائح الأجنبي بالشكل الكاف.

ثامنا: ضعف تأهيل وتحفيز الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا مهما في تطوير القطاع السياحي والارتقاء بالخدمات السياحية وجودتها، وعاملا حاسما في تعزيز التنافسية. وقد سبق لجلالة الملك أن أكد في رسالته السامية الموجهة إلى المشاركين في المناظرة الوطنية الثامنة للسياحة أنه "لا ينبغي الاقتصار على ضمان تكوين جيد للموارد البشرية العاملة في قطاع السياحة، بل يجب الحرص على حسن تدبيرها وتحفيزها، وبذلك نتيح لكل فرد منها، إبراز

ما لديه من مؤهلات وطاقات، والإسهام بكل فعالية، في تحقيق هدف الجودة المنشودة في القطاع السياحي"¹⁴.

وقد تعهدت الوزارة الوصية بالعمل على تعزيز الرأس مال البشري خلال الفترة 2015-2020 بإحداث ونشر ميثاق الموارد البشرية لقطاع السياحة، من أجل إتاحة جاذبية أكبر (تدبير المسارات المهنية، تحفيز الموظفين، الاتفاقيات الجماعية...)، غير أن ذلك لم يحدث.

وبخصوص التكوين في مهن السياحة، سبق للمجلس الأعلى للحسابات في تقريره حول السياحة التأكيد على أنه "لم يتم تفعيل أغلب الإجراءات التي عهد بها عقد برنامج "رؤية 2020" إلى وزارة السياحة ومنها الإجراءات الرامية إلى تزويد قطاع السياحة بكفاءات ذات مستوى عال، وكذا إبرام اتفاقيات جماعية بين أرباب المؤسسات السياحية ومستخدميها، والعمل على احترام المؤسسات المذكورة لقانون الشغل"، ومن بين الإجراءات غير المنجزة كذلك، يضيف التقرير، ما يتعلق بإعادة تموضع المعهد العالي للسياحة بطنجة، وكذا إنشاء مدرسة تكوين في الفندقية ذات مستوى دولي. كما سجل المجلس أيضا أن إحداث الشعب وتحديد أعداد المسجلين في كل شعبة بمختلف معاهد التكوين التابعة لوزارة السياحة لا يخضع لأية توجيهات من الوزارة تهدف إلى مصاحبة تطور الصناعة السياحية. كما نبه المجلس إلى ظاهرة تجاوز أعداد الموظفين الإداريين لأعداد أساتذة التكوين بجميع معاهد التكوين التابعة لوزارة السياحة تقريبا، إلى حد تشكل فيه أعداد الإداريين أحيانا ضعف أعداد المكونين.

وعلى إثر زيارة أعضاء المجموعة للمعهد العالي للسياحة بطنجة توقف هؤلاء على أهمية الدور الذي يقوم به هذا المعهد في مجال التكوين والتأطير في المجال السياحي والفندقي، ولاحظوا أن ضعف المناصب

المالية المخصصة سنويا لهذا المعهد تقل بكثير عن حاجياته الحقيقية، وأن تقليص الاعتمادات المالية المرصودة إليه منذ 2019 تحد بشكل كبير من قيامه بوظائفه على الوجه الأكمل.

كما سجل أعضاء المجموعة على إثر زيارتهم للمدرسة الفندقية بورزازات، دور هذه المؤسسة في تكوين وتأهيل الشباب في المجال الفندقي والسياحي، مما يستوجب مضاعفة دعمها بالإمكانات البشرية والمالية لتطوير أدائها وضمان ديمومة تدخلاتها بجودة وتميز.

ومن ناحية أخرى، فإن أعضاء المجموعة سجلوا خلال زيارتهم لعدد من المؤسسات الفندقية أن أغلب العاملين بهذه المؤسسات إما متدربين أو أعوان موسميين ، و أنه رغم غياب معطيات دقيقة عن قياس كثافة التشغيل وتحليل أجور المشتغلين في السياحة، فإن القطاع يشكو من هشاشة كبيرة على مستوى الأجور وظروف العمل ، إذ يتسم سوق الشغل السياحي بأجور زهيدة تقل في عدد من الحالات عن الحد الأدنى للأجور فضلا عن عدم التصريح بالمأجورين لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، كما يعرف نسبة كبيرة من عدم الاستقرار خاصة في الأشكال غير النمطية للتشغيل (العمل المؤقت، العمل الموسمي أو العرضي، العمل بدوام جزئي، العقود المحددة المدة...)، كما يتسم بالموسمية في كثير من الوجهات السياحية وبنقص في احترام مبادئ العمل اللائق في كثير من الأحيان، وفي ضمان الحقوق الاجتماعية واحترام تشريع الشغل، مما يحد من الاحترافية وجودة الخدمات السياحية ، ويُبعد القطاع عن تملك شروط التنافسية و يحد من جاذبيته.

تاسعا: محدودية تأهيل وتحديث بنيات الاستقبال السياحي

تعتبر بنيات الاستقبال السياحي من أهم مقومات العرض السياحي، وأحد أهم مكونات سلسلة القيمة السياحية، وهي عامل رئيس لتحسين جودة الإيواء السياحي، لذلك كان لا بد من إيلاء أهمية

خاصة لتأهيل وتحديث مؤسسات الإيواء السياحي، من خلال إيجاد حلول مناسبة لتمويل إعادة تأهيل الوحدات الفندقية ووضع آليات لمساعدتها من أجل تقوية قدراتها التنافسية.

وهكذا، تم إحداث آليات لمواكبة ودعم المقاولات الصغرى والمتوسطة العاملة بالقطاع، ويتعلق الأمر بكل من برنامج "مساندة السياحة" و"امتياز السياحة"، واللذين تم إحداثهما في نونبر 2012، وقد تم تخصيص مبلغ 420 مليون درهم في إطار الآلية الأولى لمواكبة أزيد من 600 مقالة صغرى ومتوسطة من أجل تحسين تنافسيتهما، في حين سَطَّر للآلية الثانية هدف دعم المقاولات السياحية التي تتميز بإمكانات نمو هامة وذلك بغرض الرفع من رقم معاملاتها وإحداث المزيد من مناصب الشغل، فضلا عن صندوق تجديد الوحدات الفندقية "RENOVOTEL"¹⁵ الذي يُديره "الصندوق المركزي للضمان"، والذي يهدف إلى دعم تمويل مشاريع تطوير وتحديث مؤسسات الإقامة لتعزيز تنافسية العرض السياحي، عبر تمويل الاستثمارات المادية وغير المادية لتطوير أو إعادة تموضع المنتج بالتعاون مع البنوك وبشروط ميسرة، بهدف خلق قيمة مضافة، وتحسين جودة الخدمات. ويمكن لجميع المؤسسات المصنفة (الفنادق ذات 5 نجوم، 4 نجوم، 3 نجوم، نجمتان، نجمة واحدة، فنادق الأندية، الإقامة الفندقية، ودور الضيافة) التي تعمل لأكثر من 5 سنوات الاستفادة من هذا البرنامج. ويساهم هذا الصندوق في تمويل استثمارات التجديد بنسبة تتراوح بين 35% و45%، حسب فئة الوحدة الفندقية، وتتراوح المساهمات المطلوبة من الأموال الخاصة بين 10% و15%، ويتم توفير باقي التمويل عن طريق القرض البنكي (45% إلى 50%)، ويمكن أن تصل مدة القرض المشترك إلى 12 سنة مع فترة سماح تصل إلى سنتين.

15 Le Fonds de rénovation des unités hôtelières، هو صندوق تمويل مشترك مع البنوك أنشئ في عام 2003. تمت إعادة تفعيله بموجب ملحق بتاريخ 14 مايو 2012 للاتفاقية المؤرخة في 1 أغسطس 2002 المتعلقة بإدارة صندوق تجديد الوحدات الفندقية من قبل "الصندوق المركزي للضمان". ولإعطاء دفعة جديدة لهذه الآلية، تم توقيع بروتوكول اتفاق في 4 يوليو 2012 من قبل وزير السياحة ووزير الاقتصاد والمالية، والاتحاد الوطني للسياحة (FNT) والاتحاد الوطني للصناعة الفندقية (FNIH)، الذي ينص على تخصيص ميزانية قدرها 500 مليون درهم تهدف إلى تعبئة مبلغ إجمالي قدره 1.3 مليار درهم وتجديد 16000 سرير فندقية.

ورغم كل هذه البرامج ظلت عمليات تجديد وحدات الإقامة السياحية محدودة جداً، ففي الفترة "بين 2013 وسبتمبر 2016، استفادت 9 شركات فقط من نظام "Renovotel3" بمبلغ قدره 35.4 مليون درهم، مقابل إجمالي القروض الممنوحة من قبل البنوك بلغ حوالي 43.7 مليون درهم. وهو ما أدى إلى غلاف مالي إجمالي قدره 79.2 مليون درهم، أي حوالي 5% من الهدف الأصلي البالغ 1.3 مليار درهم. أما السعة التي تم تجديدها من خلال هذه الآلية فهي 1876 سرير، أي أقل من 12% من الهدف.

يعد مشروع "دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة السياحية" حجر الزاوية في البرنامج الوطني للابتكار والتنافسية السياحية المنصوص عليه في عقد البرنامج المتعلق برؤية 2020 للسياحة. ومع ذلك، كانت نتائج هذا البرنامج الداعم أقل بكثير من التوقعات.

كما أن برنامج "مساندة سياحة" لم يحقق أهدافه المحددة. حيث تم إنفاق مبلغ قدره 1.91 مليون درهم فقط من أصل ميزانية قدرها 420 مليون درهم، أي بنسبة 0.45%. وبالنسبة لعدد الشركات، فقد استفادت فقط 16 شركة من البرنامج من بين هدف يبلغ 600 شركة، أي أن النسبة لم تتجاوز 3% من الهدف الأصلي¹⁶. في حين أن هاتين الآليتين إلى حدود سنة 2018، استفاد منهما 14 مقاولاً بالنسبة لمساندة – سياحة، و 12 مؤسسة إيواء سياحي بالنسبة لرينوفوتيل، مكنت من تجديد 1895 غرفة بغلاف إجمالي قدره 226 مليون درهم، تمثل فيه حصة رينوفوتيل 89 مليون درهم¹⁷.

كما يُعتبر تصنيف المؤسسات السياحية أمراً بالغ الأهمية لرفع مستوى الجودة وضمان توفير منتج يتوافق مع انتظارات واحتياجات السياح، غير أن مراقبة التزام المؤسسات السياحية بالمعايير والقوانين السارية تشوبه عقبات ذات طابع قانوني جراء تأخر إصدار المراسيم التطبيقية للقانون رقم 80.14 المتعلق بالمؤسسات السياحية وأشكال الإيواء السياحي الأخرى، خاصة المرسوم الخاص بكيفيات المراقبة،

16 كل المعطيات المتعلقة بالبرامج المذكورة "مساندة سياحة" و"رينوفوتيل" 3 مستقاة من التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم سنتي 2016-2017 صفحة 179-180

17 تقرير لجنة الفلاحة والقطاعات الإنتاجية، أجوبة السيد وزير السياحة والنقل الجوي والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي، الميزانية الفرعية للوزارة برسم السنة المالية 2019.

وكذا بكيفيات تجديد تصنيف استغلال مؤسسات الإيواء السياحي ومنح رخصة استغلال الإقامات العقارية المسندة وتصنيف المطاعم السياحية، الذي لم يصدر إلا في غشت 2023.

ومن المؤكد أن ضعف المراقبة أو انعدامها يؤدي إلى عدم تقيد عدد من المؤسسات الفندقية بالمعايير التي بناء عليها حصلت على تصنيفها، والحصيلة تدهور البنيات الاستقبالية وتهالك التجهيزات الفندقية وتدهور جودة الخدمات.

عاشرا: تحديات الرقمنة

أدى التحول الرقمي إلى ولادة نموذج جديد لصناعة السياحة، من خلال عروض جديدة غير مسبوقة لتلبية رغبات الأشخاص لإرضاء مختلف أذواق وسلوكيات الزبناء الذين تتغير حاجياتهم باستمرار، مما يعزز تجربة السياحة ويجعلها أكثر توافقا مع احتياجات الزبناء الفردية، وتمكين هؤلاء من تحديد اختياراتهم بسرعة ودون وسائط.

ومنذ أزيد من عقدين استطاع التحول الرقمي تشكيل منطق جديد للوساطة في المجال السياحي، والذي أعاد توجيه الهياكل التقليدية (الوسطاء التقليديون) نحو عمالقة السياحة الإلكترونية العالمية، ومحركات البحث العملاقة¹⁸، ومواقع مقارنات الأسعار عبر الإنترنت التي تتيح للسائح مقارنة المنتجات لاختيار الأرخص، والمنصات السياحية الضخمة، التي تستحوذ على حصة سوقية كبيرة. كما ساهم

18 حسب دراسة لمديرية الدراسات والتوقعات التابعة لوزارة الاقتصاد والمالية بالفعل، فقط في السوق الفرنسية عام 2009، قام 51٪ من المسافرين بتحضير رحلاتهم عبر الإنترنت، وقام 10.2 مليون مسافر بحجز رحلاتهم بالكامل عبر الإنترنت، وهو ما يعادل 35٪ من الفرنسيين الذين سافروا عام 2009 (+15٪ مقارنة بعام 2008). بالإضافة إلى ذلك، قام 1.2 مليون سائح إلكتروني فرنسي بتحضير رحلاتهم باستخدام هواتفهم الذكية.

التحول الرقمي أيضاً في تشكيل توقعات الزبناء في ما يتعلق بالخدمات عند الطلب وتوجيه اختيارات المستهلكين عبر الشبكات الاجتماعية، والتي غالباً ما يستخدمها السياح لمشاركة تجاربهم السياحية. ويتيح كل هذا، تشكيل سوق للبيانات يتم جمعها وتحليلها وتصنيفها من طرف عمالقة التكنولوجيا، ويمكن استغلالها من قبل الفاعلين في قطاع السياحة لتحسين خدماتهم من خلال استهداف الزبناء بشكل أفضل، والتكيف مع سلوكياتهم، وتقديم عروض جديدة تلبي تطلعاتهم.

وأمام هذا التحدي الذي كان يمكن أن يتحول إلى فرص للنمو والتطور، لم تواكبه استراتيجية الاستفادة من التحول الرقمي. ولا زالت الوزارة إلى حدود سنة 2016 تتحدث عن برنامج "تطوير البوابات الإلكترونية مما سيمكنه من ضمان حضور فعال على الشبكات الاجتماعية (الفيديو، بينتريست، إنستاجرام، تويتر) ونشر المعلومات المتعلقة بالوجهات السياحية وجاذبية المغرب وثقافته".

ومن بين إنجازات الوزارة والمكتب الوطني المغربي للسياحة ما بين 2017 و2020:

- تنظيم 84 رحلة لفائدة حوالي 700 صحفي، مما سمح بتحرير ما يقرب من 700 مقالة تشيد بالمنتج السياحي لمختلف المناطق السياحية المغربية وتصوير عدد من البرامج الإذاعية الدولية ذات نسب مشاهدة عالية؛

- نشر العلامة التجارية (المغرب) دولياً على مدار السنة من خلال بث المنتج المغربي عبر القنوات الإعلامية وإيصالها لمختلف الفئات عبر مختلف الأسواق؛

- تقوية التغطية الإعلامية باعتبارها الوسيلة الأساسية للتواصل المؤسسي الهادف، والذي يمكن تفعيله على مدار السنة؛

- الترويج على بعض المنصات الرقمية الخاصة بالشركاء الوطنيين والدوليين (ممثلي الرحلات السياحية على المواقع الإلكترونية، ممثلي الرحلات السياحية التقليدية، المنصات الإلكترونية وشركات الطيران...) مما يمكن من تحقيق نسبة حصة سوقية بما يقارب 30%؛
 - تنظيم رحلات استكشافية لفائدة مدونين مغاربة، برتغاليين، إسبانيين، بلجيكيين وأمريكيين؛
 - اقتناء فضاءات إعلامية ويب والحملات على وسائل إعلام تتيح نسبة مشاهدة عالية؛
 - تطوير المحتوى الذي يتماشى والمنصات الرقمية الجديدة التي باتت تجعل من متصفحها يغوصون في عوالم جديدة تعزز التجربة السياحية (فيديوهات 360 درجة)؛
 - التنشيط الدائم للبوابة الإلكترونية VisitMorocco.
- وهكذا، تواجه السياحة ببلادنا تحدي الوصول إلى إدارة فعالة لاستراتيجية التحول الرقمي، من أجل تلبية متطلبات السائح العصري وزيادة القدرة التنافسية للمقاولة السياحية. غير أن هذا التحول لم تتم مواكبته بكيفية حثيثة مما يحد من إمكانيات الترويج للعرض السياحي المغربي، والدليل على ذلك تقادم معطيات الموقع الإلكتروني للوزارة وعدم تحيينها (معطيات أزيد من أربع سنوات). أما موقع الشركة المغربية للهندسة السياحية فلا يتضمن أي محتوى باللغة العربية.

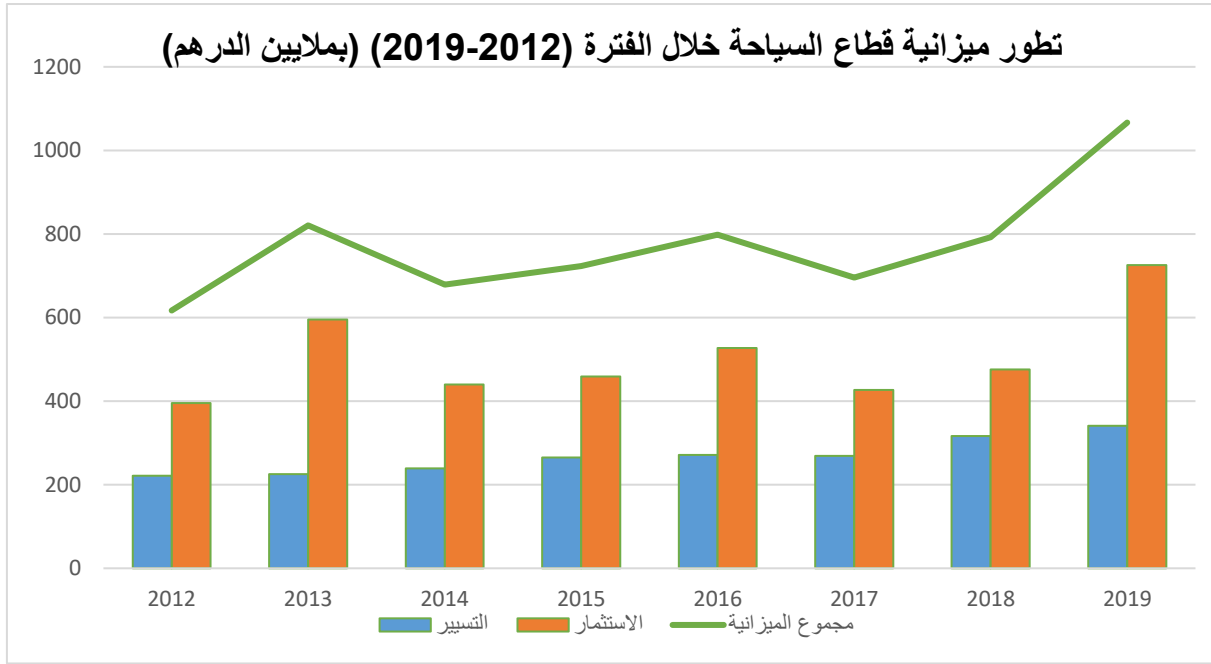
المحور الثالث: قياس مؤشرات الأداء من خلال تقييم تكاليف الإنجاز

أولاً: ارتفاع حجم النفقات

في إطار دعمها للقطاع السياحي، رصدت الدولة ميزانية هامة للوزارة الوصية، حيث ارتفعت هذه الميزانية من 616,97 مليون درهم سنة 2012 إلى 1066 مليون درهم سنة 2019، ممثلة بذلك زيادة قدرها 73%.

ويلاحظ من خلال المبيان أسفله الارتفاع الملحوظ الذي عرفته ميزانية قطاع السياحة سنة 2013، إذ بلغ مجموع الميزانية 820,59 مليون درهم نتيجة الزيادة التي عرفتها الإعانة المقدمة للمكتب الوطني المغربي للسياحة، لتبلغ 480 مليون درهم، علماً أن هذه الأخيرة ظلت تتراوح ما بين 200 و300 مليون درهم طيلة الفترة (2012-2019)، وهو ما يعكس العناية التي توليها الدولة للترويج السياحي عبر تعزيز ميزانية المكتب المذكور.

وقد شهدت سنة 2016 ارتفاعاً مهماً في ما يخص الدعم الممنوح للشركة المغربية للهندسة السياحية باعتبارها أول سنة لتفعيل مخطط تنمية هذه الشركة للفترة (2016-2020) بهدف تطوير المنتج السياحي، إذ بلغ هذا الدعم ما يناهز 229,7 مليون درهم، بزيادة هائلة قدرها 285% مقارنة مع سنة 2015.



المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني

تضاف إلى تحملات الميزانية العامة، مساهمات المقاولات والمؤسسات العمومية العاملة في قطاع السياحة، برسم استثمار حوالي 14 مليار درهم بين سنتي 2000 و2018، وتعبئة العقار الخاص للدولة لفائدة المشاريع السياحية، إذ تمت تعبئة حوالي 14000 هكتار خلال الفترة من 2002 إلى 2018، فضلا عن منح الحوافز الضريبية وتعبئة المدخرات المؤسساتية.

ثانيا: ضعف مردودية الأداء

إذا كانت الدولة قد تحملت تكاليف باهضة برسم تنفيذ رؤية 2020، فإن الأهداف المنجزة لم تكن في المستوى المطلوب، كونها تقل بكثير عن الأهداف المرسومة.

وهكذا، فإنه على مستوى الطاقة الإيوائية انحصر عدد الأسرة الى غاية متم سنة 2019 انحصر في ما مجموعه 269.553 سريرا عوض 372.300 سريرا المحدد كهدف (72%)، بمعدل نمو سنوي متوسط

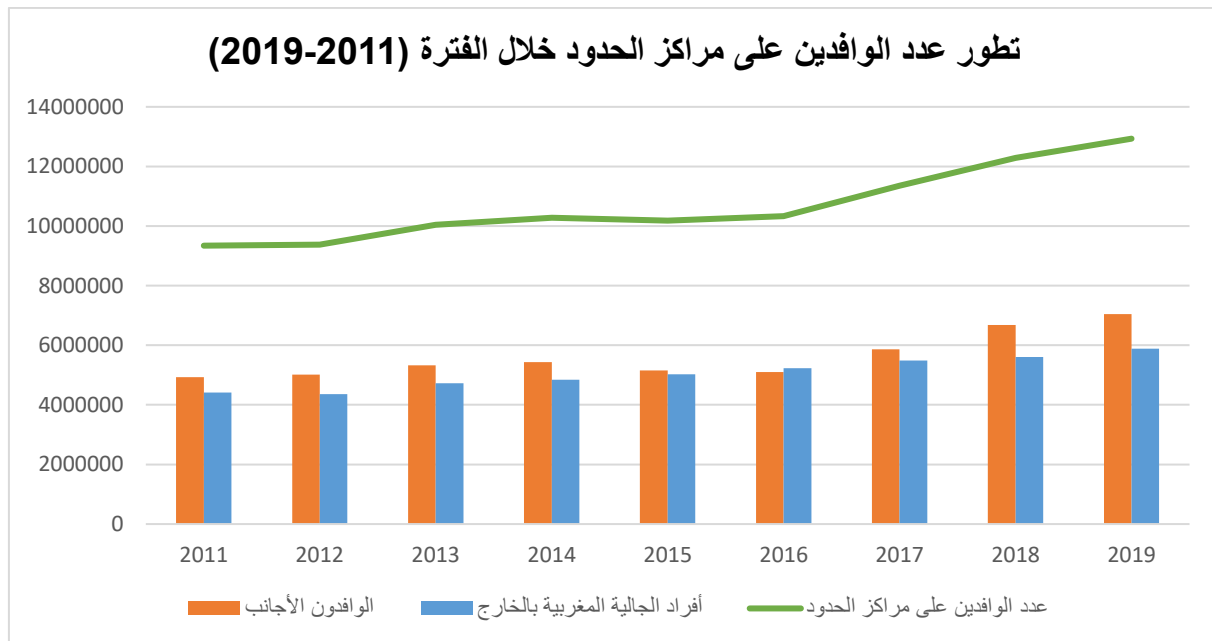
2019/2010 قدره 5%، وهي نسبة أدنى بكثير من معدل 9,5% سنويا الذي ينبغي بلوغه من أجل تحقيق الهدف المحدد في إطار رؤية 2020، مما يشكل عجزا قدره 102.747 سريرا مقارنة بالهدف المسطر.

تطور الطاقة الإيوائية 2019/2010

الطاقة الإيوائية (عدد الأسرة)	إنجازات 2010	الأهداف لعام 2020	إنجازات 2019	معدل الإنجاز
	178.000	372.300	269.553	72%

المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني

وفي ما يتعلق بمؤشر عدد السياح الوافدين على المغرب فإنه يتبين من المبيان أسفله التباطؤ الكبير الذي عرفته وتيرة نمو عدد السياح الوافدين خلال الفترة (2010-2019)، مما يثبت ضعف نجاعة برامج الترويج للعرض السياحي المغربي طوال أمد رؤية 2020.



المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني

من خلال المبيان أعلاه يتبين أنه خلال سنة 2017، بلغ عدد الوافدين إلى المراكز الحدودية 11,3 مليوناً، بعد أن استقر في حوالي 10 ملايين خلال السنوات الأربع السابقة. ويعزى هذا التطور إلى تزايد عدد السياح الأجانب بنسبة 14,9% مقارنة مع سنة 2016، بعد انخفاضين متتاليين، وإلى تسارع ارتفاع الوافدين من المغاربة المقيمين بالخارج إلى 4,9%.

ويتضح مما سبق ضعف جاذبية القطاع مما أدى إلى ضعف وتيرة توافد السياح، إذ انتقل عددهم من 9,2 مليون سائح سنة 2010 إلى 12,9 مليون سائح سنة 2019، بمعدل نمو سنوي متوسط قدره 4%، مما يشكل عجزاً قدره 7,1 مليون سائح بنسبة إنجاز بلغت 65% مقارنة بهدف رؤية 2020 (20 مليون سائح).

وفي ما يخص مساهمة القطاع السياحي في المداخيل من العملة الصعبة فقد بلغت ما مجموعه 78,74 مليار درهم سنة 2019، ممثلة بذلك نسبة إنجاز بلغت 57% مقارنة بالأهداف المسطرة في رؤية 2020.

ويتبين من خلال تطور المداخيل السياحية من العملة الصعبة استقرار مردودية القطاع السياحي إلى غاية سنة 2016، إذ أنها لم تتجاوز 65 مليار درهم، بنتيجة لم تصل لمتوسط أهداف رؤية 2020 والمتمثلة في بلوغ 138 مليار درهم.

المحور الرابع: تعدد إكراهات تنفيذ "رؤية 2020"

أولاً: الإكراهات الداخلية

أ- طول أمد الرؤية (10 سنوات)

إذا كانت بلادنا ليست هي الوحيدة التي اعتمدت استراتيجية وطنية تمتد لعشر سنوات، إذ هناك العديد من التجارب الدولية الناجحة التي يمكن الاسترشاد بها في هذا المجال، فإنه تفادياً لسلبات البرمجة على مدى طويل، فإن الحكومة الحالية اقتصرت على تحديد أمد خارطة الطريق في ثلاث سنوات. وبالفعل فإن طول مدة رؤية 2020 لئن كانت قد أثرت على واقعية التوقعات، فإن هذه المدة تخللتها أزمات وأحداث أثرت على إنجاز الأهداف المرسومة، مما كان يستوجب التتبع المستمر والمنتظم لتنفيذ هذه الاستراتيجية ومحيطها الوطني والدولي والتدخل على إثر أي مستجد مؤثر للإصلاح والتقويم ومراجعة أهدافها عند الاقتضاء، وهو ما لم يتم بكيفية فعلية، بسبب عدم التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسياسية، وعدم وضع نظام دوري لمراقبة وتقييم الأداء، وتعديل الاستراتيجية وتحديثها بناءً على النتائج والمتغيرات¹⁹.

19 على سبيل المثال، كان بالإمكان استثمار ظروف وضع خطط عمل تنفيذية للاستفادة من تداعيات الربيع العربي، لجلب ملايين السياح بعد تدهور الأوضاع السياسية والأمنية في كل من تونس ومصر، في حين نجحت دول أخرى في ذلك (تركيا والإمارات العربية المتحدة).

ب - عدم إحداث هيئات الحكامة على المستوى الوطني والمحلي

1- عدم تفعيل الهيئة العليا للقيادة

يتبين أنه طوال أمد "رؤية 2020"، لم تجتمع اللجنة الاستراتيجية للسياحة (اللجنة العليا للقيادة سوى مرة واحدة برئاسة رئيس الحكومة وكان ذلك سنة 2014، بالرغم من أن هذه اللجنة العليا تعتبر أداة للقيادة المشتركة وتتولى التنسيق بين جميع الأوراش المسطرة في إطار هذه الرؤية.

يضاف إلى ما سبق، أن عدم استقرار الوزراء كان بدوره عاملا مؤثرا على تنفيذ الرؤية المذكورة وفق الأهداف المسطرة (تعاقب 4 وزراء خلال 10 سنوات)²⁰ إذ أنه رغم استمرارية المرفق العمومي غالبا ما تكون نتائج تنفيذ أي برنامج أشرف عليه وزير سابق أقل مما كان متوقعا لو استمر هذا الوزير في تتبع التنفيذ بسبب مسؤوليته المباشرة عن الإعداد والإنجاز.

2 - عدم تفعيل المجلس الوطني للسياحة

من أجل ضمان تنفيذ استراتيجية التنمية السياحية "رؤية 2020" وقيادة جميع مكوناتها، تقرر إنشاء هيئات حكامة على المستوى الوطني، تتمثل في المجلس الوطني للسياحة CNT، وتتمثل على المستوى المحلي في خلق ثمان وكالات للتنمية السياحية ADT،

وتجتمع هذه الهيئات (المجلس الوطني للسياحة ووكالات التنمية السياحية)، وتضطلع بمهمة القيادة لتنفيذ استراتيجية 2020، عبر التتبع والتقييم والتنسيق بين مختلف الفاعلين في القطاع السياحي، ويعمل المجلس الوطني للسياحة، في تكامل وتناسق مع وكالات التنمية السياحية التي تتولى، على مستوى جهاتها السياحية، مهمة التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات المحلية وفق "رؤية 2020".

20 -ياسر الزناكي (2010-2011)، لحسن حداد (2012-2017)، محمد ساجد (2017-2019)، نادية فتاح العلوي (2019-2021).

وينظم المجلس الوطني للسياحة بمقتضى المرسوم رقم 184-15-2، ولم يصادق المجلس الحكومي على هذا المرسوم، إلا في مارس 2016، أي بعد خمس سنوات من انطلاق رؤية 2020.

ويعد هذا المجلس هيئة ذات قوة اقتراحية لتحديد الإجراءات الضرورية لتفعيل وتنفيذ التوجهات العامة للسياسة الوطنية لتنمية السياحة، والعمل على تتبعها وتقييمها. كما يسهر المجلس على تقديم كل اقتراح للحكومة من شأنه أن يساهم في تنمية القطاع السياحي والتحسين من تنافسيته،

وإلى جانب الرئيس، يتكون المجلس الوطني للسياحة من 41 عضوا يمثلون القطاعين العام والخاص (رئيس الكونفدرالية الوطنية للسياحة، وعشرة أعضاء يمثلون مهنيي السياحة، يتم تعيينهم لمدة ثلاث سنوات، بالإضافة إلى ممثلين عن الكونفدرالية العامة لمقاولات المغرب والتجمع المهني لأبنائك المغرب وغيرهم).

وحسب التقرير الذي أنجزه المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي²¹ سنة 2020، لوحظ أن هناك قصور على مستوى القيادة الاستراتيجية لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية، حيث لم يتم إحداث المجلس الوطني للسياحة، الذي يتعين عليه تتبع تنفيذ "رؤية 2020"، كما أنه يستفاد من العرض الذي تم تقديمه أمام مجموعة العمل الموضوعاتية من قبل وزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني²² بتاريخ 6 مارس 2024، أنه لم يتم بعد، تفعيل إحداث المجلس الوطني للسياحة.

3 – عدم إحداث وكالات التنمية السياحية

من أجل ضمان قيام القطاع السياحي بدوره على أحسن وجه، اعتمدت "رؤية 2020" نهجا استباقيا لإعداد التراب الوطني، من أجل تهيئة مناطق سياحية من المفروض أن تضمن التناسق والجاذبية اللازمة،

21 . رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، "السياحة رافعة للتنمية المستدامة والإدماج من أجل استراتيجية وطنية جديدة للسياحة"، إحالة ذاتية رقم 2020/52

22 . رؤية 2020، تقديم لأهم مؤشرات القطاع لسنة 2019 وحصيلة العقد البرنامج لرؤية 2020 وتدابير للحد من تداعيات أزمة كوفيد19، عرض وزارة السياحة أمام مجموعة العمل الموضوعاتية بتاريخ 6 مارس 2024، بمقر مجلس المستشارين.

وأن تتوفر على الحجم الكافي من حيث القدرة الإيوائية والمؤهلات السياحية والخدمات الجوية، وذلك من أجل إبراز الجهات على الصعيد الدولي كوجهات سياحية متكاملة، وتنفيذ الاستراتيجيات الإقليمية في المجال السياحي، و ذلك من خلال إحداث ثمان مناطق أو وجهات سياحية، وحسب تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لسنة 2020، فإن وكالات التنمية السياحية لم تر النور، مما أدى إلى عدم تنفيذ وتتبع عقود البرامج الجهوية على الشكل الأمثل.

و قد بررت وزيرة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني أمام مجموعة العمل الموضوعاتية²³، عدم إحداث هذه الوكالات بمواجهتها لتغيرات استراتيجية، بما في ذلك التطورات التي عرفتتها الجهوية المتقدمة، التي تنص على أن الجهة هي الهيئة الإدارية المكلفة بتخطيط وتوجيه وتنفيذ كافة المشاريع، بالإضافة إلى صدور ميثاق وطني للاتمرکز الإداري يوطر توزيع الاختصاصات بين الإدارات المركزية والمصالح اللاممركزة للدولة، وكذا القواعد المنظمة للعلاقة بينها من جهة، وبين ولاية الجهات، وعمال العمالات والأقاليم والجماعات الترابية وهيئاتها، والمؤسسات الأخرى ذات الاختصاص الترابي من جهة أخرى.

وحسب نفس العرض، أفادت السيدة الوزيرة أنه تم الاتفاق على إحداث شركات التنمية السياحية المحلية، بناء على عدة مشاورات مع الجهات والأطراف المعنية، وأنه في البداية تم إحداث إنشاء شركة التنمية الجهوية للسياحة سوس ماسة في أكادير وأخرى في مراكش.

23 . "رؤية 2020 تقديم لأهم مؤشرات القطاع لسنة 2019 وحصيلة العقد البرنامج لرؤية 2020 وتدابير للحد من تداعيات أزمة كوفيد19"، عرض وزارة السياحة أمام مجموعة العمل الموضوعاتية بتاريخ 6 مارس 2024، بمقر مجلس المستشارين.

4- توزيع وتدير غير ملائمين للمصالح الخارجية

تتوفر وزارة السياحة على 7 مندوبيات جهوية و17 مندوبية إقليمية، وقد لاحظت المجموعة الموضوعاتية خلال زيارتها لعدد من الجهات، أن الميزانيات المرصودة للمندوبيات الجهوية تخصص لتمويل حاجيات التسيير العادي، وأنه لا يفوض لها بتدبير اعتمادات الاستثمار مما يحد من إمكانياتها بشأن تنفيذ برامج ترتبط بتنمية القطاع السياحي على مستوى الجهات.

كما لوحظ غياب المقاربة التشاركية في إعداد الاستراتيجيات بين المركز والجهة، وبالتالي، غياب مقاربة تديرية تعتمد التحديد المسبق للأهداف لتأطير وتوجيه أعمال المصالح الخارجية لوزارة السياحة، وذلك من أجل جعل هذه الوحدات الإدارية آليات وساطة حقيقية في ما يخص ضمان حكمة محلية تربية لتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات الوطنية في مجال السياحة.

إلى ذلك يضاف أن تحديد عدد المديرية والمندوبيات الجهوية للوزارة، لا يتناسب، لا مع التقطيع الجهوي الحالي للمملكة الذي يتشكل من 12 جهة، ولا مع التقطيع السابق المشكل من 16 جهة، ولا حتى مع توزيع التراب الوطني إلى 8 جهات سياحية حسب ما نصت عليه رؤية 2020.

وتبين من خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها المجموعة الموضوعاتية لثلاث مندوبيات جهوية لوزارة السياحة، (جهة طنجة تطوان الحسيمة، جهة درعة تافيلالت، جهة مراكش آسفي) أنها لا تقوم بالدور المنوط بها وفقا للاختصاصات التي يحددها القرار الوزاري عدد 94-0768، خاصة فيما يتعلق بعدم مشاركتها في صياغة وتنفيذ برامج الترويج والتنشيط السياحي محليا، وهو ما فسره مسؤولو المندوبيات الجهوية بنقص في الموارد المالية المتاحة، وفي غياب ذلك تتولى المجالس الجهوية للسياحة القيام بهذه المهام.

كما سُجل غياب أي علاقة تعاون ممي بين المندوبيات ومعاهد التكوين في مجال السياحة والفندقة، في الجانب المتعلق بمواكبة تلاميذ هذه المعاهد في إجراء دورات تكوينية أو الولوج إلى سوق الشغل.

في نفس السياق، وحسب تقرير للجنة تقصي الحقائق حول المكتب الوطني المغربي للسياحة، الذي أنجزه مجلس المستشارين سنة 2018، لوحظ قصور في قيام المندوبيات بالخارج بأدوارها التسويقية بفعالية، خاصة في الأسواق الكبرى، نتيجة ضعف الميزانيات المخصصة لها.

ويمكن إرجاع هذا الخلل أساساً إلى غياب مقاربة تديرية تعتمد التحديد المسبق للأهداف، كمنهج لتأطير وتوجيه أعمال الوحدات المذكورة، وذلك في غياب برامج عمل تحدد لكل وحدة جهوية لوزارة السياحة مستوى من الأداء تلتزم بإنجازه في آجال معينة.

يضاف إلى ما سبق انعدام التنسيق بين المسؤولين الجهويين عن القطاع السياحي ونظرائهم عن قطاع الصناعة التقليدية رغم تبعيتهم الإدارية لوزارة واحدة.

ثانياً: إكراهات المحيط السياحي

أ - ظاهرة التسول

تعتبر ظاهرة التسول من أخطر المشكلات الاجتماعية التي تواجهها بلادنا، فقد أصبحت تتميز بطابعها الاحترافي بعيداً عن مظاهر التضامن الإنساني والخيري.

ومن المؤكد أن الفضاء العام يعاني من انتشار ظاهرة التسول بكل أنواعه (نساء وشيوخ وأطفال) مما يسبب إزعاجاً واضحاً لعموم المواطنين وتزداد حدة ذلك بالنسبة للسائح. وأحياناً تتخذ أبعاداً خطيرة لما يُقرن طلب المساعدة بالعنف (اللفظي أساساً). وقد تحول التسول إلى نشاط احترافي بالنسبة للعديد من ممتهنيه.

ورغم أن القانون الجنائي يجرم التسول ويُعاقب عليه، فإن هذه الظاهرة تعرف انتشاراً متزايداً بكيفية مقلقة، مما يشوش على الفضاءات العامة ويسبب ليس فقط إلى الوجهات السياحية بل إلى سمعة البلد بأكمله، ويساهم في التأثير على القدرة التنافسية في المجال السياحي.

ب - غلاء أسعار الخدمات السياحية

تعرف أسعار الخدمات السياحية في المؤسسات السياحية ارتفاعاً مهولاً، خاصة خلال فصل الصيف مقارنة مع وجهات سياحية عالمية مماثلة لبلادنا، مما يؤثر على التنافسية واستقطاب السياح الذين يفضلون وجهات أخرى أقل تكلفة وخدمات أكثر جودة، بما فيهم المغاربة الذين يختارون قضاء عطلة في إسبانيا أو البرتغال أو تركيا، وعددهم في ارتفاع متزايد سنة بعد أخرى (أكثر من مليون سائح مغربي سنة 2023).

وهكذا، فإنه بسبب قلة المراقبة أو انعدامها فضلاً عن عدم إشهار الأسعار والتباين الصارخ بين مؤسسة فندقية وأخرى مماثلة في التصنيف، يشكل غلاء الأسعار السياحية سواء المتعلقة بالإيواء أو بالتغذية، عائقاً حقيقياً أمام الأسر من الطبقة المتوسطة ويحد من إمكانية استفادتها من فرصة قضاء عطلة بسبب عدم قدرتها على تحمل تكاليف السفر وغلاء أسعار الخدمات السياحية. أو في أحسن الأحوال، كما يحد ارتفاع الأسعار من تنافسية القطاع على المستوى الخارجي.

ج - ظاهرة القطاع غير المهيكل

من بين التحديات الكبرى التي يعاني منها القطاع السياحي، المنافسة غير المشروعة التي يفرضها القطاع غير المهيكل، خصوصاً مع الإمكانيات التي توفرها المنصات الرقمية ومواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع السياح واستقطابهم. هذا النشاط يتم دون أن تستفيد الدولة من العائدات التي يجنيها أصحاب محلات الإيواء غير المصرح بها بسبب عدم مساهمتهم في تأدية الضرائب والرسوم. ولا تقتصر

الأضرار على هذا الجانب فقط، بل تمتد لتشمل التأثير السلبي على الصورة العامة للسياحة وعلى الأمن السياحي ببلادنا.

كما يمارس القطاع غير المهيكّل منافسة غير عادلة، لأنه يُقدم خدمات بأسعار أقل، مما يضع الشركات المنظمة في وضع تنافسي غير عادل. وهو ما ينعكس على جودة الخدمات بسبب عدم الخضوع لأي شكل من أشكال الرقابة وانعدام الاحترافية، مما يؤثر سلباً على تجربة السياح ويؤثر على إمكانية عودتهم مرة أخرى، بالإضافة إلى التأثيرات الاجتماعية السلبية سواء في ما يخص العمالة غير المستقرة وانعدام الأمن الوظيفي والاستفادة من مزايا الحماية الاجتماعية، أو في انخفاض فرص التكوين وتعزيز القدرات.

ثالثاً: الإكراهات الخارجية

يعتبر الأمن والاستقرار السياسي عاملين حاسمين لاختيار الوجهة السياحية. وبالفعل، فقد عرف المناخ السياحي الدولي تقلبات ومداً وجزراً متواصلاً بسبب التوترات الجيوسياسية التي تعرفها الدول الرئيسية المصدرة للسياح نحو المغرب، خاصة تلك التي شهدت الأحداث الإرهابية المؤلمة التي عرفتها الساحة الدولية²⁴ خلال سنوات 2014، 2015، 2016، و2017 كان أعنفها أحداث 13 نوفمبر 2015 بباريس كونها شهدت سلسلة من الهجمات الإرهابية المنسقة شملت إطلاق نار عشوائي، تفجيرات انتحارية، واحتجاز رهائن، أسفرت عن مقتل 137 شخصاً، وعشرات المصابين.

- 24 بالإضافة إلى: تفجيرات بروكسل في 22 مارس 2016 أدت إلى مقتل 32 شخصاً
- هجمات الشانزليزيه المسلحة في 20 أبريل وفي 19 يونيو 2017؛
- هجوم مانشستر أرينا في 22 مايو، وهجوم لندن في 3 يونيو 2017؛
- هجوم برشلونة في 17 غشت أدت إلى مقتل 13 شخصاً 2017؛

كما لازالت تعيش هذه الدول على وقع تداعيات الأزمة الاقتصادية منذ سنة 2008، إذ أدت إلى عواقب طويلة الأمد على الاقتصادات الأوروبية، خاصة على مستوى ارتفاع مستويات الدين العام وارتفاع معدلات البطالة واضطرار العديد من الدول إلى تنفيذ إصلاحات اقتصادية صارمة وإجراءات تقشفية، مما أثر على الإنفاق العام بسبب النمو الاقتصادي البطيء.

بالإضافة إلى الهجمات الإرهابية ذات التأثير المباشر على قطاع السياحة وتداعيات الأزمة المالية، أحدث خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي زيادة كبيرة في عدم اليقين الاقتصادي والسياسي وأدى إلى تخفيض التصنيفات العالمية لعام 2017. كما تسببت جائحة كوفيد-19 في ركود اقتصادي حاد بسبب الشلل العام الذي أصاب مختلف مطارات العالم وما أدى إليه من شلل على مستوى تنقل الأشخاص وإغلاق تام للمؤسسات والوحدات الفندقية وكانت السياحة الوطنية من أكبر المتضررين من هذه الأزمة الصحية.

هذه الأسباب وغيرها أثرت سلباً على تدفق السياح نحو الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عامة، ونحو المغرب خاصة، وهو ما أدى إلى تراجع نسب تقدم المؤشرات السياحية وبالتالي الى تحديات حقيقية أمام إنجاز جزء مهم من أهداف استراتيجية 2020.

المحور الخامس: اختلالات إنجاز البرامج المرتبطة برؤية 2020

أولا: إسناد إنجاز مشاريع "رؤية 2020" وتتبعها إلى الشركة المغربية

للهندسة السياحية

في سنة 2012 شرعت وزارة السياحة بالتنسيق مع الشركة المغربية للهندسة السياحية في تنزيل برنامج "رؤية 2020" في شكل عقود برامج جهوية من شأنها تحديد التوجهات السياحية لكل منطقة، واقتراح المشاريع ذات الأولوية لتتمين المنتج السياحي الجهوي، وفي هذا الصدد، تم توقيع 15 عقد برنامج جهوي، كما سبقت الإشارة إلى ذلك، من قبل عمال وولاة المناطق المعنية خلال سنتي 2012 – 2013، وذلك بهدف إعطاء دينامية للقطاع السياحي على المستوى الجهوي، باستثناء عقد البرنامج الجهوي لجهة الرباط -سلا -زمور- زعير الذي تم توقيعه نهاية دجنبر 2016، وقد اعتبرت "رؤية 2020" هذه العقود الجهوية أداة لتنزيل عقد البرنامج الوطني.

وتجدر الإشارة إلى أنه يعهد للشركة المغربية للهندسة السياحية SMIT، بالإضافة إلى إنجاز الدراسات المتعلقة بهندسة المنتج السياحي وكذا مشاريع التهيئة السياحية وتشجيع الاستثمار في القطاع السياحي، المساهمة كذلك في تنزيل "رؤية 2020" وتتبع تنفيذ جميع برامج العقود الجهوية، والتنسيق مع جميع الأطراف على المستوى المحلي،²⁵ علما أن هذه المهمة تعد أيضا من اختصاصات مديرية الاستراتيجية والتعاون التابعة للوزارة.

25 . التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات سنة 2022-2023.

وهكذا، أنيطت بالشركة المغربية للهندسة السياحية، طبقاً لنظامها الأساسي، مهمة إنجاز الدراسات الكفيلة بتحديد وتنفيذ استراتيجية التنمية السياحية الموضوعة من طرف السلطات العمومية، وفي سنة 2011 أعدت هذه الشركة استراتيجية هدفت إلى برمجة تنزيل مختلف أهداف "رؤية 2020".

ثانيا - ضعف انخراط الشركة المغربية للهندسة السياحية في إنجاز

المشاريع المحددة في "رؤية 2020"

حددت عقود البرامج الجهوية، المشاريع التي يجب إنجازها في كل جهة، سواء من طرف القطاع العام أو الخاص، كما حددت مواقع وطبيعة هذه المشاريع والمبالغ المخصصة لها.

كانت عقود البرامج الجهوية الخمسة عشر (15) تتوخى إنجاز 944 مشروعاً سياحياً، بقيمة إجمالية تزيد عن 151 مليار درهم، وقد تبين من خلال تحليل نسبة تقدم هذه المشاريع، أن معدل إنجازها يبقى ضعيفاً، إذ لم يتم إلى غاية سنة 2015 إنجاز سوى 37 مشروعاً بمبلغ 1.4 مليار درهم أي أقل من 1.26%.

وحسب التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات 2016-2017، فإن عدد المشاريع التي لازالت في طور الإنجاز أو الدراسة أو الترخيص، بلغ 209 مشروعاً من أصل 944، مما يعني أن 735 مشروعاً مدرجا على مستوى عقود البرامج الجهوية باستثمار إجمالي قدره 98 مليار درهم لم تثر اهتمام أي مستثمر، وبالتالي فإن تحقيقها على المدى المتوسط يبقى بعيداً.²⁷

وقد تم تكليف الشركة المغربية للهندسة السياحية على مستوى عقود البرامج الجهوية بمباشرة جميع الأعمال المتعلقة بتوفير الوعاء العقاري المناسب لإنجاز المشاريع المنصوص عليها في هذه العقود، وكذا القيام بدراسات في الموضوع، وجعل المستثمرين الخواص ينخرطون في إنجازها، غير أن الثابت من

26 . التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات 2016-2017.

27 . التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات 2016-2017.

خلال المنجزات واستنتاجات التقارير المؤسسية حول السياحة، عجزت هذه الشركة عن تحقيق نتائج إيجابية على مستوى تنفيذ المشاريع المبرمجة في رؤية 2020.

فحسب تقرير المجلس الأعلى للحسابات لسنة 2015 فإن الدراسات التي قامت بها الشركة منذ تأسيسها، انحصرت في وضع خطط لإعادة هيكلة الشركة نفسها، ولم تهتم بوضع برامج لتنفيذ مختلف مكونات الرؤية العمومية في المجال السياحي.

كما أشار نفس التقرير إلى ضعف انخراط الشركة المغربية للمهندسة السياحية في تنزيل المشاريع المسطرة في عقود البرامج الجهوية التي تم توقيعها سنة 2013، وخلص إلى أن وزارة السياحة غير قادرة على تنفيذ "رؤية 2020" كاستراتيجية وطنية للسياحة، وهو ما اتضح جليا من خلال ضعف نسبة إنجاز المشاريع في إطار عقود البرامج الجهوية، إذ لم تتجاوز 1%، وبإضافة المشاريع التي هي في طور الإنجاز، فإن النسبة المذكورة بالكاد تلامس 20%، وهو ما أكدته السيدة وزيرة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي في عرضها خلال جلسة الاستماع بتاريخ 6 مارس 2024، ذلك أن أغلب الإجراءات تم إنجازها بشكل أولي أو جزئي،²⁸ (إنجاز كلي: 08 إجراءات، إنجاز جزئي: 27 إجراء، إنجاز أولي: 09 إجراءات).

وحسب وزارة السياحة يعزى عدم استكمال المشاريع من قبل المستثمرين الخواص إلى ضعف التمويل وعدم توفر العقار، (مثلا عدم التمكن من تحقيق "مشروع اللوكوس" بالعرائش و"مشروع كلايريس" بالحسيمة و"مشروع بلادي"، بسبب عدم توفر العقار أما مشروع "مدينتي" و"قريتي" فبسبب ضعف التمويل).

28 . رؤية 2020، تقديم لأهم مؤشرات القطاع لسنة 2019 وحصيلة العقد البرنامج لرؤية 2020 وتدابير للحد من تداعيات أزمة كوفيد19، عرض وزارة السياحة أمام مجموعة العمل الموضوعاتية بتاريخ 6 مارس 2024.

وفي تقرير مماثل بشأن التدقيق الاستراتيجي للشركة المذكورة أنجزته وزارة الاقتصاد والمالية سنة 2015، أكد أن هذه الشركة تعاني من عدة اختلالات أهمها:

✓ تشتت مهام الشركة المغربية للهندسة السياحية مقارنة بمهمتها ذات المصلحة العامة وتوجيهها نحو مهام تنافسية وأن هناك تداخل لمهامها مع مهام مؤسسات أخرى (الصندوق المغربي للتنمية السياحية والوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات)؛

✓ عدم انسجام النموذج الاقتصادي للشركة، مما نتج عنه ضعف في الجدوى الاقتصادية والمالية للشركة من أجل تحقيق مهامها الأصلية وذلك في غياب إمدادات مالية كافية تستند إلى إطار تعاقدى واضح مع الدولة والجماعات الترابية.

ورغم التوصيات التي تضمنتها مختلف التقارير المؤسسية فإنه لم يتم اتخاذ مبادرات كفيلة بتصحيح الثغرات والنقائص بهدف التجويد والارتقاء بنجاعة الأداء، إذ خلص تقرير آخر للمجلس الأعلى للحسابات (2022-2023) إلى أنه، إلى حدود سنة 2022، فإن الوضعية لم تتغير بشكل ملموس مقارنة بالفترة السابقة، كون إنجاز مشاريع التهيئة والبنية التحتية السياحية المسطرة في عقود البرامج الجهوية لم تتجاوز 28% من حيث حجم الاستثمارات التي تمت تعبئتها، لا سيما، مشاريع "مخطط بلادي" الذي يندرج ضمن "رؤية 2020" والذي كان موجها للسياحة الداخلية، إذ بلغت نسبة إنجاز هذه المشاريع 39%. فقط، علما أنه كان مقررا إنشاء 8 محطات سياحية بسعة إجمالية تبلغ 39.788 سريرا، والتي لم ينجز منها إلا 3 محطات فقط إلى حدود سنة 2022،²⁹ وهي محطة إفران (5.772 سريرا) ومحطة إمي ودار – أكادير (6.844 سريرا) ومحطة المهدية (4.360 سريرا)، مما يطرح التساؤل في هذا الإطار حول الجدوى من التقارير السنوية التي تنجزها المؤسسات الدستورية، إذا لم تؤخذ توصياتها بعين الاعتبار واتخاذ التدابير الضرورية للتفاعل معها.

29 . التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات 2022-2023.

ثالثا – تواضع مردودية الشركة المغربية للهندسة السياحية في إنجاز

برامج أخرى

على إثر التوقيع على عقود البرامج الجهوية التي اعتبرتها " رؤية 2020 " وسيلة لتنزيل عقد البرنامج الوطني، قامت الشركة المغربية للهندسة السياحية بإعداد برنامجين متكاملين هما برنامج "قريتي" للسياحة القروية والطبيعية، وبرنامج "مدينتي" لتثمين المنتج الثقافي والحرفي في المدن العتيقة. ولتنفيذ برنامج "قريتي" تم توقيع اتفاقية شراكة بين وزارة السياحة وست وزارات أخرى، بمعية الشركة المغربية للهندسة السياحية بتاريخ 29 شتنبر 2014، برسم الفترة الممتدة بين 2014 و2025، التزمت بمقتضاها الوزارات المعنية بالمساهمة في تمويل الإجراءات المنصوص عليها بمبلغ قدره 2.34 مليار درهم، كما التزمت الشركة المغربية للهندسة السياحية باتخاذ التدابير المصاحبة لهذه الإجراءات، من حيث إنجاز الدراسات الهندسية وتسويق المشاريع لفائدة القطاع الخاص وتفعيل البرنامج، مقابل أجر سنوي جزافي بلغ 20 مليون درهم.

وفي ما يتعلق ببرنامج "مدينتي" فقد تم في إطار شراكة بين وزارة السياحة وخمس وزارات، بالإضافة إلى الشركة المغربية للهندسة السياحية، تعهدت بموجبها الوزارات الخمس بالمساهمة بمبلغ 2.26 مليار درهم، وأجر جزافي للشركة المغربية للهندسة السياحية قدره 21 مليون درهم، مقابل إنجاز الدراسات والترويج وتسويق المشاريع من أجل جلب المستثمرين.

غير أن الثابت من التقرير السنوي 2016-2017 للمجلس الأعلى للحسابات، فإنه لم يتم اتخاذ أي إجراء بشأن إنجاز البرنامجين السالفي الذكر، إذ لم يتم الوفاء بالالتزامات من الأطراف الموقعة على الشراكات المتعلقة بهما، خاصة من حيث تحديد شروط التمويل ومساهمة الوزارات، إضافة إلى أنه لم يتم صرف الاعتمادات المقررة من طرف الشركاء.

وحسب جواب لوزارة السياحة حول الملاحظات التي جاء بها التقرير أعلاه، فإن النموذج المحدد مسبقاً لبرنامجي "قريتي" و"مدينتي" لا يُمكن من الاستفادة بالقدر الكافي من أوجه التكامل الذي يُمكن أن ينشأ بين الشركاء المركزيين والمحليين، وبالتالي، ترى الوزارة أن تكليف كيان مركزي وحيد لاحتواء مساهمات الفاعلين واختياره كهيئة منفردة لتحمل وإنجاز المشاريع على المستوى المحلي، لم يكن خياراً فعالاً، وتفضل الوزارة اتباع نهج لا مركزي يكون أكثر انسجاماً مع ورش الجهوية المتقدمة في حمل المشاريع.

وفي نفس السياق أكد التقرير السنوي 2022- 2023 للمجلس الأعلى للحسابات، أن السياحة القروية كانت من أهداف رؤية 2020 لتنمية السياحة في المدار القروي، من خلال إنشاء "دور البلد"، ومن أجل ذلك تمت برمجة عدد من المشاريع، غير أنه لم يتم إنجاز الأهداف المسطرة (تم إنجاز مشروعين فقط من أصل 14 مشروع) كان مخططاً لها في عقود البرامج الجهوية.

المحور السادس: تأثيرها جس الجاذبية على التوجهات العامة لرؤية 2020

تم وضع عدة برامج لتنفيذ "رؤية 2020" بهدف الرفع من جاذبية القطاع وتسويق الوجهات بمختلف جهات المملكة، ومن بين البرامج التي تم وضعها هناك "برامج السياحة الثقافية" بالمدن العتيقة كفاس ومكناس والرباط، والتي تحولت إلى مجرد محطات عبور للسياح بدل تحويلها إلى أقطاب سياحية، كذلك "برامج تطوير التنشيط السياحي"، بمختلف جهات المملكة، إلا أن الأمر اقتصر على محطتي مراكش وأكادير، مما جعل قطاع السياحة يتحول إلى عامل مسبب لتوسيع هوة التنمية بين مختلف الجهات، إضافة إلى "برامج السياحة الداخلية"، الذي لم تُعط له الأهمية اللازمة، حيث تم التركيز على جلب السياح الأجانب، و"برامج السياحة المستدامة"، للمحافظة على البيئة.

أولا - محدودية الترويج وتسويق الوجهات

يتولى المكتب الوطني المغربي للسياحة القيام بمهام الترويج والتسويق من خلال، وضع وتنفيذ برامج الإشهار لصالح السياحة المغربية، وطبع ونشر وسائل الإشهار مثل الصور الفوتوغرافية والأفلام والكتيبات، وإحداث مراكز الاستقبال بالمغرب وتدير شؤونها، وتنظيم الأسفار والاستقبالات والمهرجانات من أجل الإشهار السياحي، ومنح مساهمات مالية للمؤسسات أو الشركات التي لها علاقة بالنشاط السياحي.

وقد استهدفت البرامج المعتمدة من طرف المكتب المذكور تحسين الوضع التنافسي للوجهة المغربية، وتعزيز وُلوجية المناطق السياحية المغربية، وتنويع الأسواق، ورقمنة منهج التسويق لوجهة المغرب.

غير أن هذا المكتب لم يتمكن من تحقيق هذه الأهداف بالكيفية المطلوبة بسبب عدة عقبات على رأسها غياب ميزانية قارة للتنمية السياحية، إذ كان من المتوقع منح المكتب، وفق "رؤية 2020" مليار و300

مليون درهم سنويا لتفعيل مخطط العمل، إلا أنها لم تتجاوز النصف، كما أن إعانة الدولة المخصصة له ، عرفت انخفاضا متواصلا ما بين 2011 و2017، إذ تراجعت من 600 مليون درهم سنة 2011 إلى 300 مليون درهم سنة 2017، بمعدل سنوي حدد في 319 مليون درهم ما بين 2012 و2017، مما أدى إلى تسجيل انخفاض في ميزانية التسويق والإشهار من 717 مليون درهم سنة 2010 إلى 398 مليون درهم سنة 2014 بمعدل سنوي بلغ 490 مليون درهم، ما بين 2010 و2014.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
التسيير	135,25	133,22	138,19	135,00	137,00	135,00	172,86	135,00
الاستثمار	830,03	371	463,5	641,00	689,76	788,43	769,59	920,00
مجموع ميزانية المكتب	965,28	504,22	601,69	776,00	826,76	923,43	942,45	1 055,00

جدول رقم 2: الميزانية المخصصة للمكتب الوطني المغربي للسياحة من 2012 إلى 2019

للإشارة فإنه حسب التوجيهات الاستراتيجية لمنظمة السياحة العالمية، يجب أن تتراوح ميزانية الترويج السياحي بين 1.5% و3% من إيرادات القطاع من العملة الصعبة، وعلى الرغم من إقرار الضريبة الجوية للتضامن والترويج السياحي في عام 2014، والتي زادت من موارد المكتب الوطني المغربي للسياحة، إلا أن ميزانيته تظل أقل من توصيات منظمة السياحة العالمية بالنظر إلى ارتفاع عائدات السياحة سنويا.

ومن خلال العرض الذي تقدمت به السيدة وزيرة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني أمام مجموعة العمل الموضوعاتية³⁰، فإن المكتب الوطني المغربي للسياحة قام بإطلاق برنامج "كنوز بلادي" الترويجي ما بين 2003-2017 إلا أنه توقف بسبب عدم انخراط المهنيين وضعف تجاوب السوق الداخلي مع البرنامج، لعدم توفر منتج سياحي مصمم خصيصا للسياح المغاربة، كما عمل المكتب الوطني للمطارات على إضافة عدد من الرحلات الداخلية بأسعار مناسبة، من قبل شركتي العربية للطيران والخطوط الملكية المغربية.

وحسب نفس العرض، يتضح أنه لم يتم تحقيق تقدم في إحداث منصة الحجز المركزي عبر الأنترنت، كما هو منصوص عليه في رؤية 2020، من أجل الترويج للمغرب كوجهة سياحية بطريقة منظمة، وذلك بسبب التطورات التي شهدتها القطاع، وكذا طبيعة المشروع الذي يقع ضمن اختصاصات القطاع الخاص، والتطور الكبير الذي عرفته بعض المنصات العالمية في سوق التوزيع الرقمي.

كما تم إطلاق برنامج "مساندة سياحية" من خلال الوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة، والذي يعد آلية للنهوض بالمقاولات السياحية الصغرى والمتوسطة، ويهدف بشكل خاص إلى دعم قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال السياحة، والذي تم بمقتضى الاتفاقية الموقعة بتاريخ 21 نونبر 2012 بين وزارة السياحة ووزارة الاقتصاد والمالية والوكالة الوطنية للنهوض بالمقاولات الصغرى والمتوسطة والفدرالية الوطنية للسياحة، والتي تهدف إلى دعم 600 شركة سياحية صغرى ومتوسطة لمدة 8 سنوات بغلاف مالي قدره 420 مليون درهم.

30 . عرض وزيرة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني حول "رؤية 2020 تقديم لأهم مؤشرات القطاع لسنة 2019 وحصيلة العقد البرنامج لرؤية 2020 وتدابير للحد من تداعيات أزمة كوفيد-19"، أمام السادة أعضاء المجموعة الموضوعاتية المؤقتة المكلفة بالتحضير للجلسة السنوية الخاصة بتقييم السياسات العمومية، بتاريخ 6 مارس 2024 – بمقر مجلس المستشارين.

ومن خلال العرض الذي تقدمت به السيدة الوزيرة أمام أعضاء المجموعة الموضوعاتية، فإن هذا البرنامج لم يحقق النتائج المتوخاة منه.

وقد سجل تقرير لجنة تقصي الحقائق حول المكتب الوطني المغربي للسياحة الذي أنجزه مجلس المستشارين سنة 2018، عدة ملاحظات في ما يتعلق بتدبير هذا المكتب، من بين أهمها عدم استقرار الاستراتيجيات التي تبقى رهينة بتغيير المسؤولين، وخصاص في الموارد البشرية بالمندوبيات بالخارج مما يؤثر سلبا على أدائها، وعدم قدرة المكتب على مواكبة التطورات التي يعرفها السوق السياحي، خاصة في مجال التسويق، وضعف الشفافية والتشاور مع المهنيين، مع غياب تمثيلية وازنة لهم بالمجلس الإداري، وعدم جدوى الحملات الإشهارية خلال فترة العطل التي تشكل فترات ذروة للسياحة، وهي حملات وجب تكثيفها خلال فترة الركود السياحي، وغياب الالتقائية في الاستراتيجيات والرؤى بين المكتب الوطني المغربي للسياحة والشركة المغربية للهندسة السياحية والخطوط الجوية الملكية المغربية، إضافة إلى عدم توفر المكتب على سياسة واضحة بخصوص العدالة المجالية في مجال التسويق والترويج.

ثانيا: تواضع تحفيزات السياحة الداخلية

شكلت السياحة الداخلية أحد الروافد الأساسية للنهوض بالقطاع السياحي، وأحد المحاور الاستراتيجية لـ «رؤية 2020»، إذ حققت حوالي 7 ملايين ليلة مبيت خلال سنة 2017.

وتضطلع السياحة الداخلية بدور هام في الحفاظ على تمكين القطاع من الاستمرار والصمود، لا سيما خلال الأزمات، كما تساهم في تنمية الجهات من خلال تعزيز الأنشطة التي تستجيب لحاجيات المواطنين.

ورغم الانتعاش الذي عرفته السياحة الداخلية في السنين الأخيرة، فإنها ظلت تواجه عدة تحديات مرتبطة خصوصا بتنويع العرض السياحي الوطني وملائمته لما يطمح إليه السياح الداخلون، والرفع من

تنافسية المنتج السياحي، وملائمة الأسعار مع الخدمات المقدمة، والرفع من وتيرة الترويج للمنتج السياحي الداخلي، والتنسيق والالتقائية بين الأجهزة المتدخلة، في تطوير القطاع السياحي على المستوى الوطني والجهوي.

أ - العرض المخصص للسياحة الداخلية

1- مخطط بلادي

يرمي "مخطط بلادي" إلى إنعاش السياحة الداخلية وتقديم عرض سياحي يستجيب لتطلعات السياح الداخليين من خلال إنشاء ثمان محطات سياحية بسعة إجمالية تبلغ 39.788 سريراً، كما أنه ومن أجل الترويج لهذا المخطط، تم إطلاق برنامج "كنوز بلادي" الترويجي من قبل المكتب الوطني المغربي للسياحة.

غير أنه وإلى حدود سنة 2022، تم إنجاز ثلاث محطات فقط، ويتعلق الأمر بإفران، إيمي وادار، والمهدية، هذا رغم أن التقييم النصف مرحلي الذي قامت به الوزارة سنة 2016 كان قد أشار إلى التأخر الحاصل في تنفيذ "مخطط بلادي"، ومع ذلك لم يتم اتخاذ ما يلزم لتجاوز المعوقات التي حالت دون تنفيذ المشاريع المبرمجة في إطار هذا المخطط، خاصة في ما يتعلق بتعبئة العقار.

وحسب العرض الذي تقدمت به السيدة وزيرة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني أمام مجموعة العمل الموضوعاتية، فإن برنامج "كنوز بلادي" قد توقف بسبب عدم انخراط المهنيين وضعف تجاوب السوق الداخلي مع البرنامج، لعدم توفر منتج سياحي مُصمم خصيصاً للسياح المغاربة.

وحسب تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لسنة 2020، تم اتخاذ العديد من التدابير للنهوض بالسياحة الداخلية، إلا أنها لا تزال غير مندرجة في رؤية مندمجة، كما تتميز السوق الداخلية

بعدم ملاءمة المنتجات الموجهة للطلب الداخلي وغياب شبه تام لآليات دعم خاصة مقترنة بشبكات توزيع مهيكلية.

كما خلاص تقرير المجلس الأعلى للحسابات (2022-2023) إلى أنه إلى حدود سنة 2022، أن إنجاز مشاريع التهيئة والبنية التحتية السياحية المسطرة في عقود البرامج الجهوية لم تتجاوز 28% من حيث حجم الاستثمارات التي تمت تعبئتها، لا سيما، مشاريع "مخطط بلادي" الذي يندرج ضمن "رؤية 2020" و الذي كان موجها للسياحة الداخلية، إذ بلغت نسبة إنجاز هذه المشاريع 39% فقط، و من جهة أخرى، ومن أجل إنجاز "مخطط بلادي" تم وضع شروط محددة لضمان استفادة السياح الداخليين من هذا العرض السياحي، خاصة في الجانب المتعلق بتسقيف أسعار ليالي المبيت في وجه هؤلاء السياح حسب نوعية العرض (مساكن فندقية عمودية بسعر يتراوح بين 200 و 400 درهم، مساكن فندقية أفقية بسعر يتراوح بين 300 و 500 درهم، مخيمات بسعر يتراوح بين 100 و 150 درهم)، لكنه وحسب تقرير المجلس الأعلى للحسابات 2022-2023 ، فإن اللجنة المحلية للتتبع لا تقوم بمراقبة مدى احترام أسعار تسويق ليالي المبيت للسياح الداخليين، مما أثر على تحقيق الهدف المتوخى من تخصيص جزء من العرض السياحي "مخطط بلادي" بأسعار تناسب قدرتهم الشرائية.

2- الشراكات مع الخطوط الجوية

يشكل محور الخطوط الجوية أحد أبرز المداخل الرئيسية لتطوير والرفع من مردودية القطاع السياحي، وقد تم في هذا الشأن عقد شراكات مع شركات النقل الجوي، بما فيها ذات التكلفة المنخفضة. كما تقدم عدد من الجهات في إطار اتفاقيات للشراكة مساهمات مالية مهمة للخطوط الجوية الملكية المغربية بهدف الربط الجوي بين الجهات والارتقاء بحركية تنقل الأشخاص بما يكفل تحفيز السياحة الداخلية، غير أن تفعيل هذه الاتفاقيات يواجه تحديات معقدة بسبب عدم تقيد الشركة بالتزاماتها

الاتفاقية، خاصة فيما يتعلق بضعف عدد الرحلات، وعدم احترام مواقيت انطلاق الرحلات، وغلاء أسعار التذاكر....

ب - إكراهات الطلب على السياحة الداخلية

1 - موسمية القطاع السياحي على المستوى الداخلي

تتميز السياحة الداخلية بطابعها الموسمي، إذ يبلغ الرواج السياحي ذروته في فصل الصيف وخلال فترات العطل المدرسية،

وحسب تقرير للمجلس الأعلى للحسابات 2022-2023، فإن الترويج للسياحة الداخلية الذي قام به المكتب الوطني المغربي للسياحة، عرف قفزة نوعية، تزامنت مع جائحة كورونا كوفيد19، إذ كان الهدف من ذلك استباق آثار الجائحة على صناعة السياحة بسبب التوقف المفاجئ للرحلات الجوية الدولية.

وحسب نفس التقرير تم إبرام ستة عقود خدمات للتواصل من طرف المكتب الوطني المغربي للسياحة سنة 2020 بمبلغ إجمالي قدره 34.95 مليون درهم، أي بنسبة 26% من إجمالي المبلغ الذي تم إنفاقه لهذا الغرض منذ سنة 2011، وكان الهدف من ذلك هو إنعاش السياحة الداخلية، في ظل توقف الرحلات الجوية والبرية الدولية، حيث تم إطلاق العلامة التجارية للسياحة الداخلية منتصف سنة 2021، تحت اسم "نتلاقا ف بلادنا"، والتي لاقت استحسانا من طرف المواطنين (60%)، نظرا لصعوبة السفر إلى الخارج في ظل استمرار تلك الظروف الصحية بسبب كوفيد19.

ويتضح مما سبق أن الترويج للسياحة الداخلية يتكثف خلال الأزمات، في الوقت الذي كان يجب اعتبارها رافعة دائمة للصناعة السياحية، وبالتالي، فإن استئناف النشاط السياحي بعد تلك الأزمة يجب أن يكون فرصة لتحسين تدبير القطاع وتعزيز قدرته على الصمود أمام الأزمات، وفرصة كذلك لإعادة التفكير في تطويره، والتخطيط لتنمية مدمجة ومستدامة لقطاع السياحة في المغرب، بشكل ينسجم مع

الاستراتيجيات الوطنية على مستوى الجهات، والتصدي لتداعيات مختلف الأزمات، سواء السياسية أو الصحية أو البيئية أو الاقتصادية.

وللتذكير دعا التقرير المتعلق بالنموذج التنموي الجديد، إلى ضرورة إعادة التفكير في القطاع السياحي، عبر مقارنة تتجاوز التدابير الظرفية وترتكز على التوجهات العالمية والوضع الجديد الذي أحدثته جائحة كورونا، بشكل يعطي السياحة نفساً على المدى الطويل، لتمكينها من الاستفادة واستغلال جميع الفرص التي يتيحها الطلب الوطني والعالمي، وخلق فرص عمل ذات جودة.

2 - دعم وتعزيز النقل والربط الداخلي

يلعب النقل بمختلف أشكاله، الجوي، البحري والبري والسككي، دوراً هاماً في تطوير القطاع السياحي، وقد أبرم المكتب الوطني المغربي للسياحة عدة اتفاقيات مع شركات للطيران تلتزم بموجها بتخصيص رحلات جوية إلى وجهات سياحية وطنية، من أجل تشجيع السياحة الداخلية وضمان الاستدامة.

ومن خلال الزيارات التي قامت بها مجموعة العمل الموضوعاتية لعدد من الجهات، ومن خلال جلسات الاستماع إلى عدد من المسؤولين والمهنيين والفاعلين في القطاع السياحي، لوحظ أن هناك نقصاً على مستوى البنيات التحتية خاصة في ما يتعلق بالربط الطرقي بين الجهات (الطريق السيار)، والربط السككي، أما في ما يتعلق بالنقل الجوي بين الجهات، فرغم المجهودات المبذولة في هذا الشأن، فإنه لا زال دون مستوى تحدي الارتقاء بالسياحة الداخلية، مما يستوجب الرفع من عدد الرحلات الجوية الداخلية إلى الوجهات السياحية الوطنية الواعدة التي تعاني من ضعف الربط، مع تحديد أسعار مناسبة لإمكانيات الأسر المغربية.

المحور السابع: خارطة الطريق 2026 / 2023

نفس جديد بطعم الأزمة

على إثر مخطط إنعاش القطاع السياحي الذي فرضته الظروف الناتجة عن جائحة كوفيد، بادرت الحكومة إلى وضع استراتيجية لما بعد الأزمة من خلال توقيع اتفاقية إطار للشراكة لتنزيل خارطة الطريق الاستراتيجية لقطاع السياحة (2023-2026)، برئاسة السيد رئيس الحكومة وذلك يوم الجمعة 17 مارس 2023 بالرباط. وتحدد أهم أهداف هذه الاستراتيجية التي خصص لها غلاف مالي غير مسبوق قدره 6.1 مليار درهم في ما يلي:

أولاً: أهداف أكثر واقعية

مقارنة بالأهداف المفرطة في التفاؤل التي جاءت في إطار رؤية 2020، رسمت خارطة الطريق الاستراتيجية أهدافاً أكثر واقعية، تتمثل في:

✓ استقطاب 17,5 مليون سائح بحلول سنة 2026،

✓ خلق 200 ألف منصب شغل (خلق 80 ألف فرصة شغل مباشرة و120 ألف فرصة شغل غير

مباشرة)،

✓ تحقيق 120 مليار درهم من المداخيل من العملة الصعبة،

✓ وتعزيز تموقع السياحة كقطاع أساسي في الاقتصاد الوطني.

ولبلوغ هذه الأهداف، تعتمد خارطة الطريق تصوراً جديداً للعرض السياحي يتمحور حول تجربة

الزبون عبر 9 سلاسل موضوعاتية تتمثل في سياحة المدن، وسياحة الطبيعة والرحلات، المحيط والأمواج،

سياحة الأعمال، الصحراء والواحات، الشاطئ والشمس، والمدرات الثقافية، مع إيلاء أهمية خاصة للسياحة الداخلية.

وتستند الخطة إلى ست روافع تنافسية:

✓ وضع مخطط لتحفيز النقل الجوي؛

✓ استراتيجية الترويج والتوزيع متعددة القنوات؛

✓ تعزيز وتأهيل العرض الفندقية؛

✓ تحفيز الاستثمار في التنشيط والخدمات؛

✓ الاهتمام بتكوين وتقوية الرأس مال البشري؛

✓ تعزيز مرصد السياحة.

ولضمان نجاح خارطة طريق السياحة وتوفير الوسائل الكفيلة بتنفيذها تفاديا للاختلالات التي

واجهت تنفيذ استراتيجية 2020، تم اعتماد حكمة جديدة من خلال:

- إحداث لجنة وطنية بين وزارية مكلفة بالسياحة تحت رئاسة رئيس الحكومة، تتكون من الأطراف

الموقعة على الاتفاقية الإطار؛

- إحداث لجنتين على الصعيد الوطني، الأولى مكلفة بالنقل الجوي، والثانية بالمنتوج السياحي

"العرض-الطلب"؛

- إحداث 12 لجنة لتتبع المخططات الجهوية، تحت رئاسة السادة ولاية الجهات؛

- إحداث هيئة مركزية للتنشيط، وهيئات تنشيط جهوية على المستوى المحلي؛

- كما تم إحداث عشرة مختبرات للدفع، تشتغل مع جميع الجهات، مكنت من تحضير العقود الجهوية، وتم التوقيع لحد الآن على العقود مع جهات: فاس - مكناس، وبني ملال - خنيفرة، وطنجة- تطوان- الحسيمة، والداخلة- واد الذهب ودرعة - تافيلالت، الشرق، سوس - ماسة.
- وبالإضافة إلى ما سبق، اتخذت الحكومة تدابير محفزة لشركة الخطوط الملكية المغربية من خلال عقد برنامج 2037-2023 بينها وبين هذه الشركة، تم التوقيع عليه بتاريخ 11 يوليوز 2023، فمن أجل مواكبة طموح المملكة لبلوغ 65 مليون مسافر في أفق سنة 2037 تم:
- الرفع من مساهمة الدولة في رأسمال شركة الخطوط الملكية المغربية من أجل تنزيل مخططها التنموي ودعم تنافسياتها وتجويد ورقمنة خدماتها؛
- العمل على مضاعفة الشركة لأسطولها الجوي أربع مرات لينتقل من 50 طائرة حاليا إلى 200 طائرة في أفق سنة 2037؛
- تطوير خطوط جوية تواكب خارطة الطريق الاستراتيجية لقطاع السياحة، من خلال الانفتاح على وجهات دولية جديدة، وفي هذا الإطار تم الرفع من عدد مقاعد النقل الجوي برسم سنة 2023 بنسبة 22 %، كما تم عقد اتفاقية شراكة مع RYANAIR من أجل توسيع شبكة الطيران الداخلي، وإطلاق 24 خطا دوليا جديدا نحو المغرب من 8 أسواق ذات أهمية قصوى في ما يتعلق بتصدير السياح؛
- تعزيز الربط الجوي الداخلي، حيث تم افتتاح 11 خطا جويا داخليا جديدا؛
- تعزيز قطب الدار البيضاء الجهوي باعتباره منصة محورية للعبور والربط مع كبريات المنصات الدولية، وجعل مطار محمد الخامس ضمن ثلاثي الصدارة في إفريقيا على مستوى النشاط والربط الجوي.

ثانيا: نتائج مرحلية مطمئنة

كشفت حصيلة سنة 2023 عن تسجيل نتائج مشجعة بقطاع السياحة، تمثلت أساسا في تحقيق ما

يلي:

- بلغ عدد الوافدين على مراكز الحدود المغربية 14,5 مليون سائح، أي ما يعادل ارتفاعا قدره + 34

% مقارنة بسنة 2022 و + 12 % بالمقارنة مع سنة 2019؛

- تسجيل ارتفاع مهم في ليالي المبيت المسجلة في مؤسسات الإيواء المصنفة، بحيث بلغت 25,6

مليون سنة 2023، وهو ما يشكل ارتفاعا قدره + 35 % مقارنة بسنة 2022 و + 1,5 % مقارنة بسنة 2019؛

- بلغت مداخيل السياحة بالعملة الصعبة حوالي 105 مليار درهم خلال سنة 2023، حيث سجلت

ارتفاعا بنسبة + 12 % مقارنة بسنة 2022 التي سجلت 93,6 مليار درهم، وزيادة قدرها 33 % مقارنة مع

2019.

هذه النتائج المطمئنة لازالت مستمرة خلال الخمسة أشهر الأولى من سنة 2024، بحيث بلغ عدد

الوافدين أكثر من 5,9 مليون سائح عند نهاية شهر ماي 2024، أي زائد 772 ألف سائح مقارنة بنفس

الفترة من سنة 2023، مما يعكس نموا ملحوظا بنسبة 15 في المائة مقارنة بنفس الفترة من السنة الماضية،

وبرسم شهر ماي 2024 فقط، واصل قطاع السياحة تقدمه، حيث سجل توافد أكثر من 1.3 مليون سائح،

بنسبة نمو بلغت 18 في المائة مقارنة بشهر ماي من سنة 2023.

ومن الملاحظة أن تحقيق هذه النتائج ترجع من جهة إلى واقعية أهداف خارطة الطريق وجمعها بين

المقاربة الكمية والنوعية فضلا عن تعبئة الموارد المالية فور اعتماد هذه الخطة عوض الاقتصار على

التزامات الشركاء كما حصل بالنسبة لرؤية 2020، مما شكل عقبة أساسية في الإنجاز بسبب عدم وفاء

المتعهدين بالتزاماتهم.

توصيات مجموعة العمل الموضوعاتية

من خلال ترصيد مختلف الاستراتيجيات والرؤى والمبادرات التي تم اتخاذها من أجل النهوض بالسياحة الوطنية، وللاستفادة من الدروس المستخلصة منها، تقترح مجموعة العمل الموضوعاتية المكلفة بالتحضير للجلسة السنوية لتقييم السياسات العمومية في المجال السياحي مجموعة من التوصيات تتمحور حول المحاور الرئيسية التالية:

أولاً: الحكامة

- توطيد دورية اجتماعات الهيئة العليا للسياحة برئاسة رئيس الحكومة بما ينطوي عليه ذلك من ضمان للإلتقائية وتقييم منتظم للبرامج والتدخل لمعالجة المشاكل المطروحة في وقتها واتخاذ التدابير اللازمة للتصحيح والتقويم اعتباراً للتحويلات الطارئة والحد من تأثيراتها السلبية؛
- مراجعة العلاقات المؤسسية بين وزارة السياحة والمؤسسات المتدخلة مباشرة في تدبير السياحة ببلادنا (المكتب المغربي الوطني للسياحة والشركة المغربية للهندسة السياحية على الخصوص)، وذلك باعتماد نهج تعاقدى يعتمد على التدبير المبني على النتائج بما يتيح تحديد الأهداف وتوفير الوسائل وربط المسؤولية بالمحاسبة؛
- الإسراع بتشكيل المجلس الوطني للسياحة؛
- تغطية كل أقاليم المملكة بالمصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني، مع ضمان التقتائية وانسجام أفضل بين المكتب الوطني المغربي للسياحة والشركة المغربية للهندسة السياحية، ودعم وتعزيز أدوارهما ومواردهما بما يستجيب للمعايير الدولية؛
- إرساء الإلتقائية بين الاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بقطاعات السياحة والثقافة والصناعة التقليدية والشباب والنقل والتجهيز والرياضة والتنمية المستدامة وغيرها، والحرص على توطئتها على المستوى الترابي بما يضمن تحقيق التوازن في تنمية السياحة بين كافة جهات المملكة؛

- الانتقال في تدبير السياسات العمومية المتعلقة بالسياحة من مقاربة الكم إلى الاهتمام بالكيف، من خلال التخلي عن منهجية الإنجاز الشامل للوجهات السياحية دفعة واحدة، واعتماد التدرج في الإنجاز حسب الأولويات؛
- معالجة اختلالات تدبير الشركة المغربية للهندسة السياحية استنادا إلى توصيات التقارير المؤسسية حول هذه الشركة، وذلك من خلال مراجعة إطارها القانوني بما يكفل تدقيق وظائفها وضبط علاقاتها المؤسسية وعقلنة تدخلاتها؛
- إحداث مصلحة خارجية للسلطة الحكومية المكلفة بالثقافة والاتصال بورزازات لتتبع القضايا الإدارية والتقنية المتعلقة بالصناعة السينمائية (تدبير التراخيص السينمائية وتبسيط مساطرها).

ثانيا: التسويق

- 1- إضفاء الطابع الاحترافي على استراتيجية التسويق من خلال ابتكار طرق وآليات جديدة لتسويق المنتج السياحي، تضمن:
- الترويج بطرق مبتكرة للمؤهلات السياحية مع الاعتماد أكثر على الرقمنة واعتماد مقاربة استباقية للتصدي لمختلف مظاهر تبخيس الوجهة المغربية؛
- استهداف أفضل للأسواق الواعدة عند الترويج لوجهة المغرب (البحث عن أسواق جديدة دون التخلي عن الأسواق التقليدية)؛
- استثمار الاستثناء المغربي بشكل أكثر مردودية (نموذج سياسي مستقر، نموذج اقتصادي واعد، محيط سياحي آمن، نجاحات رياضية باهرة، تنظيم نهائيات كأس العالم سنة 2030...)

- توظيف أكثر نجاعة لمختلف مظاهر الإبداع والتراث الحضاري والثقافي المغربي وجميع المؤهلات السياحية في الترويج؛

- استثمار المواقع الأثرية والمدن العريقة بشكل أفضل، مع إعادة تأهيلها وتوظيف الخريطة الوطنية للمآثر التاريخية والاهتمام أكثر بالمتاحف، والعمل على الالتزام بدورية تنظيم المهرجانات والمواسم الثقافية والفنية الكبرى في نفس الأوقات من السنة وتنويع مظاهر التنشيط الترفيهي والثقافي؛

- استثمار شهرة العلامات التجارية والحرفية المغربية العريقة.

ثالثا: الاهتمام أكثر بتطهير المحيط السياحي

- الاعتناء أكثر بجمالية المطارات، والارتقاء بجودة خدماتها وتيسير الولوج إليها وتبسيط مساطر مغادرتها.

- تأهيل النقل السياحي، والنقل بكافة أصنافه داخل الوجهات السياحية والعمل على تيسير سبل تقديم خدماته من خلال تمكينه من الولوج إلى الموانئ والتوقف قرب أبواب المطارات.

- التأهيل المستمر للبنيات الفندقية والإيوائية بشكل عام، وتحديثها من خلال (تطوير الخدمات وجودتها، تأهيل الموارد البشرية، تكثيف المراقبة، التجديد الدوري للتصنيف...);

- السهر على تطهير الفضاءات العامة والمدارات السياحية من ظاهرة التسول والتطفل وكل المظاهر المشوشة على السائح والمقلقة لراحته وطمأنينته، والاهتمام بإنشاء المرافق الصحية بمختلف الفضاءات السياحية؛

- إشهار الأسعار الخاصة بالسلع والخدمات المخصصة للسياح، وتشديد إجراءات مراقبة جودة الخدمات، وتناسب الأسعار مع جودة الخدمات، والحرص على الالتزام بمواصفات الطبخ المغربي الأصيل في ما يتعلق بالوجبات المقدمة بناء على طلب السياح بهذا الخصوص؛

- ضمان تواجد أفراد الشرطة السياحية بأعداد كافية في الوجهات السياحية، ودعم قدراتهم المهنية للتصدي لكل المخالفات والأفعال المتسببة في الاعتداء على حرية السائح وأمنه، وبالتالي على السمعة السياحية لبلادنا؛

- نشر ثقافة السياحة في المجتمع من خلال الترويج لبرامج تحسيسية منتظمة تكفل الانخراط الإيجابي لجميع أفراد المجتمع في القيم الإنسانية للسياحة والالتزام التلقائي بما يفرضه واجب استقبال السائح باعتباره ضيفا، من ترحاب وبشاشة واحترام ووفاء في التعامل بما يساهم في ارتفاع منسوب الاطمئنان والارتياح لدى السائح وينمي لديه الرغبة في العودة إلى المغرب مرة أخرى.

رابعاً: تحفيز الإبداع الحرفي ودعم منتوجات الصناعة التقليدية

- دعم غرف الصناعة التقليدية، وإعادة النظر في أدوارها واختصاصاتها في اتجاه منحها هامشا تقريريا إلى جانب الاختصاصات الاستشارية؛

- الارتقاء بمركبات ومعارض الصناعة التقليدية بمختلف الوجهات السياحية؛

- توسيع نطاق المشاركة في المعارض الدولية وتيسيرها ودعمها؛

- ضمان تكوين وتأهيل الصانع التقليدي وحمايته؛

- مراجعة الإطار القانوني لدار الصانع بما يكفل مراجعة وظائفها وتأهيلها لدعم الترويج للإبداع الحرفي في الخارج وحماية المنتج المغربي من السطو والتقليد؛
- خلق مخاطب حكومي مباشر لضمان التواصل الفعال مع الحرفيين والصناع التقليديين ومع ممثليهم في غرف الصناعة التقليدية.

خامسا: تنوع العرض السياحي

- تعزيز العرض السياحي الوطني من خلال عدم التركيز على السياحة الشاطئية فقط، والاهتمام أكثر باستثمار مؤهلات أخرى، كالسياحة الرياضية، الثقافية، الدينية، الجبلية، العلاجية، وسياحة الأعمال والمؤتمرات والتظاهرات الدولية، والسياحة البحرية الترفيهية ...

سادسا: تحفيز السياحة الداخلية

- اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة نطاقها الموسمي كمراجعة البرنامج الموحد للعطل المدرسية، واعتماد برامج جهوية لهذه العطل وشبكات العطل ودعم السياحة العائلية بامتيازات تفضيلية؛
- تشجيع مؤسسات الأعمال الاجتماعية على إبرام اتفاقيات مع المؤسسات الفندقية بأسعار وخدمات تفضيلية؛
- تحفيز مؤسسات الأعمال الاجتماعية على بناء وإنشاء مركبات ومنتجعات بمختلف الوجهات السياحية؛
- تنظيم الإقامات والدور السكنية المخصصة للتأجير السياحي وإدماجها في القطاع المهيكل والتصدي للمضاربات الموسمية؛

- الاهتمام بشكل أكبر بإقامات وبيوت الشباب، والعمل على دعمها وتيسير الولوج إليها وتأهيل خدماتها؛

- منع كل أشكال المفاضلة والتمييز بين السائح الأجنبي والسائح المغربي.

سابعاً: في شأن تأهيل وتعزيز العرض الفندقي والطاقة الإيوائية

- اعتبار خريطة الطريق 2026/23 نموذجاً متكاملًا للتدبير الاستراتيجي للسياحة سواء من حيث منهجية الإعداد أو مضمون البرامج أو تعبئة الموارد أو الوفاء بالالتزامات؛

- اعتماد برنامج استعجالي مندمج استعداداً لمواكبة استضافة بلادنا لتنظيم كأس العالم بما يكفل تتبع إنجاز الوحدات الفندقية والمؤسسات الإيوائية والسهر على ضمان جودة هذا الإنجاز والالتزام بمواصفات جودة الخدمات؛

- تشجيع الاستثمار في المجال السياحي بطرق مبتكرة سواء من خلال تعبئة العقار أو من خلال تيسير سبل التمويل بما ينطوي عليه ذلك من تعبئة مجدية للقطاع البنكي؛

- إصلاح منظومة الجبايات المحلية وضمان التقائيتها مع الجبايات الوطنية؛

- تخفيف الأعباء الضريبية، وملاءمة النظام الجبائي مع خصوصيات المقاولات السياحية، ومع حاجيات المقاولات السياحية الصغيرة جداً والصغرى والمتوسطة؛

- الوفاء بتنفيذ الالتزامات الاتفاقية مع المهنيين بما ينطوي عليه ذلك من تعزيز منسوب الثقة والانخراط الإيجابي في تنفيذ البرامج الرامية إلى تنمية الصناعة السياحية.

ثامنا: تأهيل الموارد البشرية والتكوين

- تأهيل المرشدين السياحيين من خلال تطوير برامج تكوينهم وإلزامية التكوين المستمر بما يكفل تقوية مؤهلاتهم اللغوية والمعرفية في كل المجالات المرتبطة بالهوية المغربية والحضارة المغربية والمؤهلات الاقتصادية والسياحية وتتبع السياسات العمومية الوطنية وفي كل المجالات المعرفية للارتقاء بأدائهم لمهمة الإرشاد السياحي باحترافية وبدون أخطاء؛
- مراجعة سياسة التكوين في المجال السياحي والفندقي اعتباراً لخصوصية هذا المجال وتميزه عن التكوين الجامعي والتكوين المهني، مما يستوجب إنشاء معاهد جهوية للتكوين السياحي والفندقي تتيح الاستجابة لطلبات التكوين في هذا المجال وملاءمة التكوين مع حاجيات سوق الشغل وطنياً ودولياً؛
- جعل البحث العلمي محوراً رئيسياً للنهوض بالقطاع السياحي، من خلال ربط الجسور بين المقاولات ومؤسسات التكوين والمهنيين؛
- تحسين الوضعية الاجتماعية للعاملين بالقطاع وجاذبيته، والسهل على تنفيذ المعايير الدولية للشغل وإنفاذ التشريع الاجتماعي سواء في ما يتعلق بالأجور أو في ما يتعلق بظروف العمل أو في ما يتعلق بحرية العمل النقابي، وإرساء حوار اجتماعي بناء ودائم بين مختلف الفاعلين في القطاع؛
- ضمان تعميم نظام الحماية الاجتماعية لفائدة كل العاملين في القطاع، والحماية من كل أشكال الاستغلال للعاملين في القطاع السياحي، ولأسيما العاملين في القطاع غير المنظم، والنساء والأطفال.

تاسعا: الجهوية والتدبير الترابي والمهني

- دعم تنفيذ الاستراتيجيات الجهوية للسياحة، من خلال مقاربة تشاركية تتيح للمجالس الجهوية المشاركة في إعداد ووضع مشاريع سياحية ذات بعد جهوي في إطار الإنصاف المجالي والتنمية الجهوية المندمجة؛

- تحسيس الجماعات الترابية ودعمها من أجل مساهمتها المستمرة في تأهيل المدن والفضاءات السياحية والحفاظ على جمالياتها ونظافتها وتطوير خدماتها واهتمامها بالمرافق الصحية العمومية وعمليات التشوير وبالمناطق الخضراء، وجعلها تنخرط بكيفية فعلية في جهود خدمة السياحة الوطنية؛
- دعم الجماعات الترابية وتأهيل تدخلاتها من أجل المساهمة الفعلية والمسؤولة في بروز أقطاب سياحية جهوية من خلال الاستثمار في البنيات التحتية ودعم الطيران الجهوي؛
- مراجعة اختصاصات غرف الصناعة والتجارة والخدمات بما يتيح لهذه الغرف دعم استقلالها المالي وتمكينها من ممارسة صلاحيات تقريرية للمساهمة بفعالية في الارتقاء بالسياحة، باعتبارها هيئات منتخبة يلتئم فيها ممثلو المهنيين في المجال السياحي مما يؤهلها للاطلاع بأدوار داعمة لجهود التنمية السياحية على المستوى الجهوي (مبادرة غرفة الصناعة والتجارة والخدمات بجهة مراكش أسفي إلى إنجاز مشروع قصر المعارض، نموذج للمشاريع التي يمكن للغرف المذكورة إنجازها ويكون لها أثر مباشر على دعم السياحة).

عاشرا: النقل

- إعادة النظر في النموذج التدييري والاقتصادي لشركة الخطوط الملكية المغربية بما يكفل مساهمتها في التموقع القوي للمغرب على مستوى سوق الطيران الدولي وكذا خدمة السياحة الوطنية، وضمان الربط الجوي مع الأسواق البعيدة؛
- الإسراع في تنزيل استراتيجية الخطوط الجوية الملكية المغربية، الرامية إلى تعزيز أسطولها في أفق 2037، من خلال الوصول إلى 200 طائرة، وفي انتظار ذلك اللجوء إلى وسائل بديلة لتأمين النقل الجوي من بينها كراء الطائرات للاستجابة للحاجيات المتزايدة؛

- تعزيز الربط الجوي الداخلي بين جهات المملكة، من خلال توسيع دائرة المنافسة لا سيما بالجوء إلى خدمات الشركات ذات التكلفة المنخفضة، والعمل على تقيد شركة الخطوط الملكية المغربية بالتزاماتها كاملة المستمدة من اتفاقياتها مع الجهات؛
- مراجعة النموذج التدييري للمطارات بما يكفل تطوير بنيتها التحتية وتحديث آليات تدييرها ويتيح لها الارتقاء إلى مستوى الريادة على مستوى الجودة والأمن والخدمات؛
- تطوير البنية التحتية واللوجستيكية، سواء في ما يتعلق بتطوير النقل الجوي، من خلال توسيع المطارات استجابة لارتفاع عدد الطلبات على النقل الجوي، لا سيما مطار مراكش المنارة الذي أصبح توسيعه يكتسي طابعا استعجاليا، يضاف إلى ذلك ضرورة تأهيل موانئ الاستقبال، وتعزيز شبكة السكك الحديدية، وتوسيع شبكة الربط الطرقي والعمل المستمر على صيانتها.

حادي عشر: في شأن الرقمنة

- تكثيف الجهود لتدارك التأخر الحاصل في مجال الرقمنة من خلال برنامج متطور وقابل للإنجاز والتقييم الدوري، وتسريع التحول الرقمي للقطاع لزيادة اندماجه في قنوات التوزيع العالمية في ظل سياق تنافسي متزايد؛
- تطوير الآليات الرسمية للتواصل الرقمي، في مجال السياحة داخليا وخارجيا؛
- الانخراط في السوق الرقمي للترويج للوجهة المغربية، والبحث عن آليات مبتكرة للاستفادة من عائدات الخدمات السياحية المستخلصة مباشرة لفائدة مواقع الترويج العالمية الكبرى.
- تلکم أهم التوصيات التي خلصت إليها مجموعة العمل الموضوعاتية المكلفة بتقييم السياسات العمومية في مجال السياحة، و إذ تترجم هذه التوصيات خلاصات الاستماع إلى مختلف فئات المهنيين و إلى الفاعلين الحكوميين فضلا عن استنتاجات التقارير المؤسسية المنجزة حول السياحة، فإن هذه المجموعة تعبر عن أملها في أن تكون هذه التوصيات اقتراحات مثمرة من شأن العمل بها المساهمة في تقوية

تنافسية الوجهة المغربية والارتقاء بجاذبيتها بما يكفل الريادة السياحية ويؤدي إلى تموقع بلادنا ضمن
الخمسة عشرة وجهة الأولى في العالم، والله ولي التوفيق.

**لائحة أعضاء مجموعة العمل الموضوعاتية المؤقتة المكلفة
بتحضير الجلسة السنوية الخاصة بمناقشة وتقييم السياسة
العمومية المتعلقة ب: "تقييم السياسات العمومية في المجال
السياحي"**

الصفة	الفريق أو المجموعة	اسم المستشار
الرئيس	فريق التجمع الوطني للأحرار	محمد حنين
		كمال آيت ميك
النائب الثاني	فريق الأصالة والمعاصرة	عبد الرحمان وafa
		عدي أويحيى
	الفريق الاستقلالي للوحدة والتعادلية	لحسن حداد
		محمد زيدوح
المقرر	الفريق الحركي	عبد الرحمان الدريسي
	الفريق الاشتراكي-المعارضة الاتحادية	أبو بكر أعبيد
	فريق الاتحاد العام للشغالين بالمغرب	عبد الاله السيبة
النائب الأول	فريق الاتحاد العام لمقاوالات المغرب	يوسف العلوي
	فريق الاتحاد المغربي للشغل	نورالدين سليك
	مجموعة الدستوري الديمقراطي الاجتماعي	عبد الحميد أبرشان
	مجموعة الكونفدرالية الديمقراطية للشغل	خليل الكرش
	مجموعة العدالة الاجتماعية	سعيد شاكر
	مستشار برلماني	خالد السطي

قائمة بأسماء الأطر الإدارية التي واكبت أشغال مجموعة العمل الموضوعاتية

يوسف غويركات	
أحمد مخشاني	
سميرة برك	
مصطفى شكايل	
كريمة بنحلال	
مريم أعزي	

الفهرس

5	معطيات تمهيدية
5	أهمية قطاع السياحة في النسيج الاقتصادي الوطني
5	محطات مهمة في تاريخ السياحة
6	مكانة السياحة في الاهتمامات الملكية السامية
7	مستندات مرجعية
8	أسباب اختيار "السياحة" كمحور للجلسة السنوية لتقييم السياسات العمومية
8	منهجية عمل مجموعة العمل الموضوعاتية
11	منهجية التشخيص وتجميع المعلومات
14	المحور الأول: نحو سياسة عمومية حقيقية في مجال السياحة
14	أولا: رؤية 2010: طغيان المقاربة الكمية
16	ثانيا: "رؤية 2020" للتنمية السياحية: استمرار نفس البرامج بأهداف مغايرة
17	أ - تحديد الأهداف دون الاهتمام بسبل النجاح
18	1- تنمية السياحة الجهوية
20	2- تطوير المنتج
20	3- الاستثمار والتمويل
21	4- الترويج وتسويق الوجهات
23	5- التنمية المستدامة
25	6- الرأس مال البشري
25	7- تنافسية نسيج الفاعلين
26	8- الحكامة والإدارة
27	ب - أهداف طموحة تجاوزت الإمكانيات المتاحة
30	المحور الثاني: ضعف الوسائل الداعمة لتنفيذ "رؤية 2020"
30	أولا: ضعف تعبئة الموارد المالية اللازمة لتنزيل "رؤية 2020"
31	ثانيا: عدم مواكبة الربط الجوي لأهداف رؤية 2020
32	ثالثا: الإكراهات المرتبطة بتعبئة العقار

33	رابعاً: عدم مواكبة النقل البحري لاستراتيجية تنمية السياحة
35	خامساً: أعطاب النقل السياحي
35	سادساً: ضعف الاستثمار الأمثل للمؤهلات السياحية
36	سابعاً: محدودية مساهمة الصناعة التقليدية في دعم السياحة
38	ثامناً: ضعف تأهيل وتحفيز الموارد البشرية
40	تاسعاً: محدودية تأهيل وتحديث بنيات الاستقبال السياحي
43	عاشراً: تحديات الرقمنة
46	المحور الثالث: قياس مؤشرات الأداء من خلال تقييم تكاليف الإنجاز
46	أولاً: ارتفاع حجم النفقات
47	ثانياً: ضعف مردودية الأداء
50	المحور الرابع: تعدد إكراهات تنفيذ "رؤية 2020"
50	أولاً: الإكراهات الداخلية
50	أ- طول أمد الرؤية (10 سنوات)
51	ب- عدم إحداث هيئات الحكامة على المستوى الوطني والمحلي
51	1- عدم تفعيل الهيئة العليا للقيادة
51	2- عدم تفعيل المجلس الوطني للسياحة
52	3- عدم إحداث وكالات التنمية السياحية
54	4- توزيع وتدبير غير ملائمين للمصالح الخارجية
55	ثانياً: إكراهات المحيط السياحي
55	أ- ظاهرة التسول
56	ب- غلاء أسعار الخدمات السياحية
56	ج- ظاهرة القطاع غير المهيكل
57	ثالثاً: الإكراهات الخارجية
59	المحور الخامس: اختلالات إنجاز البرامج المرتبطة برؤية 2020
59	أولاً: إسناد إنجاز مشاريع "رؤية 2020" وتتبعها إلى الشركة المغربية للهندسة السياحية
60	ثانياً: ضعف انخراط الشركة المغربية للهندسة السياحية في إنجاز المشاريع المحددة في "رؤية 2020".

63	ثالثا: تواضع مردودية الشركة المغربية للهندسة السياحية في إنجاز برامج أخرى
65	المحور السادس: تأثير هاجس الجاذبية على التوجهات العامة لرؤية 2020
65	أولا: محدودية الترويج وتسويق الوجهات
68	ثانيا: تواضع تحفيزات السياحة الداخلية
69	أ - العرض المخصص للسياحة الداخلية
69	1- مخطط بلادي
70	2- الشراكات مع الخطوط الجوية
71	ب - إكراهات الطلب على السياحة الداخلية
71	1- موسمية القطاع السياحي على المستوى الداخلي
72	2- دعم وتعزيز النقل والربط الداخلي
73	المحور السابع: خارطة الطريق 2023 / 2026: نفس جديد بطعم الأزمة
73	أولا: أهداف أكثر واقعية
76	ثانيا: نتائج مرحلية مطمئنة
77	توصيات مجموعة العمل الموضوعاتية
77	أولا: الحكامة
78	ثانيا: التسويق
79	ثالثا: الاهتمام أكثر بتطهير المحيط السياحي
80	رابعا: تحفيز الإبداع الحرفي ودعم منتوجات الصناعة التقليدية
81	خامسا: تنوع العرض السياحي
81	سادسا: تحفيز السياحة الداخلية
82	سابعا: في شأن تأهيل وتعزيز العرض الفندقي والطاقة الإيوائية
83	ثامنا: تأهيل الموارد البشرية والتكوين
83	تاسعا: الجهوية والتدبير الترابي والمهني
84	عاشر: النقل
85	حادي عشر: في شأن الرقمنة
87	لائحة أعضاء مجموعة العمل الموضوعاتية
88	قائمة بأسماء الأطر الإدارية المواكبة لأشغال المجموعة

