

## رأي المجلس

### السياحة، رافعة للتنمية المستدامة والإدماج من أجل استراتيجية وطنية جديدة للسياحة

اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية

رئيس اللجنة: السيد العربي بلعربي

مقرر الموضوع: السيد علي غنام

طبقاً لمقتضيات المادة 6 من القانون التنظيمي رقم 128.12 المتعلق بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، قرر المجلس، في إطار إحالة ذاتية، إعداد تقرير حول موضوع السياحة.

وفي هذا الصدد، قرّر مكتب المجلس أن يعهد إلى اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية بإعداد هذا التقرير.

وخلال دورتها العادية السابعة عشرة بعد المائة المنعقدة في 29 دجنبر 2020، صادقت الجمعية العامة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بالإجماع على التقرير الذي يحمل عنوان: "السياحة، رافعة للتنمية المستدامة والإدماج: من أجل استراتيجية وطنية جديدة للسياحة"، المنبثق عنه هذا الرأي.

## ما هي الأهمية التي تكتسبها صناعة السياحة بالنسبة للاقتصاد العالمي؟

تشمل السياحة، حسب منظمة السياحة العالمية، "مجموع الأنشطة التي يقوم بها الأشخاص أثناء تنقلهم وإقامتهم خارج بيئتهم المعتادة لفترة متتالية لا تزيد عن سنة واحدة لأغراض الترفيه والأعمال وغيرها من الأغراض التي لا تتعلق بممارسة نشاط مقابل أجرٍ من داخل المكان الذي تمت زيارته". كما تشكل إمكانية الولوج المباشر والشخصي إلى اكتشاف ثروات الأرض "حقاً مفتوحاً لجميع سكان العالم".<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد، يعتبر الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (المادة 24) والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (المادة 7. د) أن "لكل شخص الحق في الاستراحة وأوقات الفراغ، وخصوصاً الحق في التحديد المعقول لساعات العمل وفي الإجازات الدورية المدفوعة الأجر"<sup>2</sup>، وهو ما يشجع الولوج إلى الأنشطة السياحية.

كما يدعو الميثاق العالمي لأخلاقيات السياحة السلطات العمومية إلى تعزيز السياحة الاجتماعية، وخاصة السياحة الجموعية التي تسمح بولوج أكبر عدد من الأشخاص، ولا سيما العائلات والشباب، إلى الترفيه والعطل.

وبالنسبة للاقتصاد العالمي، فإنّ السياحة تتيح إمكانيات هامة لتحقيق النمو من حيث جذب الاستثمارات وخلق فرص الشغل ودرّ العائدات من العملة الأجنبية. كما أنّها تضطلع بدور هام في مجال الحد من الفقر والإقصاء الاجتماعيّ والفوارق المجالية. وهي تولّد آثاراً مضاعفة على المستوى الاجتماعي والثقافي والبيئي، ويتمّ النظر إليها كوسيلة فعالة للتنمية الاقتصادية للمجالات الترابية.

وتمثل الصناعة السياحية مجالاً عرضانياً بامتياز. فهي تتشكّل من عدد كبير من الفاعلين الذين يتسمون بالتنوع (المقاولات الصغيرة جداً، المقاولات الصغرى والمتوسطة، الشركات متعدّدة الجنسيات، القطاع العام، وغيرها) والذين يعملون جنباً إلى جنب لجعل عرضهم أكثر تنافسية، ولتعزيز الطلب الداخلي والدولي. كما تعمل السياحة على تنشيط الاقتصادات بفضل سلسلة القيمة المتنوّعة، وبفضل ارتباطها بالقطاعات الاقتصادية الأخرى. ثم إنّ السياحة تُشجّع ريادة الأعمال وتنامي المقاولات الصغرى والمتوسطة، وخلق مناصب شغل جديدة لفائدة الشباب والنساء، وتُساهم في الحد من الفقر في المناطق القروية والمعزولة.

### بعض الإحصائيات الرئيسية

يُعتبر قطاع السياحة النشاط الاستهلاكيّ الأوّل في العالم. وقد عرّف عدد السياح الوافدين على الصعيد الدولي ارتفاعاً كبيراً، حيث انتقل من 670 مليون سنة 2000 إلى 1.4 مليار سنة 2019 (منظمة السياحة العالمية، 2019). ويوفّر هذا القطاع 10 في المائة من الناتج الداخلي الإجمالي العالمي، ومنصباً واحداً من بين كلّ 10 مناصب شغل، و7 في المائة من مجموع الصادرات، 30 في المائة منها في مجال الخدمات، حيث تشمّل عائدات السياحة الدولية بالإضافة إلى نقل المسافرين (منظمة السياحة العالمية، 2018).

وفي ظل أزمة كوفيد-19، سجّل عدد السياح الأجانب الوافدين انخفاضاً قدره 700 مليون سائح، وخسارة 730 مليار دولار على مستوى العائدات<sup>3</sup>. وقد كانت لهذا التراجع تداعيات اقتصادية واجتماعية خطيرة،

<sup>1</sup> الميثاق العالمي لأخلاقيات السياحة.

<sup>2</sup> [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/frn.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/frn.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cescr.aspx>

<sup>3</sup> مقياس السياحة العالمية لمنظمة السياحة العالمية، أكتوبر، 2020. انظر:

سواء بالنسبة للمهنيين، أو المقاولات الصغيرة جدا والصغرى والمتوسطة التي تشكل حوالي 80 في المائة من النسيج الإنتاجي للقطاع، أو على مستوى معيشة السكان المحليين المعنيين.

والواقع أنّ جميع المناطق قد تأثرت بهذه التداعيات، بحيث شهدت منطقة آسيا والمحيط الهادئ انخفاضاً بنسبة 79 في المائة في عدد الوافدين، تليها إفريقيا والشرق الأوسط (69- في المائة) وأوروبا (68- في المائة)، ثمّ أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية (65- في المائة). وتشير التوقعات إلى إمكانية انتعاش السياحة الدولية في الفصل الثالث من سنة 2021 أو حتى سنة 2022 (منظمة السياحة العالمية، 2020).

## ما هو واقع الحال بالمغرب؟

تشكل السياحة دعامة أساسية للنمو الاقتصادي في بلادنا. ففي سنة 2019، استقبل المغرب 12.9 مليون سائح عبّر المراكز الحدودية. وساهم هذا القطاع بحوالي 7 في المائة في الناتج الداخلي الإجمالي و20 في المائة في صادرات السلع والخدمات. كما تقدّر مساهمته في التشغيل بـ 4,550,000، أي 5 في المائة من الساكنة النشيطة (مرصد السياحة، 2020)<sup>5</sup>. ويُمكّن تفسير هذا الأداء، من جهة، بوضع برنامج استثماري كبير منذ الاستقلال ساهم فيه القطاع العام والقطاع الخاص، ومن جهة ثانية، تحسن تنافسية المغرب على الصعيد القاري في السنوات الأخيرة. ومع ذلك، فإنّ هناك العديد من الإكراهات التي تحدّ من هذا الأداء، لا سيّما على مستوى خلق فرص التّشغل والقيمة المضافة والتنمية المستدامة.

## مؤهلات المغرب<sup>6</sup>

- **مناعة واستقرار مؤسّساتي:** يعزّز الاستقرار السياسي والمؤسّساتي للمغرب أمنه وتموقعه كواحد من أكثر البلدان أمناً بالنسبة للسياح على الصعيد الإقليمي والقاري<sup>7</sup>.
- **موقع جغرافي استراتيجي:** الوصول إلى المغرب عبّر رحلة طيران مدتها 3 ساعات فقط من العواصم الأوروبية الرئيسية، كما يظلّ سهل الولوج بالنسبة للأسواق المصدّرة، الآسيوية والأمريكية (7 ساعات طيران في المتوسط).
- **بنية تحتية جيدة:** وذلك بتوفّره على 17 مطاراً دولياً، منها مطار دولي (الدار البيضاء) يخدم الوجهات الإفريقية، وشبكة واسعة من الطرق السيارة، وشبكة سكك حديدية هامة، أضف إليها أوّل قطار فائق السرعة بإفريقيا.
- **فن طبخ ذو شهرة عالمية:** فن الطبخ المغربي جدّ متنوّع وغنيّ تبعاً للجهات والخصوصيات الثقافية، ويشكل رصيدياً رئيسياً للسياحة.
- **شعب يتميز بكرم الضيافة:** المغاربة، وخاصّة ساكنة العالم القروي، معروفون بكرم ضيافتهم وانفتاحهم، ويتميّزون بسهولة في اكتساب مهارات التواصل باللغات الأجنبية.
- **رصيد طبيعي متنوع:** تتميز البيئة المغربية بتنوّع بيولوجي وثروة غنيّة من النباتات والحيوانات. ويتميز المغرب عن البلدان المنافسة له، بتوفّره على العديد من الشواطئ الأطلسية التي تجمع بين الصحراء والبحر.

<https://www.unwto.org/fr/news/baisse-de-70-du-tourisme-international-sous-l-effet-des-restrictions-de-voyage-dans-le-monde-entier>

<sup>4</sup> حسب الحصيلة الواردة في رؤية 2010 (جلسة الإنصات التي نظمت مع وزارة السياحة والصناعة التقليدية والنقل الجوي والاقتصاد الاجتماعي)، فإن القطاع ساهم في خلق 450000 منصب شغل مباشر.

<sup>5</sup> تأكّد هذا الرقم مؤخرًا من خلال المعطيات التي يتضمنها عقْد-برنامج المبرم سنة 2020.

<sup>6</sup> المندوبية السامية للتخطيط، مستقبل المغرب 2030، آية طموحات للمغرب؟

<https://smit.gov.ma/les-atouts-du-maroc7>

- **ثقافة جذ غنية:** يشكل التنوع الثقافي المغربي ميزة تنافسية كبيرة، من خلال توفره على ثمانية مواقع مصنفة تراثاً عالمياً، إضافة إلى ساحة جامع الفنا بمدينة مراكش. كما يزخر المغرب بالعديد من المغارات والنقوش الصخرية والمواقع الأثرية القديمة.

من المؤكّد أنّ الصنّاعة السياحية ببلادنا قد واجهت من قبلُ عدة صعوبات ذات صلة بتطورات الظرفية الوطنية والدولية<sup>8</sup>، غير أنّ جائحة كوفيد-19 ساهمت في تفاقم هذه الصّعوبات بشكل كبير، وبالتالي خلّفت آثاراً اقتصادية واجتماعية قوية على دينامية هذا القطاع. وتُعتبر السياحة بالفعل من أكثر القطاعات تضرراً بسبب القيود المفروضة على الأنشطة المرتبطة بها، على غرار النقل الجوي والبحري والمؤسسات الفندقية والمتاجر والمطاعم والصناعة التقليدية، وغيرها.

وفي المغرب، سجّل منذ بداية الأزمة الصحية تراجع عام في مؤشرات النشاط قارب 70 في المائة (أكتوبر 2020)<sup>9</sup>. وبالتالي، فإنّ استئناف النشاط السياحي، الذي بات مسألة حاسمة للحفاظ على مناصب الشغل وضمان بقاء المقاولات وإنعاش الاقتصاد، ينبغي أن يكون فرصة مناسبة لتحسين تدبير القطاع وكيفيات اشتغاله، وكذا تعزيز قدرته على الصمود أمام الأزمات. وبصفة عامّة، ينبغي أن يكون فرصة لإعادة التفكير في تطويره في ضوء النموذج التنموي الجديد.

بناءً على ذلك، قرر المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي الاشتغال على موضوع السياحة في إطار إحالة ذاتية بهدف المساهمة في بلورة تفكير يتعلّق بكيفية التخطيط لتنمية مدمجة ومستدامة لقطاع السياحة في المغرب، بما يتماشى مع الاستراتيجيات الوطنية وامتداداتها على مستوى الجهات، وبما يستجيب لمتطلبات التصدي لتداعيات الأزمات الجيو-سياسية والصحية والبيئية والاقتصادية.

ويتمثل الهدف في (أ) تحليل الإكراهات والصّعوبات التي تحدّ من مساهمة قطاع السياحة في الاقتصاد الوطني والجهويّ وأثارها على الساكنة والبيئة؛ و(ب) اقتراح التوصيات الكفيلة بالنهوض بالقطاع، ارتكازاً على دراسة التوجّهات العالمية، ولا سيّما من خلال:

✓ تحسين تجانس وتضافر الأهداف والوسائل بين المهن، بناءً على رؤية مشتركة يتبناها ويدعمها كلّ من القطاع العامّ والقطاع الخاصّ؛

✓ تعزيز الالتقائيّة (الأفقية والعمودية والترابية) والتنسيق بين الفاعلين المعنيين؛

✓ تعزيز التنافسية السياحية في مجال القدرة على الاستقبال، وتسويق وإدماج معايير الاستدامة، وذلك بهدف تحسين صورة المغرب على المستويين الإقليمي والدولي.

✓ تشجيع الانخراط في منصات الإيواء عبر الإنترنت، لاستثمار الفرص التي توفرها الرقمنة، والانسجام مع العرض العالمي، وإعادة توجيه الطلب المحلي والدولي؛

✓ النهوض بسياحة وطنية قائمة على خصائص المجالات الترابية والمزايا المختلفة للجهات؛

<sup>8</sup> تعرّض القطاع للعديد من الأزمات الأمنية والصحية والبيئية الوطنية والدولية: حرب الخليج الأولى، هجمات مراكش، هجمات 11 سبتمبر 2001، حرب الخليج الأخيرة، ومختلف الأزمات الصحية (سارس، إيبولا، أنفلونزا الطيور/ الخنازير، إلخ).

<sup>9</sup> جلسة إنصات مع وزارة السياحة والصناعة التقليدية والنقل الجوي والاقتصاد الاجتماعي، يوليوز 2020.

✓ محاربة القطاع غير المنظم وملاءمة الرأسمال البشري للاحتياجات المستقبلية، مع وجود قدرة كبيرة على استيعاب التغييرات التي تعرفها السياحة، والتي من المنتظر أن تتسارع وتيرتها... وغير ذلك.

وفي سياق هذا التفكير الجماعي والبناء المشترك، نظم المجلس جلسات إنصات مع الفاعلين الرئيسيين المعنيين بالموضوع، من بينهم المؤسسات العمومية (وزارة السياحة والصناعة التقليدية والنقل الجوي والاقتصاد الاجتماعي، المكتب الوطني المغربي للسياحة...)، وجمعيات/ فدراليات مهنيي هذا القطاع (الكونفدرالية الوطنية للسياحة، المجلس الجهوي للسياحة)، والمؤسسات الخاصة (وكالات الأسفار، مكاتب الدراسات...); كما استكثبت عدداً من الفاعلين النشيطين من المجتمع المدني في هذا المجال (الاتحاد العام لمقاولات المغرب والنقابات والمؤسسات والمنظمات الوطنية غير الحكومية...).

وقد استندت منهجية العمل على البحث والتحليل الوثائقي من خلال (أ) ترصيد مختلف الدراسات والتقارير الصادرة حول هذا الموضوع، أو ذات الصلة به، سواء من طرف المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (الاندماج الإقليمي للمغرب في إفريقيا: من أجل بلورة استراتيجية في خدمة تنمية مستدامة مع إفريقيا، تغيير النموذج المعتمد من أجل بناء صناعة دينامية في خدمة تنمية مُطَرِّدة ومُدمِجة ومستدامة، الثروة الإجمالية للمغرب والرأسمال اللامادي، تجانس السياسات القطاعية واتفاقيات التبادل الحرّ، وغيرها)، أو من طرف الهيئات الوطنية (المجلس الأعلى للحسابات، وزارة السياحة والصناعة التقليدية والنقل الجوي والاقتصاد الاجتماعي، وزارة الاقتصاد والمالية، الشركة المغربية للهندسة السياحية، مرصد السياحة، المكتب الوطني المغربي للسياحة، المعهد الملكي للدراسات الاستراتيجية، المندوبية السامية للتخطيط، الكونفدرالية الوطنية للسياحة...). والدولية (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، منظمة السياحة العالمية، البنك الدولي، وغيرها); و (ب) الاعتماد على مقارنات دولية تتعلق بأفضل الممارسات السياحية والدروس التي يمكن استخلاصها.

## أية أوجه قصور تطبع النموذج السياحي المغربي؟

يكشف تحليل قطاع السياحة في المغرب خلال العشرين سنة الماضية أنه يواجه عدداً من الاختلالات الهيكلية.

### استراتيجيات تواجه صعوبات في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة

من حيث الأهداف الكمية، أبرز تنفيذ استراتيجية التنمية السياحية "رؤية 2010" <sup>10</sup> نتائج جيدة نسبياً بالنظر إلى المؤشرات التي وضعها القطاع الحكومي الوصي. فقد تحقّق هدف استقبال 10 ملايين سائح عبر المراكز الحدودية من خلال فتح المجال الجوي (الأجواء المفتوحة).

ويمكن تفسير هذه النتائج بالجهود المبذولة للنهوض بالقطاع، ولا سيما من خلال مراجعة النصوص التشريعية والتنظيمية المؤطرة للأنشطة السياحية، والرفع من الميزانية المخصصة للنهوض بالسياحة،

<sup>10</sup> تركز توجّهاها الرئيسية على: (1) تموقع إرادي في المحطات السياحية الساحلية؛ (2) تحسين التنافسية وتحرير النقل الجوي؛ (3) إضفاء الطابع المهني على الحرف (التكوين)؛ (4) تعزيز الترويج السياحي؛ (5) تعزيز الاستثمار (العقار والضرائب والتمويل) و (6) الجهوية.

وخاصةً باتخاذ تدابير تدريجية من شأنها تشجيع الاستثمار الخاص وتعبئة العقار من أجل تهيئة المناطق السياحية في إطار المخطط الأزرق.

أما بالنسبة لرؤية 2020<sup>11</sup>، فإن النتائج المحصّل عليها بعد تنفيذها تظل غير كافية، وما زالت الأهداف المتوقعة لم تصل بعد إلى النتائج المتوخاة منها. ذلك أنّ هدف تعبئة 150 مليار درهم من الاستثمارات قصد توزيعها على مختلف الجهات لم يتحقق بعد<sup>12</sup>: (1) من بين 64 مليار درهم، تمّت تعبئة 37.7 مليار درهم فقط من طرف القطاع الخاص (منها 22 في المائة من طرف مستثمرين أجانب)<sup>13</sup>؛ و(2) تستأثر جهتا مراكش-أسفي والدار البيضاء-سطات، على 32 في المائة و23 في المائة على التوالي من الاستثمار المعبأ.

وحسب تقرير المجلس الأعلى للحسابات<sup>14</sup>، فإنّ المغرب لم يُوفّر، سنة 2017، سوى 1.576 سريراً فقط من الهدف العامّ المحدّد في 58.540 سريراً سياحياً للمنتجات الستّة المشار إليها، أيّ بمعدّل إنجاز بنسبة 2.7 في المائة<sup>15</sup>. أمّا بالنسبة للمخطط الأزرق، الذي بلغت استثماراته 15 مليار درهم على مدى خمسة عشر عاماً، فإنّ النتائج أيضاً لا تزال دون مستوى الانتظارات.

ويكشف التقرير الاقتصادي والمالي المصاحب لقانون المالية (2020) عن وجود تفاوت ملحوظ مقارنة مع الطّموحات الأولى لرؤية 2020، إضافة إلى مُشكل الحكامة، وأساساً على الصعيد الترايبي، ومُشكل القطاع غير المنظم الذي يؤثر على جودة العرض السياحي الوطني.

### إشكالية التركيز الثلاثي

يتعلّق الأمر بوجود تفاوت كبير في مجال التنمية السياحية بحسب المُدن والجهات، وتوزيع الوافدين/ المبيتات بحسب بلد القدوم، وحسب المواسم.<sup>16</sup>

وبالفعل، تُشير إحصائيات المكتب الوطني المغربي للسياحة إلى وجود تركيز قويّ للنشاط، أيّ 60 في المائة من المبيتات، في مدينتين اثنتين هما مراكش وأكادير. ثمّ إنّ تطوير مناطق سياحية جديدة لم يمكّن من تطوير أقطاب سياحية أخرى أو مدن سياحية كبيرة، على الرّغم من البرامج المعتمدة.

ويتجلّى المظهر الثاني لتركيز القطاع في توزيع مختلف البلدان التي يأتي منها السياح، حيث إنّ 52 في المائة من السياح الأجانب الوافدين يأتون من بلدين أوروبيين: فرنسا وإسبانيا. وبالتالي، فإنّ هذا التركيز يُفاقم من هشاشة عائدات السياحة ومن دُخل السّاكنة العاملة في القطاع، بالنظر إلى التقلبات التي تعرفها الطّرفية الاقتصادية لهذين البلدين.

أمّا المظهر الثالث فيرتبط بالطّابع الموسمي لليالي السياحية، وهو ما يؤدي إلى عدم استقرار سوق الشغل والدّخل على المستوى المحلي، كما يؤثر سلباً على مردودية الاستثمارات السياحية على المستوى الجهوي.

11 يتجلى طموحها في تعزيز موقع المغرب على المستوى الإقليمي والعالمي من أجل أن يكون من بين أفضل 20 وجهة سياحية، والتوقع كمرجع في منطقة البحر الأبيض المتوسط من حيث التنمية المستدامة. كما يتجلى هدفها في مضاعفة حجم القطاع، ومضاعفة عدد الرحلات الداخلية ثلاث مرات، والتشغيل المباشر، والعائدات السياحية والمساهمة في الناتج الداخلي الإجمالي. كما أنه بإدماجها محور الاستدامة كهدف أساسي للاستراتيجية، فإن رؤية 2020 تعتمد على إطلاق مشاريع كبرى تتمحور حول ثلاثة مكوّنات (ساحلية، ثقافية وطبيعية) وستة برامج سياحية.

12 الشركة المغربية للهندسة السياحية، مساهمة في الإحالة الذاتية للمجلس، 2020.

13 أبرز الأسواق المصدّرة للاستثمار هي: منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وأوروبا وإفريقيا وآسيا.

14 تقرير حول مراقبة تدبير الشركة المغربية للهندسة السياحية، 2017.

15 النتائج المحققة في نهاية يونيو 2015، تقرير المجلس الأعلى للحسابات حول مراقبة تدبير الشركة المغربية للهندسة السياحية، 2017.

16 التقرير السنوي للمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي 2018.

ويقتضي هذا التركيز الثلاثي مراجعة نموذج التنمية السياحية بحيث يكون أكثر قدرة على الصمود أمام التقلبات، وذا بعد ترابي، وقادراً على توفير أنشطة أكثر استدامة وفرص شغل أكثر استقراراً طوال السنة.

### قصور أساسي على مستوى آلية القيادة

بالنسبة للحكومة، هناك قصور على مستوى القيادة الاستراتيجية لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية، بما أنه لم يتم إحداث المجلس الوطني للسياحة الذي يتعين عليه تتبع تنفيذ الرؤية (2010 و2020)، ولم توضع التدابير المصاحبة لهما. كما أن وكالات التنمية السياحية لتنفيذ الاستراتيجيات الترابية لم تَرَ النور بعد، ولم يتم تنفيذ وتتبع العقود-البرامج الجهوية على الشكل الأمثل. علاوة على ذلك، لم يُوضع بكيفية محددة إطار للتنسيق الاستراتيجي والإجرائي المُنتظر بين مُختلف الفاعلين العموميين المكلفين بالعلاقات الخارجية لمواكبة النهوض بالمنتج السياحي المغربي<sup>17</sup>.

على صعيد آخر، كان لانطلاق ورش الجهوية المتقدمة تأثير بالغ على تنفيذ العقود-البرامج الجهوية: من جهة، مع تغيير التقسيم الإداري في سنة 2015، ومن جهة أخرى من خلال التوجه نحو رؤية جديدة لتطوير الجماعات الترابية بصلاحيات جديدة ومسؤولين محليين جدد. كما حال غياب آليات لتتبع وقيادة المشاريع السياحية على الصعيد الجهوي دون إنجاز هذه العقود البرامج، لا سيما مع إطلاق مسلسل جديد للتشاور والتعاقد بشأن برامج التنمية الجهوية.

وتجدر الإشارة إلى أنه رغم إبرام 15 عقد-برنامج جهويًا، فإنه سُجل تباطؤ في تنفيذها بسبب ضعف التمويل، بل وانعدامه أحياناً. وعلاوة على ذلك، أشار المجلس الأعلى للحسابات إلى غياب مؤشرات للأداء حول المجالات الترابية السياحية (8 مجالات ترابية)، وكذا غياب آليات كفيلة بأخذ هذه المؤشرات في الاعتبار من قِبَل الأطراف المعنية في استراتيجياتهم وتدخلاتهم<sup>18</sup>.

ومن ناحية أخرى، فإن غياب الالتقائية بين الاستراتيجية الوطنية للسياحة، من خلال الرؤية المتعلقين بالقطاع، والاستراتيجيات القطاعية المرتبطة به (الصناعة التقليدية، الثقافة، الرياضة، الشباب، التنمية المستدامة، وغيرها) يجعل الفجوة أعمق على مستوى تعضيد الموارد البشرية والمالية على الصعيد الوطني والترابي، وذلك على حساب تحقيق نهوض مندمج لوجهات "المغرب" و"الجهات".

وبالنسبة للقطاع الخاص، فإن نسيج الفاعلين يظل مجزأً وهشاً إلى حد كبير، كما أن الحوار المؤسسي مع المهنيين يتسم بصعوبة شديدة حسب الفاعلين الذين تم الإنصات إليهم. كما تجدر الإشارة إلى أن المستثمرين الخواص، حسب تقرير المجلس الأعلى للحسابات، لم ينفذوا التزاماتهم المنصوص عليها في دفاتر التحملات ذات الصلة بمحطات المخطط الأزرق.

وعلاوة على ذلك، تم تسجيل أن هؤلاء المستثمرين مترددون في الانخراط في مشاريع سياحية أخرى واسعة النطاق غير الوحدات الفندقية. وفي هذا الشأن، قدّم المجلس الأعلى للحسابات في التقرير الذي أصدره سنة 2017<sup>19</sup>، نتائج الدراسة التي أجرتها الجمعية الوطنية للمستثمرين السياحيين، حيث كشفت عن "الانخراط

<sup>17</sup> عرض لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والنقل الجوي والاقتصاد الاجتماعي بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، حيلة استراتيجية تطوير السياحة، 01-2020-10.

<sup>18</sup> المجلس الأعلى للحسابات، التقرير حول مراقبة تدبير الشركة المغربية للهندسة السياحية،

<sup>19</sup> المرجع السابق (الصفحة 33).



الضعيف للمستثمرين الوطنيين، لا سيّما أن 4/3 المستثمرين يفكرون في إيقاف أشغالهم أو التحرّر من التزاماتهم".

### جاذبيّة وتنافسيّة غير كافيتين<sup>20</sup>

في ظل وجود طاقة إيوانيّة تتزايد بشكل دائم (تضخم في عدد الأسرة) على مستوى معظم المدن السياحية، وقلة استغلال الإمكانيات المُتاحة، ومتوسط مدة إقامة جدّ متدنيّة، لا تتماشى جاذبية السياحة الوطنية مع العرض السياحي الدولي. يضاف إلى ذلك الابتعاد المتزايد عن الفنادق في اتجاه السياحة غير المهيكلة والإقامات المؤجّرة.

كما تأثرت تنافسية القطاع، إلى حدّ كبير، بالتحول الذي طرأ في استراتيجية الجذب السياحي بحيث انتقلت من التموقع المرتكز على "المدار السياحي" إلى استراتيجية "زيارة المدن"، التي كانت على حساب المدن العتيقة الكبرى. ويعود السبب، بشكلٍ أعمق، إلى الافتقار للتجهيزات الخاصة بالأنشطة الثقافية والرياضية على وجه الخصوص في معظم الوجّهات وبالنسبة لسلسلة القيمة بأكملها.

أمّا بالنسبة للإكراهات المتعلقة بالعمارة، فإن هذا المحور يشكل حسب القطاع الحكومي المكلف بالسياحة الرافعة الرئيسية التي تتدخّل بها الدولة لمواكبة قطاع السياحة. ذلك أنّ 5 في المائة فقط من العقار الذي عبّأته الدولة بين سنتي 2014 و2019 تمّ تخصيصه لقطاع السياحة. وفي هذا السياق، خصّصت الشركة المغربية للهندسة السياحيّة 713 هكتارًا بين سنتي 2011 و2019، أي 42 في المائة من احتياطيها العقاري المتاح في سنة 2011، منها 681 هكتارًا خامًا. وبالتالي، فإن إعادة بناء احتياطي عقاريّ استراتيجيّ مخصّص للسياحة، عبر آلية مستدامة من الناحية الاقتصاديّة، يمثل تحديًا كبيرًا يجب مواجهته، لا سيما في الوسط الحضري وشبه الحضري.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الآلية الحالية المتعلقة بدعم امتلاك العقار قد ظلّت مقتصرة على مشاريع محطات المخطط الأزرق، ولم تتمكن من تغطية باقي الفئات النشيطة الأخرى. وبالتالي، فإنّ الغلاف الأولي المخصّص لهذه الآلية قد استُهلك كلّه تقريبًا، وتُعتبر الأجل المتعلقة بتعبئته الفعليّة من الأسباب الرئيسيّة التي أثرت سلبيًا على الاستثمار.

ولتحفيز الاستثمار ودعمه، تم اتّخاذ العديد من التدابير والآليات. إلّا أنّ هذه الآليات لا تزال غير متناسبة مع حاجيات القطاع، لا سيما في ما يتعلق بالولوج إلى التمويلات البنكيّة. ولا يزال تمويل الاستثمارات من خلال الموارد الذاتية هو المعمول به بنسبة 55 في المائة من عدد المشاريع، و32 في المائة من الطاقة الإيوانيّة.

وتتطلب الهشاشة المالية وضعف رأسمال القطاع مقاربات تمويلية قوية. فالأبنك لم تعد ترغب في تمويل القطاع في ظل ديون غير مسددة بلغت 20.6 في المائة 2018، وديون سياحة جارية تجاوزت 21 في المائة سنة 2015 لتستقرّ عند 14.3 في المائة سنة 2019<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> ارتكز التحليل في هذا الجزء على جلسات الإنصات مع السيد أمين علمي والسيد صحراوي خلدوني سمير (شتنبر 2020) بالإضافة إلى استثمار التقرير الذي أعدته لجنة الخبراء المحدثة تحت إشراف الاتحاد العام لمقاومات المغرب والكونفدرالية الوطنية للسياحة، فبراير 2018.

<sup>21</sup> مساهمة وزارة السياحة والصناعة التقليدية والنقل الجوي والاقتصاد الاجتماعي، 2020.

إنّ آليات التّحفيز الحالية موجّهة نحو خلق مشاريع جديدة أكثر ممّا هي موجّهة نحو مصاحبة المشاريع الحالية. كما أنّ دينامية الاستثمار في القطاع لا تزال دون التوقعات المنتظرة. أما الجبايات الوطنية والمحلية المتعلقة بالقطاع فهي أقلّ جاذبية مقارنة بقطاعاتٍ أخرى وبلدانٍ أخرى.

### آلية ترويج وتسويق لا تواكب التحولات

بخصوص الترويج السياحي، انخفض الأداء المسجل مقارنة مع أهداف رؤية 2020، وذلك لأنّ حصص السوق في أهمّ الأسواق المُصدّرة هو أقلّ ارتفاعاً، بصفة عامّة، من حصص المنافسين. وباستثناء الصين، فقد تراجع حصص أسواق المغرب نسبياً و/ أو استقرت مقارنة بسنة 2010. وبخصوص السوق الداخلية، فقد تمّ اتّخاذ العديد من التدابير، غير أنّها لا تزال غير مندرجة في رؤية مندمجة. كما تتميز السوق الداخلية بغياب منتج مناسب وآليات دعم خاصّة مقترنة بشبكات توزيع مهيكلّة.

وينبغي أن يكون الرّفْع من ميزانية الترويج السياحي مرتبطاً بتحسين التّحكّم في الطلب وتنفيذ تدابير تتعلق بمواكبة تنافسية الجهات المغربية، لا سيما في ما يتعلق بالنقل الجوي والرقمنة. إنّ الهدف من وراء ذلك هو تدارك العجز التجاري للفاعلين الوطنيين أمام المنصات الكبرى للحجز عبر الإنترنت، وتحقيق تحكّم أفضل في التدفق السياحي واستقطاب الأسواق.

**بالنسبة لقطاع النقل الجوي في المغرب، ورغم تحقيق تزايد على مستوى توافد السّياح بمقدار 4.7 في المائة، في غضون السّنوات العشر الماضية، فإنّه يظلّ جدّ متقلب. فقد أصبحت الرحلات منخفضة التكلفة تتحكّم في الرحلات الجوية بنسبة 44 في المائة من مجموع الرّحلات الدولية، بينما لا تتحكّم شركة الطيران الوطنية سوى في 36 في المائة من الرحلات الدولية، وأقلّ من 30 في المائة على الصّعيد الأوروبي، هذا في الوقت الذي اختفى فيه منظّمو الرحلات وشركات الاستئجار من مجال الرحلات الجوية.**

### استدامة مُعطّلة

في ما يتعلق بمسألة الاستدامة، يعتبر إدراج معاييرها في إطار القانون الجديد رقم 80.14<sup>22</sup> خطوة هامّة ومرحلة متقدّمة هامّة، ولكنها تظلّ رهينة بصدور النصوص التطبيقية. كما اصطدمت مؤشّرات الاستدامة وآليات اليقظة الجهوية التي تم وضعها بإشكالية انخراط مختلف الأطراف المعنية عن طريق عملية تجميع المعطيات. ثمّ إنّ عدم إدراج الأبعاد الاجتماعية في أهداف رؤيتي السياحة (2010 و2020)، وعدم تفعيل الميثاق المغربي للسياحة المستدامة، هي من بين الملاحظات الأكثر إلحاحية في تقدير الفاعلين الذين تمّ الإنصات إليهم.

وفي ما يخص المجال الثقافي، فقد بذلت السلطات العموميّة جهوداً لا يستهان بها لتأهيل التراث المادي، لا سيّما من خلال برنامج تأهيل المدن العتيقة. ومع ذلك، فإنّ المكونات الأخرى لم تستفد بعد من نفس الوسائل، خاصّة المواقع والمآثر التاريخية. كما تجدر الإشارة كذلك إلى انعدام آليات تسمح بتوجيه وتحفيز ومواكبة المبادرات المحلية الخاصة، لا سيما بالنسبة لتطوير مشاريع التنشيط والسياحة الاجتماعية.

### رأسمال بشري غير مؤهل بما يكفي

<sup>22</sup> ظهير شريف رقم 1.15.108 صادر في 18 من شوال 1436 (4 أغسطس 2015) بتنفيذ القانون رقم 80.14 المتعلق بالمؤسسات السياحية وأشكال الإيواء السياحي الأخرى (الجريدة الرسمية عدد 6389 الصادرة بتاريخ 8 ذو القعدة 1436 (24 أغسطس 2015)).

في غياب خريطة التشغيل السياحي، وأدوات القيادة بكيفية واضحة ومحددة، من الصعب تشخيص واقع التشغيل، وتوفير العناصر التي تسهل ملائمة التكوين للتشغيل، وتتبع الاندماج في الوسط المهني، وقياس كثافة التشغيل، وتحليل أجور القطاع وجاذبيته.

وبُغية تأهيل الرأسمال البشري، لا تزال ملائمة العرض مع حاجيات التدبير المتوسط والعالي للقطاع تحتفظ براهنتها، وهو ما يقتضي تداركه حسب الفاعلين تكثيف التواصل مع المهنيين في القطاع من أجل تحديد الحاجيات الجديدة وتخطيط وتوجيه عرض التكوين تبعاً للحاجيات المحددة. وفي هذا الصدد، شدد معظم الفاعلين السياحيين، الذين أنصت إليهم المجلس، على ضرورة إقامة شراكة استراتيجية بين القطاع الخاص ومكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل<sup>23</sup>، بالنظر إلى الدور الهام الذي تضطلع به هذه المؤسسة في مجال التكوين المهني والوسائل المتاحة لها.

## كيف يمكن تحقيق تحوّل في السياحة المغربية؟

### الرقمنة

قد تكون السياحة أحد أكثر قطاعات الاقتصاد رقمنةً، ذلك أنّ المعطيات المتوفرة اليوم تُشير إلى أنّ ثلثي رقم معاملاتنا يتحقّق عبر الإنترنت، وهو توجّه في تزايد مطّرد (سناتيستا، 2020). ورغم التباطؤ الناجم عن أزمة كوفيد-19، والقيود المفروضة على السفر، فإنّ حصّة مشتريات المُنتجات والخدمات السياحية عبر الإنترنت تعرف ارتفاعاً مستمراً.

وفي المغرب، يتبع استخدام المنصات الرقمية الاتجاه العالمي. وحسب الكونفدرالية الوطنية للسياحة، فإنّ 90 في المائة من السيّاح الذين زاروا بلادنا قد حجزوا أماكن إقامتهم عبر الإنترنت بقيمة مالية تبلغ 149 مليون درهم.

وسرعان ما تملّك الفاعلون في قطاع السياحة الفرص التي تتيحها تكنولوجيات الاتصال قصد تحسين عروضهم، واستقطاب المزيد من الزبناء. لكن سرعان ما ظهر فاعلون جدد، يستفيدون من آليات الاتصال والوساطة التي تيسرها المنصات الإلكترونية، وذلك بغية تقديم خدمات جديدة، وتلبية الطلب المتزايد، وتطوير أسواق جديدة. ومنذ نهاية التسعينيات، تمّ على الصعيد العالمي إطلاق أولى منصات الحجز التي تقدم خدمات الحجز للسفر والإيواء والأنشطة المختلفة.

وعلى مستوى التواصل، أصبح تثمين المنتجات والخدمات السياحية عبر المواقع الإلكترونية أو مقاطع الفيديو أو الشبكات الاجتماعية أمراً ضرورياً للتعريف بمؤهلات البلاد والحفاظ على النشاط السياحي في ظل عالم متّصل. ويمكن للمستهلكين بعد ذلك الرجوع إلى مختلف المقترحات المُتاحة لهم، وتحديد اختياراتهم بناءً على كلّ المعلومات التي قد يرغبون فيها.

ولا يهمّ التواصل المعلومات الخاصة بالمنتجات والخدمات فحسب، بل يهمّ كذلك جميع المعطيات التي يحتاجها السائح عند وصوله إلى وجهة ما: المعلومات الصحية، النقل الحضري، العطل الرسمية، العادات والتقاليد، مواقيت مختلفة، وغير ذلك. إنّ هذه المعلومات، التي يجب أن تكون دقيقة ومحينة، بالغة الأهمية حيث إنها تشكل جزءاً من التصوّر العام الذي سيكوّنه السائح بعد زيارته.

<sup>23</sup> ورشات عمل خاصة نظّمها المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي سنة 2020 في إطار الإعداد لهذا الرأي.

تعتمد صناعة السياحة بشكل كبير على صورة الوجهات والتواصل بشأن العروض السياحية. وتتأثر هذه الصورة بشكل كبير بالتقلبات الجيو-سياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والصحية (مثل كوفيد-19)، علماً أنّ تجريب الوجهات لا يمكن أن يقوم به السياح بكيفية مسبقة. وينبغي أن يحمل التواصل بشأن الوجهات السياحية سردية معينة، وأن يقدم تجربة إنسانية متفردة. وقد باتت العديد من المجالات الترابية والبنيات السياحية تفهم هذا الأمر أكثر فأكثر، وهي تدمج اليوم سرديات تحمل خصوصياتها في التواصل حول وجهتها، وهي محكيات يمكن للسياح من خلالها التعرف على: الاكتشاف والمغامرة والثقافة والتاريخ وأنماط العيش المحلية، وغير ذلك. وبعد استخدام التكنولوجيا الرقمية مناسباً لنجاح استراتيجية التواصل المستدام. في هذا السياق، بات المهنيون يستخدمون مواقعهم الإلكترونية وقنوات التواصل (الفايسبوك، تويتر، إلخ) لعرض منتجاتهم. وهم يقومون بكيفية فورية بعرض محتوى دينامي وتفاعلي للفعاليات الثقافية والفنية والتنشيط المحلي، ويقدمون المعلومات السياحية الملائمة للبهوض بوجهاتهم السياحية وتسويقها<sup>24</sup>.

ويقتضي التّواصل الحضور في المواقع والشبكات الاجتماعية. غير أنّ حضور المنتج السياحي الوطني يظلّ خجولاً، بل يكاد يكون غائباً عن هذه الشبكات الإلكترونية. ففي الوقت الذي تُعتبر فيه على سبيل المثال العلامتان التجاريّتان "مراكش" و"الدار البيضاء" معروفتين جدّاً على الصعيد العالمي، يُلاحظ أنّ الموقع الإلكتروني "marrakech.com" أو "casablanca.com" لا يصدران عن مقاولات ولا عن مؤسسات مغربية، مع أنّهما موقعان بإمكانهما جذب عدد كبير من الزوّار الذين يمكن أن يكونوا سائحين في المستقبل بالنسبة للبلاد.

وقد استفادت من عمليّة التواصل المبسّط، الكفيل بإعطاء رؤية واضحة على الصعيد العالمي بتكلفة أقلّ، في البداية، المقاولات الصغيرة والمتوسطة في القطاع، مما سمح لها بإنجاز تسويق عمليّ دونما الحاجة إلى القيام باستثمارات كبيرة. غير أنّه مع مرور الوقت، كانت النتيجة الأساسية لهذه العملية هي التركيز على عدد قليل من المنصّات السياحية (وكالات الأسفار عبر الإنترنت) التي تستخدم وسائل تواصل هائلة لجذب الزّبناء، والتي تصبح بعد ذلك وسيطاً أساسياً للأعمال التجارية الإلكترونية في المنتجات والخدمات السياحية.

كما يُقدّم هؤلاء الوُسطاء العديد من الخدمات، وهم غالباً ما يوجّهون زبناءهم تبعاً للاهتمامات التي يعبرون عنها. ثمّ إنّهم يقترحون بكيفيّة شبيهة مُنظمة منتجات وخدمات تكميلية قصد تشجيع الزبناء على الاستهلاك بأكبر قدرٍ ممكن.

وتجذب وكالات الأسفار عبر الإنترنت زيارات كثيرة لموقعها، وتقدّم على زائريها شبكاً وحيداً لمختلف حاجياتهم السياحية (التذاكر وحجوزات الفنادق والرحلات والعروض، وغير ذلك). وتتجلى استراتيجيتها، المعتمدة على مستوى قطاع الشبكات، في أن تصبح ممتدة بما يكفي لتصير ضرورية. وقد حدثت عمليات الاندماج والتركيز الرئيسية خلال العقد الماضي، لكي تصل اليوم إلى مقاولاتٍ كبرى تستحوذ على جزء كبير من السوق.

L'image de marque de la destination et son impact sur les comportements post-visite des touristes, Anne-Cécile Marchat, <sup>24</sup> Christèle Camelis, Dans Gestion et management public 2017, (Volume 5 / n° 3), pages 43 à 58 : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2017-1-page-43.htm>.

يتبين هذا التركيز من خلال إجراء عملية بحث عبر شبكة الإنترنت، ذلك أنّ المُسافر الذي يرغب في قضاء عطلة بمدينة مراكش يمكنه البحث عن "فندق مراكش" على المحرك "Google"، غير أنه سيحصل على عشرات الملايين من الاقتراحات. ومع ذلك، فمن بين المقترحات العشرة التي يتم عرضها في الصفحة الأولى على منصّح الشبكة، تكون 7 منها هي التي تتناسب مع مواقع مجموعات مثل "Booking.com" أو "Expedia"، ومن ثمّ فإنّه يميل تلقائياً إلى اختيار واحد منها، خاصة وأنّ سمعة وصورة هذه المواقع يتمّ بناؤها بعناية.

وينبغي أن يكون هناك وعي تامّ بالقوّة التي تتمتع بها هذه المجموعات، التي تفرض شروطها على المقاولات السياحية بعمولات جدّ مرتفعة. إنّ هذه المقاولات، الرّقمية بصورة كاملة، تحقّق رقم معاملات قريب من رقم معاملات السلاسل الفندقية العالمية، مع مردوديّة مرتفعة.

وقد أدى التزايد الهامّ في استعمال الخدمات عبر الإنترنت، وكذلك الشروط التي تفرضها وكالات الأسفار عبر الإنترنت، إلى قيام الفاعلين "التقليديين"، على غرار السلاسل الفندقية الكبرى، بتطوير عروضها الرقمية الخاصة، بهدف استعادة التحكم في سلسلة قيمتها، واستعادة استقلاليتها. وبالنظر إلى الاستثمارات الضرورية، فلا يمكن إلاّ للمجموعات الكبيرة ذات الموارد المالية المهمة فقط النجاح في مثل هذه العملية.

على صعيد آخر، أتاح تعميم الإنترنت والخدمات التي يقدمها، إمكانية تطوير خدمات جديدة تستغل التواصل والربط بين الجميع، كلّ واحد حسب اهتماماته. وهكذا تمّ إطلاق منصات تشاركية تسمح للمستعملين بتقاسم المعلومات أو اقتراح خدمات دون أن يكون مهنيّاً بالضرورة.

وهكذا، فإنّ فكرة العمل على ربط المستهلكين مع بعضهم البعض بكيفية مباشرة قصد تبادل الخبرات كانت هي منطلق إحدى الخدمات الأكثر استعمالاً من طرف السيّاح. يتعلّق الأمر، بكلّ بساطة، بإشراكهم مباشرة في تقييم المنتجات والخدمات التي استعملوها. وتتيح هذه المنصات للزبناء وصف تجربة السفر، وإبداء الملاحظات التي يمكن الرجوع إليها بكلّ حرّيّة. وبالتالي، فقد أصبحوا، فعلياً، أكثر المرشدين استشارة ومتابعة، لأنّ الآراء التي يتمّ التعبير عنها مسبقاً صادرة عن مستهلكين مستقلّين ليست لديهم مصلحة أخرى سوى الإخبار. ومع مرور الوقت، أصبحت مصداقية هذه المنصات وتقييمها أمراً يُعندُّ به، وصار تأثيرها على النشاط مصدر اهتمام بالغ من طرف المهنيين الذين جعلوا منها أداة تسويقية أساسية.

ومن بين الخدمات الهامة الأخرى التي غيرت وجه السياحة خدمة المنصات التي تتيح لأيّ مالك مسكن أن يعرضه للإيجار لمدة محدودة. وبالتالي يكون لدى السيّاح بديل عن الفنادق. وقد عرف هذا النوع من الخدمات نجاحاً سريعاً جدّاً، بفضل إمكانية العيش في سكن يوفر مساحة وخدمات نادراً ما تكون متاحة في ظروف أخرى.

أخيراً، وعلى مستوى النقل، عرفت المنصات التي تقترح النقل المُشترك أو خدمة نقل بديلة (أوبر) تزايداً هاماً بدورها، وبالتالي فإنها تمكّن السيّاح من الولوج إلى خدمات تحت الطلب وبكلفة معقولة جدّاً.

وقد سمح التطوّر التكنولوجي باقتراح خدمات غير ورقية بصورة كليّة في عملية الاختيار والشراء، حيث إنّ الخدمات السياحية استفادت إلى حدّ كبير من ذلك، وبالتالي، أصبح اقتناء التذاكر الإلكترونية للطائرة اليوم المعيار السائد بالنسبة للإيواء أو العروض يتمّ استخراجها مباشرة من قبل المسافرين في بيوتهم، أو تقديمها مباشرة عند وقت السفر عبر هاتف ذكي. ومما سيزيد من شعور السيّاح بالرضا عن زيارتهم أنهم تمكنوا من الاستعداد لها مسبقاً والقيام بالتفاصيل اللوجستية دونما الحاجة إلى التنقّل.

كما أن نزع الطابع المادي يسمح بتزويد قواعد المعطيات بصورة آلية بشأن اختيارات السياح والأماكن الأكثر زيارة والنققات وغيرها. وهذه المعلومات ضرورية لتنظيم الأنشطة السياحية بشكل أفضل، من خلال التمكن من تحديد النقاط الإيجابية والسلبية، وبالتالي تحسين الدخل المتوقع من السياح. ويمكن بعد ذلك إنشاء لوحات قيادة وتقاسمها، بحيث تتاح لجميع الفاعلين إمكانية تقديم أفضل خدمة ممكنة والرفع من أرباح القطاع.

وهناك تكنولوجيات جديدة قادمة ستكون قادرة على تقديم خدمات جديدة للسياح والمهنيين والسلطات العمومية على حدٍ سواء. كما أنّ الذكاء الاصطناعي، على وجه الخصوص، سيغدو بمثابة مساعد حقيقي في تصميم المدارات السياحية الخاصة، التي ستسمح لكل واحد بالقيام بالرحلة التي تناسبه بشكل أفضل من جميع الزوايا. كما سيمكّن الذكاء الاصطناعي صنّاع القرار من تحديد التوجّهات التي ستسمح لهم باستهداف السياح بشكل أفضل وتقديم المنتج الذي يناسبهم.

واليوم، تهيم السياحة الإلكترونية بكيفية واسعة على أنماط الاستهلاك. وبالتالي، ينبغي الاعتراف بها وتطوير الأدوات والوسائل الكفيلة بجعلها رافعة للنمو.

### السياحة المستدامة

منذ التسعينيات، اعترفت منظومة الأمم المتحدة بمفهوم التنمية المستدامة من خلال أبعادها البيئية والاقتصادية والاجتماعية (ريو، 1992) وبالسياحة باعتبارها نشاطاً اقتصادياً يساهم في هذه الرؤية (ميثاق السياحة المستدامة، 1995؛ الميثاق العالمي لأخلاقيات السياحة، 1999). كما تمّ الإقرار الرّسمي بدور السياحة كأداة للتنمية المستدامة من طرف الأمم المتحدة خلال العقد الأول من القرن الحالي (جوهانسبورغ، 2002).

من الناحية العملية، يتم تفعيل التنمية المستدامة من خلال خطة 2030 للأمم المتحدة التي تحدّد 17 هدفاً من أهداف التنمية المستدامة، مقسّمة إلى 169 غاية قصد مواجهة تحديات الأبعاد الأساسية الثلاثة للاستدامة. يتعلق الأمر بحماية كوكبنا لتلبية احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية (الحفاظ على جودة الهواء، والماء، والتنوّع البيولوجي، والولوج المستدام إلى التغذية، والتغيّرات المناخية، وغيرها)، واحترام مبادئ المساواة بين الجنسين وكرامة الأشخاص، ومكافحة الفقر (الولوج إلى التربية والتكوين، الصحة، وغير ذلك)، وتحقيق الازدهار الاقتصادي المدمج الذي يحترم البيئة ويبني رؤية مشتركة وتشاركية بين الدول والجماعات الترابية والمجتمع المدني والقطاع الخاص<sup>25</sup>.

في المغرب وعبر العالم، يمارس النشاط السياحي ضغوطاً كبيرة على البيئة، بما أنّه يرفع من الحاجيات على مستوى الطاقة والتغذية والماء. كما يساهم في إنتاج النفايات التي تلوث الطبيعة وتلحق الضرر بالتنوّع البيولوجي. ثمّ إنّ السياحة من خلال الأسفار (التغذية والإقامة والتسوّق)، ولا سيّما من خلال التنقل عبر مختلف أرجاء العالم، تتسبّب في إصدار 8 في المائة من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري على الصعيد العالمي<sup>26</sup>.

وتتوقّع منظمة السياحة العالمية أن يتزايد الإنفاق العالمي على السياحة البيئية بوتيرة أكبر من متوسط نموّ القطاع الصّناعي<sup>27</sup>. ومع ذلك، فإنّ الضغط على البيئات الحساسة وعلى المواقف المحميّة سيكون أقوى. ومن

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/><sup>25</sup>

<https://www.ecoco2.com/blog/le-tourisme-represente-8-des-emissions-mondiales-de-co2/><sup>26</sup>

<https://www.unwto.org/fr/le-tourisme-mondial-consolide-sa-croissance-en-2019><sup>27</sup>

شأن الضغوط المفرطة على النباتات والحيوانات أن تؤدي إلى تدهور الأوساط الطبيعية، وإلى حدوث تغييرات سلوكية لدى الحيوانات.

ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ السياحة هي واحدة من الصناعات الرئيسية التي تستهلك الكثير من الموارد الطبيعية، ولا سيّما الموارد المائية. ومردّ هذا الاستهلاك، غير المتحكّم فيه بما يكفي، إلى الاستعمال المكثّف للمياه لتدبير وصيانة عددٍ كبير من الأنشطة السياحية، كالتنظيف وسقي المنشآت الرياضية وملء أحواض السباحة واستعمال المكيفات الهوائية.

وفضلاً عن الأثر البيئي، تشكّل السياحة تهديداً للتراث المادي، خاصة وأنّ معظم الفضاءات والأمكنة الثقافية ليست ملائمة ولا جاهزة لاستقبال عدد مرتفع من السياح بكيفية منتظمة. ومن أبرز الأمثلة التي تعبّر عن هذه الوضعيّة مدينة البندقية<sup>28</sup>، التي سجّل ما يقرب من 30 مليون زيارة سنوية (بمعدّل 545 سائح للفرد الواحد)، حيث قرّضت بلدية المدينة، منذ سنة 2019، على مختلف السياح أداء واجب الدخول لزيارة المدينة قصد تمويل تكاليف تنظيف المراكز التاريخية. كما أنّ التداعيات على جودة حياة الساكنة المحليّة كبيرة (النقل المكتظ، الضجيج، ارتفاع أسعار العقار، ارتفاع أسعار الخدمات والمنتجات، وغير ذلك).

وأمام هذه الوضعيّة، باتّ المستهلكون يطالبون، بشكل متزايد، بالعروض السياحية التي تستجيب على نحو أفضل لمتطلبات التنمية المستدامة واحترام الفضاءات التاريخية. وبالتالي، فإنّ المسافرين أصبحوا يفضلون زيارة الوجهات الأقل شهرة من أجل الحدّ من السياحة الجماعية وحماية البيئة (54 في المائة)<sup>29</sup>.

ولهذه الغاية، استجابت العديد من الوجهات (النرويج ونيوزيلندا وأستراليا وهولندا) لهذا الطلب، ولا سيّما المناطق والمُدُن التي تقترح بشكل متزايد حلولاً مستدامة لمنظومتها السياحية، من خلال اعتبار السائح فاعلاً في التغيير يُشارك في مسلسل التنمية المستدامة أكثر من اعتباره مجرد مستهلك.

وعلى سبيل المثال، توفر مدينة أمستردام للسياح فرصة التنزّه على متن القوارب الكهربائية، مع القيام بتنظيف القنوات. كما تقترح إعادة تدوير المواد التي يجمعها السياح من أجل بناء قوارب أخرى وصنع أثاث جديد<sup>30</sup>.

في المغرب، وفي إطار مشروع "الاستهلاك والإنتاج المستدامان من أجل اقتصاد منخفض الكربون في قطاع السياحة"<sup>31</sup>، أجرى القطاع الحكومي المكلف بالسياحة دراسة تهدف إلى تحديد كميّة انبعاثات غازات الاحتباس الحراري من هذا القطاع على مستوى مدينة مراكش، وذلك بهدف تقييم هشاشة القطاع أمام التغيرات المناخية، وتحديد إجراءات التخفيف الملائمة وطنياً على مستوى قطاع السياحة.

وبخصوص الجانب الاجتماعي، فإنّ آثار السياحة العديدة كبيرة للغاية، وتختلف باختلاف الجهات والمجتمعات. ذلك أنّ السياحة ذات آثار عميقة على الساكنة المحليّة وتؤدي إلى إحداث تغييرات كبيرة في أسلوب عيشها.

<sup>28</sup> السياحة المفرطة: قريبا ضريبة على زيارة مدينة البندقية. انظر:

www.lechotouristique.com, 2019.

Etude, Booking.com, 2020.<sup>29</sup>

<https://www.lechotouristique.com/article/insolite-peche-au-plastique-sur-les-canaux-damsterdam>.<sup>30</sup>

<sup>31</sup> حسب وزارة السياحة والصناعة التقليدية والنقل الجوي والاقتصاد الاجتماعي، يتم تمويل هذا المشروع من قبل مبادرة المناخ الدولية، بشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

إن انخراط الفاعلين ومهنيي القطاع للحدّ من أشكال القصور الاجتماعية للسياحة العديدة أمر ضروري، ولكنه ليس كافياً. ذلك أنّ المسؤولية الاجتماعية والتضامن الاقتصادي للمقاولات السياحية لا يقلان أهمية عن المحافظة على البيئة. لذلك، تقترح العديد من الجهات عبر العالم أنشطة مساعدة على النهوض بالاقتصادات المحلية (السياحة الاجتماعية، الصناعة التقليدية، المنتجات المحلية، المدارات، وغير ذلك)، والثقافة والتاريخ (التنشيط والمهرجانات والفعاليات) من خلال إشراك الساكنة المقيمة وجميع الشركاء في هذه العملية.

### هيكلية التشغيل غير المنظم

غالباً ما يُنظر إلى مناصب الشغل في قطاع السياحة على أنها لا تتطلب كفاءات عالية، وهي لا تقدم في الغالب سوى فرص محدودة للعاملين في هذا القطاع من أجل الترقى وتدبير المسار المهني. وتتسم هذه المناصب بالهشاشة وهزلة الأجور وضعف الحماية الاجتماعية أو انعدامها وعدم ملائمة مواقيت العمل وطابعها الموسمي، وهيمنة العمل بموجب عقود مؤقتة، والاشتغال في إطار غير منظم، وغير ذلك.

ويعد الشباب الفئة الأكثر تضرراً من هذا النوع من مناصب الشغل، مما يجعلهم في الغالب ضحية عدم الاستقرار، وظروف العمل السيئة، والاستغلال المفرط، وضعف الأجور.

وبالإضافة إلى ذلك، تشغل النساء المناصب الأكثر هشاشة في قطاع السياحة، لاسيما ذات الصبغة الموسمية منها. ويعكس هذا الوضع استمرار عدم المساواة بين الجنسين في الولوج إلى التعليم والعمل المؤهل والتمكين الاقتصادي (منظمة العمل الدولية، 2011<sup>32</sup>).

وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فمن شأن الاستعانة بالعمال المهاجرين والفئات الهشة (الأطفال، والساكنة المحلية، وذوو الاحتياجات الخاصة، وغيرهم) في الوظائف البسيطة في قطاع السياحة أن يساهم في تزايد مناصب الشغل الموسمية والهشة. ويرتبط هذا الوضع بهيمنة القطاع غير المنظم والمقاولات الصغيرة جدا والصغرى والمتوسطة على بنية قطاع السياحة. وتجدر الإشارة إلى أن حوالي 80 في المائة من اليد العاملة في المجال السياحي عبر العالم، التي تشتغل في مقاولات صغيرة جدا وصغرى ومتوسطة، تواجه صعوبة في استقطاب الرأسمال البشري وتطويره بهذا القطاع، بالنظر لكونها لا تملك القدرات ولا الوسائل التي تتوفر عليها المقاولات الكبرى (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2014).

ويعد غياب آفاق التطور والترقي المهني في هذا القطاع مشكلة رئيسية تحد من إمكانية تحسين الإنتاجية، لاسيما بالنسبة للمقاولات الصغيرة جدا والصغرى والمتوسطة. وفي هذا الصدد، أكدت الخلاصات الرئيسية لمندى الحوار العالمي لمنظمة العمل الدولية حول التطورات والتحديات الجديدة في قطاع الفنادق والسياحة<sup>33</sup>، أنه من الأهمية بمكان أن تعمل البلدان ذات التوجه السياحي على وضع استراتيجيات للتشغيل التدريجي تركز على تحسين الكفاءات وظروف العمل وتحفيز الأجراء وإرساء حوار اجتماعي فعال.

ويكتسي الارتقاء بجودة مناصب الشغل المحدثة في سلسلة القيمة السياحية وتمكين الرأسمال البشري أهمية استراتيجية لتنمية قطاع السياحة على المدى الطويل، وذلك بما يواكب الاتجاهات العالمية الجديدة (الرقمنة والاستدامة).

[https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS\\_154944/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_154944/lang--fr/index.htm)<sup>32</sup>  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dialogue/---sector/documents/meeting\\_document/wcms\\_163431.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dialogue/---sector/documents/meeting_document/wcms_163431.pdf)<sup>33</sup>



إن الطابع العرضاني للقطاع، والحركية المتزايدة للسياح، وظهور أسواق سياحية جديدة، وما تعرفه تكنولوجيا الإعلام والاتصال من تطورات، واحتدام المنافسة بين الجهات السياحية، كلها عوامل رئيسية تحدد حاجيات القطاع من الكفاءات. وتعد الإنتاجية مؤشراً رئيسياً للتنافسية، كما أن لها تأثيراً مباشراً على قدرة الجهات على تقديم خدمات سياحية ذات جودة، بما يجعلها أكثر تنافسية<sup>34</sup>.

ويتيح النهوض بالرأس المال البشري حفز نمو مستدام ودامج، والحد من انتشار مناصب الشغل الهشة، والقطاع غير المنظم والانعكاسات السلبية للسياحة العددية<sup>35</sup>.

## السياحة الداخلية

تعتبر السياحة الداخلية قطاعاً فرعياً يضطلع بدور هام في الحفاظ على قدرة قطاع السياحة على الصمود، من خلال تنويع قاعدة الزبناء، لاسيما خلال الأزمات. كما يساهم هذا القطاع في تنمية الجهات عبر تعزيز الأنشطة التي تستجيب لحاجيات المواطن (ة) وأنماط استهلاكه (ا).

وإذا كانت الجهات السياحية الرئيسية في العالم تستأثر بأكثر من نصف الوافدين عبر العالم وكذا بنصف الإيرادات المتعلقة بالسفر، فإن 75 في المائة في المتوسط من النفقات المتعلقة بالسياحة بهذه البلدان تتم في إطار السياحة الداخلية. وينطبق هذا على كل من ألمانيا والولايات المتحدة واليابان والمملكة المتحدة<sup>36</sup>.

ومن هذا المنطلق، خصصت رؤية 2020 للتنمية السياحية محوراً خاصاً لتطوير السياحة الداخلية يحمل اسم "مخطط بلادي" ويشمل مختلف المناطق السياحية بالمملكة. ويشتمل هذا المخطط على تطوير سلسلة من المحطات السياحية ومواكبة ذلك بمنتجات وأسعار تتلاءم مع حاجيات السياح الداخليين. ومن أجل الترويج لهذا العرض السياحي، أطلقت السلطات العمومية حملة "كنوز بلادي". غير أن نسبة تنفيذ الأهداف المسطرة في إطار مخطط بلادي لا تتعدى 30 في المائة وتبقى دون مستوى التطلعات<sup>37</sup>، وذلك بسبب (أ) اقتراح مجموعة من المنتجات تفتقر إلى التنشيط الكافي ولا تستجيب لحاجيات السياحة الداخلية، (ب) وعدم احترام الأجل المقررة.

وبالإضافة إلى تشجيع السياحة الداخلية، ارتكزت جهود تحسين تنافسية المقاولات السياحية الوطنية، من بين أمور أخرى، على تحديث الإطار القانوني المنظم لقطاع السياحة وإحداث آلية شاملة ومندمجة لمواكبة المقاولات السياحية تتضمن وضع برامج مُلائمة من قبيل برنامجي "مساندة سياحة" و"رينوفوتيل 3"<sup>38</sup>. وتجدر الإشارة إلى أن وقع هذه البرامج يبقى محدوداً ولم يمكن من بلوغ جميع النتائج المرجوة.

وبإمكان السياحة الداخلية أن تساهم في إنعاش النشاط السياحي والتخفيف من انعكاسات الأزمة المترتبة عن تفشي جائحة كوفيد-19، وذلك على غرار ما حدث في سنوات 2003 و2009 و2012. وسيتوقف استمرار

<sup>34</sup> Indicateurs de la compétitivité du tourisme : Document d'orientation, OCDE, 2013.

<sup>35</sup> <https://www.equilibre-travel.com/les-dangers-du-tourisme-de-masse/>

<sup>36</sup> Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE, 2020.

<sup>37</sup> تم إنشاء ثلاث محطات فقط (إيمي ودار، القنيطرة، إفران).

<sup>38</sup> يعد برنامج "مساندة سياحة" آلية لدعم المقاولات السياحية (الارتقاء بالتنافسية وتحسينها). وتتعلق هذه الآلية بثلاثة أنواع من الأنشطة: مؤسسات الإيواء السياحي، ووكالات السفر، وشركات النقل السياحي.

أما برنامج "رينوفوتيل 3" فهو صندوق تمويل مشترك مع الأبنك ويهدف إلى رفع مستوى مؤسسات الإيواء السياحي.

نشاط السياحة الداخلية على مدى تثمان السياحة المستدامة الموجهة للسياح الداخليين، وكذا على التدابير التي تتخذها الدولة والمهنيون في إطار خطة الإنعاش التي تم وضعها<sup>39</sup>.

## التوطين الترابي

يندرج مسلسل الجهوية المتقدمة بالمغرب في إطار ورش كبير تشهده البلاد في مجال التجديد المؤسساتي. ويستند هذا المسلسل على أربعة مبادئ توجيهية تهدف إلى ترسيخ الديمقراطية التمثيلية، وتعزيز الاختصاصات التقديرية والتنفيذية للمجالس المنتخبة، والنهوض بمقاربة النوع<sup>40</sup>، وتوسيع مشاركة المواطنين والمواطنات وتنمية علاقات الشراكة مع النسيج الجمعي والقطاع الخاص على المستوى المحلي.

وقد منحت القوانين التنظيمية التي جرى اعتمادها سنة 2015 (الخاصة بالجماعات الترابية بمختلف مستوياتها) مكانة هامة للجهة باعتبارها الإطار الأنسب لتنزيل الاستراتيجيات القطاعية للدولة والسياسات العمومية الترابية. كما خولت هذه النصوص القانونية، عملاً بمقتضيات الدستور، للمجالس المنتخبة الموارد المالية والبشرية اللازمة لمواكبة الجهات في الاضطلاع بالاختصاصات الجديدة الذاتية والمشاركة والمنقولة، لا سيما في مجال التنمية الاقتصادية.

ويعتبر النهوض بقطاع السياحة اختصاصاً مشتركاً بين الدولة والجهة. وهكذا، فإن الجهة هي شريك في تفعيل رؤية 2020 على المستوى الترابي. كما أن القطاعات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على تنمية السياحة (البنيات التحتية، الثقافة، التراث، تدبير المنتزهات، وغيرها) تدخل ضمن الاختصاصات الذاتية أو المنقولة للجهات.

ومن خلال برامج التنمية الجهوية، فإن الجهة مدعوة إلى النهوض بقطاع السياحة عبر تحديد التخصص السياحي المناسب مع مؤهلاتها، وذلك بما يتلاءم مع الاستراتيجيات القطاعية وارتكازاً على الموارد الذاتية ووفقاً للحاجيات الخاصة لكل فاعل في هذا القطاع (المجتمع المدني والنسيج الإنتاجي، والمصالح اللامركزية للدولة، والجماعات الترابية) ولكل مجال ترابي (الأقاليم والجماعات). وهكذا، فإن الجهة هي الإطار الأمثل لوضع الاستراتيجيات السياحية.

ويعد تضافر الجهود بين عدة جماعات ترابية ضرورياً حتى تتمكن من التوافق بشأن كفاءات تعاونها من أجل أعمال الاختصاصات المذكورة. وينبغي مواكبة هذه الآلية بأدوات واضحة (مالية، جبائية، وغيرها) لتيسير الالتقائية وإعمال الاختصاص المتعلق "بالنهوض بالسياحة".

<sup>39</sup> جلسة إنصات نظمت مع وزارة السياحة والصناعة التقليدية والنقل الجوي والاقتصاد الاجتماعي.

<sup>40</sup> [http://www.regionalisationavancee.ma/PDF/Rapport/Ar/L1\\_ConceptionGenerale\\_ar.pdf](http://www.regionalisationavancee.ma/PDF/Rapport/Ar/L1_ConceptionGenerale_ar.pdf)، (الصفحة 21 على سبيل المثال).

## توصيات المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

يتمثل طموح المجلس الاجتماعي والاقتصادي والبيئي في إرساء سياحة مستدامة تكفل (أ) تعزيز قدرة الاقتصاد الوطني على الصمود في مواجهة المخاطر الاقتصادية والمالية والبيئية والصحية، و(ب) إدماج الساكنة المحلية، لاسيما النساء والشباب في دينامية خلق الثروة والعمل اللائق، و(ج) تحسين التمتع السياحي للجهات والوجهات على الصعيدين الوطني والدولي.

ومن أجل تجسيد هذا الطموح على أرض الواقع، من خلال ترصيد المبادرات التي تم اتخاذها من أجل النهوض بالسياحة الوطنية والاستفادة من الدروس المستخلصة من التجارب الدولية، يقترح المجلس جملة من التوصيات تتمحور حول ستة محاور رئيسية:

### – الحكامة كشرط أساسي

إرساء حكامة مندمجة وفعالة في جميع مراحل عملية بلورة وتنفيذ وتتبع الاستراتيجيات المتعلقة بقطاع السياحة على الصعيدين الوطني والترابي.

### – المحور الأول: السياحة المستدامة والمسؤولية

تطوير سياحة مستدامة ومسؤولة تكون غايتها تحقيق منافع اقتصادية واجتماعية وبيئية، وتعزيز قدرة القطاع على الصمود في مواجهة المخاطر البيئية والصحية.

### – المحور الثاني: السياحة الوطنية

تشجيع الأنشطة والمرافق السياحية الموجهة للسياحة الداخلية، من خلال استثمارات عمومية / خاصة والدعم المالي والتحفيز الجبائي.

### – المحور الثالث: الرقمنة

الترويج لوجهات ومنتجات سياحية مستدامة، من خلال استثمار مختلف دعائم التواصل والربط والرقمنة.

### – المحور الرابع: الرأس المال البشري، مفتاح النجاح

تأهيل الرأس المال البشري، من خلال تمكينه من مواكبة التوجهات والتطورات العالمية للقطاع والسعي إلى تحقيق التميز.

### – المحور الخامس: التوطين الترابي

يعد التوطين الترابي إطاراً ملائماً لتفعيل الاستراتيجيات، بما يكفل التنسيق بين المستويين الوطني والجهوي.

### الحكامة المندمجة والفعالة كشرط أساسي

1. **وضع قانون إطار للسياحة.** يعد توضيح صلاحيات الفاعلين والمؤسسات العمومية والنسيج الجموعي، ومراجعة القوانين التي لها انعكاسات على السفر والسياحة، شرطين أساسيين لإعادة تموقع القطاع.

2. **إرساء تخطيط استراتيجي مندمج،** يضمن التقائية الوسائل والموارد والرصد، وتتبعاً وتقيماً لمجموع سلسلة القيمة، وذلك من خلال:

- تفعيل الهيئة العليا للسياحة المكلفة بعمليات القيادة والتتبع والتقييم؛
- إحداث الهيئات الجهوية وفقاً للتقسيم الإداري الحالي؛

3. **ضمان التقائية وانسجام أفضل بين المكتب الوطني المغربي للسياحة والشركة المغربية للهندسة السياحية،** من خلال دعم تحولهما وتعزيز أدوارهما ومواردهما بما يستجيب للمعايير الدولية.

4. **توعية المستثمرين بشكل أكبر بالفرص التي يوفرها قطاع السياحة،** من خلال:

- مراجعة الدور والصلاحيات الموكولة لمرصد السياحة، من خلال التركيز على اليقظة الاستراتيجية؛
- تحديث الحساب الفرعي الخاص بقطاع السياحة، ضمن منظومة الحسابات الوطنية، وتحيينه باستمرار.

5. **إعادة صياغة السياسة الجوية للمغرب،** مع ترصيد المزايا التي أتاحتها اعتماد المغرب لسياسة الأجواء المفتوحة وتوفير عروض الرحلات الجوية ذات التكلفة المنخفضة (low cost)، وتعزيز الدور الذي تضطلع به شركة الطيران الوطنية في تحسين الإشعاع المؤسساتي والسياحي للمغرب.

#### **المحور الأول: السياحة المستدامة والمسؤولية**

6. **تفعيل الميثاق المغربي للسياحة المستدامة،** بما يضمن الالتقائية بين المسؤوليات المنوطة بالفاعلين المعنيين، وتعزيز جاذبية الجهات وترسيخ التماسك الاجتماعي. وينبغي أن يعمل الميثاق المذكور على ما يلي:

- أن تواكب مضامينه الأولويات المحددة في أهداف خطة التنمية المستدامة 2030 والاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بالتنمية المستدامة؛
- إرساء حوار اجتماعي بناءً بين مختلف الفاعلين المعنيين؛
- إعطاء الأولوية للعمل اللائق وتعميم نظام الحماية الاجتماعية ليشمل العاملين في قطاع السياحة؛
- حماية العاملين في القطاع غير المنظم و / أو العاملين في وظائف غير مستقرة، لا سيما النساء في وضعية هشّة والشباب والأشخاص في وضعية إعاقة والمهاجرين، وغيرهم؛
- الحرص على احترام حقوق الإنسان؛
- حماية الأطفال من كل أشكال الاستغلال الاقتصادي والجنسي.

7. **الاستثمار في تطوير معايير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية** في جميع المجالات (حقوق الإنسان، النقل، الاقتصاد، وغيرها) وبالنسبة لجميع الفاعلين في سلسلة القيمة، لاسيما الفاعلون الصغار. وتعد السياحة المستدامة والمسؤولية مصدرًا أساسيًا للنهوض بتنافسية الجهات والجهات السياحية. وفي هذا الصدد، يوصي المجلس بما يلي:

- تقييم المشاريع الاستثمارية، مع مراعاة تأثيرها على جودة حياة الساكنة المحلية وعلى البيئة؛
- تشجيع اعتماد لواء أو علامة على غرار "المفتاح الأخضر" الذي وضعته مؤسسة محمد السادس لحماية البيئة؛
- تعزيز إحداث مرافق مستدامة، والنهوض بوسائل النقل العمومي (التنقل المشترك في سيارة واحدة، الحافلات الهجينة، الدراجات الهوائية، وخدمات التنقل المرن، وغير ذلك) مع ضمان إمكانية الولوج بالنسبة للأشخاص في وضعية إعاقة؛
- تعزيز الاقتصاد الدائري باعتباره أحد وسائل تنزيل الهدف رقم 12 من أهداف التنمية المستدامة المتعلق بضمن أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة، وذلك من أجل المساهمة في تعزيز قدرات صمود قطاع السياحة والمجتمع المغربي ككل.

8. **المساهمة من خلال النظام الجبائي في النهوض بالاستثمارات المستدامة والمنتجة والمحدثة** لفرص الشغل والمحفزة لخلق القيمة في المجالات الترابية التي تحتضن هذه الاستثمارات. وتستند التوصيات المقترحة في هذا الصدد على تقرير المجلس الذي يحمل عنوان "من أجل نظام جبائي يشكل دعامة أساسية لبناء النموذج التنموي الجديد" (2019). وفي هذا الإطار، يوصي المجلس بما يلي:

- تبسيط الجبايات المحلية وضمان التقائيتها مع الجبايات الوطنية من أجل الرفع من جاذبية المجالات الترابية وتيسير النظام الجبائي بالنسبة للفاعلين والمستثمرين؛
- ملاءمة النظام الجبائي مع حاجيات المقاولات السياحية الصغيرة جدا والصغرى والمتوسطة، وذلك حسب موقع المشروع وطبيعته؛

9. **وضع معايير تنظيمية تستجيب لمتطلبات المنافسة مع الأسواق الخارجية**، من خلال الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية والابتكار التكنولوجي. وفي هذا الصدد، فإن من شأن اعتماد نظام مرجعي للتقييس أن يساهم في دعم العرض الوطني في سعيه نحو الملاءمة مع معايير الأسواق الدولية من حيث الاستدامة والالتقائية والأمن الصحي والجودة.

10. **اعتماد مقاربة "سياحة 365 يوماً"**. وترتكز هذه المقاربة على تطوير فروع جديدة لا ترتهن بشكل كبير بالظروف المناخية وموجهة نحو معايير أداء نوعية، كالمداخيل من العملة الصعبة ومتوسط مدة الإقامة، ويتعلق الأمر على وجه الخصوص بما يلي:

- السياحة الثقافية، وتكتسي أهمية بالغة من أجل تطوير الأسواق التقليدية واستقطاب أسواق جديدة (السوقان الصينية والروسية وغيرهما)؛
- السياحة الإيكولوجية، والسياحة القروية، وسياحة الاستكشاف، والتي يمكن ملاءمة عرضها حسب المواسم ووفق خصوصيات كل منطقة؛

- السياحة العلاجية وسياحة الرفاه وكذا السياحة المستجيبة لحاجيات المسنين والمتقاعدين بالنسبة لفترات الإقامة الطويلة. وينبغي تطوير هذه الفروع بالنظر إلى القرب الجغرافي للمغرب من القارة الأوروبية.

## المحور الثاني: الرقمنة

11. اعتباراً لكون المجال الرقمي هو اليوم المدخل الأساسي للوصول إلى المنتجات السياحية، فيتعين أن يكون المحور الرئيسي للتواصل والتسويق، وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:

- اقتراح منظومة مغربية للحجز والأداء لتجنب خروج العملات الصعبة وتلقي العملات من لدن فاعلين خارج المغرب؛
- تطوير آلية التواصل الرقمي الرسمية المرتكزة حالياً على الدعوة إلى زيارة المغرب ([visitmorocco.com](http://visitmorocco.com)) والانتقال نحو تسليط الضوء على حفز انتظارات الزبون. إذ ينبغي في هذا الصدد أن تركز آلية التواصل على عرض "سردية" الرحلة إلى المغرب وأن تجعل السائح يعيش تجربة إنسانية متفردة تسافر به في عوالم الأصالة والاكتشاف والتشويق والثقافة وفن الطبخ والحياة القروية، وغيرها.
- تطوير المنصات الرقمية "morocco.com" و "casablanca.com" و "marrakesh.com"، لجعلها رافعة لتعزيز إشعاع بلادنا بشكل عام وبعض مدن المملكة وجهاتها على وجه الخصوص؛
- تجميع الفاعلين المغاربة في مجال الإيواء، وذلك من أجل:
  - إجراء مفاوضات مشتركة مع الشركات الرقمية العملاقة؛
  - الارتقاء بالعرض السياحي المتعلق بـ "المغرب" و "المدن" و "الجهات"؛
- وضع آلية لليقظة وتتبع التفاعل مع العرض المغربي عبر شبكة الإنترنت من أجل تحليل العروض والمنتجات الوطنية، بما يُمكن من التحسين المستمر لصورة المغرب على المستوى الدولي.

## المحور الثالث: السياحة الوطنية

12. تعزيز أداء السياحة الداخلية. من الأهمية بمكان النهوض بعرض يتلاءم مع حاجيات السائح المغربي وتعزيز الاستثمار من خلال اقتراح عروض مستدامة جديدة تكون أكثر جاذبية وتنافسية لفائدة السياحة الوطنية، وقادرة على إنعاش القطاع. وفي هذا الصدد، يوصي المجلس بما يلي:

- اقتراح منتجات خاصة بالسياحة الوطنية بمختلف فروعها، على أن تتلاءم هذه المنتجات مع القدرة الشرائية للسائح المغربي؛
- تشجيع السياحة الاجتماعية والتضامنية وتطوير المأوى الموجهة للشباب؛
- تحسين أداء مراكز الاصطياف؛
- ابتكار عرض مناسب للمغاربة المقيمين بالخارج، مع الأخذ بعين الاعتبار أسلوبهم في العيش وأنماط استهلاكهم في مجال الأنشطة الترفيهية والرياضية؛

- اقتراح حملات ترويجية مخصصة للنهوض بالسياحة الوطنية والمحلية وملائمة لخصوصيات المستهلك الوطني، مع تخفيض الأسعار (تذاكر الطائرة، وأسعار الفنادق، والمطاعم، والأنشطة الترفيهية، وما إلى ذلك)، لاسيما لفائدة الشباب والأشخاص في وضعية إعاقة.

#### المحور الرابع: الرأس مال البشري، مفتاح النجاح

13. جعل البحث العلمي محورا رئيسيا للنهوض بالقطاع السياحي، من خلال إقامة جسور أكثر تنسيقاً على المستوى الجهوي بين المقاولات والجامعات والمهنيين.

14. تحيين خريطة التشغيل في القطاع السياحي.

15. العمل على إبرام اتفاقية قطاعية جماعية في مجال التكوين وتعزيز الكفاءات، من خلال إشراك الأقطاب الجهوية للكفاءات (المكتب الوطني للتكوين المهني وإنعاش الشغل والجهات) ودعم مدارس التميز المنصوص عليها في رؤية 2020.

16. العمل، على مستوى التعليم الأساسي والتكوين المهني والجامعي، على إحداث وتوسيع اعتماد تخصص في "الفنون والحرف السياحية" في مستويات البكالوريا المهنية للسياحة، والإجازة، والماستر، والدكتوراه.

17. إعادة النظر في منظومة التكوين المهني، من خلال تثمين التخصصات المستهدفة والهندسة السياحية وعدم الاقتصار على تخصص الفنادق. وينبغي أن يرتكز هذا التكوين على الجوانب التقنية للمهن السياحية وكذا على اللغات الأجنبية واستقبال السياح والارتقاء بالمهارات الشخصية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومهارات التكيف داخل الوسط السوسيو-مهني.

18. اعتماد مقاربة دامجة بتعاون مع جميع المتدخلين في القطاع، للاستجابة للحاجيات في مجال التربية والتعليم وتعزيز الكفاءات بشأن رهانات السياحة المستدامة. ويكتسي هذا الهدف أهمية بالغة بالنسبة لمجموع سلسلة القيمة المتعلقة بقطاع السياحة، لاسيما في أوساط الشباب.

#### المحور الخامس: التوطين الترابي

19. تشكل الجهوية المتقدمة وميثاق اللاتمرکز فرصة لتحقيق التوازن في تنمية السياحة بين المجالات الترابية والوجهات السياحية. وفي هذا الصدد، يوصي المجلس بما يلي:

- إرساء الالتقائية بين الاستراتيجيات الوطنية المتعلقة بقطاعات السياحة والثقافة والصناعة التقليدية والشباب والرياضة والتنمية المستدامة وغيرها، والحرص على توطينها على المستوى الترابي.
- دعم تنفيذ الاستراتيجيات الجهوية للسياحة المستدامة، من خلال مواكبة المجالس الجهوية في إعداد ووضع مشاريع في هذا المجال ضمن برامج التنمية الجهوية.

20. تقديم عرض متنوع يتمحور حول مسارات سياحية تُعبر عدة مجالات ترابية ذات توجه سياحي مشترك. وينبغي استهداف المراكز السياحية التي رسخت مكانتها وكذا الجهات التي تمتلك إمكانات كبيرة غير أنه لا يتم تمييزها بالقدر الكافي. ومن الأهمية بمكان تحديد المسارات السياحية بين الجهات

وبالتعاون مع البلدان المجاورة على مستوى منطقة البحر الأبيض المتوسط أو مع بلدان إفريقيا جنوب الصحراء.

21. العمل، على المستوى المحلي، على تعزيز آليات الديمقراطية التشاركية من أجل النهوض بالسياحة. وفي هذا الصدد، يعتبر تطوير المنصات المفتوحة أمام المشاركة المواطنة ومنتديات الحوار بين السلطات العمومية، والمسؤولين على الصعيد المحلي، والمهنيين، والمجتمع المدني، والسكنة، شرطاً ضرورياً لإرساء تنمية دامجة وتشاركية لقطاع السياحة.



## الملحق رقم 1: لائحة الفاعلين الذين تم الإنصات إليهم

يودُّ المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أن يعرب عن خالص شكره لمختلف الفاعلين والهيئات والمؤسسات التي شاركت في جلسات الإنصات التي جرى تنظيمها. كما يود المجلس توجيه شكر خاص إلى كل من أرسلوا مساهمات كتابية من أجل إغناء مضامين هذا الرأي.

اسم الهيئة	طبيعة الهيئة
وزارة السياحة والصناعة التقليدية والنقل الجوي والاقتصاد الاجتماعي	قطاعات حكومية ومؤسسات وطنية وعمومية
وزارة الطاقة والمعادن والبيئة- قطاع البيئة	
المكتب الوطني المغربي للسياحة	
الوكالة المغربية للنجاعة الطاقية (AMEE)	
مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل	
الوكالة الوطنية لإنعاش التشغيل والكفاءات	
صندوق الضمان المركزي	
صندوق الحسن الثاني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية	مؤسسات وطنية ومقاولات عمومية
مؤسسة محمد السادس لحماية البيئة	
شركة الخطوط الملكية المغربية	
MADAËF	فاعلون محليون
المركز الجهوي للاستثمار لجهة مراكش – أسفي المجلس الجهوي للسياحة لمراكش-أسفي	
مدرسة الفندقية بالدار البيضاء	مؤسسات جامعية ومدارس عليا
جمعية جهات المغرب جمعية وكالات الأسفار ومنظمي الرحلات بالمغرب الكونفدرالية الوطنية للسياحة	جمعيات ومنظمات غير حكومية
عثمان شريف العلمي سمير الصحرراوي أمين العلمي عمر القباج حيات حسن بلخياط محمد بنقدور	خبراء
Atout France	مؤسسات دولية

الملحق رقم 2: لائحة أعضاء اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية

أحمد أبوه
طريق أكيزول
محمد علوي
خليدة عزبان بلقاضي
العربي بلعربي
فؤاد ابن الصديق
علال بنلعربي
مريم بنصالح شقرون
لطيفة بنواكريم
محمد فيكرات
عبد الكريم فوطاط
أمين منير العلوي
عبد الله دكيك
منصف كتاني
علي غنام
أحمد الحليمي علمي
كريمة مكيكة
محمد مستغفر
حكيمه ناجي
أحمد أعياش
محمد البشير الراشدي
طارق السجلماسي
نجاه سيمو
منصف الزياتي
أمين برادة سني
لطفى بوجندار

الملحق رقم 3: الخبراء الداخليون الذين واكبوا اللجنة في إعداد هذا الرأي

ياسمينة الدكالي	الخبيران الداخليان للمجلس
هاشم الأيوبي	
إبراهيم لساوي	المترجم