

المكتب الوطني المغربي للسياحة

يوظف المكتب الوطني المغربي للسياحة بمهمة إنعاش السياحة المغربية بموجب الظهير الشريف بمثابة قانون رقم 1.74.16 بتاريخ 12 ربيع الثاني 1396 (12 أبريل 1976). كما خول إليه بمقتضى القانون إحداث وتهيئة وتدبير التجهيزات التي من شأنها تنمية السياحة وخاصة الإيواء.

وقد أخذ تدبير قطاع السياحة منعطفا حاسما بالتوقيع سنة 2001 على اتفاق إطار للفترة 2001-2010 وكذا اتفاقية تطبيقه مما مهد لوضع اللبنة الأولى لإحداث تدبير تعاقدي فيما أضحي يعرف برويا 2010.

وتطمح هذه الرؤيا لخلق ديناميكية لتنمية السياحة خلال مدة العشرية "لجعل المغرب من بين أهم الوجهات السياحية على الصعيد العالمي". ويتعلق الأمر بالأساس بتحقيق تدفق عشرة ملايين سائح وخمسين مليون ليلة مبيت وعائدات من العملة الصعبة بقيمة 48 مليار درهم بالإضافة إلى إسهام القطاع السياحي بنسبة عشرين في المائة في الناتج الداخلي الخام في أفق 2010.

وتعتبر الديناميكية التجارية ومكونها الأساسي ذو الصلة بإستراتيجية الإنعاش حلقة مهمة في الرؤية السالفة الذكر من أجل "تقوية تنافسية المغرب كوجهة سياحية وكمنتج". وقد تم الاتفاق في هذا الإطار على إعادة هيكلة نظام الإنعاش بشموليته وذلك من أجل تصميم سياسة إنعاش خلاقة ومتفاعلة، بالتوافق مع المهنيين، وتستجيب لحاجاتهم.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

1. إستراتيجية تموقع المغرب في الأسواق المصدرة للسياح

وضع المكتب مخططة الإستراتيجية الأولى للفترة 2002-2004 من أجل تفعيل التدابير المقررة في الاتفاق السالف الذكر ليتخلى عنه بعد ذلك بدءاً من سنة 2003 ويعوضه بمخططات عمل سنوية.

وفي هذا الصدد، ومن أجل إرساء خياراته المتعلقة بتموقع وجهة المغرب في الأسواق المصدرة، اعتمد المخطط عدة معايير، خاصة منها تلك المتعلقة بقدرات السفر إلى الخارج وجودة السوق بالنظر إلى معدل مدة الإقامة وتيرة السفر ومعدل نفقات السائح في اليوم. ويضاف إلى هذا أيضا جوانب أخرى تتعلق بمدى تنظيم السوق وبنيته من حيث الوكلاء السياحيين ووكالات الأسفار والتوافق بين الطلب في الأسواق والعروض المغربية للمنتجات السياحية.

وقد أسفرت المعايير السالفة الذكر عن تموقع المغرب في ثلاثة أنواع من الأسواق سنة 2004 وهي الأسواق الإستراتيجية وتشمل فرنسا وإسبانيا والبرتغال وألمانيا والمملكة المتحدة، والأسواق المستقبلية والمتمثلة في إيطاليا وسويسرا والدول الاسكندنافية والبنيلوكس والشرق الأوسط، وأخيرا الأسواق ذات الطابع التكتيكي (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا). وقد حظيت الأسواق الإستراتيجية بنسبة ثمانين في المائة من توقعات ميزانية الإنعاش مقابل 16 و 4 في المائة لكل من الأسواق المستقبلية والأسواق التكتيكية.

وتجدر الإشارة إلى أن تموقع المغرب في هذه الأسواق عرف عدة مراجعات دون توثيق لذلك ودون الارتكاز على تحاليل للأسواق من شأنها تفسير التغيرات التي قد تكون طرأت على مستوى هذه الأسواق. ويعود هذا لضعف الاهتمام بأنشطة البحث عن الأسواق وعدم إدماج مسلسل التخطيط وتحليل الأسباب التي من شأنها التأثير على أنشطة المكتب المتعلقة بإنعاش السياحة. ومن تداعيات هذه النواقص أن تفضي إلى تقدير خاطئ للأسواق واختلافات في إدراك توجهات هذه الأسواق وكذا التوازن بين الموارد المرصودة لسوق معين والإمكانات المتاحة الفعلية التي يتوفر عليها.

ويستخلص من تحليل تموقع وجهة المغرب من سنة لأخرى تغيير في تحديد الأولويات كما هو الشأن بالنسبة للأسواق السياحية التالية:

- السوق الإيطالي الذي كان مصنفا كسوق إستراتيجي مثل نظيره الفرنسي تمت إعادة تصنيفه في الفئة الثانية لتخصص له فقط 16 في المائة من الموارد المرصودة للتواصل بالرغم من طابعه الإستراتيجي.
- الأسواق البريطانية والألمانية خضعت لتغييرات على مستوى تموقعها الإستراتيجي دون مبررات كافية وتم تصنيفها كأسواق تقليدية على مستوى الجهود التسويقية في الوقت الذي كان يتعين أن تستفيد هذه الأسواق من جهود كاف في مجال التواصل.
- سوق البنيلوكس الذي تم تقسيمه إلى سوق أولوية وتكتيكية لبلجيكا وهولندا على التوالي.

- سوق البرتغال الذي لم يعد سوقا أولوية بل أعيد تصنيفه كسوق تكتيكي إلى جانب روسيا والنمسا.
- الأسواق الناشئة والمسماة سالفا بالأسواق التكتيكية، عرفت توضيحا في اتجاه تحديد الأسواق المعنية وهي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمغرب وباقي العالم.

2. تسلسل عمليات تحديد الأهداف والتوجيه والتقييم البعدي

- يدل عدم الوضوح فيما يتعلق بخيارات تموقع المغرب على غياب عمليات متسلسلة من شأنها المساعدة على تحديد أهداف يمكن تحقيقها وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية لذلك وكذا تحديد المهمات الدقيقة المنوطة بكل متدخل على مستوى المكتب وكذا فروعه بالخارج كما تدل على ذلك الملاحظات التالية:
- القيام بالعمليات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة دون الاستناد إلى نظام للتوجيه كفيل بتحديد هامش المناورة الذي قد تحظى به الفرعيات بالخارج خاصة من خلال علاقاتها مع وكلاء الأسفار في إطار عقود التسويق المشترك.
- عدم التفعيل الكافي لعمليات مراقبة التدبير التي تمكن من تنظيم الإجراءات التي تساعد على تحديد الأهداف والإمكانيات الضرورية لتفعيل الإستراتيجية على المدى القريب.
- غياب نظام التقييم البعدي للنتائج المحصل عليها والذي يمكن من قياس أداء مختلف المتدخلين في المكتب وذلك على مستوى الجهات والأسواق وكذلك مختلف الفرعيات.
- غياب المؤشرات التي تتضمن قياسات مالية وغير مالية يشكل مخاطرة من شأنها أن تقضي إلى فقدان الرؤيا للأهداف الإستراتيجية ولمقاييس الأداء المصاحبة لها وذلك على مستوى المكتب والفرعيات في الخارج.
- غياب نظام معلوماتي متناسق، كاف لرصد وتيرة تحقيق الأنشطة التي تم تفعيلها وكذا الأنشطة التصحيحية الواجب اتخاذها استنادا إلى النتائج المحصلة مقارنة مع الأهداف المسطرة والتوجهات المعتمدة.

3. إستراتيجية التسويق والتواصل

حدد المكتب لنفسه هدف مراجعة إستراتيجية الإنعاش في اتجاه تركيزها على "المنتوج" خاصة المنتج الشاطئي والثقافي عوض "الوجهة" وذلك من أجل تحسين سمعة المغرب كوجهة سياحية في الأسواق التي تم اعتمادها في التوقع الاستراتيجي السالف الذكر. وقد أتاح فحص الاستراتيجيات المعتمدة في مجال التسويق والتواصل الوقوف على جملة من الملاحظات تهم الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الإنعاش وخطط التسويق.

1.3 إعداد خطة التسويق

يلاحظ بهذا الخصوص أن أول مخطط تسويق اعتمده المكتب أغفل تحديد مخططات تسويق لكل نوع من الأسواق ذات مواصفات مشتركة، إذ حدد المكتب، وبشكل ملخص فقط، مختلف أنشطة التواصل التي ينوي اتخاذها على مستوى كل سوق على حدة.

بالإضافة إلى ذلك، يغض المخطط السالف الذكر الطرف عن مخصصات الميزانية الضرورية لتفعيله. حيث لم يتم تحديد الاعتمادات المالية المخصصة لكل سوق وكذا تلك المعتمدة لكل قناة تسويق بالنظر لخصوصيات كل سوق. ولا يعزز هذا التوجه اتخاذ قرارات تصحيحية محتملة خلال فترة تفعيل مخطط العمل السالف الذكر. وتتجلى هذه النقائص من خلال ميزانية الإنعاش المقررة كل سنة بحيث أن ما يقارب من 40% بين 2005 و2012 تم تخصيصها لبند سمي "المغرب" بهدف تمويل عمليات التواصل "التكتيكية" على مستوى مختلف الأسواق.

وبالإضافة إلى ذلك، تمت إعادة تأهيل بعض الأسواق عند تحديد مخطط التسويق والذي من المفروض أن يستجيب لهدف تعزيز سمعة وجهة المغرب في الأسواق التي تم اعتمادها في التوقع الاستراتيجي. فقد أعاد المكتب تصنيف الأسواق هذه المرة بالنظر إلى مرحلة دورة الحياة ويتعلق الأمر بالأسواق التي توجد في طور الغزو وأخرى في طور الاستكشاف وأسواق في مرحلة الاستغلال. وقد صاحبت إعادة التصنيف تلك تغييرات كبيرة على مستوى مخصصات الميزانية لكل صنف من الأسواق.

وتتعلق التغييرات المذكورة أساسا بإيطاليا وسويسرا والبييلوكس والشرق الأوسط، التي أعيد تصنيفها كأسواق في طور الغزو كما هو الشأن بالنسبة لإسبانيا وألمانيا والمملكة المتحدة بعد أن كانت مصنفة في التوقع الأول كأسواق واعدة وتم تخصيصها بميزانية الإنعاش في حدود 16 % من مجموع الميزانية، مع العلم أن هذه الأخيرة مصنفة

كأسواق إستراتيجية وتستوجب ميزانية إنعاش في حدود 80%. وجدير بالإشارة كذلك إلى أن السوق البرتغالي الذي كان استراتيجيا في السابق أعيد تصنيفه كسوق في طور الاكتشاف إلى جانب الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والتي تعتبر بدورها أسواقا تكتيكية تحظى بميزانية إنعاش في حدود 4%.

2.3. تخصيص الموارد المالية المتعلقة بالإنعاش السياحي

بالموازاة مع إعادة تصنيف الأسواق المستهدفة، تخلى المكتب عن منطق تخصيص الموارد للأسواق بالنظر لتوقعها الاستراتيجي. وفي هذا الصدد انتقل المكتب من وضع أولويات إستراتيجية لاختيار الأسواق وتخصيصها بنسب من ميزانية الإنعاش إلى إعادة الاعتبار لهذه الأسواق بالنظر إلى الأنشطة التي يعتزم القيام بها دون الأخذ بعين الاعتبار الانعكاسات على مستوى مخصصات الميزانية وكذا التوازن بين قنوات التواصل المتصلة بالمستهلكين ومهنيي السفر ووسائل الإعلام بالكيفية التي تتناسب مع خصوصيات كل سوق.

ولا يخضع إعداد مخططات التسويق والتواصل على مستوى كل سوق وكذا تخصيص موارد الميزانية لكل مكوناتها لمعايير موضوعية تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مجموعة من الأسواق طبقا للتوقع المقرر على مستوى المخطط الاستراتيجي أو بالأحرى خصوصيات كل سوق على حدة، بل إن مخططات التسويق تخضع لتغييرات كبيرة من سنة إلى أخرى فيما يخص الأهمية المولاة لمختلف قنوات التواصل. هذا وإذا أخذ بعين الاعتبار فقط التواصل المخصص لوكلاء الأسفار، أي التسويق المشترك، فإنه يلاحظ حدوث تغيرات في الميزانية المخصصة لكل سوق داخل نفس الصنف كما هو محدد في التوقع الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك وقبل تخصيص الميزانية لمختلف أنشطة التسويق، فإن الميزانية المخصصة لكل سوق يتم تحديدها أساسا بالرجوع إلى نسب تم اعتمادها في السنوات السالفة في غياب تسلسل عمليات ومعطيات موضوعية من شأنها تقييم الموارد المفروض تخصيصها لكل سوق. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن المعطيات المتعلقة بمخصصات الميزانية لكل سوق لا تعطي توضيحات حول مجهودات الإنعاش التي يقوم بها المكتب على مستوى كل سوق بالنظر إلى مؤهلاته باعتبار أن 40% من ميزانية الإنعاش ما بين سنة 2005 و2013 تم تخصيصها لبندين تحت مسمي: "أنشطة مشتركة" و "المغرب".

3.3. تفعيل مخططات التسويق

لوحظ فيما يتعلق بتفعيل مخططات التسويق أنها مجرد استنساخ للعناصر المسطرة على مستوى الإستراتيجية، حيث تشمل على عناصر ذات طابع شمولي كعدد العقود المزمع إبرامها مع وكلاء الأسفار على مستوى كل سوق وعدد المعارض التي يتطلع المكتب الحضور فيها وكذا الوسائل التي سيتم اعتمادها على مستوى التواصل المؤسسي. بالإضافة إلى هذا، عرفت أنشطة الإنعاش المبرمجة على مستوى مختلف الأسواق تغيرات ملحوظة بالمقارنة مع مخطط التسويق الذي تم إقراره شهر أكتوبر من سنة 2002 خاصة بإيطاليا والمملكة المتحدة وبلدان الخليج العربي فيما يتعلق بالتواصل المؤسسي الذي لم يكن واردا أول الأمر.

ويجب التركيز في هذا الصدد على غياب التوازن بين أنشطة التسويق الموجهة إلى المستهلكين (السياح) ووكلاء الأسفار الشركاء والعلاقات العامة والذي يفترض أن يستجيب للمنطق الذي يأخذ بعين الاعتبار هيكل سوق الأسفار على مستوى كل بلد ومدى تثبيت سمعة المغرب كوجهة سياحية وكذا تموقعه على صعيد كل سوق. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التوازن بين مختلف أنشطة التواصل يجب أن يظل قارا على المدى المتوسط على مستوى كل صنف من الأسواق.

4. الاتجاهات الحديثة في المجال السياحي

عرف توزيع السفر في السنوات الأخيرة تحولات مهمة أدت إلى ظهور نموذج جديد للأعمال تتجلى مقوماته في اعتماد التوزيع عبر شبكة الانترنت والشركات ذات التكلفة المنخفضة وتغير على مستوى سلوك الزبناء. فقد حفز تعزيز قدرات هذه الشركات وكذا الانترنت الزبناء على إعادة تجزيء خدمات كانت إلى عهد قريب تشكل وحدة كاملة على الوجهات الأكثر شيوعا، مما خلق فاعلين جدد كوكلاء الأسفار عبر الشبكة ووكالات الأسفار عبر الشبكة نتيجة التمكن من الانترنت وقيمتها المضافة والقطيعة مع نموذج التوزيع التاريخي الذي يركز على الوسيط ولا يتيح اللجوء المباشر إلى الزبون.

غير ان هذه البيئة الجديدة لتوزيع السفر لم تؤد إلى تغير حقيقي على مستوى تسويق المغرب كوجهة سياحية. وفي هذا الصدد يظل موقع المكتب على الانترنت المحدث سنة 2008 الاستعمال الوحيد للتكنولوجيا الجديدة للمعلومات رغم كونه لا يستغل نظاما لتدبير العلاقة مع الزبون بسبب عدم التقاطه لأسماء وعناوين واهتمامات الزوار. ويسجل في هذا الصدد مجرد وعي لدى المكتب بأهمية هذه التحولات من خلال إجراء دراسة سنة 2007 قصد تحديد

الاتجاهات الكبيرة للسياحة وانعكاساتها على وجهة المغرب في أفق 2010 و2020، بالرغم من أن استنتاجات هذه الدراسة لم تقض إلى إعادة صياغة نمط الشراكة مع وكلاء الأسفار عبر الإنترنت.

ويبقى السبيل الوحيد الذي ينهجه المكتب فيما يتعلق بالسياحة عبر الإنترنت هو الشراكة مع وكلاء الأسفار عبر دعمهم ماليا بما قدره 33,3 مليون درهم ما بين 2009 و2012 يلتزم بموجبه الوكلاء بتقديم عروض لفنادق وليال سياحية عبر مواقعهم بالإنترنت وتنظيم حملات تواصل لهاته المواقع لجذب أكبر عدد من الزوار.

وإذا كان من البديهي أن تسويق وجهة سياحية لا يتم إلا بوجود ربط جوي مستمر، فإن المكتب لم يول اهتماما كافيا للشق الجوي في مخططة الاستراتيجية وذلك رغم أن تطوير الربط الجوي البعيد المدى عبر الدار البيضاء مع اعتماد المواقع ذات التكلفة المنخفضة كقناة للتوزيع كان من بين الأهداف التي سطرها المكتب، حيث أبرم في هذا الصدد عشرة عقود ما بين 2006 و2012 بقيمة 172.8 مليون درهم، كدعم لشركات الطيران حصلت منه الخطوط الجوية المغربية على نسبة 37%.

وتبقى المعطيات التي أدلى بها المكتب، والتي تقتصر على سنة 2006 وما بعدها، غير كافية لإلقاء الضوء على أولويات المكتب فيما يتعلق بالسوق والوجهة السياحية اللذين يجب أن يحظيا بالإنعاش وكذا عدد ووتيرة الرحلات الجوية المبرمجة. ويسجل سنة 2011 وعي لدى المكتب لتطوير الرحلات الجوية عبر إبرام صفقة بمبلغ 26,4 مليون درهم من بين أهدافها تحديد مخطط عمل لدعم تطوير الرحلات الجوية، إلا أن نتائج هذه الدراسة لم يتم تسليمها من طرف مكتب الدراسة مما يدل على عدم وجود رؤية واضحة فيما يتعلق بتطوير الرحلات الجوية والنطاق المحدود للعمليات التي اضطلع بها المكتب في إطار شراكته مع شركات الطيران.

5. النتائج من حيث تدفق السياح عبر المراكز الحدودية

بغض النظر عن النقائص المشار إليها أعلاه، انعكس التوقع الاستراتيجي السالف الذكر بشكل إيجابي على تدفق السياح عند المعابر الحدودية الذي سجل ارتفاعا بنسبة 58% بين سنة 2005 و2010 حيث انتقل عدد السياح من 2,86 مليون سائح إلى 4,52 مليون سائح ليحتل المغرب المرتبة 28 في الترتيب العالمي للمنظمة العالمية للسياحة لسنة 2012. غير أن المغرب احتل المرتبة 37 فقط في الترتيب المذكور فيما يتعلق بعائدات السياحة التي بلغت 6,7 مليار دولار مسجلة بذلك انخفاضا بنسبة 8% مقارنة بسنة 2007.

بالإضافة إلى ذلك وبصرف النظر عن أهمية التدفق السياحي للمغاربة المقيمين بالخارج والذي بلغ 4,3 مليون سائح إلى غاية نهاية سنة 2012، أي ما يعادل 47% من مجموع التدفقات السياحية، يظل المغرب كوجهة سياحية معتمدا بشكل كبير على السوق الأوربي الذي يمثل 84% من السياح الوافدين بين 2010 و2012، وتساهم السوق الفرنسية لوحدها بنسبة 40% من تدفق السياح الأوروبيين بين سنتي 2000 و2012.

وتدل هذه النتائج على قصور إستراتيجية التوقع التي ارتكزت أساسا على اعتبارات القرب من الأسواق المصدرة عوض معيار النفقات السياحية. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة 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.

6. قطاعات السياحة ذات مؤهلات عالية

إن قطاعات مهمة من السياحة التي لا يمكن إنكار إمكاناتها كان من الممكن أن تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء السالف الذكر لو حظيت بالاهتمام اللازم من طرف المكتب ويتعلق الأمر بالمغاربة المقيمين بالخارج والسياحة الداخلية و" سياحة الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض ".

فبالنسبة للمغاربة المقيمين بالخارج الذين بلغت حصتهم من مجموع الليالي السياحية 0,3% سنة 2012، لم يتخذ المكتب أي تدبير في اتجاه فهم خصوصياتهم وسلوكهم السياحي وتوقعاتهم وتصوراتهم للعطلة في المغرب وكذا إمكانية تحويلهم إلى استهلاك المنتجات السياحية. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة التي أجريت في هذا الاتجاه سنة 2010 لم تتم ترجمتها حتى الآن إلى تدابير عملية ملموسة.

وبخصوص السياحة الداخلية التي تساهم بنسبة 28% من مجموع الليالي السياحية ما بين سنتي 2000 و2012، مسجلة بذلك ارتفاعا بنسبة 7% أي ما يعادل 4,9 مليون ليلة سياحية، وهو نفس المستوى الذي حققته السوق الفرنسية، فقد خضعت لدراستين بهدف تحديد إستراتيجية خاصة بها والحصول على معلومات قابلة للاستغلال تتعلق بسلوك السياح الداخليين وحاجياتهم وتطلعاتهم. ولا يزال المكتب إلى حد الآن يركز على التواصل حول عملية 'كنوز بلادي' دون تفعيل توصيات الدراساتين خصوصا تلك المتعلقة بمخططات التسويق والتواصل.

وأخيرا تجدر الإشارة بالنسبة لقطاع "الاجتماعات، الحوافز، المؤتمرات والمعارض" أن المكتب لم يقم بوضع خطة شاملة ومتكاملة قصد تمكين المغرب كوجهة سياحية من التمتع في هذا القطاع ذي الفوائد الاقتصادية المهمة بالنظر إلى الخدمات ذات الصلة التي يتطلبها. وفي هذا الصدد قام المكتب سنة 2010 بدراسة بهدف "تمكينه من هياكل وموارد وخارطة طريق للسنوات الخمس المقبلة من أجل تعزيز الإنعاش ودعم وإضفاء المهنية على العمل التجاري الذي يقوم به المكتب لتمكين المغرب من التمتع مستدام وتنافسي في هذا القطاع وكذا مختلف مكوناته"، غير أن هذه الدراسة لم يتم تفعيلها لحد الآن.

7. إعادة هيكلة المكتب الوطني المغربي للسياحة في اتجاه التركيز على مهنته الأساس

على صعيد آخر، اتفقت الأطراف المعنية باتفاقيات 2001 السالفة الذكر على نقل الموظفين الموضوعين رهن إشارة المكتب إلى السلطة الوصية، وتحريره من تحصيل الضريبة على المنتجات السياحية وتبديل العقارات السياحية المملوكة للدولة وذلك من أجل تمكين المكتب من التركيز على مهنته الأساسية والمتعلقة بتعزيز صورة المغرب في الخارج. إلا أنه تبين أنه لم يتم تسجيل أي تقدم في المجالات السالفة كنقل الموظفين وتحصيل الضريبة ماعدا التطهير المتواصل للوعاء العقاري للوحدات الفندقية في أفق بيعها.

8. رؤية 2020

بعد بلوغ اتفاقيات 2001 أجلها بعد مضي ما يقارب من عقد من الزمن، تم الاتفاق من جديد على ضمان استمرارية تجربة تبديل السياسة السياحية عن طريق التعاقد لمدة 10 سنوات أخرى تمتد إلى غاية 2020. وفي هذا الصدد تم التوقيع في نونبر 2010 على عقد برنامج 2010-2020 متعلق بالرؤية الإستراتيجية لتنمية السياحة (رؤية 2020) يهدف إلى مضاعفة حجم القطاع السياحي.

وفيما يتعلق بالإنعاش والتسويق، اتفقت الأطراف على تعزيز وجود المغرب في أسواقه التقليدية وتطوير أسواق جديدة كقاهرة للنمو وكذا قطاعات جديدة ذات مؤهلات مهمة خصوصا قطاع العائلات والشباب وكبار السن والعمل على التمتع على مستوى ستة وجهات سياحية مغربية في الأسواق العالمية.

وعلى الرغم من إجراء العديد من الدراسات بواسطة خبراء من أجل تحديد إستراتيجية 2020 وأخرى من أجل تفعيل هذه الإستراتيجية، فقد لوحظ أن المكتب لم يقم بعد بوضع إستراتيجية على ضوء النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسات وكذا مخططات التسويق والتواصل.

تبعاً لما سلف، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- إعطاء الأولوية اللازمة للأنشطة المتعلقة بدراسة الأسواق من طرف المكتب حتى تكون في مستوى رهانات رؤية 2020 وإضفاء الطابع الرسمي على مسلك صنع القرار قصد إرساء مبادئ المسانلة والتقارير؛
- تجاوز التأخير الذي يطبع إصدار مجموع الوثائق الإستراتيجية المتعلقة بتفعيل رؤية 2020، خاصة منها مخططات العمل التسويقي؛
- الاستمرار في الحفاظ على مكتسبات السياحة المغربية بالأسواق التقليدية مع اغتنام الفرص التي تتيحها الأسواق الناشئة من أجل تحديد تموقع للمغرب فيها، وكذلك تطوير قطاعات أخرى من السوق السياحية كالمغاربة المقيمين بالخارج والسياحة الداخلية وسياحة الاجتماعات والأعمال والسياحة الثقافية؛
- تطوير العلامة التجارية للوجهات وتعزيز مقوماتها واستكشاف السبل لتثمين العلامة التجارية للمغرب كوجهة سياحية؛
- ضمان تموقع ثابت على مستوى مختلف الأسواق على المدى المتوسط، بالاستناد إلى دراسات تسويقية، والسهر على ضمان احترام الاختيارات المبرمجة المرتبطة بالوسائل المتاحة وآليات التتبع والتقييم؛
- إعادة النظر في توزيع شبكة فرعيات المكتب بالخارج وذلك لتحقيق فعالية أكبر وترشيد أفضل للموارد المتاحة وإعادة التوازن لقنوات الترويج وتدارك التأخير الذي يعرفه مجال التسويق عن طريق وسائط التواصل عن بعد؛
- اعتبار النفقات المؤسساتية لإنعاش السياحة بمثابة استثمارات حقيقية مع مراعاة عائد الاستثمار لنفقات الإنعاش السياحي والعمل على تتبعه بواسطة مؤشرات أداء مناسبة؛

- توسيع مجال مؤشرات الأداء لتشمل جانب التدفقات عبر الحدود وذلك لضمان تتبع أمثل للأهداف المسطرة؛
- السهر على التحكم في الدراسات الخارجية المتعلقة بالتسويق بسبب كلفتها الباهظة وتداعياتها الإستراتيجية والمالية، ويجب أن يشمل هذا التحكم مراحل إعداد الشروط المرجعية والعقود وأجال التنفيذ ليتمدد إلى مرحلة معالجة وتطبيق التوصيات؛
- العمل على تطهير الوعاء العقاري للوحدات الفندقية التابعة للمكتب واستكشاف السبل البديلة لتدبير الضريبة على المنتجات السياحية.