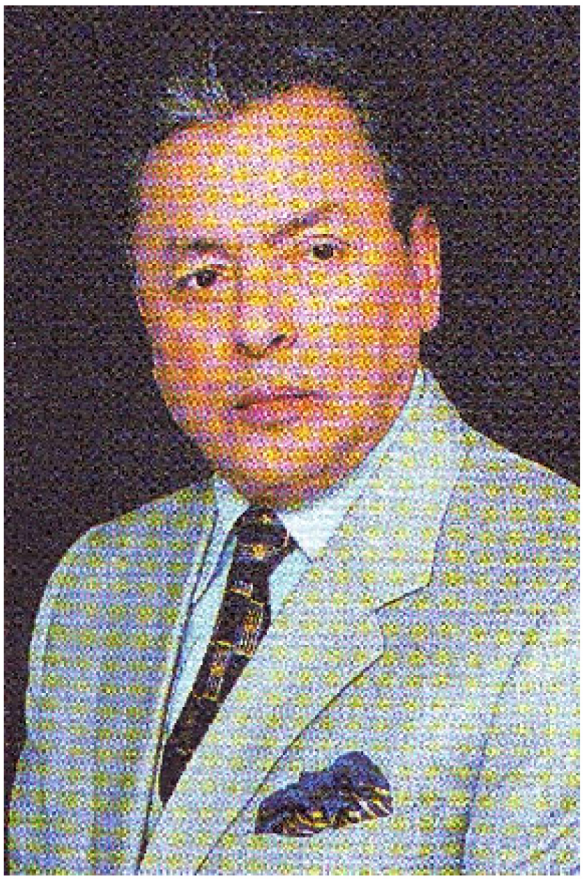
عبد الهادي العلمي

السياحة المغربية
الأمل الخالد



ترجمة عبد الإله سليم

تمهيـــد

شرعتُ في تأليف هذا الكتاب عدة مرات ثم توقفت عن ذلك. غير أن حرب الخليج الأخيرة وما صاحبها من آثار كارثية على الاقتصاد والبنيات الاجتماعية في العالم كله، خاصة في مجال السفر والسياحة، دفعتني إلى الإسراع في اتخاذ قرار استئناف التأليف ثم إتمامه.

سيحظى الكتاب بالترحيب إنْ هو شارك بتواضع في سد الفراغ الذي يعرفه التحليل الشمولي والموضوعي لهذا القطاع، وإنْ هو شارك في دحض بعض نواقص العقل التي تدعو إلى الخوض في الأشياء السهلة من خلال وصف ما نعتقد أننا نعرفه، أو من خلال الإشادة بالسياسات وأساليب التنظيم التي تم وضعها والتي تتحمل مسؤولية إعاقة التنمية المستدامة في هذا النشاط.

لا شك في أن السياحة المغربية ولدت تحت برج طالع سعيد، وبرعاية إلهية شاملة، إلا أن النعمة قد لا تدوم.

وكما يعرف الجميع في لعبة البريدج bridge، فإنه لا يكفي الحصول على توزيعة جيدة كي تلعب بشكل أفضل. فالتوافر على هذه التوزيعة شرط ضروري، إلا أنه غير كاف. إن المعرفة والمهارة والتجربة عناصر ضرورية في أي عمل مركب. وكما الاقتصاد، تتسم هذه اللعبة بصرامة وجدية تقطعان مع الهواية والارتجال.

حين أدركت الصين الشيوعية إفلاس روسيا أختها الكبرى التي صارت فجأة مضطربة وضعيفة، قررت بحكمة استثنائية وإرادة كبرى استغلال تقنيات التنمية الاقتصادية الرأسمالية وطرقها، وذلك باعتماد "ليبرالية دولة" بالرغم من تباطئها في الكشف عن هويتها الإيديولوجية، إلا أن آثارها كانت واضحة جدا في أسواق العالم كلها.

ولا يدور موضوع هذا الكتاب حول "تنينات" آسيا، بيد أن نموذج الصين ذو أهمية في هذا الصدد ؛ فالبلد استطاع بسرعة خارقة الخروج من التخلف بانتهاج سياسات وتقنيات تنفيذ بلغت مجمل أهدافها. لم تُعر استطاع بسرعة خارقة الخروج من التخلف بانتهاج سياسات وتقنيات تنفيذ بلغت مجمل أهدافها. لم تُعر الصين كبير اهتمام للـــ "الحرج" الاشتراكي ولما يمكن أن يطالها من انتقادات، بل إنها رمت كل أحكامه المسبقة، وتبنت السبل الليبرالية السائدة التي جعلت منها "تنينا" أكبر وسط جبابرة آسيا، فاستفادت بذلك من نمو قوي ومستدام.

إن التوفر على شواطئ جميلة، وعلى مواقع سياحية رفيعة، وشعب مضياف يشكل معطى مهما، إلا أنه يبقى غير كاف وغير وظيفي إذا لم يُدمج في إطار سياسة تنمية فعلية يتسم الفاعلون والمتدخلون فيها بالكفاءة والمسؤولية.

كان علي أن أتصرف باعتباري فاعلا منخرطا في هذا المجال منذ ما يزيد على ثلاثين سنة. لكنْ، كـــي أقول ماذا ؟ كي أتناول في العمق هذه الصناعة الوطنية، وأنظر في الكيفية التي تستطيع بها التخلص نهائيا من الورطة التي تتخبط فيها لتبنيَ التنمية وتصاحبها وتنهض بها.

إن قطاع السياحة لا نشكو من ندرة المعلومات والمعطيات التي تراكمت بكميات وافرة وإن كانت في مجملها تطغى عليها العمومية. لقد قضينا سنوات عدة، منذ السبعينيات، نتحدث عن السياحة، ونقدم تنبؤات وردية لسنوات مقبلة، ونقدم مشاريع وهمية. فيا له من ثبات على الخطاب ! لكنْ، يا له من أسف على النتائج الضئيلة ! فهل كنا نعتقد بأن كل ذلك كان جديرا بالاهتمام ؟ هل أردنا فعلا أن نكون بلدا سياحيا كبيرا ؟ وهل قمنا بقياس جميع ما يترتب على ذلك من نتائج ؟

لا أعتقد ذلك ؛ فما حدث يعطي الانطباع بأن نفسيتنا الوطنية، التي تبدو أنها "خاصية" وراثية تكوينية، تدفعنا إلى اتباع سبيل الأمل فقط، الأمل الخالد غير عابئين بتغير الحكومات والظروف والأشخاص.

أتمنى أن يثير هذا الكتاب المبسوط اليوم بين يدي القراء نقاشا عميقا وكفيلا بتأمين انخراط كل المغاربة في هذا الحوار الوطني. وينبغي أن نقتنع جيدا بالفكرة البسيطة والقوية في نفس الوقت، التي فحواها أن وفود عشرة ملايين سائح على بلادنا في أفق سنة 2010، يقتضي تشييد مغرب "آخر" كي نكون في مستوى الهدف المنشود. ينبغي أن نؤمِّن وتيرة نمو قوي ومستدام يندرج في إطار تنمية دينامية صارمة. لكنْ، كيف يمكن بلوغ هذا الهدف مادام تحقيق هذا الأداء لا يقتصر على إصدار المراسيم بقدر ما ينبني على أسس وقواعد موضوعية ؟ مجموع تلك الأسس والقواعد والإجراءات هو ما يصطلح عليه علماء الاقتصاد بـــ "مسلسل تجميع عناصر الإنتاج ؛ الرأسمال والإنسان والموارد ومجال الأعمال والبنيات التحتية. لكن دعوة علماء الاقتصاد إلى بذل الجهود تصطدم لدينا بثقافة الاسترخاء الشديدة الرسوخ في ثقافتنا وسلوكنا.

يمكن للسراب والمعجزات، في منظور السياحة، أن يغذّيا مخيال كثير من هواة إنتاج الأساطير لتلبية طلب الزائرين المتعطشين للأشياء الغريبة، إلا أن الأسطورة لا يمكن بأي حال أن تحل محل إنتاج الأعمال والوقائع. الزائرين المتعطشين للأشياء الغريبة، إلا أن الأسطورة لا يمكن بأي حال أن تحل محل إنتاج الأعمال والوقائع. لقد كان من الضروري انتظار الاتفاق-الإطار الصادر في يناير سنة 2001 كي يقرر المغرب استبدال هذه الثقافة، التي لا يمكن أن تنتج غير الفشل، بثقافة أخرى تستشرف المستقبل. ويبدو أنه منذ ذلك التاريخ تراجع ضعف الإرادة وبدأت تختفي مختلف أنواع المجاملة والمديح المتواطئ، وتوقفت أيضا أشكال التنظيم والسياسات المترتبة عليها والتي تبناها عدد كبير من الوزراء والحكومات وقاموا بتدبيرها.

لقد حان وقت الإصلاح الكبير المندرج في منظورٍ طموحٍ ينبغي أن يكون الهدف الأسمى لكل المغاربة الذين يريدون هذا الإصلاح لأنه الكفيل بإخراجهم من انحباسات الماضي، وبجعلهم يأملون في غد مشرق عبر تطوير سياحة على المنوال الإسباني أو الصيغة التركية على الأقل، في مغرب يشكل ملتقى تدفق متجدد دائما لضيوف يبحثون عن المواقع والألوان، والشمس والرمال، والبحر والجبال. إننا نعلم أننا لسنا إسبانيين أو أتراكا : نحن

تعبير مركب عن طبقات وتحولات تاريخية وثقافية شكلتنا على النحو الذي نحن عليه اليوم. إن أولئك الذين انخرطوا في السياحة منذ عقود عديدة يعرفون ذلك جيدا. فبدون دعم فعلي، وفي محيط شديد العناد، آمن هؤلاء بالسياحة لأنهم حلموا بـــ "إلدورادو" لمغربٍ وُلد تحت برج سعيد، وترعرع منذ قرون في حضن سمفونية ناعمة لسحر شديد القرب صاغته روح ذات ظلال عديدة. داعب هؤلاء المغامرون في سرائرهم الأمل في أن تكون الإدارة المغربية بدورها في الموعد مع هذه المغامرة الجميلة.

ومع توالي السنين، وعلى الرغم من كل لحظات الضعف وقصور أولئك الذين كانت لهم الكلمة الأولى في مجال السياحة، فإنهم حافظوا على كل المكتسبات المتراكمة بالمثابرة والإصرار، وكأنهم في ذلك سكان جبال يبحثون عن الكلأ عبر شعاب القمم. لقد كانت لديهم ثقة في الكفاءة والاحترافية على الرغم من أنهم كانوا يعبُرون طرقا وعرة لا تسمح سوى بالهواية والتظاهر اللذين يميزان الأنماط التي لا تخضع لمقتضيات الحكامة...

لقد توارى ذلك السياق باعتلاء صاحب الجلالة الملك **محمد السادس** عرش البلاد ؛ فالانخراط الشخصي لجلالته في الاتفاق-البرنامج الخاص بالسياحة يُعد حدثا بارزا وضمانة استثنائية لإنجاح هذا المشروع. لذلك يتحتم على المغاربة من الآن استيعاب أن هذه الفرصة لا مثيل لها، وأن ينكبوا على العمل الجاد للاستفادة من الدعم الملكي إلى أبعد الحدود.

النخيل بوادي درعة أو منحوتات أراضي وخوانق دادس التي حفرتها مياه أكبر واد في شمال إفريقيا قبل بضع ملايين من السنين. أما سلسلة جبال الريف فتحد الواجهة المتوسطية وتبدو كأنها ترسم قوس دائرة كبرى يتجه نحو **مالقا**. وتَحُزُّ تضاريسَها وديانٌ محصورة في سلاسل تغوص في البحر. وفي الجنوب الغربي، يرسم السهلُ الطميئُ سهلَ الغرب ويتجه نحو سهل سايس الأعلى حيث تنتصب مدينتا مكناس وفاس التاريخيتين. وإذا توغلنا في الشرق، نجد ثغر تازة متمركزا في سهل ملوية، أحد أكبر الأنهار في المغرب والذي يبلغ طوله 520 كيلومترا، والذي يرتمي في حضن المتوسط قرب الحدود مع الجزائر. أما في الجنوب، فإن سلسلة من الهضاب العليا الجافة تمتد إلى واحات فـــگيـــگ والسلاسل الأخيرة التي تسند الأطلس الكبير ثم الفيافي الشرقية المكسوة بالحلفاء. وفي الوسط، تنتصب كتل الأطلس المتوسط الجبلية التي تتشكل من أراض صخرية وغابات الأرز ومناظر كلسية وبركانية هنا وهناك، بالإضافة إلى سلسلة متغضنة وعالية تميزها نباتاتٌ جبليةٌ وقممٌ يتعدى ارتفاعها 3000 متر ؛ لقد حلّت مملكة الأرز، إذن، محل غابات بلوط الفلين، بينما تعطي الحياة الرعوية، المضاعفة بزراعة صغرى للفواكه، الانطباعَ بأننا في "مكان" مستقل بذاته بعيدا عن إيقاعات عالم المدن المضطربة. ألم تُسمِّ الأسطورة الهيلينية هذه البلاد بحدائق هسبريس ؟

أما الواجهة الأطلسية التي يبلغ طولها 2.800 كيلومتر إلى الحدود مع موريتانيا، فتتناوب فيها، بتشكيل غير متوقع، كتلُ الرمال الضخمة والمنحدراتُ الصخرية والكلسية. وفي بعض الأحيان، تندس خلفَ شريط ساحلي من الكثبان بحيراتٌ، مثل بحيرة الوليدية أو سهولٌ ضيقة رطبة تشكل شريط الوجة. وفي المشهد الخلفي، يستند السهل الساحلي، الذي تحفه أنهار صغيرة شاطئية، إلى نهر أم الربيع الذي يمتد بانتظام على طول 550 كيلومترا. وفي الداخل، فإن الهضبة الوسطى حيث تسود المراعي وغابات بلوط الفلين والبلوط الأخضر أو العفصيات، تترك المجال لهضبة الفوسفاط الغنية بالمعادن والتي تعتمد على الري لمواجهة صلابة الأرض.

أما جنوب المغرب، فإن جزءا طويلا منه يتشكل من حاجز جبلي عال يمتد عبره الأطلس الكبير : ما يناهز 700 كيلومتر، من المحيط الأطلسي إلى الهضبة الشرقية- تضاريس شبيهة بتضاريس جبال الألب لم تستطع اختراقها سوى بعض الطرقات. وإذا كان الجنوب الغربي يتسم بوجود هضبة كلسية يكثر فيها شجر الأرگان والعفصيات، فهذه كتلة الأطلس الكبير الغربي البلورية الكثيفة تتعالى فيها قمة جبل توبقال الذي يبلغ طوله 4.167 مترا إلى جانب قمم أخرى. هنالك تكثر تساقطات الثلوج، بينما يصمد سكان السفح القابعين في وديان عميقة، متوسلين في صمودهم باقتصاد محلي تطبعه فلاحة صغرى على سطوح المدرجات المسقية والسواقي التقليدية. وفي الشرق، وإلى حدود هضبة إملشيل، ينتصب الأطلس الكبير الأوسط الذي تتخلله وديان استطاعت صوغ خوانق تمنح الناظر مشاهد رائعة، وتحتوي على تضاريس كوكبٍ آخر غيرِ كوكبنا.

ثم يمتد رواق طويل ليبلغ سفح الأطلس الكبير ثم يواصل سيره ليصل إلى تضاريس يميزها جبل **سروا**، وهو كتلة بركانية يتعدى طولها 3.300 متر. أما الأطلس الصغير، فينحدر إلى أن يبلغ المحيط عبر سهل سوس حيث تمتد

مساحات شاسعة من شجر أرگان التي تنبت في أرض حجرية تتعرض لقسوة مناخ جاف. إلا أنها تلافت شدة الجفاف وأضحت بستانا مسقيا يُعرف ببواكيره التي تُسوَّق في "رنجس" (سلسلة أسواق فرنسية شهيرة) منذ الأسابيع الأولى من فصل الشتاء. ثم نلج محطة انبهار في مغرب ما قبل الصحراء صحبة أشكال متنوعة ومتوحشة في أغلب الأحيان ثابتة إلى الأبد بمغارات قديمة بحوض تافراوت، زوايا جبل **لقسيت** الصخرية وقمم النضيد أو الخوانق المنحوتة في تربة كلسية. إنها صحراء من الحجارة والرمل يطبعها غنى جيولوجي كبير، وينتابك فيها الانطباع بأن الطبيعة التي ارتدت حللها الجميلة تنشد بصوت مرتفع قوي نشيد مقاومة الأزمنة والتقلبات. فيا له من ذهول ! ويا له من مهرجان لا ينقطع يُمتع العين والحواس في جميع هذه التعرجات الكلسية التي تستند إلى جبل **باني**، وتلك الهضاب والخوانق المرصعة في سيول مجففة، وتلك الهضاب التي لا تنتهي المكسوَّة بحجارة دحرجتها أنهار غابرة، وكثبان الرمل التي تسافر على إيقاع الرياح، أو ذلك الامتداد المالح الذي يلمع تحت أشعة الشمس وكأنه سراب آت من عالم آخر.

هذا هو المغرب، إلا أنه بالإضافة إلى ذلك هبة من السماء صاغها الضوء والشفق وشروق الشمس الذي لا مثيل له : الضوء الصافي لمدينة ورززات الهادئة، وشروق مرزوگة وشفقها.

إن المغرب، في نظري، بلد الشمس التي لا تكاد تختفي خلال السنة كلها، رفيق دائم يَنشِّط العواطف والأحاسيس الجديدة، فكأن الضوء يعيد الحياة إلى الوجوه والتضاريس. وبذلك نفهم سر الحب والولع الغرائبي الذي استولى على فنانين من طينة **ماتيس** أو **دولاكروا**، وجعلهما ينجزان أجمل اللوحات. شمس ذهبية وضاءة تعمل على إبراز زرقة السماء ؛ لا يتعلق الأمر بذلك اللون الذي يميل إلى الزرقة ويتباين بحسب المناخ، بل إنه صيغة نهائية غير قابلة للتبديل في جمالها المتغير بحسب الأوقات ولحظات الراحة والرحلات ؛ إنه أزرقُ أصيلٌ لا يقبل الشك والريب يتلاقى مع البحر الذي يمدده ويعكسه، ستار شفاف لا نهائي لا يستنفذ النظرة الآتية من بعيد. هذه الزرقة سمفونية لا تتوقف عن عرض أناشيدها، مخلوق يغذي الأحلام والآمال على غرار ما يؤديه مايسترو كبير يصاحب الأحاسيس ويضبط إيقاعها.

مايسترو كبير يصاحب الاحاسيس ويضبط إيقاعها.

هذا هو المغرب الذي يأخذ ويعطي، المغرب الذي ينتمي منذ الأزل، وبعيدا عن البطاقات البريدية المختَزِلة، إلى دار ضيافة مفتوحة على نفسها وعلى الآخرين. وهذا هو المغرب الذي يرتبط به كل المغاربة : إنه ليس فقط وجهةً جاذبة إلى جانب وجهات أخرى، بل يتعدى ذلك ليكون ملاذا يُلتجأ إليه طلبا للراحة والسلم، بلدا قادرا على أن يمنح ذويه العمل ويوفر لهم الرفاهية والعيش الكريم... هذا المغرب يستحق أن يتوافر على برنامج تنمية محفِّز في مستوى آماله، وأهلٌ لأن يباشِر نقاشا وطنيا صريحا ومخلصا يمكننا من رسم معالم الطريق نحو تلك الأهداف.

القسم الأول

تشخيص فشل

لتحليل سبل ووسائل إقلاع السياحة المغربية وفهمها، لا بد من تشخيص فشلها خلال العقود الأربعة الأخيرة. إنه تمرين سهل ينبغي ألا يثير انفعالات مفرطة مادام يهدف إلى عرض الوقائع ولا شيء غيرها. غير أن هذه العملية تستفزني شخصيا مادام التذكير بسنوات 1970-2000 يسائلني أنا أيضا لأنني كنت شاهدا عاجزا على حقبة من عمر السياحة المغربية ميزها التردد والشك.

ينبغي أن ننطلق من فكرة أن مغرب ما قبل 2001 لم يعرف قط سياسة سياحية شاملة تتوقع نموا مدعوما، وتهيئ الإمكانات الضرورية لبلوغه. لقد أنجزنا منذ سنة 1965 عددا كبيرا من مخططات التنمية التي شملت هذا القطاع، غير أن البرامج التجزيئية التي تم إنجازها لم تتمكن من خلق دينامية جماعية. فغياب أهداف محفِّزة، واللجوء المتواصل إلى التجريب والنفعية- اللذين لا يخضعان لأي فلسفة عمل واضحة المعالم واللذين لم يخضعا سوى لمراقبة سياسية تتعلق بالمبادئ- دفعا إلى التشكيك في قطاع السياحة على الرغم من كونه مصدر عمل وعملة.

لقد كتبت في مجلة "ماگريب ماگزين" منذ سنوات بأن "الوقت قد حان من أجل صياغة مشروع وطني وميثاق حول السياحة للاستجابة لمتطلبات التنمية خلال العقدين المقبلين. فالأمور لن تتحسن من تلقاء نفسها. إن الخلاص يكمن في صياغة مشروع وطني يتفرع عنه قانون-إطار يضع منظومة تنظيمية، مجموعة من البنى القانونية الضرورية، هذا بالإضافة إلى انخراط الشعب المغربي قاطبة في المجهود وفي تقاسم الأرباح". وقد تم فعلا تحقيق هذه الرغبة بفضل الاتفاق-الإطار الموقع في يناير 2001 بين الحكومة والقطاع الخاص وفقا للتعليمات الملكية السامية. وفي انتظار دراسة هذه الاتفاقية عن كثب وبعمق، لنقم أولا بتحليل واستجلاء الماضي وما شهده من سياسات سياحية.

الفصل الأول

السياحة في المغرب وعبر العالم

السياحة الدولية

الإمكانات والتوجهات

هل ثمة نشاط كلما عرف هزة عميقة ومتواصلة استطاع الخروج من أزمته أكثر عافية وصحة مقارنة بلحظة انكماشه ؟ وما النشاط الدولي المثمر الذي يخلق فرص العمل، ويراكم العملة الصعبة، ويساهم في التنمية الاقتصادية الجهوية، والذي يعد، علاوة على كل ذلك، أداةَ انفتاح وتواصل متميزة ؟ إنه بلا شك السياحة التي تشكل أحد الأنشطة الأكثر أهمية وحيوية في العالم، وأحد القطاعات التي يسجل فيه النموُّ الاقتصادي أسرع وأعلى النسب.

وتشير توقعات المنظمة العالمية للسياحة إلى أن الزيارات الدولية للسياح ستتضاعف ثلاث مرات في أفق سنة 2020 لتبلغ 1,6 مليار سائح. وقد بلغت الزيارات الدولية للسياح سنة 1999 رقم 665 مليونا. أما مداخيل السياحة فقد تجاوزت 455 مليار دولار أمريكي.

وتحظى القارة الإفريقية في هذا التبادل الدولي المذهل بنصيب متواضع يمثل نسبة تناهز 2,5 %، إلا أنه قادر على أن يسجل في المستقبل نموا متصاعدا. إن السياحة منةٌ إلهية على البلدان النامية التي بإمكانها، إنْ هي اتخذت التدابير والاحتياطات الضرورية، ربطَ عربتها بالقاطرات الغربية للسياحة الدولية. من المؤكد أن الهيمنة في مجال السياحة الدولية ستبقى لصالح الدول الصناعية الغربية وغيرها من الوجهات السياحية التقليدية لمدة طويلة ؛ ومادامت إمكانيات القروض متاحة بشكل أساسي للدول الغنية، فإن من مصلحة البلدان النامية أن تفهم بسرعة قواعد اللعب كي تنجز أعمالا مهمة، وكي تتعلم بسرعة كذلك كيفية حماية مصالحها. لقد اقترح المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة "أنْ ينظم القطاع السياحي ويُسيَّر بطريقة قابلة للحياة، وبمنظور بعيد المدى من أجل منح امتيازات اقتصادية وإمكانات تحقيق عائدات للجماعات المستقبلة، ومن أجل أن يساهم هذا القطاع في التقليص من الفقر، والحفاظ على الموارد وحماية الممتلكات الثقافية".

المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة "أن ينظم القطاع السياحي ويسير بطريقه قابله للحياة، وبمنظور بعيد المدى من أجل منح امتيازات اقتصادية وإمكانات تحقيق عائدات للجماعات المستقبلة، ومن أجل أن يساهم هذا القطاع في التقليص من الفقر، والحفاظ على الموارد وحماية الممتلكات الثقافية".

لم تكن سنة 2002 يسيرة، بل إنها تميزت بالغموض نتيجة التهديد بعمليات إرهابية جديدة وباقتراب اندلاع حرب العراق. إلا أن السياحة الدولية استطاعت أن تقاوم هذه الوضعية، مسجلة بذلك ارتفاعا بلغ 3 %. بيد أن مداخيلها لم تستمر بسبب الضغط على الأثمان الذي نتج عن ترقب السياح في تلك الأوقات المتسمة بعدم الثقة وتناقض المشاعر. وعلاوة على ذلك، فإن كثيرا من القطاعات الفرعية للسياحة التي تحملت وعانت من آثار هذه الوضعية، خاصة منها قطاع النقل الجوي وجميع الأنشطة ذات العلاقة بالسياحة النائية.

وفي إطار هذه الملابسات والتفاعلات الدولية، عرف قطاع السياحة تغييرات عديدة. فشركات الطيران التي اعتمدت أسعارا منخفضة استطاعت الحفاظ على نموها بأمريكا الشمالية، وعاودت ارتفاعها السريع بأوربا. ثم إن دور الإنترنيت المتزايد أصبح وسيلة المستهلك في تنظيم برنامج سفره (الإيواء والنقل وغيرهما) بأسرع الطرق وأقلها كلفة.

وقد توالى تأثير أحداث الحادي عشر من شتنبر خلال سنة 2002، إذ عرف وصول السياح إلى أمريكا تراجعا محسوسا بلغ 4 %، بينما سجلت جهات العالم الأخرى نتائج حسنة. وتأتي أوربا على رأس هذه الجهات متبوعة بآسيا المحيط الهادئ، ثم الشرق الأوسط فإفريقيا التي سجلت بدورها ارتفاعا ملموسا. لقد سجل بارومتر السياحة العالمية حسب المنظمة العالمية للسياحة تحسنا مضطردا لوضعية السياحة الدولية. لذلك تفاجأ الجميع من أن عدة وجهات، خاصة منها الأكثر تضررا من آثار حرب العراق ووباء **سارز**[1]، استطاعت تسجيل نتائج حسنة. وعلاوة على ذلك، أكد مئة خبير من خبراء السياحة استشيروا في مايو سنة 2003 أن التوقعات واعدة في المستقبل القريب، خاصة بالنسبة للشرق الأوسط.

أما بالنسبة للقارتين الإفريقية والأمريكية، فإن توقعاتهما لا تخلو من تفاؤل، كما أن نفس التوقعات تنسحب على منطقتي آسيا والمحيط الهادئ اللتين عرفتا انتشار الأوبئة.

وحسب السكرتير العام للمنظمة العالمية للسياحة السيد **فرانسيسكو فرنجيالي**، فإن هذا التفاؤل يستند إلى الأمل في تحسن متنام للوضعية الاقتصادية، وإلى تراجع الارتياب بفعل هدوء التوترات الدولية أو السيطرة عليها، وإلى انخفاض انتشار وباء **سارز**. غير أن الحجوزات المتأخرة، بالإضافة إلى الحساسية الجلية تجاه الأثمنة، ستبقى هي السمة القوية للسوق. لقد استمر التباسُ سنةِ 2002 الناتج عن تداعيات الحادي عشر من شتنبر خلال سنة 2003، إلا أنه ناتج في هذا السياق عن الوضع في العراق. بيد أن وجهات مثل الكارايبـــي وآسيا والمملكة المتحدة وجنوب إفريقيا، باشرت السنة بنمو مهم مقارنة بالوضعية الكارثية للشهور الأولى من السنة الماضية. لقد تعرضت وجهات عديدة وقطاعات فرعية كثيرة مرة أخرى لأزمة جديدة. بيد أن هناك فرقا مهما الماضية. لقد تعرضت وجهات عديدة وقطاعات فرعية كثيرة مرة اخرى لازمة جديدة. بيد أن هناك فرقا مهما تم تسجيله وهو أن الإدارات الوطنية للسياحة ومجالس السياحة والمؤسسات السياحية كانت مؤهلة بشكل أفضل، واستطاعت التأقلم السريع مع الظروف الطارئة.

وبناء على كل هذه المعطيات، فإن النشاط السياحي الذي يتسم بالأهمية بالنسبة للاقتصاد المعاصر، والذي ثبتت اليوم حيويته ومرونته، ينبغي أن يتأقلم هنا وهناك مع النتائج غير المتوقعة، خاصة في البلدان النامية التي مازالت الأنشطة السياحية فيها لم تبلغ بعد حجما مؤثرا. فبالنسبة لهذه البلدان، يقوم الحلم غالبا مقام الواقع لأن هذا الأخير غالبا ما يحمل اضطرابات مستمرة ووضعيات صعبة.

---

[1] فيروس الالتهاب الرئوي الحاد.

السياحة في المغرب

وقفة أمام صور

كما أنه من واجبنا أن نحلم، علينا أن نأمل أيضا. فالسياحة المغربية التي آمنا بها منذ عقود في حاجة إلى هذا النوع من طوباوية الفكر التي تغذي وتحفّز المخيال الفردي والجماعي.

لقد اعتقدنا دائما أن كل شيء ممكن لأن منطق معطياتنا يحيل إلى ذلك دون غيره. فلماذا "ضيعنا" سياحتنا و لم نستطع النهوض بها بعد أربعة عقود من إقرار خيار النجاح ؟ ولماذا لم نستفد من هذه "الهبات السماوية" : البحر والشمس والإطار المادي والطبيعي والشعب المضياف، والتنوع الإثني والثقافي الراسخ في أعماق التاريخ والحضارة ؟ ومهما يكن الأمر، فإن واقع سنة 2003 يكشف عن أننا لسنا في مستوى ما تمنيناه لأنفسنا. ولا يتعلق الأمر بكون المنتوج المغربي يفتقد الجاذبية والمكانة في المنطقة. إنه عكس ذلك جدير بالأحسن. ثم كيف لا ندرك أن نصيب السياحة المغربية من السياحة العالمية يبقى هامشيا في الوقت الذي تشهد فيه السوق الدولية تحولات متسارعة ؟ فبنصيب 0,6 % من مجموع عدد السياح في العالم مقارنة بنسبة 0,8 % لسنة 1993، يظهر أن التراجع كبير، وأن رتبتنا المتواضعة والهشة في رقعة شطرنج السياحة الدولية مافتئت تتراجع. فبالأمس فقط، كان المغرب يحتل الرتبة الخامسة والعشرين، أما اليوم فقد تراجع إلى الرتبة السابعة والثلاثين. ثم إن 85 % من نشاط السياحة المغربية يرتبط بأوربا، ذلك أن فرنسا وحدها تسجل 40 % من عدد السياح الوافدين. لقد أضعف هذا الارتباط الخطير قطاع السياحة وجعله قابلا للتأثر. أما بالنسبة للمنتوجات السياحية فإن ثقافة المملكة تجتذب 50 % من عدد السياح، بينما تجتذب بحارها وشمسها 40 %، غير أنها عاجزة عن تقديم منتوجات جديدة قادرة على الاستقطاب.

إن حصة السوق المغربية مقارنة بالوجهات المنافسة متواضعة أيضا. فالمملكة تحتل المكانة الرابعة بعد تركيا وتونس ومصر. كما أن ضعف طاقتها الاستيعابية الفندقية (مئة وثلاثة آلاف سرير) يجعلها تحتل المكانة الرابعة كذلك بعد هذه البلدان.

كذلك بعد هذه البلدان.

لم يتجاوز عدد الزوار غير القاطنين الذين اجتازوا إلى حدودنا سنة 2002 رقم 4,4 ملايين زائر، نصفهم أقام في فنادق مصنفة. ثم إن عدد المغاربة القاطنين بالخارج الذين حلوا بوطنهم يوازي عدد سياح الإقامة الأجانب.

ومازال ضعف النقل الجوي وثقل النظام الضريبي يعرقلان نمو هذا القطاع الاستراتيجي الذي يعد أولوية كبرى بالنسبة للدولة. أما سياسيا فإن منهجية المسؤولين عنه لم تتغير منذ أربعة عقود : فكل واحد منهم مشغول بحاله، أما الأحوال الأخرى فلا تعدو أن تكون مجرد وعود.

إن هذه المعطيات مجتمعة تساعد في وضع إطار/صورة للوقائع الرئيسية، ذلك أن فهم بعض المؤشرات المعبِّرة وتأويلها يمكنان من تحديد الحدود الحقيقية للمنتوج السياحي، سواء أتعلق الأمر بالطلب أم بالعرض[2].

ارتفاع عدد الوافدين وتراجعه

يعتبر التدفق الإجمالي للوافدين المؤشرَ الأساسَ الذي يمكّن من الوقوف على الأهمية التجارية لقطاع السياحة، إذ إنه يفيد في تقييم حصة المنتوج في السوق الدولية. أما عملية قياسه فليست عسيرة : إننا بعيدون كل البعد عن النمو الهائل الذي كان بمقدورنا تحقيقه، في الوقت الذي استطاعت بلدان أخرى منافسة كتركيا ومصر وتونس بلوغ هذا النمو. وعندما تُدقق هذه الأرقام المرتبطة بفترة تجاوزت العقدين ونصف العقد، فإن سمة أخرى تبدو بجلاء : دورات نمو يميزها التوازن بين فترات أزمة تليها فترات استدراك لا نعرف إليه اليوم سبيلا. فاعتمادا على نمو سنوي بلغ معدل 2,53 %، تم بلوغ مستوى الثلاثة ملايين سنة 1990، وتجاوزُه سنتي 1991 و1992 بفضل سياحة الإقامة الدولية. غير أن التراجع كان سريعا في السنوات الموالية، إذ سجلت سنة 1995 انخفاضا تعدى 50 % مقارنة بالسنوات الأولى من التسعينيات.

ثم استطاع التدفق أن يُقوِّم طيلة السنوات الست اللاحقة ليبلغ سقف المليوني سائح. بيد أن هذا التطور المتباين ينبغي ألا يخفي معطيات أخرى : فعدد الزوار يتسم بالهشاشة والتروع إلى التبخر بحسب تأثير هذه الظرفية أو تلك، ومسعى تجاوز المليوني زائر يتسم بالصعوبة والعسر ؛ فكأن المغرب بلغ طاقته الاستيعابية القصوى في هذا الشأن.

ومن المعطيات المعبِّرة كذلك، تطور توافد المغاربة القاطنين بالخارج الذين تضاعف عددهم ثلاث مرات خلال الفترة الممتدة بين 1986 و2002. ويمكن تسجيل محطتين متتاليتين في هذا الصدد : المحطة الأولى (1998/1986) تميزت بتقدم بلغ الضعف، والثانية تميزت بارتفاع كبير بلغ 380.000 زائر من المغاربة القاطنين بالخارج سنتي 1999/1998، وتجاوز 160.000 بين سنتي 2002/2000. لذلك، فإن المعدل السنوي للفترة الممتدة بين 1986 و2002، بلغ ارتفاعا ناهز 7,5 %، وهو المعطى الذي يجب ألا يغيب عن بال المحلل بالنظر إلى أهميته وتأثيره في و2002، بلغ ارتفاعا ناهز 7,5 %، وهو المعطى الذي يجب ألا يغيب عن بال المحلل بالنظر إلى أهميته وتأثيره في حجم التدفق العام.

ويبدو في هذا الصدد أنه إذا كانت سياحة الإقامة الدولية قد حققت تقدما ملموسا، فإن الحالة لا تنطبق على المغاربة القاطنين بالخارج. فتدفق هؤلاء يشكل اليوم (2002) أكثر من 45 % من عدد الوافدين، وما يناهز 100 % من عدد السياح الدوليين المقيمين. وهناك الزوار المغاربيون، الذين يدخلون في خانة حساب مختلفة. إنه

---

[2] يمكن للقارئ الرجوع إلى نهاية هذا المؤلف للاطلاع على الجداول والمبيانات ذات العلاقة بمجموع المؤشرات الأساسية.

نموذج حي وذو دلالة تكشف عن تقلبات السياحة، وحساسيتها المفرطة تجاه تغيرات الظرفية السياسية، خاصة إذا انبثقت من تطورات وتفاعلات العلاقات بين دوليتين جارتين.

يتعلق الأمر بفتح الحدود مع الجزائر في يونيو 1988 ثم إغلاقها المفاجئ في غشت 1994، بُعَيد العملية الإرهابية التي تعرض لها فندق أسني بمراكش. فبعد الأرقام الهزيلة المسجلة سنتي 1986 و1987 والتي لم تكد تتعدى بضعة عشرات آلاف، ارتفع عدد الزوار المغاربيين، خاصة الجزائريين ليبلغ 441.338 زائرا سنة 1988، ثم أكثر من مليون في السنة الموالية، ثم 1.592.570 سنة 1990، وليبلغ ذروةً تجاوزت 2.174.000 سنة 1991. وقد لعب "أثر الانفتاح" دوره كذلك سنة 1992 برقم بلغ 1.738.000 وافد، ثم 1.306.000 سنة 1993. وقد كان التوقع آنذاك يدور في المجمل حول الاستقرار في رقم المليون سائح، وذلك بالنظر إلى جاذبية المنتوج السياحي المغربي بالنسبة لزبائن يرغبون في مغادرة حدودهم لزيارة بلد شديد القرب والألفة مثل المغرب. غير أنه إذا تم إحصاء 751.000 وافد سنة 1994، فإن أغلبهم وصلوا قبل منتصف شهر غشت 1994. وبعد هذا التاريخ، فإن نظام التأشيرة الذي أُقِرَّ أدى إلى انحسار هذا التدفق ليتراجع إلى المستوى المسجل سنة 1988. لذلك، لم تكن ظاهرة وفود المغاربيين إلا "فقاعة" صابون دامت خمس سنوات ابتداء من 1986. لقد استطاع هذا التدفق "تقوية" إحصائيات الإدارة فيما يخص عدد الوافدين إلى المراكز الحدودية، وبالتالي دفع إلى الاعتقاد أن المنتوج المغربي قد انخرط في دورة تنمية مستدامة قوية. ألم نستطع إذن تجاوز ستة ملايين سنتي 1991 و1992 من سياح الإقامة الدوليين والعابرين والمغاربة القاطنين بالخارج والمغاربيين ؟

إن الدرس الأكبر الذي يمكن للمراقب استخلاصه من قراءة تحليلية لتطور أعداد الوافدين هو أن التنمية المتناغمة للسياحة رهينة جدا بالمحيط الاقتصادي والسياسي الجهوي لكل بلد. لذلك فإن النسب المرتفعة للأنشطة السياحية التي تعرفها البلدان الرائدة في مجال السياحة العالمية، مثل فرنسا وإيطاليا وإسبانيا، على المستوى الجغرافي الجهوي والداخلي، دليل قوي على ما قلناه مادامت هذه البلدان تحقق 80 % من رقم أعمالها داخل حدودها وفي إطار علاقاتها مع البلدان المجاورة.

تقلص المبيتات الفندقية

يعتبر مؤشر المبيتات من أهم المؤشرات التي تدل على سلامة المنتوج السياحي إلى جانب مؤشر المداخيل. فبعيدا عن أرقام الوافدين إلى المراكز الحدودية التي يمكن أن تترجم تدفق الزبائن السياحيين المتنوعين كما سبقت الإشارة، فإن هذا المؤشر يمكّن من تمييز نوعيات الزوار الذين يتصرفون على غرار السياح "الفعليين"، وذلك بحجز الفنادق وصرف أموال مرتبطة بهذا الوضع.

ويُغطّي تحليل عدد المبيتات السياحية الأجنبية والوطنية التي نقترحها هنا سبع عشرة سنة، أي الفترة الممتدة من سنة 1986 إلى سنة 2002. أما الخلاصات التي يمكن استخلاصها في هذا الإطار فلا تخلو من أهمية. وعلى العموم، فقد انتقلنا من 10 ملايين مبيت nuitée سنة 1986 إلى ما يتجاوز بقليل 11 مليونا سنة 2002.

فهل نعتبر سنة 2002 سنةً ضائعة على نحو استثنائي في ظل سيرورة إيجابية سجلت دائما نموا متواضعا غير أنه متواصل ؟ نجيب عن هذا السؤال بالنفي ! فمنذ سنة 1986 إلى يومنا هذا، عانت السياحة من ركود فعلي تبرزه نسبة التطور السنوية التي بلغت 0,92 %، إضافة إلى أننا لم نتمكن من تجاوز عشرة ملايين زائر أجنبي مقيم سوى سبع مرات طيلة 17 سنة. وغالبا ما كان هذا التجاوز طفيفا !

ثم إن تطور أعداد المبيتات التي حققتها الفنادق المصنفة يؤدي كذلك إلى الاستنتاج التالي : فبتدقيق أكبر لمعالجة تطور المبيتات في الفنادق المصنفة وحسب الجنسيات، نتوصل إلى متغيرات دقيقة عن المواقع التجارية لمنتوجنا السياحي في كل سوق من الأسواق المصدِّرة. فمتغيرات مجمل مبيتات السياح الأوربيين تتقاطع بشكل شمولي مع مجموع تدفق السياحة الأوربية المستقبِلة ؛ ولا غرابة في ذلك مادامت السياحة الأوربية تستقطب في المجمل ما يناهز 85 % من مجموع النشاط السياحي العالمي.

وتتباين أعداد التطور بحسب الأسواق. وهكذا، لم يؤدِّ إلى تحقيق طفرة عالية بين سنتي 1992 و2002 سوى تدفق السياح الفرنسيين. فإذا كانت هذه السياحة لم تحقق إلا 2.230.000 مبيت سنة 1992، فإنها تقدمت فيما بعد، باستثناء سنتي 1996/1994، لتبلغ أكثر من ثلاثة ملايين سنة 1998، ولتقفز إلى ما فوق الأربعة ملايين في السنوات الثلاث الأخيرة 2002/2000. غير أن هذا التطور ينبغي ألا يخفي نوعا من التراجع تم تسجيله منذ سنة 2000.

أما الأسواق الأوربية الأخرى، فتعاني من شبه ركود ؛ فبعد تحسن ملموس سنة 1993 (2.330.000 مبيت)، عانت السوق الألمانية من الانخفاض سنة 1996، ثم عرفت تراجعا واندحارا فعليا سنة بعد أخرى إلى أن بلغت 1.089.128 مبيتا سنة 2002.

1.089.128 مبيتا سنة 2002.

نفس الملاحظة تنسحب على عدد مبيتات السياح الإسبان الذي بلغ 835.000 سنة 1992، بينما لم يتمكن من بلوغ أكثر من 344.575 سنة 2002، مع تسجيل فترات متقطّعة تميزت بالارتفاع تارة والانخفاض تارة أخرى، على الرغم من أن فترات الارتفاع لم تودِّ إلى تجاوز الانكماش الكبير في عدد المبيتات. كما يمكن تسجيل نفس الملاحظة على مبيتات جنسيات أخرى من الزوار (الإنجليز والإيطاليون).

وفي سياق تحليل تطور المبيتات، لا بد من الإشارة إلى صنفين اثنين من الزوار : الصنف الأول يمثله الزوار الوافدون من البلدان العربية الذين قضوا ببلادنا أقل من 400.000 مبيت، أي أقل من 5 % من مجموع مبيتات السياح الدوليين المقيمين. ويبدو هذا الرقم منخفضا إذا قارناه بأرقام سنوات 1994/1992 التي بلغت عتبة

500.000 مبيت. ويتعلق الصنف الثاني بالمغاربة القاطنين بالخارج الذين أصبحوا موضوع إحصائيات رسمية منذ سنة 1997. لقد تراجع عدد مبيتات هؤلاء إلى مستوى جد متدن لم يتعد ثلاثين ألف ليلة سنة 2002. ويرجع هذا الانخفاض إلى أسباب معروفة، ذلك أن هذا الصنف من الزبائن يقيم أساسا لدى العائلة لدواع اجتماعية واعتبارات ثقافية.

لقد أصبحت سياحة المغاربة القاطنين بالخارج عنصرا هيكليا في أنشطة القطاع. فمستقبلها واعد ولا شيء يمنع من انتشارها، خاصة في السياق الحالي الذي يطبعه الارتياب النفسي والأخلاقي الذي تعيشه الجالية المغربية بالخارج.

ضعف الطاقة الاستيعابية للفنادق

كيف لا نشير إلى ضعف الطاقة الاستيعابية للفنادق التي لم تتجاوز 103.138 سريرا سنة 2002، في حين بلغ الرقم المسجل منذ سنة 1986، 70.000 سرير ؟ أضف إلى ذلك أنه خلال هذه الفترة تم تسجيل انخفاض بلـــغ 6 % بين سنتي 1992 (94.608 سرير) و1993 (88.881 سريرا)، ليقوَّم هذا الرقم نسبيا، إذ مكن ذلك من استرجاع رقم سنة 1992، أي 93.000 سرير أواخر سنة 1999. ثم تعزز العرض الفندقي بعدد إضافي من الأسرَّة بلغ 5.300 سرير بين سنتي 2001 و2002، ويُنتظر تحقيق نفس الرقم سنة 2003.

أما الطاقة الاستيعابية للفنادق غير المصنفة، فقد عرفت بدورها نفس الركود خلال السبع عشرة سنة المنصرمة. فقد انتقلت هذه الطاقة من 20.500 سرير سنة 1986 إلى 33.667 سريرا سنة 2001، مع الإشارة إلى أنها ظلت تدور حول رقم 33.000 سرير منذ سنة 1995، بحيث لم تتعد المتغيرات السنوية بضعة مئات من الأسرَّة. فهل يتعلق الأمر بجمود الطاقة الاستيعابية لمنشآت هذه الفئة ؟ وهل هناك تصورات تهدف إلى توسيع ملموس لهذا القطاع ؟ وعلى أي أساس من الإجراءات الملموسة ؟

أما بخصوص أماكن التخييم، فإن معدل تطور طاقتها الاستيعابية بلغ 10 %، بينما تباينت المتغيرات من سنة إلى أخرى. فبينما استقرت الطاقة الاستيعابية بين رقمي 38.000 و41.000 سنتي 1987و1995، تضاعف هذا أخرى. فبينما استقرت الطاقة الاستيعابية بين رقمي 38.000 و41.000 سنتي 1987و1995، تضاعف هذا العدد تقريبا سنة 1996 ليبلغ 97.438 مكانا، أي أنه سجل ارتفاعا بلغ نسبة 137 %. ثم استقر هذا الرقم بين سنتي 1997و1998 ليتراجع بعد ذلك بنسبة 11 %، ويمكث في مستوى متدن بلغ 86.140 مكانا.

يشهد الزوار بأن بنية المغرب الفندقية حسنة، غير أن توزيعها لم يُراعَ فيه التوازن بين الجهات، ولم يخضع لطموح تجاري مؤكد : فأكثر من 51 % من الأسرَّة المصنفة توجد بجهتي سوس-ماسة-درعة ومراكش-تانسيفت-الحوز.

ويتوفر المغرب على 590 منشأة فندقية مصنفة تبلغ طاقتها الإجمالية 103.138 سريرا، وعلى 1.160 منشأة فندقية غير مصنفة تشمل 33.600 سرير. أما الاستثمار في المجال الفندقي، فيبلغ 25 مليار درهم تعتمد بالأساس

على رأسمال عمومي وخاص مغربي، وعلى ثلاثة قوانين استثمار أقرت تدابير محفزة تتماشى مع الأهداف المتوخاة.

وهكذا نلاحظ أن التحفيزات الخاصة التي منحتها الدولة للمستثمرين انتقلت من 24 % في القانون الأول إلى 22 % في القانون الثاني لتنخفض إلى 18 % في القانون السابق الذي تم إلغاؤه سنة 1995. أضف إلى ذلك العجز عن إيجاد آليات فعالة ترتبط بمختلف التدابير المحفزة الواردة في قوانين الاستثمار.

تطور مدهش في المداخيل السياحية

تعكس معالجة تطور المداخيل السياحية متغيرا مزدوجا. أما المتغير الأول فهو الارتفاع الحاصل خلال مرحلة 2002/1986، أي خلال السبع عشرة سنة المنصرمة. وقد بلغ المعدل السنوي لهذا الارتفاع نسبة 8,77 %. غير أنه يجب استحضار أن الأرقام المذكورة تقاس بالدرهم المتداول الذي لا يأخذ بالاعتبار "انزلاق" العملة الوطنية خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة.

ومن جهة أخرى، وبعيدا عن هذه المقاربة الأولى، ينبغي الإشارة إلى التغيرات القوية التي تميزت بانخفاض كبيـــر : أقل من 16 % سنة 1991، وأقل من 18 % سنة 2002، وبالمقابل تم تسجيل ارتفاع هائل بلغ 32 % سنتي 1992 و1996، بل أدرك نسبة 34 % سنة 2001.

وهناك علاقة نظرية بين تطور الطاقة الاستيعابية للفنادق ونسب التردد وتطور المداخيل السياحية. فكلما ازداد عدد الأسرَّة المعروضة، اتجهت المداخيل نحو الارتفاع. إلا أن تحليل المداخيل يثير البلبلة، خاصة في حالة الأداء نقدا. فالحجج قليلة لتسويغ الارتفاع الهائل بنسبة 8,7 % التي شكلت معدلا سنويا للمداخيل السياحية خلال السبع عشرة سنة المنصرمة، بينما تطورت الطاقة الاستيعابية للفنادق بنسبة 2,43 %، وركدت نسبة التردد في 42 %، وهي النسبة المسجلة في بداية الفترة موضوع هذه الدراسة، أي سنة 1986. وأما الأسعار فإنها عرفت في الغالب نزوعا نحو الانخفاض عوض تسجيل ارتفاع ملحوظ ودائم.

وتنضاف ملاحظة ثانية إلى البلبلة السالفة : ففي سنتي 1992 و1995، استقبل المغرب على التوالي ستة ملايين

وتنضاف ملاحظة ثانية إلى البلبلة السالفة : ففي سنتي 1992 و1995، استقبل المغرب على التوالي ستة ملايين و200 ألف ومليونين و800 ألف زائر مسجل بالمراكز الحدودية. وفي نهاية هاتين السنتين، سجلت المداخيل أرقاما متشابهة : 11,7 مليار درهم سنة 1992، و11,07 مليار درهم سنة 1995. ثم إن هذا المثال غير معزول ؛ ففي سنة 1996، بلغ عدد الوافدين مليونين و900 ألف زائر، بينما تجاوزت المداخيل 14,59 مليار درهم. وهكذا فإن حجم الوافدين ارتفع بنسبة 3,6+ %، بينما حقق حجم المداخيل تطورا ناهز نسبة 32 %. فليفهم هذا الأمر من استطاع إلى ذلك سبيلا !

أما المثال الأكثر إثارة للدهشة فهو سنتا 2000 و2001 ، ذلك أن العلاقة بين تطور الوافدين والمداخيل في هذا الصدد غير قابلة للتوقع : 3,3 % بالنسبة للوافدين، وما يناهز 35 % بالنسبة للمداخيل !

ويحُول غياب إحصائيات دقيقة لمختلف أصناف زوار المغرب الأجانب دون إنجاز تحليل دقيق لبنية المداخيل السياحية. إلا أنه بالإمكان إبراز عدد من الملاحظات : ففي سنة 2001، صرف كل سائح عَبَر حدود المملكة أو حوَّل ما يعادل 648 درهما نقدا في اليوم الواحد من أيام إقامته خلال مدة بلغ معدلها عشرة أيام. ويعتبر هذا المبلغ باهظا، خاصة إذا عرفنا ثمن بيع الإيواء والوجبة في الفندق أو كراء المكان بالمخيم في المغرب.

وتكشف القراءة المتأنية للإحصائيات، من جهة أخرى، عن أن بلدان **البنليكس** مثلا، والتي تمثل 3,5 % من التدفق السياحي نحو المغرب فقط، تسجل الرقم القياسي للتبادل المباشر للأوراق البنكية، إذ بلغ هذا الرقم نسبة 19,6 % من المداخيل العامة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الاستثمارات لن يكون ممكنا بعد الآن لأن الدول الأوربية صارت تعتمد عملة الأورو بشكل موحد. ومن جهة أخرى، يمثل التبادل النقدي المباشر 66 % من المداخيل السياحية، مع العلم أن التسديد عن طريق البنك يبقى الأجدر بالمصداقية. وبناء على هذه المعطيات، ماذا نقول بخصوص من يتحدث في هذا الصدد عن تبييض أموال المخدرات، ويربط ذلك أيضا بوجود مئة ألف منزل شاغر بالدار البيضاء ومدن أخرى بالرغم من حدة أزمة السكن !؟

نسبة تردد ثابتة

تشكل نسبة التردد عنصرا حاسما في مردودية الاستثمار السياحي، إذ تمكن من معاينة تأثير المنتوج على الزبائن المفترضين. كما أنها تمكِّن من قياس حصص الأسواق المصدِّرة. أضف إلى ذلك أن نسبة التردد تعتبر مؤشرا أساسيا على استقرار الطلب السياحي من عدمه. فما وضعية هذا المؤشر بالنسبة للسياحة المغربية ؟

لقد بلغ معدل نسبة التردد[3] 41,4 % خلال السنوات السبع عشرة المنصرمة (2002/1986). ففي سنة 1991، لم تتجاوز هذه النسبة 28,5 %، بينما تجاوزت 51 % سنتي 1999 و2000.

استثمار غير مستقر

يا لها من مفارقة تسم هذا القطاع ! فلا سنة تشبه السنة الأخرى : هناك سنوات فخمة (ملياران و629 مليون درهم سنة 1993)، وأخرى متوسطة بلغ حجم الاستثمار فيها مليارا إلى مليار وثلاثة ملايين درهم، وأخرى ضعيفة لم تتعد بضعة مئات من ملايين الدراهم. فما سبب هذه التغيرات ؟ أعتقد أن ذلك يرجع إلى سببين على الأقل :

- أما السبب الأول فمرده إلى أن الاستثمار الفندقي والسياحي غير خطي ؛ يبدأ المستثمرُ المشروعَ الأول ثم ينجزه، غير أنه لا يباشر المشروع الثاني. إن المجموعات الكبرى هي وحدها القادرة على إنجاز برامج استراتيجية تستند إلى مشاريع محددة، وتتواصل على مدى سنوات وعلى أساس جدولة زمنية دقيقة.

---

[3] يقاس التردد بالأسرَّة، ويقاس النزول بالغرف، إذ يبرز المفهوم الأول بشكل أفضل أعداد السياح الذين يقيمون بمنشآت الإيواء.

- وأما السبب الثاني فذو علاقة بمناخ الأعمال والاستثمار، أي بالمحيط الاجتماعي والتنظيمي والقانوني الذي قد ييسر إطلاق المشروع أو يُعسِّره. لذلك فإن تراجع الاستثمار السياحي منذ سنة 1995 ارتبط بإلغاء قانون السياحة الصادر سنة 1984. فبينما ارتفع مجموع الاستثمارات إلى مليون و340 ألف درهم سنة 1995، عانت السنتان المواليتان مما يمكن نعته بالأزمة، إذ انخفض الرقم إلى 189 مليون درهم سنة 1996، ثم إلى 83 مليون سنة 2000. أما معاودة الارتفاع المسجلة سنة 2001 برقم استثمار بلغ مليونا و740 ألف درهم فتبقى في حاجة إلى تأكيد.

إلا أنه يجب الاعتراف بأن الاستثمار المغربي العمومي والخاص قد حقق منجزات رائعة منذ الاستقلال قبل سبع وأربعين سنة، خاصة في سنوات السبعين والثمانين وبداية التسعينيات من القرن الماضي : فقد التهم هذا القطاع الفتي 25 مليار درهم دون الاستناد إلى تجربة قوية أو رؤية ثاقبة، الشيء الذي يكشف عن أمرين :

- الأول هو أن الرأسمال المغربي موجود دائما وأنه يُعلن عن نفسه في استثمارات فعلية خلال فترات الثقة.
- والثاني هو أن الإدارة العمومية التي كانت تدقق في الأمور الصغيرة، وتغرق بخمولها وقلة كفاءتها في البيروقراطية عرفت في السنوات الأخيرة نوعا من الإحساس بالمسؤولية، وخاصة مع تنامي مراقبة الدولة، فهي المسؤولة عن الأخطاء المتعددة التي وسمت مسار الاستثمار السياحي في المملكة إلى جانب الحكومات المتعاقبة في العشرية الأخيرة.

لقد حاول الفندقيون المغاربة الخاضعون للضغط الضريبي المتزايد (عشرون ضريبة ورسما) "إنقاذ ما يمكن إنقاذه" عوض البحث عن الأرباح فقط. فمِنْ عَجْزٍ إلى آخر، صار هَمُّهُم الرئيس البحثَ عن الموارد لتسديد رواتب المستخدمين، بدل التحرك من أجل الحصول على الامتيازات والإنقاذ العموميين. لقد أدركوا اليوم فقط أن الاستثمار الذي زاولوه ما كان بوسعه أن يحقق المردودية. هذا بعد أن تجاهلوا على مدى طويل معنى مفاهيم ..... ونسبة المردود الداخلي. فبالنسبة إليهم، كان مفهوم الكسب قبل الإحماد، والمصاريف المالية واستثمارات التجديد مجردَ لَغْوٍ ملغِز.

واستثمارات التجديد مجرد لغوٍ ملغِز.

سيجد القارئ في نهاية الكتاب السيناريو الأساس الذي ينشط مردودية الوحدة الفندقية المغربية كما صاغته المجموعة المالية للدرا البيضاء[4]. ويمكنه حينئذ، بموضوعية، تقدير الصفات التي أُلصِقت برواد الفندقة المغربية، الذين نُعتوا من طرف صناع القرار بالمستثمرين المتهورين أو المغامرين أو حتى القراصنة.

---

[4] المجموعة المالية للدرا البيضاء رائدة ومتخصصة في أسواق الرساميل بالمغرب. تأسست سنة 1992، وهي أول بنك أعمال (أو بنك استثمار) في بلادنا. تستلهم النموذج الأنجلوسكسوني في الاستثمار البنكي، وتحضر في جميع المهن المالية.

تطور متباين

تُعزِّز الدراسة السريعة لمختلف مخططات التنمية المنجزة من سنة 1964 إلى سنة 2004 الانطباعات التي يمكن الشعور بها عند قراءة الصورة الأخيرة لوضعية السياحة المغربية التي قدمناها بإيجاز.

ومن جهة ثانية، يعتبر التذكير بمختلف المخططات نافعا لأنه يمكّن من إدراك الصيغ المتنوعة للسياسة العمومية فيما يخص السياحة، وذلك عبر مرحلة طويلة استمرت ثلاثة عقود.

ففي بداية الستينيات، كان الأملُ كبيرا حيث كان يُرتقب أن تشكل السياحة مفتاح التنمية بالمغرب. فقياسا على "الازدهار المباغت" الإسباني الذي يحاذي سواحلنا المتوسطية، تم اتخاذ قرار العمل والاستثمار في هذا القطاع. أفلا نتوفر نحن كذلك على نفس مؤهلات جارنا الإيبيري ؟ الشمس والبحر والشواطئ والتضاريس والتقاليد ؟ وأكثر من هذا فإننا نتفوق عليه بكرم المغاربة المعروف وحسن استقبالهم للأجانب. فكيف لا نُنجح سياستنا السياحية في ظل هذه الشروط ؟ وبالفعل تم تبني المخطط الأول (64/1960) بحماس، حيث كان الوعي بالرهان قويا، غير أنه ظل في حاجة إلى أن يُترجم إلى إجراءات ملموسة وواقعية.

من النمو إلى الأزمة (1990/1960)

لم يتجاوز التدفق سنة 1959 رقم 225.000 سائح، بينما كان الهدف المرسوم لسنة 1964 هو بلوغ 500.000 زائر، أي أكثر من ضعف الرقم السابق. وقد اقترحت اللجنة المختصة بالمخطط آنذاك تأهيل المجلس الأعلى للسياحة الذي سيعوض مجلس إدارة مكتب السياحة. يتعلق الأمر إذن بإصلاح مؤسسي مس آليات وهياكل عمل السياسة الوطنية في هذا المجال.

ومع توالي السنوات، ظلت هذه الأهداف مجرد شعارات. فقد بلغ تدفق السياح سنة 1961، 151.000، ثم انتقل إلى 182.000 في السنة الموالية ليقفز إلى 266.000 سنة 1963، أي ما يناهز 0,33 % من السياحة العالمية التي قُدِّرت آنذاك بما يقارب 80 مليون زائر. أما توقعات 500.000 سائح المرسومة لسنة 1964، فلن يتم بلوغها. وظلت المداخيل متواضعة، إذ بلغت 218 مليون درهم سنة 1963، بينما تجاوز رقم المغادرة بالعملة الصعبة خلال نفس السنة ما يناهز 186 مليون درهم، بالنظر إلى العدد الكبير من الجالية الأوربية المقيمة بالمغرب والتي تقضي عطلها في بلدانها الأصلية.

أما المخطط الثاني (1965-67)، فقد شهد ميلاد وزارة السياحة. كما أنه حدد هدفا جديدا هو بلوغ 700.000 سائح سنة 1967. ثم إنه استهدف ضمن هذا المنظور تجاوزَ ضعف الفندقة التقليدية، أي 27.000 سرير بدل 12.000 الموجودة، بالإضافة إلى تنمية فندقة الأجنحة التي ينبغي أن تنتقل من 1.800 إلى 6.800 سرير.

كما توقع هذا المخطط توفر المغرب على طاقة استيعابية إضافية تصل إلى 20.000 سرير في غضون ثلاث سنوات. وبموازاة ذلك، توقّع المخطط أن تخلق هذه المشاريع 8.000 منصب شغل يتركز ثلثها في بنيات

التكوين، بينما يتمركز الثلثان الآخران في التكوين على المهنة نفسها. وفي أواخر سنة 1997، لم تتعد نسبة إنجاز هذا المخطط 19 %، حيث تم إحداث 1.500 منصب شغل فقط. كما استهدف هذا المخطط وضع عدد من الإمكانيات الملائمة. لذلك أوصى بتشجيع إشهار المنتوج السياحي بالخارج. ويجدر التنويه بدور المكتب الوطني المغربي للسياحة في هذا الصدد. وقد تم إعفاء هذا المكتب من مهمة التسيير المباشر للمجموعة الفندقية العمومية "الضيافة"، إذ ستعاد هيكلة هذه المجموعة في إطار وحدة نصف عمومية جديدة. كما توقع البرنامج ملاءمة أحسن بين العرض والطلب.

واقترح المخطط كذلك خلق مكتب وطني للاستقبال، وذلك بالنظر إلى أن مكاتب الأسفار المئة التي تزاول نشاطها ينحصر عملها في توزيع التذاكر فقط. إلا أن هذا المكتب لم ير النور. وأما بخصوص الوسائل المعتمدة في الداخل، فقد تم اقتراح عدد من الإجراءات منها تحديد المناطق السياحية التي ينبغي تهيئتها : طنجة وسْمير والحسيمة وأگادير والجنوب الكبير، ومدار المدن التاريخية. ولمواجهة المضاربة العقارية المنتشرة، تم اقتراح تدابير خاصة. كما تمت المطالبة بحق المؤسسات السياحية في الإعفاء من رسوم الجمركة.

وفي المجال المالي، أوصى المخطط بأن تستفيد الاستثمارات السياحية من قرض فندقي تبلغ نسبته 60 إلى 80 % من حجم الاستثمار. كما اقتُرح أن يُحوَّل قرض رهن الرسم الفندقي إلى قرض اقتصادي يقوم على أساس فائدة المشروع وليس على أساس قيمة الضمان المقدم من طرف المقترض. وقد كانت أهداف الاستثمار التي أقرها المخطط على النحو التالي : 57 مليون درهم سنة 1965، و85 مليون درهم سنة 1966 و165 مليون درهم سنة 1967. وقد تجاوز حجم الاستثمار المنجز في هذه السنوات الثلاث 295 مليون درهم، أي أن نسبة الإنجاز قاربت 100 %. لذلك اعترفت السلطات العمومية للسياحة خلال هذه المرحلة بخاصية الصناعة الأساس ذات الأولوية في المخطط الثلاثي.

وخلال المخطط الثالث (1968-72)، تم من جديد تأكيد أولوية السياحة في التنمية باعتبارها هدفا استراتيجيا. وإذا كانت سنة 1967 قد سجلت 400.000 سائح (باستثناء العابرين)، فإن الهدف الذي رُسم لسنة 1972 بلغ مليون زائر. ولقد تم تجاوز هذا الهدف. إلا أنه لوحظت بعض النقائص : قلة الأطر ذوي الكفاءة، وندرة البنيات التحتية الترفيهية والطرقية، وسوء تسيير المنشآت الفندقية، وتواضع سياسة واستراتيجيات الترويج بالخارج. ومن ناحية أخرى، حُددت مناطق التهيئة ذات الأولوية : طنجة وسْمير والحسيمة وأگادير. وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أن الجنوب ومدارات المدن التاريخية لم يُأخذا بالاعتبار في خريطة التهيئة الجديدة.

وأما بخصوص طاقة الإيواء، فقد استُهدف إنجاز 28.000 سرير في الفندقة التقليدية، و2.000 في الإقامات السياحية، و10.000 في مخيمات العربات camping-car. وتكفل القطاع العمومي بنسبة 6 % من التكلفة، والقطاع شبه العمومي بنسبة 35 %، بينما تكفل القطاع الخاص بنسبة 59 %. إلا أن نهاية سنة 1972 سجلت إنجاز 57 % فقط من هذا الهدف المرسوم.

وقد تألق القطاع الخاص في هذا المجال، إذ استطاع تحقيق 80 % من التوقعات. كما أن الدولة ساهمت بدعم مهم في تمويل المشاريع من خلال منحة تجهيز تشكل 9 % من كلفة المشروع. وهكذا بلغت المنح رقما إجماليا وصل إلى 57 مليون درهم. كما توقع المشروع توجها جديدا بخصوص فئات المنشآت التي ستُنجز يمنح الأولوية للفنادق من فئة ثلاثة نجوم التي ستقفز من 27 % إلى 35 %، بينما ستتراجع فئة خمسة نجوم من 18 % إلى 14 %. وتجدر الإشارة إلى أن هذا التوجه الجديد كان واردا في توصيات المخطط الثاني. وأما المداخيل المتوقعة خلال هذه السنوات الخمس، فقد حُدِّدت في مليونين و420 ألف درهم، استأثرت السنة الأخيرة منها (1972) برقم 555 مليون درهم. غير أنها لم تبلغ في الواقع سوى مليون و655 ألف درهم، محققة بذلك نسبة إنجاز بلغت 68 %. وأما بخصوص 40.000 سرير المبرمجة، فقد بلغ رقم استثمارها المتوقع 671 مليون درهم على أساس 45.000 درهم للغرفة الواحدة. وفي نهاية هذا المخطط الخماسي، بلغت نسبة الإنجاز 64 % فقط.

وفي مجال التكوين، تم إحداث ثلاث مدارس فندقية جديدة، على أن يُحدث 8.800 منصب شغل بالنسبة لسنوات التصميم الخمس. غير أن الإنجازات ظلت دون الأهداف المرسومة، إذ بلغت 73 % بالنسبة للأطر، و43 % فقط بالنسبة للمستخدمين. وتجدر الإشارة، من جهة أخرى، إلى توقُّع تدابير نوعية ومالية جديدة، منها تبسيط المسطرة الإدارية على جميع مستويات الإنجاز والاستثمار.

كما تم تسطير تدابير تحفيزية لمصلحة الاستثمار، إذ مُدِّدت فترة تسديد القروض إلى عشر سنوات بالنسبة للتجهيز، وعشرين سنة بالنسبة للبناء. أضف إلى ذلك إقرار إرجاء تسديد الديون لمدة بلغت خمس سنوات. وقد تم تحديد نسبة فائدة قروض مؤسسة القرض العقاري والسياحي في 4,5 %. وأخيرا، فإن الاستقرار الضريبي ضمنه مرسوم شريف لمدة عشر سنوات (مرسوم رقم 65-1010، صادر في 31 دسمبر 1965). وعلى سبيل التقييم، فإن القروض الممنوحة للقطاع الفندقي من طرف القرض العقاري والسياحي، على الرغم من كل التدابير السالفة، لم تتعد 207 مليون درهم فقط، أي ما يناهز 54 % من الأهداف المرسومة. أما بخصوص الترويج، فإن المخطط أوصى بأن تُرفع ميزانيته من 1 % إلى 2 % من المداخيل السياحية.

[illegible]

وأما المخطط الخماسي الرابع (77/1973)، فقد استهدف تشجيع سياحة المجموعات، وتنويع الزبائن، والعمل على خلق آثار اقتصادية واجتماعية جهوية للسياحة. وانصب الاهتمام في هذا الصدد على الرفع من مكانة السياحة ودورها في التنمية. لذلك ضمت خريطةُ تهيئة المناطق السياحية التي اعتُبرت ذات أولوية كلاً من أگادير والجنوب الكبير والسواحل المتوسطية من طنجة إلى الناظور، بالإضافة إلى مدن الإقامة.

وأما بخصوص الأهداف المتوخى بلوغها سنة 1977، فقد تم الحرص فيها على تحقيق نمو سنوي يعادل 21,6 %. إلا أن هذا الهدف لم تبلغ نسبة إنجازه إلا 74 %. كما أُقرَّ هدف مضاعفة طاقة الإيواء تقريبا، وذلك بتوفير 55.000 سرير جديد، الأمر الذي سيرفع الطاقة الإجمالية إلى 98.375 سريرا على أساس التقسيم القطاعي التالي : يتكفل القطاع العمومي بنسبة 5 %، والقطاع شبه العمومي بنسبة 32 %، بينما يتكفل القطاع الخاص بنسبة

63%. إلا أن نسبة إنجاز هذا البرنامج كانت منخفضة جدا، إذ لم تتجاوز 22 % فقط، أي 11.145 سريرا استأثر القطاع الخاص منها بنصيب 80 %.

وارتفعت الاستثمارات المنجزة في مجال الإيواء إلى مليون و259 ألف درهم بحيث بلغ معدل كلفة الغرفة الواحدة 45.800 درهم. وأما الميزانية الترويجية المتوقعة خلال هذه الفترة فلم تتعد 60 مليون درهم، أي ما يناهز 0,74 % من المداخيل المنتظرة. لذلك فقد كنا بعيدين كل البعد عن نسبة 2 % التي رسمها المخطط السابق. ثم إن المخطط توقع إحداث صندوق وطني للإشهار السياحي يموِّل الحملات الترويجية بالخارج. غير أن هذا الصندوق لم ير النور أبدا، بل إن المصاريف الفعلية لم تبلغ سوى 28 مليون درهم بدل 60 مليون المتوقعة.

واتُخذت تدابير أخرى مثل تصنيف المآثر التاريخية، وإصدار قوانين حماية البيئة وإحداث شرطة سياحية. بيد أنه لم يُباشَر من هذه التدابير سوى قرار حماية البيئة. ومن الإجراءات الأخرى المتخذة إقرار قانون الاستثمارات السياحية الذي خرج إلى حيز الوجود. غير أن المكتب الوطني للسياحة الفندقية الذي كان من المفروض أن يقوم بالدراسات والتوثيق والمراقبة التقنية فإنه لم ير النور أبدا.

ومع المخطط الخامس المؤقت (1978-80)، لم تُحدَّد أية توقعات خاصة. ولا غرابة في ذلك ما دام الأمر يتعلق بنوع من "التوقف". إلا أنه تم الحديث لأول مرة عن فكرة **برنامج ماستر سياحي** يلزم إنجازه لفهم هذا القطاع والرفع من قيمته.

أما المخطط السادس (1981-85)، فأطلق العنان لتفاؤله، بل كان سرياليا، وذلك حينما صرح بأن "المغرب بإمكانه استقبال ما يناهز 20 مليون سائح في أفق سنة 2000". غير أن هذا الهدف تراجع سنة 1985 ليستقر في 2.536.000 زائر على أساس إيقاع نمو سنوي بنسبة 9 %. وخلال هذا المخطط كذلك، اتُّخذ قرار مداومة منظومة إصدار الإحصائيات.

وإذا كان مخطط 1978-80 لم ينجز إلا 8.517 سريرا من أصل 18.000 المتوقعة، فإن المخطط السادس كان أكثر جرأة، بحيث استهدف انجاز 32.000 سرير، من بينها 6.227 في إطار برنامج **صونابا**. وكانت الدولة في هذا المنظور تتغيا التخلصَ من مجمل هذا البرنامج وإحالته على القطاع الخاص.

وتوقع مخطط 1981-85 مضاعفة المداخيل السياحية. وقد انكبت الدراسات التقنية على خمسة أبحاث في المجالات التالية : السياحة الداخلية والمبيتات والمصاريف وتوجهات السوق الخارجية، والتكاليف والأرباح. وفي موضوع الميزانية الترويجية، خصَّص المخططُ غلاف 200 مليون درهم بالنسبة للسنوات الخمس، أي ما يوافق 1,2 % من المداخيل المتوقعة.

وأما عن الامتيازات المالية، فينبغي الإشارة إلى أن الغلاف العام، في شكل سلف أو رديد فوائد، قد ارتفع إلى 337 مليون درهم، أي مساعدة سنوية بحجم 67 مليون درهم. وبالنسبة لمظاهر الجودة السياحية –جودة

الخدمة، والوقاية الصحية، والاستقبال، والبيئة، وعلامات الإرشاد، والمرشدون المزورون، ومراقبة الأثمان –فإن المخطط لم يتطرق لها مطلقا.

ولا يخفى على الملاحظ أن المخطط السابع (1988-92) همّش السياحة، إذ تم إقرار عدد قليل من الإشارات والتوقعات من قبيل استهداف بلوغ 3 ملايين سائح و19 مليون مبيت سنة 1992، أو بلوغ رقم 14.800 مليون درهم من المداخيل. كما توقع المخطط إنجاز 40.000 سرير إضافي بغلاف مالي قدره 6.570 مليون درهم يتحمل القطاع الخاص 90 % منه. وتوقع أيضا تكوين 4.650 شخصا وإحداث 19.500 منصب شغل. وفي موضوع التدابير النوعية، نشير إلى خلق وعاء عقاري، والمصادقة على مرسوم تصنيف المواقع السياحية، وتشجيع توظيف الخريجين المكونين، وإحداث خطوط بحرية جديدة بين المغرب وبلدان حوض المتوسط في فترات الضغط السياحي.

وقد جاء المخطط الثامن (2000-2004) بعد ثمان سنوات من التوقف، إذ لم تقم الحكومات المتعاقبة بأي تخطيط اقتصادي خلال هذه الفترة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المخطط قد تزامن مع الاتفاق-الإطار الخاص بالسياحة الذي صدر في يناير 2001، والاتفاق التطبيقي الصادر في أكتوبر من نفس السنة. وقد استهدف هذا المخطط بلوغ 4 ملايين سائح، ومداخيل تصل إلى 29 مليار درهم في أفق سنة 2004، في حين بلغت المداخيل 18,86 مليار درهم سنة 1999. أما الطاقة الإضافية المتوقعة، فحُدِّدت في 30.000 سرير، وهو ما سيؤدي إلى رفع الطاقة الإجمالية إلى 121.000 سرير.

وفي مجال التشغيل والتكوين، استهدف المخطط إحداث 204.000 منصب مباشر وغير مباشر، وتكوين 18.700 خريج. أما أهداف الاستثمار، فاستندت إلى غلاف مالي بلغ 10 ملايير درهم، تخصص 70 % منه للمشاريع الجديدة. كما أوصى المخطط بمجموعة من الإجراءات ترتبط بالنهوض بالصناعة السياحية مثل تقليص الضريبة على الدخل المفروضة على مكاتب الأسفار والمطاعم بنسبة 10 %، وتقليص تلك المفروضة على الفنادق بنسبة 7 %، وتقليص الضريبة على الشركات الخاصة بأرقام المعاملات التي تتم بالعملة الصعبة بنسبة 50 %، وإحداث مكتب عقاري وطني، والإعفاء من التكاليف المفروضة على أرباب العمل في شأن مناصب الشغل المحدثة مدة خمس سنوات، ومراجعة معايير تصنيف الفنادق، وإحداث صندوق يختص بالتجديد، وخلق شركة نقل جوي شارتر...

البحث عن سياسة مفقودة (1990-1999)

هل أخذنا العبر بعد نهاية عقد الثمانينيات، ووضعنا سياسة سياحية ملائمة ؟ وهل قدرنا أن الصناعة السياحية ينبغي أن تشكل موضوع سياسة جديدة إرادية وطموحة ومدعومة بإجراءات عملية، خاصة في ضوء آثار "حرب الخليج" التي اندلعت سنة 1991 ؟ إننا مدينون لوزير سياحة غير عادي، **عبد الله القادري**، في صياغة

نقد ذاتي صريح جدا حول ما تم فعله وما لم يفعله أصحاب القرار العمومي. **عبد الله القادري** ضابط سابق في القوات الملكية المسلحة، مثّل حزبه السياسي على رأس وزارة السياحة. غير أنه لم يستمر في منصبه سوى ثمانية أشهر (من 30 يوليوز إلى 9 أبريل 1991). بيد أنه بصراحة العسكري وبأسلوبه المباشر، قام هذا الرجل بأفضل تشخيص رسمي لوضعية القطاع وصعوباته وانحباساته الهيكلية ومستقبله.

إن المذكرة التي سارع إلى نقلها إلى زملائه في الحكومة جديرة بأن يُذكَّر بها في كليتها لأنها مازالت تحمل وجاهتها وراهنيتها. ثم إنها تمكننا بعد مرور أكثر من عشر سنوات من قياس البون الذي كان بين الخطاب السياسي والإداري وواقع العمل في الميدان. يخبرنا هذا التشخيص بشكل أفضل من أحسن الملخصات وأدق التحليلات. لقد تحدث السيد **القادري**، وزير السياحة الأسبق، عن مشاكل السياحة المغربية وفق العبارات التالية :

«مشاكل السياحة المغربية

منذ المخطط الثلاثي 1965-67، اعتبرت السياحة من بين القطاعات ذات الأولوية. غير أن هذه الأولوية بدت أنها نظرية فقط إذا احتكمنا إلى الإمكانات التي وضعت رهن إشارتها سواء أتعلق الأمر بالصعيد البشري أم المادي.

لم يعرف نصيب هذه الوزارة المتواضع من ميزانية الدولة العامة التطور المتوخى، بل إنه سجل نوعا من الركود خلال السنوات الأخيرة.

وهكذا، فإن هذه الوزارة لا تتوفر على مقر يمكنها من وضع حد لتشتت مصالحها عبر مناطق العاصمة، ولا تتوفر على الموارد البشرية الضرورية لتعزيز مكاتبها الإقليمية وتجهيزها.

ثم إن إدارة السياحة المكلفة بتحديد السياسة الحكومية في قطاع السياحة وتنفيذها لا تحظى بالسلطة الكافية التي تمكنها من إنجاز مهمتها كاملة.

لذلك فإن ما يتعرض له هذا القطاع من مشاكل يبرز أنه في حاجة إلى أولوية فعلية كي يرفع جميع المعوقات التي تحول دون تنميته.

- ***الاستثمار والتهيئة السياحيان***

يؤول ضعف طاقة الاستقبال إلى المعوقات المختلفة التي تعرقل الاستثمار في مجال السياحة، ونجمل هذه المعوقات في :

- **المشكل العقاري**

يعد المشكل العقاري معوقا فعليا لتنمية القطاع، ذلك أن الإطار القانوني والمؤسسي والإداري والعقاري للتهيئة السياحية يمثل في صيغته الحالية نقصا بيِّنا.

ويتجلى المشكل العقاري في مظاهر عديدة : قلة الأراضي وغلاؤها، وتعقيد الأنظمة القانونية، والصعوبات الملازمة لوثائق التهيئة، وغياب البنيات التحتية الأساسية وعدم ملاءمتها في بعض الأحيان.

وبسبب ما سبق، لم تتمكن شركات التهيئة السياحية من القيام بمهمتها نظرا إلى وجود هذه المعوقات.

وينضاف إلى وضعية انعدام الأراضي التي ينبغي وضعها رهن إشارة المقاولين، مشكلُ الأراضي المهيأة التي لم تُسلَّم بعد. يتعلق الأمر بأراضي خليج طنجة (طنجيس) التي تنتظر المصادقة على المخطط المديري لجهة طنجة. كما أن الأراضي المهيأة بالحسيمة مازالت لم تحظ بالمصادقة الضرورية للتسليم.

- **تطبيق قانون الاستثمارات السياحية**

عرفت تدابير حفز الاستثمار في قطاع السياحة منذ سنة 1987 العراقيل الثلاث التالية :

يناير 1987

إلغاء رديدات الفوائد.

مايو 1988

التقليص من مدة فترة الإعفاء الكلي والجزئي من الضريبة على الشركات أو الضريبة على الأرباح المهنية.

يناير 1989

الشروع في تنفيذ "اللائحة السلبية" التي مست شريحة واسعة من التجهيزات الضرورية للسير العادي للقطاع.

وقد كانت لهذه العراقيل آثار سلبية، إذ انخفضت المشاريع المقبولة للاستفادة من امتيازات الدولة من 20.000 سرير سنة 1988 إلى 15.000 سنة 1989، لتستقر خلال السنة الحالية في 5000 سرير، أي ما يناهز حجم المعايير السابقة، سنتي 1960 و1973. وتجدر الإشارة إلى أن مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية 1988-1992 توقع معدلا سنويا خلال المرحلة الخماسية بلغ 8.000 سرير.

- **نظام الضريبة المحلي**

يشكل رسم الإقامة إلى جانب الرسوم الجهوية الجديدة ذات العلاقة بالتنشيط واللافتات واستغلال محلات بيع المشروبات إلخ، معوقا في وجه تسويق المنتوج السياحي المغربي في أوساط منظمي الرحلات. وبالنظر إلى أن

رسم الإقامة يخضع للضريبة على القيمة المضافة ولا يستخلص من زبائن المجموعات السياحية، فإنه بذلك يثقل كاهل استغلال المنشآت السياحية.

- **الترويج**

نتيجة غياب منظور واضح في موضوع الاستراتيجية الترويجية التي ينبغي اتباعها، فإنه بالإمكان الحديث عن غياب سياسة في هذا المجال.

وفي غياب وسائل كافية، فإننا لا نشاهد غير الارتجال.

لذلك، فإنه بدل الاستخدام العقلاني للوسائل المتاحة، على قلتها، من خلال تركيز العمل الترويجي على بعض الأسواق المربحة، فإننا نشاهد تشتيت هذه الوسائل على عدد من الأسواق ذات المردودية غير الموثوقة.

وإذا أضفنا إلى هذا غياب التنسيق والتشاور في مجال العمل الترويجي بين مختلف المتدخلين، فإننا نفهم بيسر الأثر الباهت الذي كان للحملات الترويجية على الأسواق المستهدفة.

ومن جهة أخرى، فإن تعدد المكاتب الإقليمية للمكتب الوطني المغربي للسياحة بالخارج يثقل، دون جدوى في غالب الأحيان، العبء المالي للدولة، مادام رسم الترويج السياحي الذي يُفترض أن يدعم الميزانية الترويجية، يساهم فقط في تغطية مصاريف اشتغال ممثلي المكتب بالخارج.

- **التنشيط**

يشكل هذا النشاط إحدى الثغرات الرئيسية في السياحة المغربية.

وهكذا، وباستثناء بعض المنشآت السياحية، فإن التنشيط يكاد يكون منعدما، في حين تقدم البلدان المنافسة اختيارات متعددة : تجهيزات الصوت والصورة، وإمكانات كبيرة في مجال المطعمة، والمنتزهات، وقاعات المؤتمرات، والكازينوهات... ويمثل هذا النشاط جانبا بالغ الأهمية بالنظر إلى أنه يمدد المواسم، ويُحسِّن نسب العودة إلى جانب مردودية الاستثمارات.
العودة إلى جانب مردودية الاستثمارات.

وتلخص هذه الوضعيةَ صورةٌ مجازية معبِّرة أطلقها منظمو الرحلات على المنتوج فتقول : "في المغرب، يُصطاد السائح في شرك فندقه".

- **النقل**

النقل الجوي

استعمل 57 % من السياح الذين زاروا بلادنا سنة 1989 الطائرة، الشيء الذي يبرز أهمية هذه الوسيلة في التنقلات السياحية تجاه المغرب. غير أن نقص مقاعد الخطوط الملكية المغربية، وتقليص عدد الرحلات نحو

الوجهات الواعدة، وعدم احترام التوقيت، وتراجع جودة الخدمات على متن الطائرة، وسياسة الأسعار، كلها عناصرُ حدَّت بشكل كبير من طلب زيارة بلادنا.

النقل البحري

أما بخصوص النقل البحري، فإن نصيبه ما فتئ يتراجع، إذ لم يتجاوز نسبة 14 % من عدد الزوار الأجانب سنة 1989.

إلا أن هذا النوع من النقل يمكن أن يلعب دورا أكثر أهمية إذا أخذنا بعين الاعتبار قرب بلادنا من أوربا التي تشكل أكبر سوق مصدِّرة للسياح في العالم.

كما أن النقل البحري بإمكانه أن يشكل حافزا إضافيا بالنسبة إلى فئة من السياح ترغب في السفر على متن سياراتها أو دراجاتها النارية.

بيد أن هذا النوع من النقل لا يؤدي مهمته على الوجه التام للأسباب الرئيسية التالية :

-ضعف الأسطول على الرغم من اعتماد خدمات ناقلات ركاب ومحركات جديدة مؤخرا.

-عدم كفاية عدد الرحلات، خاصة في فترات الضغط السياحي، الشيء الذي يؤدي إلى انتظارات لا تكاد تنتهي، وإلى إلغاءات في بعض الأحيان، خاصة في ميناء الخزيرات.

النقل البري

تكمن الصعوبات الرئيسية التي تعترض هذا النوع من النشاط في :

-تقنين قديم وغير ملائم.

-تعدد الإدارات المتدخلة في عمليات المراقبة ومنح الموافقة.

-ارتفاع كلفة الآليات بشكل متنام.

-منذ سنة 1989، وحمايةً للصناعة المحلية، تم حرمان اقتناء عربات النقل السياحي من الإعفاء من -

-منذ سنة 1989، وحمايةً للصناعة المحلية، تم حرمان اقتناء عربات النقل السياحي من الإعفاء من رسوم الجمركة الذي كان يشكل دعما قويا لهذا النشاط.

أضف إلى ذلك أن التجهيزات الحالية لا تستجيب إلا جزئيا لمعايير النقل السياحي الدولية : الراحة والسرعة والسلامة..

كما أننا نلاحظ عدم مطابقة سيارات الاستئجار الفخمة، وسيارات الأجرة والكراء لمطالب الراحة والصيانة، بالإضافة إلى تخبطها في فوضى الأثمنة. وتمثل هذه الوضعية التي ينتج عنها نقص الطاقة الحالية عرقلةً جدية لتنمية السياحة الجوّالة.

➢ **الاستقبال**

من المفارقات الملاحظة على منتوجنا السياحي أنه إذا كانت تقاليد الكرم التي تميز بلادنا يُفترض أن تشكل مكسبا إضافيا، فإن طبيعة الاستقبال في الواقع تمثل معوقا كبيرا ومزمنا لتنمية السياحة في المغرب.

وهكذا، فإن السائح بمجرد وصوله إلى بلادنا يتعرض لمختلف أنواع "المضايقات" :

-تباطؤ وتعقيد الشكليات الإدارية للولوج الناتجة عن نقص أعداد رجال الشرطة والجمارك، وعدم تلاؤم تكوينهم مع وظيفة الاستقبال.

-عدم ملاءمة البنيات التحتية للاستقبال في أغلب المراكز الحدودية والموانئ والمطارات.

-نقص وسائل النقل المتوجهة من الموانئ والمطارات إلى وسط المدن.

-قِدم وسائل النقل المساعدة (سيارات الأجرة، سيارات الاستئجار الفخمة) وفوضى الأثمنة المعتمدة.

-تهالك الخدمات على مستوى منشآت الاستقبال (الفنادق والمطاعم والمقاهي) بسبب غياب مهنية الفندقيين، وتشغيل يد عاملة غير كفأة.

-إرهاق متنوع الأوجه (التسول والأطفال والباعة المتجولون) يشكل مساسا بحرية الزوار وراحتهم.

-تكاثر المرشدين السياحيين السريين.

-السلوك المتعسف لباعة البزار، وغياب الجودة وانعدام الإعلان عن أثمان منتوجات الصناعة التقليدية.

-ضعف الإشارات ومكاتب المعلومات فيما يخص إرشاد السياح وتوجيههم.

➢ **التكوين المهني**

بالنظر إلى تعدد مجالات التكوين المهني، فإنه يهم قسما كبيرا من شُعَبِ نشاط هذا القطاع. إلا أن الملاحظ هو أن التكوين المهني المعمول به اليوم لا يُناسب حاجيات السياحة الدولية.

فعلى المستوى النوعي، نلاحظ :

-غياب التكوين المستمر لمستخدمي المهنة.

-غياب شُعب جديدة في مجال التكوين المهني السياحي.

وعلى المستوى الكمي، نلاحظ :

-النقص السنوي في عدد الخريجين، في الوقت الذي يشكو القطاع من قلة عدد الموظفين المؤهلين يبلغ 12.000 شخص.

- بطء شديد في تشييد الوحدات المبرمجة.

-نقص في الإمكانيات البشرية والمادية.

اقتراحات من أجل تطهير القطاع والنهوض به

➢ **الاستثمار والتهيئة السياحيان**

المشكل العقاري

قياسا على البلدان المنافسة، ينبغي إقامة تصميم ترابي (التصميم المديري) للتنمية السياحية للبلد، وينبغي تهيئ ممتلكات عقارية.

وينبغي كذلك العمل على إدماج جميع الأحكام القانونية في مختلف وثائق التهيئة الحضرية التي تتطلبها التنمية السياحية للمناطق غير الخاضعة للتغطية.

ويكمن الحل العام لكل هذه المشاكل في خلق مكتب مركزي للتهيئة السياحية، بحيث تكون مهمته الرئيسية اقتناء الأراضي وتجهيزها، ووضعها رهن إشارة المقاولين المحتملين في إطار عمل مشترك مع السلطات والجماعات المحلية.

كما ينبغي أن يستفيد هؤلاء المقاولون من الوسائل الضرورية كي يتمكنوا من مواجهة المصاريف الناجمة عن المشاريع الجديدة (توسيع الشبكات الطرقية، وتقريب الماء الصالح للشرب، والكهربة، والربط الهاتفي، إلخ)، وأن يشاركوا بفعالية في تهيئة الأراضي ذات الجذب السياحي.

قانون الاستثمارات

للقضاء على تدهور الاستثمار السياحي، ينبغي اعتماد إجراءين اثنين :

-تسريع صيغ توسيع امتيازات قانون الاستثمارات السياحية لتطال منشآت التنشيط.

-مراجعة مضامين "اللائحة السلبية" بالنظر إلى الحاجة إلى التجهيزات ووسائل النقل التي تهم القطاع.

وفي هذا الإطار، فإن الامتيازات التي أقرها القانون بالمغرب تبقى أقل من تلك التي تمنحها لائحة المشاريع الأولى (منح الأراضي، والمساعدة على إنجاز الدراسة، وخفض نسبة الفائدة بثلاث نقط أو خمس، بالإضافة إلى نظام خاص بالسياحة الصحراوية...).

يجب مباشرة مجهود خاص من أجل تنمية السياحة الوطنية، وذلك بواسطة تشجيع الاستثمارات في الإقامات السياحية والمخيمات.

نظام الضريبة المحلي

للقضاء على تأثير النظام الضريبي المحلي على أعباء المنشآت السياحية، ينبغي اتخاذ التدابير التالية :

-تحديد عتبة رسم الإقامة في مستوى أدنى.

-حثُّ الجماعات المحلية على تخصيص محصول هذا الرسم لغايات سياحية : تحسين البنيات التحتية الأساسية وتعزيزها، ووضع الإشارات، والمساهمة في أعمال الترويج والتنشيط، وإنشاء ساحات عمومية، وشوارع خاصة بالراجلين، ومسارح في الهواء الطلق، إلخ.

➢ **الترويج**

نتيجة تقادم الاستراتيجية الترويجية الحالية، فإن مراجعتها وتكييفها صارا ضروريين، وذلك من خلال :

-إعداد "برنامج تسويق" يمكّن من التخطيط لأعمال الترويج والإشهار على المدى المتوسط والطويل.

-منح الوسائل المالية في علاقة بالمداخيل التي يراكمها القطاع. ففي الحين الذي تبلغ فيه هذه الوسائل في البلدان المنافسة نسبة 3 إلى 5 % من مداخيل العملة الصعبة، كما حددتها المنظمة العالمية للسياحة، لا تكاد الميزانية الترويجية تبلغ نسبة 1 % من مداخيل القطاع في المغرب، على الرغم من أن كل ارتفاع في ميزانية الترويج يؤدي إلى ارتفاع المداخيل من العملة الصعبة.

-تقوية دور القطاع الخاص في وضع تصورات السياسة الترويجية وإنجازها، وذلك بالنظر إلى الأهداف المسطرة له، وإلى كونه المستفيد الرئيسي من هذا الترويج.

-تركيز المجهود الترويجي على الأسواق التقليدية الرئيسية المربحة.

-اعتماد قاعدة المردودية في تسيير المكتب الوطني المغربي للسياحة ومكاتبه الإقليمية بالخارج، وذلك لجعل آليات الترويج هذه أكثر فعالية. وينبغي كذلك مراجعة شبكة المكاتب استنادا إلى مقاييس المردودية.

➢ **التنشيط**

يجب أن يستفيد هذا النشاط من تشجيعات ملموسة مادام يؤثر في إطالة المواسم السياحية وتحسين جودة الاستقبال ومردودية الاستثمارات.

إلا أنه بالرغم من التنصيص على مبدأ توسيع امتيازات القانون لتشمل منشآت التنشيط في نص القانون المعمول به اليوم، فإن تطبيق أحكامه مازال لم ير النور بعد، كما أن المرسوم الذي أقرها لم يحقق أية نتيجة.

➢ **النقل**

يلعب هذا القطاع دورا حاسما في التدفق السياحي. لذلك فإن المصالح والجهات المختصة ينبغي عليها اتخاذ التدابير الضرورية التالية :

النقل الجوي

-تحسين جودة الخدمات على متن طائرات الشركة الوطنية الخطوط الملكية المغربية، والعمل على احترام المواقيت.

-الرفع من عدد الرحلات، خاصة نحو الأسواق التي يأتي منها السياح.

-مضاعفة الرحلات الجوية خلال فترات الضغط السياحي.

-خلق تناغم في شروط الرحلات الجوية بتقليص فترة العبور، وذلك بتبني التوافق بين وسائل النقل.

-مراجعة سياسة الأسعار من منظور تنافسي سواء أتعلق الأمر بالخطوط الدولية أم الداخلية.

-تشجيع الرحلات غير المنتظمة "شارتر".

النقل البحري

-إعفاء استيراد البواخر المستعملة من رسوم الجمركة.

-مضاعفة عدد الرحلات خلال فترات الضغط السياحي.

-تشجيع اقتناء سفن نقل الركاب والمحركات.

النقل البري

-إعلان الأثمنة.

-المراقبة التقنية الجيدة للعربات.

-تكوين سائقي الشاحنات وسيارات الأجرة والحافلات وتمهيرهم.

-مراجعة المعايير التقنية لوسائل النقل.

-التخفيف من الضغط الضريبي، والترخيص باستيراد الناقلات المستعملة.

➢ **الاستقبال**

يُعتبر الاستقبال أهم مجال يستدعي مشاركة الجميع من سلطات عمومية وجماعات محلية ومختلف الفاعلين والسكان كذلك.

وكل سياسة لا تعمل على تفعيل دور كل المعنيين من أجل إيجاد حل تدريجي للمشاكل المرتبطة بالاستقبال، وكلَ سياسة لا تعمل على تفعيل دور كل المعنيين من أجل إيجاد حل تدريجي للمشاكل المرتبطة بالاستقبال، كما أسلفنا ذكرها، هي معرضة لا محالة للفشل.

وفي القريب العاجل، ينبغي اتخاذ التدابير الضرورية من أجل :

-خلق مكاتب للإعلام السياحي في المراكز الحدودية.

-تعزيز الإشارات والإعلام السياحي على جميع المدن (خرائط المدن وملصقات بلغات متعددة).

-إحداث شبابيك خاصة بسياح المجموعات تلافيا لأي ازدحام.

-الرفع من عدد رجال الشرطة والجمارك، وتنظيم دورات تكوينية ملائمة لمهمتهم.

-ضمان أحسن لظروف السلامة والأمان، وذلك بإحداث فرق شرطة سياحية تتكفل بمحاربة التسول والاستغلال والسرقة وكل أشكال الإزعاج والمضايقة.

-مراقبة جودة منتجات الصناعة التقليدية التي تُباع في محلات البزار.

-فرض إعلان الأثمنة وتسليم الفواتير، واتخاذ عقوبات قاسية في حق باعة البزار غير الشرفاء. ويُعد تشجيع تعاونيات تجار البزار إجراءً يمكن من تسهيل المراقبة وتحسين جودة الخدمة.

-تطهير المنتوج السياحي بواسطة تأطير فعلي للقطاع يمكن من المراقبة الصارمة والمنتظمة لكل مكوناته، وذلك لتحسين جودة الخدمات، وضمان علاقة جيدة بين الجودة والثمن.

-إعادة تفعيل دور منظمات التنمية السياحية والجمعيات المهنية : ولبلوغ ذلك، ينبغي أن يرافق العملَ الحكوميَّ إدراكٌ عامّ بأهمية دور السياحة.

يجب القيام إذن بحملة واسعة حول السياحة المغربية وفضائلها على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي. ولهذه الغاية، ستخلق الوزارة البنيات والإمكانيات لإنجاز المهمة الموكولة إليها، ومواصلة الجهود في المحاور التاليـــة :

-تنظيم المكتب الوطني المغربي للسياحة ومكاتبه الإقليمية بالخارج، وذلك اعتمادا على قاعدة المردودية في التسيير لجعل آليات ترويجه أكثر فعالية. وهكذا، ينبغي إعادة النظر في شبكة المكاتب بناء على مقاييس المردودية.

-تجويد تعيينات الأطر على المستويين المركزي والجهوي، بناء على مقاييس الكفاءة والاستقامة والمردودية. كما أنه سيتم التركيز على توظيف الأطر الشابة.

-خلق مكاتب جهوية للسياحة في إطار سياسة اللامركزية الإدارية.

-تكوين الوكلاء وتمهيرهم في مجال التكنولوجيا الجديدة للسياحة والتسيير.

-تزويد مختلف مصالح وزارة السياحة بالآليات المعلوماتية من أجل تسيير أحسن للقطاع.

لقد أصبح قطاع السياحة في العالم كله ذا أولوية، يحظى بعناية خاصة من طرف الحكومات لما له من دور كبير في تحفيز اقتصادها. لذلك، يجب على المغرب أن يحاكي البلدان الأخرى في منح هذا القطاع الأهمية اللازمة. ولتحقيق هذا الهدف، ينبغي ضمان مضاعفة جهود كل المتدخلين.

ويبقى مآل السياحة رهينا بالانخراط الحيوي لكل الشركاء في إطار تشاور صريح ودائم.

هذه هي السياسة الكفيلة بأن تضمن للمغرب الأفضلية ضمن كوكبة البلدان السياحية».

الفصل الثاني

فشل مبرمج ؟

كم هي كثيرة الوعود على المنابر الرسمية ! وكم من إعلانات خلال وضع الحجر الأساس أو قطع الشريط الرمزي للمشاريع ! فهل تصنع كل هذه النوايا سياسة حقيقية ؟ ليس في مقدورنا إلا أن نثير السؤال، ونسترجع في هذا السياق، بمرارة وحسرة، تواضع النتائج. فلماذا هذه الوضعية ؟ لم تُعدم المخططات منذ بداية الستينيات، وها نحن اليوم نعيش، رسميا على الأقل، في أجواء المخطط الثامن (2000-2004). فما قيمة هذا المخطط ؟ ثم من يتحدث عنه اليوم ؟ ومن مازال يثق فيه ؟ لا أحد في الحقيقة، لأن الاتفاق-الإطار الموقع في يناير سنة 2001 برعاية جلالة الملك **محمد السادس** "امتصه" وتجاوزه. فلأول مرة منذ سنة 1960، لم نكتف بتسطير أهداف طموحة، بل حرصنا كذلك على تحديد شروط إنجازها وطرقه.

وهكذا، قررنا استشراف نهاية العقد الحالي، وحرصنا أيضا على التفكير، بتشاور أحيانا، في السبل والوسائل التي تضمن "أجرأة" هذه السياسة الجديدة، الشيء الذي قطع مع كثير من العادات السيئة التي اعتُمدت في الماضي...

مخططات دون تخطيط !

سنةً بعد أخرى، ومن تصميم إلى آخر، ثلاثيا تارة ورباعيا تارة أخرى وخماسيا في بعض الأحيان، تبنَّت السلطات العمومية استراتيجياتِ تنمية غطت جميع قطاعات الأنشطة الوطنية وخاصة قطاع الصناعة السياحية. وقد دُقِّقت تلك المخططات في نصوص تشريعية اتخذت شكل قوانين تسري على الجميع وتُلزم الإدارة والفاعلين المعنيين أو المستلزمين. فكيف كانت فاعلية تطبيق هذه المخططات التي صادقت عليها السلطات التشريعية ؟ حدَّدت وثيقة رسمية صادرة عن الوزارة المعنية نسبة إنجاز الأهداف المسطَّرة في 40 %. وقد بلغت هذه الحقيقة المريرة إلى علم جميع أصحاب القرار.

هذه الحقيقة المريرة إلى علم جميع اصحاب القرار.

إلا أنه لم يُفعل أي شيء في هذا الشأن. فهل كان مرد ذلك إلى الإهمال أو اللامبالاة ؟ وهل تعلق الأمر بعجز في الحكامة ؟ وهل نحن أمام معطى موضوعي، أو بالأحرى هيكلي، يفرض علينا "الاستمرار من أجل الاستمرار فقط" في نفس الطريق وعلى نفس الخطى ؟ لم يُعدم التأسف والتنهد عن النتائج السيئة المسجلة. لكنْ، ما القرارات الإجرائية التي تم اتخاذها لتجاوز هذا العويل الذي صار قاسما مشتركا للعقلية التي هيمنت خلال العقود الأربعة المنصرمة ؟

ويُثار كذلك في هذا الصدد مشكلٌ قد يكون الأكثر مركزية بالنسبة لنمط كينونتنا : مشكل عجزنا عن القيام بالنقد الذاتي. إننا نعاين جيدا الماضي وحصيلته، فهل سنتَّخذ التدابير الكفيلة بإنجاح شروط تحقيق الأهداف التي حددناها من جديد بالنسبة للمستقبل ؟ بالطبع لا.

لقد تميزت المخططات السبعة التي راكمها المغرب بمنهجية واحدة ومتشابهة : تكرار النقائص وسلسلة من التدابير ترتبط بالشعارات وتفتقد النجاعة والفعالية. فلماذا نتحمل مسؤولية هذه التدابير مادامت لم تُصاحب بآليات مراقبة فعلية وملزِمة ؟

كنا نشيِّد مخططات مرافقَة بكثير من الضجيج. لكنْ، هل قمنا فعلا بالتخطيط الذي يعني مسارا يتسم بالمواكبة ويقوم على إلزامات حازمة ؟ تلك إذن هي الحقيقة القاسية. فدراسة التقرير التركيبي حول السياحة في المخطط الأخير 2000-2004 تعبِّر بشكل تام عن هذه المنهجية العاجزة، إذ نحصي في الدراسة ما لا يقل عن 87 مقترحا، تُرافقها عشراتٌ من التدابير الخاصة، حول النهوض بالسياحة.

فهل تجاوزت كل هذه الأفكار الجميلة مستوى التعبير ؟ هل تُرجمت إلى إجراءات ملموسة تتماشى مع ما تفرضه الأهداف الكمية الواردة في تلك الأفكار ؟ بالطبع لا.

هذا الجواب يجسد أحد معطيات فشل السياحة. وبالرغم من كل هذا فإن الخطاب الرسمي كان دائما يمنح "الأولوية" لهذا القطاع الذي ساهم، على العموم، في خلق توازن الأداءات، وساهم بنسبة 6 % من الناتج الداخلي الخام الوطني.

عجز تفاعل الحكومات

إذا كانت حرب الخليج قد كشفت عن أزمة القطاع السياحي بالمغرب، فإن الوعي العام الذي خلَّفته لم ينحصر في تلك الظرفية، إذ حظيت المشاكل الهيكلية بالأولوية بعد أن كان التطرق لها يتم بشكل عَرَضي فقط. وهكذا، فإن نورا وهاجا سلط الضوء على مظهر أساسي من مظاهر هذا النشاط يتجلى في صعوباته المالية.

قلة من الناس فقط تتذكر الندوة الهامة التي نظمها القرض العقاري والسياحي سنة 1993 بمكاتبه بالدار البيضاء في شارع الحسن الثاني. ولقد تمخض ذلك اللقاء عن صدور تقرير لم ينل نصيبه من الاهتمام لدى الصحفيين والمهنيين.

والمهنيين.

لقد تمحورت المواضيع المناقشة في هذه الندوة حول المحاور الثلاثة التالية :

- تطور السياحة والمشاكل الهيكلية التي تعترضها.
- طرق التمويل.
- تحليل مؤشرات المردودية.

فبعد أن أثار القرض العقاري والسياحي الانتباه إلى ضعف الطاقة الوطنية وبطء تطور التدفق السياحي، أثار سؤالا هاما يرتبط بالمداخيل السياحية. لقد تطورت هذه المداخيل بنسبة 19,4 % بين سنتي 1982 و1990، بينما سجلت المبيتات ارتفاعا هزيلا جدا. لذلك، أُثيرت فرضية ارتفاع الأثمان لتفسير هذا الشذوذ. أما سنة

1991 التي عرفت أزمة صعبة انخفضت فيها المبيتات بنسبة 36 %، فلم تعان هي أيضا سوى من انخفاض بلغ 15 % فقط.

وبعيدا عن مشاكل الظرفية، استطاع القرض العقاري والسياحي وضع اليد على الأسباب الهيكلية التي ساهمت في إضعاف المنتوج السياحي المغربي. لقد تم وضع اليد فعلا على كل مكامن النقص ؛ من التصور غير المناسب للمنتوجات السياحية إلى تقادم الوحدات السياحية وتراجعها، مرورا بنقص الرحلات الجوية وغلائها. وتجدر الإشارة إلى أن عناصر التحليل الأساسية ذات الصلة بالنقطة الأولى هي البون الشاسع بين تكاليف الاستثمار وأثمان البيع المعتمدة.

وبعد الإشارة إلى أن غياب الانسجام في مجال الترويج يعقّد الوضعية ويجعلها غير قابلة للحل، قدَّر القرض العقاري والسياحي أن المخاطر المرتبطة بالتمويل ذات أهمية قصوى بالنظر إلى أنها تخص ارتفاع تكاليف الآليات، والتأخر في إنجاز الأوراش، والعراقيل العقارية على وجه الخصوص.

وحذَّر القرض العقاري والسياحي من أن هذه الوضعية الكارثية لقطاع السياحة قد تتسبب في نتائج وخيمة على مردودية الاستثمارات، وبنية حصيلة المؤسسات السياحية، وصيانة الفنادق، والعلاقات بين القرض العقاري والسياحي والمقاولين الفندقيين الذين يعجزون عن الوفاء بالتزاماتهم. فلن يستطيع هؤلاء الذين سجلوا نسب مردودية داخلية ضعيفة جدا، تتباين بين 0 و4 % فقط، الهربَ من قدرهم.

وقد حرص القرض العقاري والسياحي، من جهة أخرى، على تقييم أزمة القطاع السياحي وآثارها على البنك، إذ استخلص من هذه الأزمة نتيجتين : تتعلق الأولى بخزينة البنك، والثانية ببنيته المالية. أما بخصوص وضعية خزينته المترتبة على سنتي 1991/1990، فإن المبلغ الإجمالي لـــ "الاستحقاقات غير المسددة" من طرف الفندقيين قد ناهز 810 مليون درهم. وقد أدى هذا المعطى إلى انخفاض كبير في نشاط القرض العقاري والسياحي والتزاماته، بحيث وجد صعوبات جمة في توفير موارد بديلة. ثم يجب ألا ننسى أنه في نفس الوقت كان القرض ملزما باحترام تعهداته المالية تجاه دائنية المحليين والدوليين.

كان القرض ملزما باحترام تعهداته المالية تجاه دائنية المحليين والدوليين.

وأما نتائج أزمة قطاع السياحة على البنية المالية للقرض العقاري والسياحي، أو بعبارة أخرى على إنجازاته، فتتعلق بالرفع الكبير لمؤونات الديون المشكوك فيها، وذلك لاتقاء مخاطر السلفات السياحية والعقارية الجديدة. لقد تزايد الخطر الفندقي، لذلك ينبغي استخلاص النتائج الضرورية. وأوضح القرض العقاري والسياحي في هذا الصدد أنه : "إذا استمر تطور القطاع السياحي على الشاكلة الحالية، وهو ما يبدو عليه واقع الحال، فإن مردودية المؤسسة يمكن أن تُعرَّض للخطر بالنظر إلى الأهمية النسبية التي تكتسيها المالية الفندقية في مجريات نشاط البنك.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن مجمل السلفات الفندقية التي يمولها القرض العقاري والسياحي تضمنها الدولة، بحيث يتباين هذا الضمان بين الكلي أو المحدد في 50 إلى 60 % بحسب الحالات. غير أن هذا الضمان لا يُلتجأ إليه إلا بعد استنفاذ جميع الحلول والشروع في المتابعات القضائية.

بيد أن هذا السبيل لم يتم انتهاجه بضغط من الأزمة السياحية التي ارتبطت بـــ "أثر الخليج"، وتبعا لتوصيات صارمة صدرت عن السلطات العمومية، إذ لم يجد القرض العقاري والسياحي أمامه من خيار سوى تمكين زبائنه الفندقيين من مخططات إعادة جدولة الآجال المترتبة على سنة 1991، وذلك بنسبة فائدة 12 %.

وقد كان القرض العقاري والسياحي خاسرا في هذه العملية مادام يقترض بدوره بنفس النسبة من السوق المالية الأموالَ التي ينبغي أن تموِّل برنامج إعادة الجدولة. غير أن قرضا خاصا بحجم 400 مليون درهم كان ينبغي إطلاقه في نهاية سنة 1991 لم يحقق النتيجة المرجوة. لذلك اضطر القرض العقاري والسياحي إلى الالتجاء إلى التسبيقات الخاصة لبنك المغرب بنسبة فائدة 18 % لمواجهة هذا العجز في الخزينة. واستنادا إلى هذه الوضعية، أبدى القرض العقاري والسياحي رغبته في تبني السلطات العمومية لاستراتيجية أزمة.

لقد كان انشغال القرض العقاري والسياحي مزدوجا : كان عليه أن يحميَ مصالحه المالية ويتبنى ترتيبات حماية في هذا الصدد. وبناء على ذلك، كان عليه كذلك تحديد سياسة تجاه مقترضيه العقاريين والفندقيين. لذلك فإن القرض العقاري والسياحي ارتأى أنه من حقه المطالبة باعتماد ضمان الدولة بالنسبة لمجموع القروض الفندقية التي توجد في وضعية غير عادية. غير أن هذا المقترح لم تأخذه الحكومة مأخذ الجد، إذ اكتفت بإجابات تهربية.

أما بخصوص القسم الآخر الذي يهم العلاقات بين القرض العقاري والسياحي والمقترضين، فإن السلطات العمومية لم تبد أي رد فعل. صاغ القرض عدة سيناريوهات في هذا الإطار : سيناريو الإسقاط من الديون مرفقا بتسويات للمتأخرات المباشرة أو قصيرة المدى، وسيناريو ضم الديون أو إعادة جدولتها مرفقة بالإسقاط من الديون أو دونه، وأخيرا سيناريو يستهدف الزبائن العقاريين والسياحيين "الخاملين"، أي الذين لا يتصورون أي حل لمعالجة وضعيتهم لدى القرض العقاري والسياحي. وقد انكب المجلس الاداري مباشرة على دراسة
اي حل لمعالجة وضعيتهم لدى القرض العقاري والسياحي. وقد انكب المجلس الإداري مباشرة على دراسة
جميع هذه المقترحات، غير أنه لم يتخذ في شأنها أي قرار...

وعقب سنوات عديدة، وإلى حدود منتصف التسعينيات، لم تقرر الحكومة اتخاذ التدابير المنتظرة، في وقت عرفت المؤسسات الفندقية والعقارية سيرورة مثقلة بالديون المفرطة، إذ لم تستطع هذه المؤسسات مواجهة آجال تسديد القروض، كما أنها اصطدمت بنسب باهظة وصلت إلى 16 % في السوق، بل إنها تعرضت لوضعية شبه توقف عن الأداء.

ثم إن انتهاء نظام الحفز المزدوج على الاستثمار سرَّع الهشاشة المالية للوحدات الفندقية التي أُحدثت بداية التسعينيات، وذلك في سياق ظرفية سيئة تزامنت مع "أثر الخليج". كان بالإمكان الاعتقادُ بأن انتعاش النشاط

السياحي الملاحظ سنة 1993 سيُدَشِّن مرحلة نمو، إلا أن عملية غشت 1994 الإرهابية بمراكش واندحار التدفق السياحي المترتب عليها، أغرقا القطاع من جديد في أزمة خانقة. وانتظرنا نهاية سنة 1995، لتضع الحكومة برنامج إعادة جدولة متأخرات الفاعلين الفندقيين.

وحسب اعتراف المسؤولين أنفسهم والخبراء كذلك، فإن إعادة الجدولة لسنة 1995 التي أقرها **عبد اللطيف الفيلالي**، الوزير الأول آنذاك، كانت إجراء غير كافٍ ومتأخرا. بيد أن النسبة التي اعتُمدت، أي 12 %، ما كان لها أن تساهم في تأهيل قطاع في أزمة. وكانت هذه فرصة لانتهاج سياسة جديدة فعلية لمصلحة الصناعة السياحية، لكنها لم تستثمر على الوجه المطلوب. لقد مكّن برنامج إعادة الجدولة هذا، الذي لا يعدو كونه مهدئا، من تخفيف ثقل إكراهات متنوعة مست القطاع. إلا أنه لم يندرج ضمن منهجية استراتيجية تروم تحقيق نهوض متواصل بهذا القطاع. فقد عجزت الوحدات الفندقية من جديد، وحسب الوضعيات المتغيرة، عن توفير الموارد المالية الكافية لتحسين منتوجها ومواجهة الأزمة.

سبعة وعشرون وزيرا : وجوه متعارضة ضمن حالة عدم الاستقرار

سبعة وعشرون وزيرا ! ذلكم رقم أعضاء الحكومة الذين تعاقبوا على رأس وزارة السياحة أو خَلَفوا أنفسهم فيها منذ أول تشكيلة حكومية في عهد الاستقلال بقيادة **مبارك البكاي** في السابع من دجنبر سنة 1955. فبعد ما يناهز نصف قرن، نجد أنفسنا أمام رواق من الصور الشخصية المتعارضة. فمَن مِن هؤلاء ترك بصمته على هذا القطاع ؟ لا جدال في أنه **مولاي أحمد العلوي** الذي يمكن اعتباره عن حق "أبا" للسياحة المغربية. لقد تميز الرجل فعلا وسط هذه الزمرة الوزارية.

هل كانت لديه سياسة ؟ لقد قضى الرجل فترة طويلة على رأس هذه الوزارة بلغت عشر سنوات منذ عُهدت إليه للمرة الأولى في الخامس من يناير 1963 واستمر في قيادتها إلى غاية الرابع عشر من أبريل 1972. استلهم المرحوم **مولاي أحمد العلوي** "النموذج" الإسباني القريب منا، فكان أسلوبه يقوم على تمكين المغرب من مآوي استراحة ومنشآت فندقية بالمدن الكبرى ذات الإمكانات السياحية (الرباط ومراكش وأگادير). غير أنه انشغل أيضا بالنهوض بالجنوب والجنوب الكبير. وضمن هذا المنظور الأخير، انكب على إحياء المواسم بجعلها منتوجا سياحيا وثقافيا يجذب السياح الباحثين عن الأشياء الغريبة والاغتراب. لذلك فإن هذا الطموح كان له أثر متميز في مغرب انخرط في مسلسل تنمية وتحديث. هذا الطموح لم يفتقر للحدس والنباهة بإطلاقه لمنتوج الحمامات البحرية على الشواطئ المتوسطية أو تهيئة مدارات "المدن التاريخية" على وجه الخصوص. إلا أن ذلك ما كان ليُنتج دينامية تنموية فعلية دون أن يكون مصاحبا بتدابير هيكلية ملائمة. غير أن المرحوم **مولاي أحمد العلوي** إذا كان قد تمكن من التفوق في العلاقات العامة والاتصال، فإنه لم يرفع جهوده وعمله إلى مستوى

السياسة المؤسسية المستدامة التي تنبثق من الأمنية الجماعية للمغاربة، وتحرص على تنفيذها فرقٌ نزيهة وكفأة ومسؤولة.

وهكذا، فإن المجلس الأعلى للسياحة الذي سطَّره مخطط 1964/1960 لم ير النور قط، كما أن الأهداف المسطرة في مخططات 1967/1965 و1972/1968 لم تُنجز أبدا، الشيء الذي أثَّر سلبا على فرص إقامة اقتصاد سياحي ونشره كي يلعب الدور الذي سطرته له المخططات رسميا.

لذلك لا نستغرب من حصاد نتائج مخيبة للآمال في هذه الظروف بسبب تراكم عدة أسباب : تركيز القرارات والتوجهات في أيدي ثلة قليلة من صناع القرار إنْ لم نقل صانعا واحدا، ومجاراة مهادنة وغياب النقاشات الفعلية، علاوة على غياب البصيرة والإرادة الإصلاحية الصارمة. وقد استرجع **مولاي أحمد العلوي** هذه الوزارة بعد ثمان سنوات تقريبا، من فبراير سنة 1980 إلى نهاية نوفمبر سنة 1983. وخلال هذه الفترة اعتمد **مولاي أحمد** على نفس الأسلوب. فبتصريحاته الصادرة عن وطني متحمس، أعلن عن شعار "عشرة ملايين سائح"، وأكثر من الجولات والزيارات. إلا أن هذا الوضع لم يكن له سوى شكل سنوات الستين دون أن تكون له قدرة على الجذب. ومع ذلك، يبقى المغرب مدينا لهذا الرجل الذي أحدث مآوي الاستراحة بالجنوب الكبير، ومنتزه حسان بالرباط، والزلاگ والمرينيين بفاس، ومنجزات أخرى بارزة.

وهناك وزير آخر يستحق تنويها خاصا في نظري هو **عبد الله القادري** الذي تحمل مسؤولية السياحة لفترة قصيرة لم تدم إلا ثمانية أشهر (من 30 يوليوز 1990 إلى 4 أبريل 1991). فبدل أن يكتفيَ الوزير بالخطاب المكرور الذي ساد في هذا القطاع طيلة أربعة عقود، اختار بطبعه لا بدافع سياسوي، سبيلَ الشفافية. إننا مدينون له بالتقييم الأكثر صراحة للوضعية : قسوة الأرقام وتحديد التدابير الواجب اعتمادها للخروج من الفتور.

لقد أقلق هذا الخطاب فكر المحافظين وعاداتهم وأريحيتهم الثقافية والسياسية. لذلك لم يحظ بحق الإنصات، بل سرعان ما طواه النسيان بعيد أشهر، دون أن يخضع لأي نو ع من المساءلة. لقد أقلق هذا الخطاب، فعلا، سرعان ما طواه النسيان بعيد أشهر، دون أن يخضع لأي نوع من المساءلة. لقد أقلق هذا الخطاب، فعلا، أركان "مؤسسة" تقوم بتدبير مصالح شخصية، ولا تريد دخول مغامرة إرادة الإصلاح الجذري من أجل إقلاع القطاع السياحي والنهوض به. فماذا طلبت الحكومة من هذا الوزير ؟ طلبت منه "أن يكون وزيرا" لا أن يقتحم مجال المقاربة المنـــبِّهة التي تكشف عن تهاون هؤلاء وعدم كفاءة أولئك.

أما بخصوص الوزراء الآخرين، فيمكن تحديد مسلكين بشأنهم : مسلك الوزراء الحزبيين (التجمع الوطني للأحرار، والحزب الوطني الديمقراطي، والاتحاد الدستوري، والاتحاد الاشتراكي للقوات الشعبية)، ومسلك "التكنوقراطيين". فهل اشتغل البعض أفضل من البعض الآخر ؟ يبدو أن الخوض في هذا السؤال يكتنفه بعض العسر. غير أن القول بأنهم افتقدوا الإرادة يُجانب العدل. فقد اتسموا جميعا بالإرادة بدرجات مختلفة. لكنْ،

هل كان هؤلاء مهيئين لتحمل مثل هذه الوظائف ؟ لا أعتقد ذلك كثيرا. وجد الوزراء السياسيون أنفسهم مكلفين بوزارة السياحة في إطار حسابات سياسية حكومية يُعتبر التوازن فيها بين مختلف المكونات حاسما. أما الأحزاب السياسية التي دُعيت، حسب القانون، إلى المشاركة في الحكومة فلم تأبه بتشجيع الكفاءات المتوفرة لديها أو الأطر ذات المؤهلات العالية، بل التجأت إلى "تعيين" زعمائها. وهكذا، صارت المنظومة القائمة على إنتاج الأشباه والنظائر، تُفرِّخ الإخوانيات والزبونية. وعلى العموم، فإن الوزير الواحد في حزب معين تُسند إليه تارة وزارة الشباب أو وزارة البريد أو الشؤون الإدارية... وتارة أخرى تسند إليه وزارة السياحة.

وقد أثبت وزيران تكنوقراطيان كفاءتهما في التسيير والإصلاح وهما **عز الدين گسوس** (نوفمبر 1983/أبريل 1985) و**حسن أبو أيوب** (غشت 1992/نوفمبر 1993)، وكان بوسعهما لو تمكنا من الوقت الكافي أن يباشرا إصلاحا مهما. بيد أن الفترة التي قضياها معا على رأس هذه الوزارة لا تكاد تتجاوز سبعة وعشرين شهرا. فهل كان بمقدورهما وسمُ السياسة السياحية الجديدة التي تطلعا إليها وهما تحت ضغط تدبير سنتين ماليتين لم يشاركا في إعدادهما (1984 و1993 على التوالي) ؟ ولم يكن **سيرج بيردگو** و**محمد العلوي** بدورهما أقل جدارة. فالفاعلون السياحيون المغاربة يعترفون لهما بأنهما حاولا بشجاعة وعناد مواجهةَ وضعية القطاع التي كانت منذ ذلك الحين مقلِقة.

غير أن هذا الحكم لا ينطبق على وزير مثل **موسى السعدي** الذي شغل هذه الوظائف نفسها مدة خمس سنوات (أبريل 1985/يوليوز 1990) بالرغم من انتمائه إلى حكومة تميزت بالاستقرار خلال هذه الفترة. فماذا صنع هذا الوزير ؟ خلال فترة استوزاره الطويلة، عانى المنتوج السياحي من التراجع، وعرف أزمة هيكلية طويلة لم يستطع إلى الآن الخروج منها بعد مرور عقد ونصف من الزمن.

أما اليوم، فهل نحن بخير مع الوزير الجديد **عادل الدويري** عضو حكومة **جطو** المعينة في السابع من نوفمبر 2002 ؟ وزير تكنوقراطي وممثل لحزب الاستقلال في الحكومة أيضا. ذو ثقافة مقاولاتية جيدة وبصيرة تدبيرية يشهد عليها تكوينه في العلوم التقنية ومساره في مجموعات المال والبورصة. أضف إلى ذلك الامتياز الكبير الذي حظي به، وهو إدماج عمله في إطار الاتفاق-الإطار العشري الذي حُدِّد في يناير 2001 من طرف أمين العلمي

يشهد عليها تكوينه في العلوم التقنية ومساره في مجموعات المال والبورصة. أضف إلى ذلك الامتياز الكبير الذي حظي به، وهو إدماج عمله في إطار الاتفاق-الإطار العشري الذي حُدِّد في يناير 2001 من طرف **أمين العلمي** من *مجموعة الدار البيضاء المالية*، وبمساهمة الاتحاد العام لمقاولات المغرب[5]. لم يبق له إذن سوى الإشراف المباشر على تنفيذ هذا البرنامج.

ويعتبر الحماسُ المشروع الذي يحمله من أجل إنجاح التحدي الملقى على عاتقه بالإضافة إلى إحساسه الحقيقي بمستلزمات التواصل، عنصرين مهمين وحاسمين. إلا أنه قد يكون في حاجة إلى أن يشكِّل حوله فرقا من

---

[5] كان السيد الدويري مسؤولا في *مجموعة الدار البيضاء المالية*، ومازال إلى يومنا هذا أحد مساهميها.

القطاعين الخاص والعمومي تُجدَّد بانتظام، وقادرة على العمل في إطار دفاتر تحملات دقيقة وملزِمة على الخصوص.

كيف لا نستخلص من العقود الأربعة الماضية عددا من الملاحظات ذات الدلالة والمغزى ؟ أولى هذه الملاحظات تخص عدم التلاؤم بين مؤهلات الوزراء ومستلزمات وزارة السياحة التي كُلِّفوا بها، إذ لم يتم اختيار هؤلاء على أساس كفاءاتهم الخاصة، بل وفق متغيرات سياسية أو غيرها. كما أن كل واحد من هؤلاء، وخاصة الوزراء الحزبيين، سيَّر الوزارة حسب قدرته، باحتراس خاص حتى "لا يثير النعرات".

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى عجز الأحزاب السياسية المدهش عن "التفكير" في سياسة وطنية حقيقية في هذا القطاع. فالبرامج السياسية للأحزاب لا تخص السياحة إلا ببعض الصفحات أو السطور، مكتفية في غالب الأحيان بتكرار نفس المعطيات : "تنمية السياحة"، "صناعة تمكّن من العملة الصعبة وفرص الشغل"، إلى جانب عموميات من نفس القبيل. وهكذا، فإن أي حزب من الأحزاب لم يتخذ مثلا مبادرة تنظيم "يوم دراسي" يستفيد منه هذا القطاع، ولم يبلور مقترحات ملموسة من أجل تنميته. فكأن الاكتفاء بذكر "الأولوية" التي ينبغي أن تحظى بها السياحة كاف في مجال السياسة.

وتنضاف إلى هذه الملاحظات إشارةٌ أخرى هي عدم استقرار المعينين في مناصبهم. وهكذا، فإن المرحلة الممتدة طيلة أربعة عقود عرفت سبعا وعشرين وزيرا تعاقبوا على رأس وزارة السياحة. وقد حظي **مولاي أحمد العلوي وموسى السعدي** بفترة ولاية طويلة. إلا أنه بالرغم من هذا المتغير الخاص، فإن المثير في هذه المدة الطويلة هو عدم استقرار الوزراء. فمعدل فترة العمل لديهم لا تكاد تبلغ السنتين.

ونشير إلى أن الفترة الممتدة من 1990 إلى 2002 انخفض فيها هذا المعدل إلى سنة ونصف فقط. بيد أن عدم الاستقرار هذا ما كانت لتكون له مضار كبيرة لو استندت السياسة السياحية إلى تخطيط متواصل على أساس توجه متسلسل وعلى مراحل. فالوزراء يتغيرون، بينما تبقى إرادة تحقيق الأهداف المسطرة قائمة. إلا أن الحال لم يكن على هذه الشاكلة، مادام عدم الاستقرار زاد من معضلة سياسة خطابية لا قوة لها على الفعل الملموس.

لم يكن على هذه الشاكلة، مادام عدم الاستقرار زاد من معضلة سياسة خطابية لا قوة لها على الفعل الملموس.

أولوية حكومية خاطئة

وزراء سماتهم غير ملائمة جدا، وعدم استقرار مزمن يتقاطع مع ولايات طويلة جدا اتسمت بالركود في ظل عجز متواصل للبصيرة ولسياسة العمل : تلكم هي ملامح الوضعية عشية الاتفاق-الإطار لينار سنة 2001.

يبدو أننا نُساق إلى إثارة هذا السؤال المبدئي : لماذا واصلنا تقديم السياحة على أنها "ذات أولية" دائما بالرغم من أن الممارسة كانت بخلاف ذلك ؟ وما الذي منع الحكومة في إطار هذا المخطط أو ذاك طيلة العقود الأربعة المنصرمة من رفع الأولوية عن السياحة لصالح قطاعات أخرى كالصيد وتكنولوجيا الاتصال الجديدة ؟ فلماذا إذن هذه المحافظة ؟ ينبغي أن نتطرق في هذا الصدد لمجموعة من التفسيرات.

إن التنازل عن "أولوية" السياحة يُلزم علنا وسياسيا بتحمل مسؤولية تغيير هذا التوجه: فهذا التغيير يفرض استدلالا وتفسيرات، بينما مواصلة خطاب الأولوية يظل أقل كلفة. فعندما تبرز وثيقة رسمية مثل تقرير **عبد القادر القادري**، وزير السياحة حينذاك، أن "السياحة في حاجة إلى مشروع وطني"، وتحدد فشل ونقائص المخططات المنجزة، فإن ذلك يعني أن التشخيص قد تمّ، و لم يبق سوى العلاج الجيد.

و لم يكن هذا العلاج بعيد المنال، بل إنه حُدِّد بدقة متناهية منذ بداية التسعينيات على الأقل. كان ينبغي أن ينصب على وضعية الاستثمار، وعلى المؤسسة السياحية، والتكوين، ومراقبة الجودة، والترويج والاستقبال، دون أن ننسى البنيات المؤسساتية والمقاولاتية المتدخلة في هذا القطاع.

نفس العناصر أُعيدت في التقرير التركيبي عن السياحة الذي ورد في مخطط 2004/2002 عشر سنوات بعد تقرير الوزير السابق. ولولا الاتفاق-الإطار لسنة 2001، لتمادينا لعقد آخر أو عقود عدة في تكرار نفس خطاب "الأولوية"، مصحوبا بنفس التوصيات والتدابير.

كان الداء إذن مشخصا يعرفه الجميع، وكان ناتجا عن أزمة هيكلية فعلية لم يقدر أحد على نفي وجودها أو إيجاد الدواء الناجع لعلاجها. فما هي المعطيات الموضوعية لهذه الوضعية ؟ يمكن أن نحصر طبيعة هذه المعطيات في متغير أساسي هو ركود الطاقات الفندقية مقارنة بمنافسي المملكة الرئيسيين في حوض المتوسط.

يرى اقتصاديو السياحة أن المنتوج السياحي ينبغي أن يراكم عددا كافيا ومؤثرا من الأسرَّة كي يثير انتباه الأسواق الدولية المصدِّرة : آنذاك بدا رقم 150.000 سرير في المغرب كحد أدنى. وفي سنة 2000، لم نستطع بلوغ سوى ثلثي هذا الرقم، إذ بلغ عدد الأسرَّة 99.968 سريرا. فكيف نتوخى في ظل هذه الشروط أن نكون في "ساحة الكبار" ؟

وهناك عنصر آخر ينبغي أن ينال حظه من الاهتمام : يتعلق الأمر بالطاقة المسوَّقة فعلا. فطاقة الفنادق المصنفة الموجودة لا تسوَّق كلها في الأسواق الخارجية لأسباب مركبة، وفي بعض الأحيان متعددة : منشآت مصنفة غير أنها تخضع للاصلاح، عدم ذكر بعض المنشآت في الفهارس والكتيبات الإشهارية، وضعف التسويق...

غير أنها تخضع للإصلاح، عدم ذكر بعض المنشآت في الفهارس والكتيبات الإشهارية، وضعف التسويق...

وحسب فيدرالية السياحة، فإن العدد المسوق فعليا في الخارج لا يتعدى 70.000 سرير (35.000 غرفة)، أي 75 % فقط من الطاقة الفعلية (دراسة لفائدة الاتفاق-البرنامج : "السياحة : رؤية، تحد، وإرادة").

ويتعارض ركود الطاقة الفندقية في المغرب كثيرا مع التقدم الحثيث الملحوظ في هذا المجال لدى بلدان سياحية متوسطية. وهكذا، فإن الطاقة الفندقية بتونس التي كانت متكافئة مع الطاقة المغربية، سجلت ارتفاعا سنة بعد أخرى إلى أن تمكنت من مضاعفة عددها سنة 1998، بل وتجاوز سقف 214.000 سرير سنة 2002. وخلال نفس الفترة، ارتفعت طاقة المغرب بنسبة 50 % فقط.

وأما البرتغال، فقد خضعت طاقتها لمنحى تصاعدي، إذ بلغت سنة 1986 رقم 13.000 سرير، ثم ارتفعت بعد ذلك إلى أن تجاوزت 220.000 سرير سنة 1999، أي أن طاقتها تجاوزت طاقة المغرب بما يناهز 80 % في نفس الفترة.

وأما اليونان فقد سجلت بدورها ارتفاعا مهما انتقل من 350.000 سرير سنة 1986 إلى 450.000 سنة 1991، ثم 550.000 سنة 1997 ليستقر في 580.000 سرير سنة 1999. ثم سجلت طاقة إضافية تجاوزت 230.000 سرير خلال فترة امتدت خمس عشرة سنة، أي ما يناهز ضعف ما يعرضه المغرب اليوم.

وأما معالجة الطاقة الفندقية لمصر فتُعبِّر أكثر عن تنمية منتوج هذا البلد. فبعد أن كانت الطاقة لا تتعدى 50.000 سرير سنة 1986، كانت طاقة المغرب آنذاك تبلغ 87.000، تم تسجيل تقدم بارز تضاعف سنة 1991 (105.000 سرير)، ثم قفز سنة 1997 إلى 150.000 سرير، ليتجاوز سنة 1999 رقم 180.000 سرير.

نفس "الارتفاع المفاجئ" نلاحظه بتركيا التي لم تكن تتوفر إلا على 75.000 سرير سنة 1986، أي أقل من طاقة المغرب باثني عشر ألف سرير، غير أن طاقتها تجاوزت الضعف سنة 1990، ثم بلغت 225.000 سرير سنة 1993، لتصل بعد ثلاث سنوات إلى 300.000 سرير، ولتستقر سنة 1999 في 320.000 سرير.

وللتذكير، فإن إسبانيا التي كانت سنة 1986 بلدا سياحيا كبيرا بطاقة بلغت أكثر من 830.000 سرير، لم تكتف بتدبير وترويج هذا الرصيد المهم الذي يجعلها في عداد الوجهات السياحية العالمية، بل إنها عكس ذلك تابعت بخطى كبيرة سياسة توسيع طاقتها الفندقية بتوفير مليون سرير سنة 1993، لتبلغ بعد ذلك 1.280.000 سرير سنة 1999، أي ما يتعدى عشر مرات طاقة المغرب خلال نفس الفترة.

تحديث العدالة

تقتضي التنمية إيلاء مسألة قانون الأعمال وقانون السير السليم للعدالة الأهمية القصوى. فالمستثمر سواء أاستثمر في السياحة أم في غيرها، يحتاج إلى إطار قانوني وتنظيمي يضمن له حقوقه ومصالحه. وبتعبير آخر، فإن جذب المغرب سيتسع إذا صارت عدالته سريعة وذات مصداقية وقابلة للتوقع. وفحوى الكلام هو أن العدالة التجارية والاجتماعية أيضا، التي تهم العلاقة بين المشغل والعامل، ينبغي أن تجمِّع شروط الشفافية والفعالية المطلوبة في معالجة النزاعات. كما ينبغي ضمان سلامة كبرى في المعاملات التجارية سواء أتعلق الأمر بالممتلكات أم بالخدمات. لذلك ينبغي تعديل العمليات والمساطر المتداولة وتخفيفها وتبسيطها وفق منظور عقلاني وعصري.

وهكذا، فإن القوانين المعمول بها في الأنشطة التجارية، قانون التجارة وقانون الشركات وقانونا المسطرة المدنية والتجارية، يجب أن تُبسَّط. وينبغي تشجيع العمل الآلي في أقرب الآجال، وإلغاء جميع المساطر التي تعرقل

دينامية حياة الأعمال. كما ينبغي الانكباب على سَنِّ نظام جديد يرتبط بالتحكيم التجاري الذي يشكو اليوم من عدة نقائص. ومن ثمة ضرورة إعداد قانون تحكيم تجاري عصري.

وفي إطار نفس المسعى أيضا، يجب الانكباب، بطريقة شمولية، على قدرة المنظومة القانونية على الحسم في القضايا التجارية، وذلك من خلال تحديث تدبير الملفات. كما أن تحسين الخدمات التي يضمنها السجل التجاري ينبغي أن تستفيد من إجراءات مناسبة، دون نسيان تحسين تكوين القضاة والأعوان القضائيين (الأعوان وكتاب الضبط في المحاكم..) الذين يشاركون في الحياة القضائية ومختلف عملياتها.

غير أن مصداقية العدالة لا تنحصر في هذه الإصلاحات والتدابير، بل إنها تتعدى ذلك لتطال الهيئة القضائية التي يجب أن تكون نزيهة ومستقيمة ومحصنة ضد الارتشاء. لقد أثار تقرير البنك العالمي الأخير، المنشور في يونيو 2003 حول "تقييم المنظومة القانونية والقضائية بالمغرب"، الانتباه إلى هذا الداء، وإلى "تعدد دعاوى الارتشاء تجاه قضاة وأعوان العدالة". لذلك فإن الهيئة القضائية ينبغي أن تكون منزهة عن أي شبهة من أجل أن يعلم الفاعلون السياحيون أن المغرب دولة قانون تحمي الأشخاص والجماعات من التجاوزات والتعسف.

إلا أنه ينبغي الاعتراف بأن الجهود المبذولة في مجال المحاكم التجارية مشجعة : تكوين القضاة، وتسريع المساطر في بعض المحاكم مثل محكمة مراكش، وتنظيم ندوات ولقاءات على الصعيدين الجهوي والدولي، وتجديد التجهيزات والآليات الإدارية..

قطاع بنكي في طريق التنظيم

تمت إثارة "قضية القرض العقاري والسياحي" في السنوات الأخيرة مرات عديدة بشكل مذهل، غير أن القضاء لم يبث فيها بعد نهائيا. ومازالت بعض إجراءاتها قيد البحث والتحقيق. ونريد أن نعود إلى هذه القضية لسببين بسيطين. أما السبب الأول فهو أن القرض العقاري والسياحي كان الدائن الرئيسي للقطاع السياحي خلال عقود، بل إن هذا الدور كان أحد أدواره الرئيسة كما يبرز ذلك الاسمُ الذي يحمله : **القرض العقاري والسياحي**، وينص عليه ظهير تأسيسه كمؤسسة مالية مختصة شبه عمومية. وأما السبب الثاني فلا يقل أهمية : فمن خلال الدراسة القانونية والإعلامية والسياسية لهذا الملف، يظهر عجز دور الحكومة المغربية، والعرقلة التي تسبب فيها، وبالتالي عجز نظام المراقبة برمته. ليس من العسير التهربُ من المسؤولية الشخصية، وإلصاق التهم بموظفين لا ينجزون سوى المهام المنوطة بهم. كما أنه من السهل جدا إقامة محاكمات صورية لهؤلاء أو أولئك دون تكليف النفس عناء إجراء بحث دقيق على أساس معطيات موضوعية : من فعل ماذا ؟ وما العناصر المترابطة، أو بالأحرى عناصر التقصير، التي أدت إلى أزمة هذه المؤسسة المالية ؟

ولبسط الوقائع بتفصيل، يحسُن أن نذكّر بإجراءات المراقبة المتداولة، وبأسباب عجزها عن الاشتغال بطريقة إجرائية فعلا. نريد التركيز هنا بالدرجة الأولى على ما يُدعى المراقبات الخارجية. تتعدد هذه المراقبة وتتنوع،

وتمارس من طرف وزارة المالية، وبنك المغرب، ومدققي الحسابات، والمفتحصين الخارجيين. غير أن كل هذا الجهاز لم يكن كافيا لتلافي المأساة. فما السبب في ذلك ؟ سنجيب عن هذا السؤال فيما بعد.

تتم مراقبة وزارة المالية، أولا، من خلال مندوب الحكومة. تلكم هي المقتضيات الصريحة للمرسوم الملكي الصادر في 17 دسمبر 1968 والذي يقضي بأن يُخوَّل المندوب سلطات المراقبة والتحريات الموسعة. وقد نصَّت المادة 24 مكرر الخاصة بوضعيات القرض العقاري والسياحي في تحيينها الأخير، على هذه المهمة التي أُنيطت بالمندوب. وهكذا، فإن مندوب الحكومة مكلف بالمهام التالية : الاطلاع على الكتب والسجلات والوثائق، والاطلاع كذلك على أموال الصناديق والقيم بمختلف أنواعها، وحضور جلسات مجلس الإدارة أو اللجان المنبثقة عنه، وتقدير قرارات الدعاوى والاعتراض عليها عند الاقتضاء، مفضيا بذلك إلى دعاوى جديدة. كما يتلقى المندوب جميع الوثائق المبعوثة إلى المتصرفين. وهكذا فإن المهمة الموكولة لمندوب الحكومة تشمل كلا من المراقبة المالية والقانونية والإدارية. لذلك فإن للمندوب جميع الوسائل التي تمكنه من معرفة ما يجري في مؤسسة مثل القرض العقاري والسياحي. له حق الاستفادة من القانون كي يتتبع خطوة خطوة، وبالدليل إذا اقتضى الأمر، سير هذا الجهاز. إلا أن الواقع لم يكن على هذا المنوال. لذلك فإن تقرير الافتحاص الذي أصدرته المفتشية العامة للمالية في يونيو 2001 لم يكن في مقدوره إخفاء أن "مراقبة مندوب الحكومة تمت بطريقة غير كافية وغير منتظمة، الشيء الذي يجعلها قليلة الفعالية، ويقلص بشكل كبير من قيمتها". وتمثيلا لهذا العجز في المراقبة، أشار نفس التقرير إلى أنه "بخلاف الأحكام التنظيمية، لم يحضر مندوب الحكومة جلسات لجان فتح أظرفة ومناقصة طلبات العروض الهامة". كما أنه لم يشارك في جميع جلسات اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، خاصة لجنة الإدارة التي لها صلاحية منح القروض التي تتعدى 15 مليون درهم. وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن أيا من مندوبي الحكومة المتعاقبين خلال العقدين المنصرمين لم يُصدر تقريرا أو مذكرة عن تسيير القرض العقاري والسياحي !!

أما النمط الآخر من مراقبة وزارة المالية فتزاوله إدارة الخزينة والمالية الخارجية (مرسوم 22 نوفمبر 1978 الخاص بمهام هذه الوزارة بشأن مراقبة مؤسسات القرض وأسواق الرساميل، بالإضافة إلى رعاية ومراقبة مؤسسات القرض والضمانات المتخصصة). فكيف تُترجم هذه المراقبة ؟ تتم هذه المراقبة بالنسبة للقرض العقاري والسياحي من خلال الضمانات والتسبيقات ورديدات الفوائد والسلفات. وبالنظر إلى أن هذه الهيئة قد التجأت كثيرا إلى جميع هذه التسهيلات، فقد كانت هنالك فرص عديدة لتقييم سيرها وتسييرها. بيد أننا لم نعثر في هذا الصدد على بصمة أعمالٍ متابعةٍ مهمةٍ.

وينبغي كذلك إضافة طريقة مراقبة خاصة يقوم بها القرض العقاري والسياحي نفسه، وتمكّن السلطة الوصية من حق اطلاع إضافي. وهكذا، فإن المرسوم الملكي السالف الذكر (17 دسمبر 1968) قد أحدث لجنة استشارية لدى هذه الهيئة المالية. ويشير المرسوم في مادته 74 إلى أن "اللجنة الاستشارية للقرض العقاري والسياحي تجتمع

مرتين في السنة على الأقل. كما أنها تبدي رأيها في جميع المسائل التي ترتبط بتطبيق القانون الحالي، وحول تمويل البناء والتنمية السياحيين على العموم.

وترتكز آراء هذه اللجنة الاستشارية خصوصا على مختلف أنظمة السلف والموارد الممنوحة لمؤسسات القرض المعتمدة. وتستجيب اللجنة كذلك لجميع الطلبات الاستشارية الصادرة عن لجان مؤسسات القرض المحدثة بموجب الظهير بمثابة قانون الصادر في 6 يوليوز 1993". فما مدى تطبيق جميع هذه الأحكام ؟ لم يُطبَّق منها أيُّ حكم !!

أما آلية المراقبة الثالثة فهي معهد الإصدار، بنك المغرب. فهل مورست مراقبة هذه المؤسسة بأسلوب أفضل ؟ كان من حقنا أن ننتظر من البنك المركزي صرامةً أكثر في هذه المهمة. فمن خلال النصوص التأسيسية، دُعيت هذه المؤسسة الكبرى إلى ممارسة المراقبات التي أقرها القانون البنكي. يتعلق الأمر على الخصوص باحترام قواعد الحيطة وقواعد التوازنات المالية لمؤسسات القرض. كما يمتلك البنك المركزي نمطا آخر من المراقبة يرتبط بأحكام المادة 38 من القانون البنكي التي تقول بأن "المفتحصين الخارجيين يفحصون، بطلب من بنك المغرب كذلك، إنْ كانت تنظيمات المؤسسة تقدم الضمانات المطلوبة من أجل حماية الممتلكات وتلافي الغش والأخطاء". ونضيف في هذا الإطار شكلا آخر من مراقبة بنك المغرب تنص عليه المادة 45 من نفس القانون، والذي يخص مؤسسات القرض. فحسب أحكام هذه المادة، "يجب على وكلاء بنك المغرب أو أي شخص مفوَّض من طرف الوالي لهذا الغرض أن يقوموا بالمراقبات في عين المكان أو من خلال وثائق مؤسسات القرض وفروعها، وذلك للسهر على احترام أحكام هذا الظهير ونصوصه التطبيقية، والحرص على سمعة المهنة ومكانتها". غير أن تطبيق هذه الإجراءات لم يخرج إلى حيز الوجود، الشيء الذي يكشف عن تقصير واضح في ممارسة مهمة المراقبة. ومن جهة أخرى، كان البنك المركزي عضوا في لجنة إدارة مَنْح القروض، وبالتالي كان على علم بكل القرارات المتخذة في هذا الشأن. لذلك فإنه لن يستطيع التبرؤ من مسؤوليته.

ومما زاد من تعقيد الوضع كون بنك المغرب يملك نسبة 12,96 % من رأسمال القرض العقاري والسياحي، وهو بذلك يحتل الرتبة الثالثة بعد صندوق الإيداع والتدبير (35,30 %) ثم أكسا الأمان (13,26 %) حسب أسهم سنة 1998. فها هو بنك المغرب، إذن، مورَّط من ناحيتين : أولا، لأنه سلطة مراقبة حسب مهمته باعتباره بنكا مركزيا ؛ وثانيا، باعتباره عضوا في مجلس إدارة يمتلك 13 % من الأسهم. كنا ننتظر من هذه الوضعية التفضيلية مزيدا من الاهتمام بتسيير القرض العقاري والسياحي، ومزيدا من الصرامة فيما يخص مراقبته عن كثب. إلا أن حضور بنك المغرب في مجلس الإدارة ومشاركته فيه يعطي الانطباع، حسب تقرير المفتشية العامة للمالية نفسه، بأن "بعض المسؤولين عن المؤسسة نظروا إلى ذلك بوصفه وسيلة للتكفُّل ببعض الوقائع الخاصة بتطبيق قواعد الحيطة".

لقد طرأت في هذا الصدد "انزلاقات لم يكن في المقدور تلافيها، الشيء الذي يطرح مشكلة فعالية تدخُّل البنك المركزي في الظروف الحالية". لذلك اكتفى بنك المغرب ببعض الملاحظات المرحلية سواء داخل مجلس الإدارة أو عن طريق المراسلات. وكان تدخله وازنا سنة 1998 بطلب من القرض العقاري والسياحي لافتحاص مالية السلفات. وقد مكَّنت هذه المراقبة، حسب التقرير، من "الكشف عن عجز خطير خاصة في منح القروض، واستيفاء الديون، وتمويل المعلَّق منها".

أما مراقبة مدققي الحسابات، الآلية القانونية الرابعة للمراقبة، فلم تعرف بدورها الفعالية والصرامة الضروريتين. فما السبب في ذلك ؟ أشارت المفتشية العامة للمالية بهذا الصدد إلى أنه لوحظ عدم تصديق مدققي الحسابات على البيانات المالية وسلامة الحسابات : "إنهم" يكتفون عموما بتقديم مجمل للحسابات، مخالفين بذلك أحكام المادة 35 من القانون البنكي (ظهير 1993). تنص هذه المادة على "وجوب التصديق على الحسابات السنوية والنصف سنوية من طرف مدققيْ حسابات يتم اختيارهما من بين لائحة من الخبراء المحاسبين وتقديمه إلى بنك المغرب في الآجال المحددة".

وأما مراقبة المفتحصين الخارجيين، فعرفت بدورها تقصيرا خطيرا. وهكذا، فإن تقاريرهم السنوية لم تنكب إلا على البيانات المالية، بينما المصاريف العامة ونفقات الاستثمار لم تشكل موضوع أدنى معالجة. أضف إلى ذلك عدم التوافق البيِّن لهذا المفتحص الذي جمع خلال سنوات بين وضعه كمفتحص متعاقد ومفتحص شرعي لمدققي الحسابات.

وعموما، فإن الملاحظات التي سجلها مدققو الحسابات والمفتحصون الخارجيون لم تتطرق "للأهمية الحقيقية لمشاكل التسيير، وخطورة العرقلة"، بل إنها اكتفت ببعض التصويبات التقنية أو الإدراجات المحاسبية.

وإلى جانب مختلف طرق المراقبة الخارجية هذه، ينبغي الإشارة على وجه الخصوص إلى اختصاصات مجلس الإدارة كأهم آلية مراقبة داخلية والذي يتحمل، حسب القانون، مسؤولية مناقشة الحصيلة السنوية للقرض العقاري والسياحي وتقييمها. وعلاوة على كون المجلس هيئة تسيير، فإنه هيئة متابعة ومراقبة كذلك تحظ
العقاري والسياحي وتقييمها. وعلاوة على كون المجلس هيئة تسيير، فإنه هيئة متابعة ومراقبة كذلك تحظى بصلاحيات كبرى من أجل السير الجيد للمؤسسة. ويضم هذا المجلس في عضويته ممثلي المساهمين، ووزارات الاقتصاد والمالية والتعمير والسياحة. ونشير بهذا الخصوص إلى أن صندوق الإيداع والتدبير يمتلك نسبة 35 % من رأسمال القرض العقاري والسياحي. زد على ذلك أن مساهمته تتعزز بفعل حصص فروعه. فكيف كانت تمارس المراقبة التي يُفترض أن تزاولها هذه الهيئة إذن ؟ يسجل هنا أيضا بأن مراقبة هذا المساهم الكبير في رأسمال المؤسسة كانت تتم في ظروف سيئة جدا عمقت فشل منظومة المراقبة التي يُفترض أن يقوم بها هؤلاء الذين كلفتهم قوانين الدولة بتلك المهمة.

لذلك فإن تقرير المفتشية العامة للمالية يأسف على "عدم توصل مجلس الإدراة ببعض القرارات، بما فيها تلك الأساسية بالنسبة لمستقبل البنك، إلا بعد تنفيذها من طرف الجهاز، وبطريقة مختزلة في الغالب لا تمكِّن من

التقدير الفعلي لجدوى هذه القرارات". لا نستغرب في ظل هذه الشروط من أن محاضر مجالس الإدارة التي عُقدت خلال العقد الأخير "لم تمكّن مناقشاتُها ومداولاتها من أن تعكس خطورة الوضعية". ويمكن أن نضرب مثلا على هذا النقص بميزانيتي التجهيز والتسيير خلال السنتين الماليتين 1999-2000، اللتين لم يطّلع عليهما مجلس الإدارة ولم يُعالجهما ولم يُصادق عليهما. وهو أمر خطير للغاية بالنظر إلى أن أحد الاختصاصات الشديدة الأهمية لهذا المجلس تتعلق بالمصادقة على الميزانية، المؤشر المعبِّر أكثر من غيره على سير المؤسسة وظروف تسييرها. وفي نفس الإطار، نشير إلى أن تقارير المفتحصين الخارجيين لم تكن تُبلَّغ لأعضاء مجلس الإدارة الذي لم يُطالب بها هو أيضا !

وهكذا، قدَّمت المفتشية العامة للمالية المتفرعة عن وزارة المالية تقريرا عن العجز الخطير الذي أعاق حسن سير هذه المؤسسة المالية. أما بخصوص تشخيص التسيير في أوجهه المسطرية والشكلية، فقد قامت المفتشية بدورها وفق الطرق المتعارف عليها. وأما بخصوص الاتهام المباشر للأطر المسؤولين عن القرض العقاري والسياحي، فإن تقريرها يستدعي انتقادات جوهرية.

ينبغي أن نذكّر بأن المفتشية العامة للمالية يجب ألا تُباشر عملها على أساس اتهامي، بل عليها أن تقوم بفحص حسابات وكلاء الدولة والجماعات المحلية. وعليه، فإن المفتشين مكلفون بالتأكد من سلامة العمليات المسجلة في حسابات الآمرين بالصرف والنفقات العمومية وجميع المتصرفين.

وقد تم تحديد قواعد إعداد تقارير التفتيش وإنجازها منذ إحداث المفتشية العامة للمالية وفق أحكام ظهير 21 أبريل 1960 المتمَّم ببعض النصوص. ويحدد قرار وزير المالية الصادر في 19 يوليوز 1960 في بابه الرابع التعليمات التي ينبغي احترامها وتطبيقها. ونخص بالذكر من بين هذه التعليمات اثنتين : صرامة الخلاصات ومسطرة الاعتراض. أما صرامة الخلاصات فتعني أن التشخيص يجب أن يقوم على أسس غير قابلة للدحض، أسس مفحوصة وقابلة للفحص. كما أن الدقة والإيجاز مطلوبان لتلافي الحشو والإطالة.

وأما الطبيعة الاعتراضية لتقارير التفتيش فتستلزم حق كل مسؤول أو وكيل مُساءل في أن يرد على الملاحظات

وأما الطبيعة الاعتراضية لتقارير التفتيش فتستلزم حق كل مسؤول أو وكيل مُساءل في أن يرد على الملاحظات

التي أبداها مفتش المالية. والقانون المعمول به واضح في هذا الصدد. فكون التقارير اعتراضية يعني أن جميع الانتقادات بدون استثناء "ينبغي أن يطلع عليها الوكيل، وينبغي أن تُراجع وتُدوَّن بلغة واضحة حتى لا تترك مجالا للتشكيك في الأهمية التي يوليها لها المفتش". وهكذا فإن القانون يُلزم بأن "تودع الملاحظات التي سجلها مفتشو المالية في تقارير تبعث إلى الوكلاء الخاضعين للتحقيق"، كما قرَّر القانون أن "يرد هؤلاء الوكلاء على التقارير كتابيا في أجل لا يتعدى الخمسة عشر يوما الموالية للتوصل بالتقرير".

غير أن تقرير المفتشية العامة للمالية عن القرض العقاري والسياحي لم يصدر في ظروف مطابقة لأحكام التشريع الجاري به العمل. فمسطرة الاعتراض لم تُحترم، الشيء الذي ساهم في تحريف المراقبة التي أرادها القانون وألزم بها، وحولها إلى عملية تحقيق اتهامي بشكل كبير.

وقد تعالت أصوات هنا وهناك تدين انتماء هيئة التحقيق إلى وزارة المالية التي يمكن أن تستغله لدواع سياسية. وتعد هذه الإدانة نضالا من أجل تغيير القانون كي تصبح المفتشية العامة للمالية تحت إمرة الوزير الأول نفسه، وكي تخضع أنشطتها للأحكام القانونية الصارمة التي توجهها.

أفلا يدل هذا الوضع، في نهاية المطاف، على تعطل سير العمل الحكومي ؟ لقد غضت السلطةُ الوصية، والسلطات العمومية بشكل عام، الطرف عن بعض الممارسات، بينما ظل ممثلوها يحضرون باستمرار لمجالس الإدارة، ويتلقون منحا مالية على حضورهم. ثم إن تعدد المتدخلين لم يحسِّن من مراقبة التسيير. فقد تكيَّف الجميع معها خلال العقدين المنصرمين دون الاستناد إلى الإجراءات القضائية. فكأن القرض العقاري والسياحي أُريد له أن يُسيَّر بقوانين "غير مكتوبة"، عرفية أو "توافقية" على وجه الخصوص...

وتنضاف إلى هذا النتائجُ المؤسفة التي وردت عن اللجنة البرلمانية لتقصي الحقائق ، وعن افتحاص المفتشية العامة للمالية، والشرطة القضائية. لقد نُشرت جميع هذه التقارير في وسائل الإعلام، في شروط مشبوهة... كما أثارت مناخا مؤسفا، بل مزعجا أساء إلى حسن سير العدالة الذي يحق لكل مواطن أن ينتظره. فانطلاقا من مشاكل مالية ذات طبيعة تقنية ترتبط بسير مؤسسة بنكية، الشيء الذي يدخل في اختصاص القضاء التجاري، تمت ملاحظة نوع من الانحراف نحو اتهامات جنحية لا تستثني أحدا، وتحمل في طياتها جميع مخاطر الانزلاق.

وفي شروط مثل هذه، كان لزاما حصول ما ينبغي أن يحصل : أُلقي بخمسة عشر شخصا في السجن إلى جانب معتقلي الحق العام. ومن بين هؤلاء الأشخاص، كان هناك رئيس سابق للقرض العقاري والسياحي، ومدراء عامون وأطر عليا تنتمي إلى هذه المؤسسة. غير أننا لم نجد بينهم أي موظف من موظفي وزارة المالية أو صاحب قرار داخل البنك المركزي أو أي موظف من الذين تلقوا أرباح أسهم وهمية !!

وكان لزاما انتظار بضعة أسابيع كي يُطلق سراح كل هؤلاء. لكنْ، كيف يمكن التغاضي عن الصدمات التي تعرضوا لها بفعل ممارسات ستلازمهم نتائجها السلبية طيلة حياتهم ؟ أيقبل مغرب اليوم ممارسات مثل هذه ؟ إن المواطنين يحملون آمالا كبرى من أجل قضاء عادل وذي مصداقية وضامن لدولة الحق والحريات، يستطيع كل المواطنين يحملون آمالا كبرى من أجل قضاء عادل وذي مصداقية وضامن لدولة الحق والحريات، يستطيع كل عارف بالقانون استباق أحكامه أو التنبؤ بها. إن هؤلاء المواطنين لا يريدون أن يستيقظوا يوما فإذا بهم في السجن دون أن يعرفوا السبب...

مراجعة أساليب الاتصال

بشكل عام، لا يمكن فصل استراتيجية ترويج سياحي جديدة عن مقاربة متجانسة وإجرائية للاتصال. أفليست الاستراتيجية عنصرا مهيكلا للاتصال ؟

في "العالم-القرية" الذي نحيا فيه، تطوف المعلومة في جميع الاتجاهات وفي الزمن الفعلي. نقيسها كل يوم. كارثة طبيعية أو عملية عنيفة أو وباء أو أزمة دولية أو محلية. تلكم، إذن، قسمة العالم اليوم. لذلك علينا أن نتعقَّل.

فنحن لسنا في منأى عن كل هذه الظواهر التي ينبغي أن نتعامل معها جيدا إذا حدثت لدينا في يوم ما. علينا أن نبدي في هذا الإطار ردود فعل مدروسة، وألا نسقط في الإجابات العقيمة.

لقد مرت تسع سنوات على اقتراف عملية فندق أطلس أسني بمراكش والتي خلفت قتيلين، سائحان إسبانيان، وعشرات الجرحى. لكنْ، ألم يتم تضخيم هذه العملية إلى درجة أنها اتخذت شكل عملية تروم زعزعة استقرار المملكة ؟ وهكذا، استُتبعت مباشرة بإغلاق الحدود مع الجزائر. ويُعتبر هذا القرار حلا جذريا، متطرفا، يدفع إلى إشاعة الفكرة القائلة بأن المغرب مهدد من جاره الشرقي الذي يعيش وضعية إرهاب إسلامي غير متحكم فيها. وبالنسبة للسائح الأوربي المحتمل، فإن الخلط سرعان ما يُلازم ذهنه : انتماء المغرب والجزائر إلى نفس منطقة الخطر. وبذلك تلج المملكة منطقة العنف هذه. غير أن العمليات لم تنعدم في جهات أخرى وداخل بلدان مستقرة مثل فرنسا وإنجلترا وإسبانيا وغيرها. ثم إن حكومات هذه البلدان تخوض دائما حروبا لمواجهة هذه العمليات، إلا أنها لم تر فائدة في دق ناقوس الخطر في كل حين !

ويرتبط نموذج ثان من الأشياء التي ينبغي أن نتلافاها بالتعاطي غير الملائم مع الخبر الوطني، بما في ذلك تعاطي الوكالة الرسمية، وكالة المغرب العربي للأنباء. ففي العاشر من يوليوز 2003، نشرت الوكالة قصاصة إخبارية عن تعرض مخيِّمين لاعتداء بأگادير من طرف رجل مسلح بسكين، وهو خبر عادي يحدث في أي مكان ولا أهمية له. وبخلاف مختلف وكالات الأنباء الدولية (وكالة الأنباء الفرنسية، وأسوشيايتد بريس) التي تكتفي بهذا القدر من الخبر، أضافت وكالة المغرب العربي للأنباء أن "السلطات قدمت الرجل بوصفه إسلاميا...".

فكيف لا يكون لنا رد فعل تجاه هذا الوصف الخاص للوقائع ؟ لماذا لا نسجل أن بضعة ألفاظ أو سطرين على الأكثر في هذه القصاصة يمكن أن تتسبب في خسائر أكثر من تلك التي قد تصدر عن جملة من الانتقادات، وأن التسرع في إلصاق صفة "إسلامي" بهذا الشخص عملٌ سيءٌ للغاية في لغة الاتصال ؟ يبدو أننا لم نُقدِّر بعد أهميةَ اعتبار المغرب منطقةً لا علاقة لها بهذا النوع من العنف على الرغم من العمليات الإرهابية للسادس عشر من مايو بالدار البيضاء.

مايو بالدار البيضاء.

لنتقدم إلى الأمام ونتساءل هل أقرَّت الحكومة منذ تلك الأحداث الأليمة طريقة ملائمة في مجال الاتصال وسهرت على تطبيقها ؟ لقد تمت بالفعل مراجعة عدد من النصوص التشريعية والقضائية في هذا الاتجاه. فقانون الإرهاب الذي خرج إلى حيز الوجود يدخل في إطار هذه المقاربة الجديدة. فماذا عن حقل الاتصال الذي ينبغي أن يعرف بدوره المراجعة في هذا الاتجاه، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات السياحة وحساسيتها الكبرى ؟ لا تكفي دعوة منظمي الرحلات إلى زيارة المغرب لمعاينة أنه مازال وجهة هادئة، بل إننا في حاجة إلى استراتيجة حقيقية في هذا المجال.

هل كان الفشل حتميا ؟

عندما نقول إن السياحة كانت "أولوية كاذبة" بالنسبة للحكومة، فإننا نحيل على الفرق الكبير بين الخطاب والأهداف الكمية المعلنة وتطبيقها المتواضع. لكنْ، علينا أن نشير إلى أنه من مرحلة إلى أخرى، ومن وزير إلى آخر أحيانا، لا يحمل مبدأ "الأولوية" نفس المضمون، كما يكشف عن ذلك تاريخ السياسات المحددة في المخططات المتوالية منذ الستينيات.

كان بالإمكان أن نرى في هذه المخططات نوعا من التبني لسياسة وطنية في مجال السياحة تأخذ بعين الاعتبار المراحل المقطوعة ومتغيرات الظرفية التي تُصاحبها. بيد أن الوضع لم يكن كذلك مادام لسان الحال لا يعدو أن يكون تعبيرا روتينيا منتشرا، بل مهيمنا، قاد إلى تكرار نفس الشعارات دون تكليف النفس عناء قياس شروط تنفيذها إجرائيا وطرق هذا التنفيذ. وعلينا أن نضيف كذلك أن خطاب الأولوية هذا كان يُقدِّم، بشكل أساسي، صيغا "تقنية" : تشييد عدد كذا من الأسرَّة، واستهداف عدد كذا من توافد السياح، وإنجاز عدد كذا من الاستثمارات الفندقية والسياحية، وخلق عدد كذا من المناصب... غير أن جميع هذه المعطيات كانت مُغَلَّفة في صياغات أُريد لها أن تكون سياسية، يُكررها جميع الوزراء المتعاقبين، والذين قدموا أنفسهم دائما بأنهم "مشيِّدون" ورؤساء مقاولات يرأسون قطاعا يعتبر رسميا إحدى رافعات التنمية. فهل كانت الحكومة تطالبهم بشيء آخر ؟ لا، لم تكن تطالبهم بأي شيء.

لا يكاد يُعيَّن وزير جديد حتى يرتديَ نفس اللباس، ويترك نفسه ينعم بخطاب متفائل مثل خطاب سابقه. فهل ركب خطر التدقيق وتبنى معالجة نقدية للقطاع، لما تم إنجازه ولما لم يُنجَز، مع التساؤل عن أسباب ضعف النتائج ؟ وهل التجأ عند الحاجة إلى تنبيه الوزير الأول كتابة ووضعه أمام مسؤولياته ؟ وهل كان بإمكان هذا الوزير تقديم استقالته عند الاقتضاء إذا لم تمكِّنه الحكومة من الوسائل الضرورية لإنجاز السياسة المسطَّرة ؟ لا، بالطبع. إنما اكتفى كل وزير جديد بتبني هيئة زملائه السابقين.

لقد كنا بصدد طريقة في العمل تتسم بالسكون، داخل "منظومة" ذات قواعد وخطابات وأتباع. لقد أضر
لقد كنا بصدد طريقة في العمل تتسم بالسكون، داخل "منظومةٍ" ذات قواعد وخطابات وأتباع. لقد أضر
التغيير المستمر للوزراء بمواصلة عمل يحتاج إلى وقت طويل، إلا أنه خدم مصالح كثير من الطموحات السياسوية والشخصية التي وجدت في وضعية وزير، على الرغم من سرعة زوالها، بواعثَ اطمئنان كثيرة. ثم إن شَغْل منصب وزير لا يمثل أي خطر مادامت السياسة والنتائج المترتبة عليها لا تخضع لأية محاسبة أو مساءلة. لذلك فإن الوزراء سواء الذين شغلوا منصب السياحة أو غيره لم يكونوا خاضعين لأي إلزام بالمردودية. وفي الأصل لم تخضع استراتيجيات أعمالهم رسميا لأي تقييم نقدي جدي.

وبناء على ما سبق، يحق لنا أن نصوغ التدقيق الضروري التالي : إن الإعلان خلال أربعة عقود متعاقبة عن أن السياحة "أولوية" ليس سوى ترف خطابي، وهمٍ رعاه وغذاه الكسل والراحة. كان يمكن لهذا الإعلان أن

يكون ذا معنى لو أنه أُرفق ببرامج عمل دقيقة ومتجانسة، تستند إلى أهداف ووسائل التنفيذ بصفة خاصة : مراحل إنجاز، وجدول زمني، وروائز قياس، ودفاتر تحملات.

فكيف نندهش في ظل هذه الشروط من كوننا فشلنا في سياسة تنميتنا والنهوض بصناعة السياحة ؟ لقد فشلنا فعلا لأننا انخرطنا في هذا القطاع دون أن تكون لدينا أفكار محددة بشكل جيد، ودون أن ننشغل باستعمال إمكانيات وشروط سياسة فعلية في هذا المجال. اعتمدنا في البداية على المحاكاة : انطلقت السياحة بإسبانيا في الستينيات لتصير فيما بعد أول قطاع للنشاط ومداخيل العملة الصعبة. فلماذا لم نقم بدورنا بنفس الصنيع، خاصة أننا نتوفر على نفس مؤهلات جارنا ؛ البحر والشمس... ؟

بيد أن السياحة في إسبانيا برعاية **فرانكو**، قائد الجيوش الأعلى، كانت قضيةَ دولةٍ، إذ استفادت من الإمكانيات المرصودة لتحقيق أهدافها. لقد شرح "أبو" السياحة الإسبانية، **مانويل فراگا إريبارن**، في استجواب خص به جريدة "*لوماتان دي صحارا*" مفاتيح نجاح السياحة في بلده : "كنت وزيرا لسنوات عديدة، الشيء الذي مكننا من ترسيخ سياستنا مع توالي الزمن. استفدت باستمرار من مساندة ودعم **فرانكو** الذي كان يحكم ويحسم ويُعاقب. كما أن الحكومة بأجملها كانت تتحرك من أجل إنجاح السياحة لأن الوزراء أدركوا أن هذا القطاع هو فرصة تنمية الاقتصاد العصري".

ألم نقم نحن في المغرب بالشيء المعاكس من خلال وزراء سرعان ما يُغيَّرون، وضعف الإرادة السياسية، وقلة الصرامة في الميدان ؟ وهكذا، فإن نظامنا اشتغل في شروط غير مسؤولة. فلا أحد يُحاسب الآخر ؛ وكل واحد يفعل ما يريد أو ما يقدر عليه ؛ وفي آخر المطاف، لا يتحسَّب الوزير من أي منظومة للتقييم والجزاء. وهكذا، راكمنا عبر عقود "خبرة" سيئة لا تستطيع حفز الإصلاحات أو خلق عقلية المقاولة أو خدمة مؤسسات المملكة بولاء.

وعليه لم نستحق إلا الفشل، ذلك أن الشروط المتوفرة آنذاك سواء ذات الصلة بالعنصر البشري أو بالهياكل، ما كان بمقدورها ضمان النجاح. فهل كان الفشل حتميا ؟ نعم، لأنه كان كامنا في الوقائع ومنطقها الداخلي.
كان بمقدورها ضمان النجاح. فهل كان الفشل حتميا ؟ نعم، لأنه كان كامنا في الوقائع ومنطقها الداخلي.
لقد افتقد أصحاب القرار القدرة على تجاوز الظرفية للتفكير، بشكل شامل واستشرافي، في طريقة استراتيجية موسومة بقوة الإرادة. لقد كان لدينا رجال ذوو إرادة وكفاءة منذ الستينيات سواء أتعلق الأمر بوزارة السياحة أم المكتب الوطني المغربي للسياحة أم بالقطاع الخاص. لكن كل ما استطاعوا فعله كان هو الدفع بهذا المشروع أو تلك الفكرة إلى الواجهة. بيد أن الحصيلة المجملة ما كان لها إلا أن تعطي نتائج متواضعة ومرحلية.

لكن كل هذا لا يعني أن منتوجنا السياحي يتخبط في عتمة مطلقة بطبيعة الحال، غير أنه بغض النظر عن "جُزَيرات" النجاح المبثوثة هنا وهناك، يبقى مشهدنا السياحي دون إمكانياته الفعلية. ثم إننا لم نستطع بَعْدُ وضع أسس اقتصاد سياحي عصري يُنتج مفعول الجذب على الصعيدين المحلي والجهوي.

كان من حقنا انتظار الكثير من حكومة التناوب التي ترأسها السيد **عبد الرحمن اليوسفي** (1998-2002). كان بإمكاننا انتظار أن تقوم هذه الحكومة التي يسيِّرها أحد قادة المعارضة التاريخية بالتجديد والقطع مع عادات وممارسات الماضي، والتخلي عن ثقافة تسيير خاملة. إلا أن السمة التي طبعت هذا المجال هي "الاستمرارية". لم يقم وزيرا الاتحاد الاشتراكي للقوات الشعبية المتعاقبان منذ سنة 1998 بعمل أفضل من سابقيهم، على الرغم من كونهما عضوين في نفس المكتب السياسي. كما أنهما حظيا بدعم الوزير الأول الذي كان رئيس حزبهما. أضف إلى ذلك أنهما كانا يتحكمان في وزارة المالية المشهورة بكونها "محافظة". إلا أنهما لم يطلقا أي إصلاح هيكلي ؛ عقاري أو خاص بالتهيئة، أو إصلاح لدور المكتب الوطني المغربي للسياحة، أو النقل الجوي، أو النظام الضريبي.

وكان لزاما علينا انتظار تكفُّل صاحب الجلالة الملك **محمد السادس** بمسألة السياحة الوطنية كي يمثل الاتفاق-الإطار لينابر 2001 انطلاقة سياسة جديدة تحمل في طياتها آمالا حقيقية. فهل كان من الممكن تصـــور غير ذلك ؟ أعتقد شخصيا أنه ينبغي تلافي التشدد المفرط وتحميل المسؤولية المطلقة للسلطات العمومية. لماذا ؟ ببساطة لأن المغرب لم يعرف الاستقلال إلا منذ سبع وأربعين سنة، كما أنه وجد أمامه ملفات عديدة تحتاج إلى المباشرة : تشييد دولة عصرية بوتيرة سريعة وضمن مجتمع خارج من التقليد ومتصلب تجاه التغيير ؛ وتحديث العقلية الاجتماعية ؛ وإعادة هيكلة إدارة تسمها البيروقراطية ؛ وغياب يكاد يكون كليا لرجال ونساء ذوي منظور مستقبلي يستطيعون تقاسمه وتسويغه داخل دوائر القرار.

لم يعرف أي بلد متوسطي منافس هذا القدر من التحديات المتزامنة. ومما لا شك فيه أن المغاربة يطمحون إلى استدراك ما ضاع من وقت خاصة على الصعيدين الاجتماعي والثقافي، وذلك لتمكين التنمية الاقتصادية من المحيط الملائم لازدهارها. فهل نستطيع جعل جميع الوطنيين المغاربة الذين يحبون بلدهم ويأملون في أن يروه في القريب العاجل قوةً جهوية كبرى يتقاسمون هذا النوع من التفاعل ؟

القسم الثاني

الاستراتيجية الجديدة : الحجم والإنجاز

في العاشر من يناير 2001 وأمام حضور متميز ناهز ألف شخص بالقصر الملكي بمراكش ، ألقى جلالة الملك **محمد السادس** خطابا تاريخيا قدَّم فيه "رؤية 2010" للسياحة. فإلى جانب أعضاء الحكومة والسلطات المدنية والعسكرية، وُجِّهت الدعوة إلى منعشي قطاع السياحة ومهنييها. ولقد كنتُ من بين الحاضرين، وإنني أتذكر أنه منذ أسابيع، كان الفاعلون يتهامسون بحماس قائلين : "سيعلن جلالة الملك عن برنامج كبير لفائدة السياحة".

"رؤية 2010" لصاحب الجلالة محمد السادس

هانحن نستمع، إذن، يوم الأربعاء العاشر من يناير 2001 إلى ذلك الخطاب الذي لطالما انتظرناه. من البداية، حدد الملك التوجه. يتعلق الأمر بالاستنفار من أجل النصر في الجهاد الاقتصادي والاجتماعي وخلق فرص الشغل. وفي خضم هذا المشروع الضخم، فإن السياحة مدعوَّة إلى الاندماج في المستقبل. لم يتحدث الملك عن برنامج أو تدابير محددة، غير أنه لم يكتف في نفس الآن بخطاب تعميمي وظرفي. قدَّم الملك بخلاف ذلك رؤية تهم العشر سنوات المقبلة وترتكز على تدفق سنوي يبلغ 10 ملايين سائح، الشيء الذي يقتضي، من بين ما يقتضيه، إحداثَ ثمانين ألف غرفة من الآن إلى نهاية العشرية.

ويصدر هذا الهدف انطلاقا من مقاربة عقلانية تعتبر السياحة "قطبَ تنميةٍ". كما تنشغل باسترجاع أجزاء من السوق التي ضيعها المغرب أو، على الأقل، الاستفادة من تلك التي هو جدير بها. وتقوم هذه المقاربة أيضا على إرادة تصحيح قطاع السياحة وتقويمه لأنه في حاجة إلى أن «يؤهَّل من جديد بصفته نشاطا اقتصاديا ذا أولوية».

ومن ناحية أخرى، حرص جلالة الملك على توضيح أن هذه الصناعة ينبغي ألا تقتصر على أوجهها الاقتصادية بالرغم من وجاهتها لأنها أعمق وأبعد من ذلك، فهي تعبيرٌ عن نمط في الوجود، تمفصلُ حياة اجتماعية، وفلسفةُ علاقات إنسانية، بل وفلسفة في الحياة كلها : "ثقافةٌ، وفنُّ التواصل مع الآخر". إنه طموح كبير يتطلب انخراط الجميع إذا أردنا أن نجعل من السياحة قاطرة فعلية للتنمية. تتطلب السياحة انخراط عموم المواطنين المغاربة الذين يجب عليهم أن يعتبروا أنفسهم بمثابة منعشين سياحيين مجنَّدين لإنجاح هذا الرهان. فما الذي يلزم فعلُه بطريقة ملموسة وإجرائية ؟

- تحسين استقبال السياح، واعتبارهم ضيوف بلدنا الجديرين بأن نُحسن رعايتَهم.
- العمل على "تطهير البيئة السياحية"، الشيء الذي يقتضي تعميم "سلوكٍ مواطِن على جميع المتدخلين في القطاع، سواء أكانوا ناقلين جويين أم جمركيين أو فندقيين أم تجارا أم مرشدين أم وكلاء أم رجال أمن...".
- تشجيعُ سياسةٍ سياحية جديدة ينبغي أن تتسم "باستغلال أمثل لإمكانات منتوجنا السياحي الوطني الهائلة والتي تتجلى في قربها من المراكز الكبرى المصدِّرة للسياح، وتنوع المواقع الطبيعية، وغنى الموروث الثقافي والتقاليد الراسخة والغنية والمتنوعة في مجالات المعمار والطبخ واللباس والصناعة التقليدية والفنون الشعبية".
- الاستجابة المناسبة لخصوصيات الطلب السياحي لأن السياح يتطلعون إلى الجديد اليوم وغدا كذلك. لن يكفيَ البحثُ عن الشمس أو البحر لجذب السياح نحو وجهة ما. لذلك ينبغي أن نأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى من شأنها أن تُحسِّن مكانة المنتوج وترفع من قوة جاذبيته :

- الاغتراب ؛ فالسياحة ذات الثقل الثقافي تطبع بأصالتها البعد الإيكولوجي ؛
- جودة المنتوج السياحي التي تُشكِّل الدافع الأحسن لاختياره وجهةً مقصودة ؛
- طمأنة السائح خلال تنقلاته وزياراته للمواقع السياحية، وحمايته من جميع أنواع التعسف والابتزاز والإزعاج، وذلك بواسطة تفعيل دور الشرطة السياحية وتعميمه على جميع المدن والمواقع السياحية.

- حثُّ المنعشين السياحيين على التشبُّع بهذه الثقافة الجديدة للمؤسسة السياحية المواطِنة، الشيء الذي يقتضي :

- الانشغال بجودة المنتوج والخدمات السياحية التي تُقدَّم بمنشآتهم الفندقية المصنفة في مختلف الفئـــات ؛
- تبني سياسة أثمان منافِسة ؛
- احترام التشريعات التي تُدير مهنتهم والتي قُدمت في شأن إصلاحها توجيهات للحكومة، وذلك لتمكينها من نظام فعال وشفاف وعادل للتصنيف والمراقبة الصارمة.

- تشجيع السياحة الداخلية وإدماجها، وذلك من خلال إحداث منشآت فندقية تستجيب لحاجيات السياح المغاربة وانتظاراتهم ، وتكون في متناول جميع الطبقات الاجتماعية.

- تعبئة الاستثمار العمومي والخاص، الوطني والأجنبي، في قطاع السياحة. ويُنتظر أن يهيئ صندوق الحسن الثاني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية جيلا جديدا من المناطق السياحية المندمجة، الشيء الذي يُترجم العزم الصارم على حثّ الدولة على الاستثمار في القطاع السياحي. كما تمت برمجة تهيئة مناطق سياحية جديدة بشراكة مع القطاع الخاص. وسيصدر دفتر تحملات في هذا الشأن، إذ سيعهد بمهام الإنجاز والتسويق إلى الخواص، بينما تتكفل الدولة بتحمل مسؤولية التوجيه والمراقبة. ينبغي أن يستند إنجاز سياسة سياحية وطنية إلى مقاربة جهوية عقلانية يشارك فيها المنعشون والمنتخبون والمنظمات المهنية والسلطات المحلية والمختصون مقاربة جهوية عقلانية يشارك فيها المنعشون والمنتخبون والمنظمات المهنية والسلطات المحلية والمختصون الجهويون في مجال النهوض بالسياحة المحلية.

وفي هذا الإطار أكد جلالة الملك على دور الجماعات المحلية في تشجيع الأنشطة السياحية، وذلك بحرصها على احترام البيئة، وجمالية الفضاء السياحي، وتنظيم أنشطة ترفيهية متواصلة من شأنها أن تجعل من الإقامة في مدننا وقرانا تجربة لطيفة وممتعة. وأعلن جلالة الملك محمد السادس كذلك عن تدابير أخرى ذات مغزى :

- تمكين المقاولين من الأراضي ذات المنحى السياحي على أن تساهم الدولة بنسبة 50 % من قيمتها، وتوسيع آليات الضمان عبر صندوق الضمان المركزي و"دار الضمان" من أجل تبسيط شروط تمويل القطاع،

ومتابعة تطهير القرض العقاري والسياحي كي يسترجع قدرته على تمويل الاستثمارات السياحية إلى جانب القطاع البنكي.

- تسريع النظام الضريبي وتبسيطه وضمان تناغمه ليكون "منشطا للقطاع لا معوقا للنهوض به"، وانفتاح سياحتنا على استثمارات كبار المنعشين الدوليين الذين ينبغي أن نفتح أمامهم آفاقٌ رحبة، سواء أكان ذلك بشراكة مع المنعشين المغاربة أم عبر استثمارات خاصة.

- تأهيل المنتوج السياحي الوطني وتعزيز جاذبية المغرب داخل الأسواق الدولية بصفته "قِبلة سياحية جيدة". وقد أسندت هذه المهمة إلى المكتب الوطني المغربي للسياحة. ويجب إعادة هيكلة هذه الهيئة، وجعلها تعتمد على موارد بشرية ومادية جديدة تعمل أساسا على تحسين طرق تسييرها وتحويلها إلى آلية تشتغل بشراكة مع الجمعيات المهنية والمؤسسات العمومية والخاصة التي تهتم بالإنعاش السياحي.

ينبغي أن نهنئ أنفسنا : إنها استراتيجية حقيقية لتنمية قطاع السياحة تلك التي قُدِّمت للمغاربة في هذه المناسبة. فلأول مرة منذ أربعة عقود، تقطع الأولويةُ الممنوحة للسياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الشعارات التقليدية التي كانت تُعلن في هذا القطاع. لقد تبنى جلالة الملك "مذهبا" لأنه مقنع بأن الهدف المسطَّر قاعدةٌ أساسية لكسب المعركة الاقتصادية والاجتماعية الكبرى. وهكذا، فقد وُجِّهت الدعوة إلى جميع الفاعلين والمواطنين من أجل "الانخراط الجماعي، الأخلاقي والفعلي" في سبيل تحقيق هذه الاستراتيجية. وبُعيد هذا الخطاب، ترأس جلالة الملك مراسيم توقيع الاتفاق-الإطار بين الحكومة والمنعشين السياحيين، وذلك بغية ترجمة الإجراءات والتدابير التي أعلن عنها جلالته إلى وقائع ملموسة.

الفصل الثاني

الاتفاق–الإطار

وقع وزير المالية السيد **فتح الله ولعلو**، والسيدان **حسن الشامي** رئيس الاتحاد العام لمقاولات المغرب و**محمد بنعمور** رئيس فيدرالية السياحة الاتفاق–الإطار الذي يعكس تطابق وجهات نظر الحكومة والفاعلين الخواص في هذا القطاع بخصوص الأهداف المحددة وشروط تحقيقها والسبل المؤدية إلى ذلك. ويُشكّل هذا الاتفاق–الإطار التزاما سياسيا للحكومة ومهنيي القطاع الممثّلين من طرف الاتحاد العام لمقاولات المغرب. ويتألف من ثلاثة محاور :

المحور الأول

وَضْع رؤية طموحة وواقعية لتنمية القطاع في أفق سنة 2010 ؛ وإنجاز تشخيص للمؤهلات الممكن استغلالها، والتحديات اللازم ركوبها لبلوغ ذلك. ويتعلق كذلك باقتراح آلية استراتيجية شاملة وإرادية بإمكانها مؤازرة الدينامية القوية للتنمية السياحية التي ينبغي أن تمكّن المملكة من التموضع ضمن الوجهات المقصودة أكثر مقارنة بغيرها.

ويقتضي بلوغُ هدف 10 ملايين سائح المسطر لأفق 2010 أن تنموَ الصناعة السياحية الوطنية بشكل قوي ومستدام وسريع الوتيرة.

ويُستهل هذا الاتفاق–الإطار، الذي يحتوي على ثلاثين مادة، ببعض الالتزامات العامة المثيرة للانتباه. يرتبط أولها بالسياحة بصفتها أولوية اقتصادية وطنية. ونستطيع أن نقول إنه بعد تأخيرات كثيرة، وترددات والتباسات طبعت العقود الأربعة المنصرمة، هاهو هذا الاختيار الاستراتيجي يُعلن بصوت مرتفع بالإشراف الفعلي لأعلى سلطة في المملكة.

اتخذت الحكومة، إذن، التزاما قاطعا وأقرت بمكانة صناعة السياحة ودورها. كما اعترفت لها بالإمكانات
اتخذت الحكومة، إذن، التزاما قاطعا وأقرت بمكانة صناعة السياحة ودورها. كما اعترفت لها بالإمكانات
الضخمة التي تختزنها، وأشارت إلى آثارها الدينامية والمؤثرة على المتغيرات الماكرواقتصادية الرئيسة (الشغل والنمو والتوازنات الخارجية والاستثمارات) ؛ كما رفعت من قيمة فوائدها على النسيج الصناعي للصناعات الصغرى والمتوسطة، وعلى تهيئة التراب والنهوض بالساكنة المحلية والعالم القروي.

المحور الثاني

حدد الالتزامُ الثاني أن الاتفاق–البرنامج يقوم على أساس أهداف وتوجهات برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية (2001-2004) الذي سيمددها إلى نهاية العقد. لا يتعلق الأمر بقطيعة أو إعادة توجيه لما أقره المخططون، بل بتعبير متشاور في شأنه ومتجانس ومهيكل عن رؤية القطاع السياحي خلال العقد الحالي. وبناء

على هذا المنظور، فإنه يشكّل الإطارَ المرجعي للعمل المشترك بين الحكومة والفاعلين الخواص من أجل "التخطيط لتنمية الصناعة السياحية الوطنية والنهوض بها بشكل متواصل وسريع".

المحور الثالث

أما الالتزام الثالث فيعكس الإرادة القوية للأطراف لبلوغ هدف عشرة ملايين سائح في أفق سنة 2010. إنه التزام ملح يفرض نفسه بشكل قاطع ويهدف إلى موضعة المغرب بين أولى الوجهات السياحية العالمية. ولتحقيق ذلك، تم التخطيط لإحداث منظومة استراتيجية شاملة تتكفل بصياغة السياسة التي ينبغي اتباعها خلال هذا العقد، وذلك في أقرب الآجال وحسب تخطيط مضبوط. وفي نفس الإطار، تم التذكير بأن "رؤية 2010" تقتضي على وجه الخصوص : تشييد القطاع الخاص لثمانين ألف غرفة إضافية باستثمار يبلغ 30 مليار درهم ؛ وضمان ملاءمة طاقات النقل (الجوية والبحرية والطرقية)، وإنجاز برامج البنيات التحتية والاستثمارات التكميلية التي تتكفل بها الدولة والأجهزة العمومية والخاصة.

ويختص آخر التزام بالتنسيق الاستراتيجي للتدخلات، وذلك بالإلحاح على ضرورة انتهاج مقاربة مندمجة بدل أعمال متفرقة. وهنا ينبغي أن تتآزر ثلاث ديناميات وتتصاحب وتُشجَّع بطريقة متزامنة وإيقاع ملائم. أما الدينامية الأولى فاقتصادية لاستعادة تنافسية الوجهة والمنتوج المغربيين. وأما الثانية فصناعية ومالية لتحسين مردودية الاستثمار السياحي بالمغرب، وتوجيه الادخار الوطني والدولي نحو الصناعة السياحية. وأما الدينامية الثالثة فتخص الجانب المؤسسي، إذ تستهدف إعادة هيكلة الدولة لآليات تدخلها ولآليات القطاع الخاص، خاصة أشكال تنظيمه وبنياته المهنية.

وقد شُيِّدت جميع هذه الديناميات على أساس مبادئ التحليل المستقبلي. ونشير إلى أن هذه الطريقة الجديدة في تحليل إشكاليات التنمية المستدامة والتي اعتمدتها بنجاح البلدان الصاعدة "تنينات آسيا"، تستثني المعطيات التاريخية وترتبط بالأهداف المسطرة فقط. فلبلوغ هذه الأهداف، يكفي اليوم القيام بتشخيص الموجودات والمزايا والمؤهلات المتوفرة ومواجهة التحديات. أما الباقي فيبقى مسألة إرادة سياسية.
والمزايا والمؤهلات المتوفرة ومواجهة التحديات. أما الباقي فيبقى مسألة إرادة سياسية.

وقد ظهر مفهوم الاستشراف المستقبلي، الذي يُطلق عليه أيضا "علم المستقبل"، بالولايات المتحدة الأمريكية نهاية الحرب العالمية الثانية استجابةً لغايات عسكرية. فحسب موسوعة *أونسكلوبيديا إينفرسالس*، تم تطوير هذا المفهوم بفرنسا بواسطة **گاسطون برجي** ابتداء من سنة 1957 وحسب توجه فلسفي، وبواسطة **بيرتراند جوفونيل** بعد ذلك. ويعرف هذا العلم اليوم تطورا كبيرا. لذلك فإن المستقبل الطوعي فضاءٌ يتوسع دون توقف. يستطيع الرجال والنساء العازمون أن يفعلوا به ما يشاؤون. وقد دفع البحثُ عن التنمية الاقتصادية عددا من البلدان، خاصة الأسيوية، إلى اعتماد هذه التقنية لتحليل المستقبل وفهمه بطريقة نسقية ومنهجية وصارمة.

ويقوم الاستشراف المستقبلي على "جرد" الوقائع والعوامل التي ينبغي أن تكون تامة ما أمكن ذلك. ثم إنه يحلل بدقة الوضعيات. كما أنه يعمل جاهدا على استغلال الابتكارات، ومحفزات السلوك الفردي والجماعي. وينشغل كذلك بتوضيح الارتباط والانفصال. أضف إلى ذلك أنه يعمل على بلوغ الظواهر الأساسية، أي "المتغيرات- المفاتيح". يبني خطاطات ونماذج مستقبل، محاولا بذلك التعرف على المستقبل من خلال الحاضر. ويعمل الاستشراف المستقبلي على إثارة الانتباه إلى صنفين من الوقائع : النزوعات القوية والوقائع التي تحمل في طياتها المستقبل. وتتشكل النزوعات القوية من عدد من المعطيات التي يُحدد من خلالها التطور المستقبلي ويُتوقَّع مع هامش خطأ ضئيل جدا.

وبالنظر إلى أن الاستشراف المستقبلي علمُ مستقبلٍ قيد الصنع، فإنه يُشكِّل مشروعا خلاقا. ولذا يجب عليه التحكم في مقارباته التي عليه أن يحرص على قيادتها على نحو عقلاني ومنسجم. وعليه أن يستحضر في نفس الآن جميع موارد الخيال. فعلى حد تعبير **روبير جانك**، ينبغي أن يتوفر الاستشراف المستقبلي على "أفكار حمقاء"، وعلى "حرية الكرنفال"، وعلى الذي "لم يُسمع قط" والذي "لم يُر أبدا"، وعلى الذي "لا يُتصور".

لذلك فإنه في المنهج الذي يُنعت "بالسيناريوهات"، يتداخل الخيال والعقل. ففي بعض الأحيان، ننطلق بشكل قبلي من صورة للمستقبل، ثم ننتقل إلى استخلاص جميع مستلزمات ذلك عبر الانتقال في الزمان إلى أن نصل إلى الوضعية الحاضرة، وهو سيناريو مباين لأن الصورة النهائية التي نقصد بلوغَها تتعارض بشدة بعضُ سماتها مع الوضعية الحالية. وفي أحيان أخرى، نعتمد على سيناريو نزوعي، إذ ننطلق من الوضعية الحالية، ثم ننتقل عبر سلسلة من "الاستبدالات القياسية" إلى أن نصل إلى الحد الذي سطره "الاستشراف المستقبلي"، معتمدين في ذلك على نزوعات التطور. ونتصور بسهولة جميع الافتراضات التي يقتضيها اعتماد مثل هذه المناهج، خاصة ما يتعلق بثبات بعض العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي ينبغي قبولها لضمان حيوية المقاربة.

غير أننا ندرك أن هذه الجرأة ينبغي أن تُصاحب بيقظة كبيرة. ولذلك يقترح علم الاستشراف المستقبلي عددا أكبر من الحدوس مقارنة بالحقائق، كما أنه ينبغي تصحيح توقعاته باستمرار بواسطة عمليات متكررة تستند

أكبر من الحدوس مقارنة بالحقائق، كما أنه ينبغي تصحيح توقعاته باستمرار بواسطة عمليات متكررة تستند

إلى البون الملاحظ بين استنتاجاته وما يفرزه الواقع. وفي هذا الصدد، تبدو "النماذج" شديدة الفائدة على الرغم من نقائصها. ثم إن تشييدها يفرض تحليل التفاعلات بين مختلف "عناصر" المستقبل التي يمكن أن نُسند إليها برامج التطور. ويبقى اللعب مع النموذج شكلَ التجريب الأوحد أمامنا لكونه يمكِّن من تحديد معوقات التطور الممكنة، و"سيناريوهات الرفض"، واقتراح عدد من "خطاطات إصلاح" النموذج بغية فك انحباس المستقبل.

وإذا كان استعمال النماذج لغايات دراسية مسوَّغا جدا، فإنه من الخطورة اعتبارها مصدرَ صورٍ ممثلة للمستقبل. فمهما كان النموذج تاما، فإنه لا يعتبر إلا الظواهر التي يسهل قياسها كميا (الديمغرافية والإنتاج الصناعي والفلاحي، والموارد المعدنية، إلخ)، بينما يُسقط من الاعتبار العوامل الثقافية والاجتماعية والفلسفية

على الرغم من أهميتها. وتُسقط النماذجُ كذلك من الاعتبار علاقات القوة، ولا تهتم إلا نادرا بوضعيات الصراع".

تحمل هذه الإحالة الطويلة أهمية بالنظر إلى أنها تُوضِّح جوانب "علم" الاستشراف المستقبلي الذي اعتمد عليه محررو الاتفاق/الإطار بغية بلوغ أهدافهم. لكنْ، لننظر إلى الأمر عن كثب : لنأخذ مثلا ملموسا يروم النمو المستدام بناء على التحليل الاستشرافي. لنفترض أننا بصدد جماعة قروية في بلد متنام (ليس بالغني جدا أو الفقير جدا). قررت هذه الجماعة تحمل مسؤولية مستقبلها. لنفترض كذلك أن هذه الجماعة تتوفر على ما يكفي من الأطر والموظفين عددا وكفاءة، وأن المسؤولين قرروا مهما كان الثمن خلقَ الثروات التي تُباع محليا وفي الخارج تخصيصا.

فبخلق سيناريوهات مستقبل قائمة على أساس تشخيص الإمكانيات المتاحة وإنجاز الأهداف الطموحة، اعتمادا على تقنيات نمو مستدامة ومُكيَّفة باستمرار مع الظروف، تستطيع هذه الجماعة أكثر من غيرها التخلصَ من الفقر.

إن العمل الهام الذي قامت به السلطات العمومية والمجموعة المالية للدار البيضاء والاتحاد العام لمقاولات المغرب ينبثق من هذه القريحة. لاشك في أنها مجرد بداية، لأن التكييف المستمر لوسائل العمل مع الأهداف المرتقبة يفرض مزيدا من البحث والإصرار على المجهود. لقد تناولنا باقتضاب ديناميات التنمية هذه، إذ مكننا ذلك من حصر طبيعتها وحدودها، الشيء الذي يُساعد على تحديد مرجعيات "دفتر التحملات" الذي تعاهدت عليه الحكومة مع المهنيين.

الدينامية الاقتصادية

كيف نستطيع بلوغ إيقاع نمو سنوي لعدد السياح الدوليين يصل إلى 15 % تقريبا لإدراك هدف 10 ملايين سائح إذا لم نعتمد عدة تدابير إجرائية تمكِّننا من استرجاع تنافسية الوجهة المغربية ؟ لذلك تمَّ إقرار استراتيجيات جزئية، وهي المنتوج والثمن والترويج ومهنية الحرف.

سائح إذا لم نعتمد عدة تدابير إجرائية تمكِّننا من استرجاع تنافسية الوجهة المغربية ؟ لذلك تم إقرار استراتيجيات جزئية، وهي المنتوج والثمن والترويج ومهنية الحرف.

تختص "استراتيجية المنتوج"، أولا، بـــ "اتخاذ موقع هجومي خاصة في قطاع مراكز الاستحمام الشاطئي". طبيعي أن نلائم بين عرض منتوج المغرب والطلب الدولي. فهل نحن في حاجة إلى التذكير في هذا الصدد بأن مـــا يناهز 80 % من السياح الأوربيين يختارون عطل الصيف ويفضلون مراكز الاستحمام الشاطئي، بينما اختار المغرب سياحة ثقافية شتوية وربيعية وخريفية ؟ وهل نحن في حاجة كذلك إلى التذكير بأن ما يناهز ثلث الوافدين سنويا من السياح الدوليين يأتون صيفا، بينما يصل الثلثان الآخران في الفصول الثلاثة الأخرى من السنة ؟ وهذا يعني أن عرضنا السياحي ينبغي أن يخضع لإعادة هيكلة كي يُشكِّل الاستحمام الشاطئي 70 % من عرض سنة 2010. ويستلزم هذا طاقة استيعابية إضافية تصل إلى 65.000 غرفة. وهكذا، تم إقرار برنامج

لإنجاز محطات جديدة في مواقع مختلفة : السعيدية، وخميس الساحل، والحوزية، والصويرة، وتاغازوت، وگلميم.

ولا ينبغي الاكتفاء بإنجاز هذه المشاريع فقط. فلضمان مصداقية العرض الاستحمامي المغربي وتعزيزه، يجب مباشَرة برامج قطاعية أخرى واستهدافها، وذلك بدءا بتعزيز خليج أگادير، ومراجعة وضع طنجة وشاطئ تطوان وإعادة هيكلتهما.

وأما الجانب الثاني من هذه الاستراتيجية الجديدة فيتصل بتأهيل المنتوج الثقافي ومراجعة وضعه. ويتمحور الهدف المسطَّر حول برمجة مخطط كبير لتجديد "المنتوج الثقافي" وتوسيعه، خاصة بمدن فاس ومراكش وورززات ومكناس وطنجة والرباط والدار البيضاء. وهكذا، يُنتظر أن يُباشر هذا العمل خلال المرحلة الممتدة ما بين 2001 و2004 من طرف المنشآت الفندقية المعنية. وإجمالا، فإن هذا المنتوج الثقافي ينبغي أن يبلغ طاقة 37.000 غرفة في أفق سنة 2010، أي طاقة إضافية تصل إلى 15.000 غرفة.

وأما "استراتيجية الثمن" فتكتسي أهمية كبرى. فعولمة العرض واشتداد المنافسة في المنطقة المتوسطية يفرضان تحسينا ملموسا في العلاقة بين الجودة والثمن بالنسبة للوجهة المغربية. لا يتعلق الأمر باقتراح أثمان تشجيعية، بل بوضع سياسة فعلية للتسعيرة الإجمالية. وينبغي تكييف سياسة الأسعار وتعديلها سنويا من أجل أن تهتم بموقع المنتوج المغربي وطبيعته ؛ عليها أن تحرص على بلوغ أهداف التردد والمردودية الكفيلة بتحقيق "رؤية 2010". ولهذه الغاية، تَقرَّر إجراء دراسة دقيقة ومعمَّقة حول الموقع التنافسي للوجهة المغربية. وقد أوكلت هذه المهمة لمكتب استشارة دولي ومختصين مغاربة.

وفي انتظار نتائج الاستشارة، فإنه بإمكان أي كان أن يحيط علما بالوضعية بسرعة ، إذ يكفي الاطلاع على الكتيبات الدولية لمنظمي الرحلات الكبار ليقف على حقيقة أثمنة الطائرات والفنادق والوجبات. ثم إن المقارنة مع الأسعار التي يعتمدها منظمو الرحلات المغاربة لا تطرح أي مشكل.

ومن جهة أخرى، فإن المنعشين الفندقيين والسياحيين لا يستطيعون الامتثال للسياسة التجارية التي تنظمها

ومن جهة أخرى، فإن المنعشين الفندقيين والسياحيين لا يستطيعون الامتثال للسياسة التجارية التي تنظمها القرارات الوزارية. فالسوق حرة تقوم على العروض والطلبات ولا أحد يستطيع وضع حد للفوضى التجارية المستشرية سوى المنعشين أنفسهم. غير أنهم اليوم غير مهيئين لذلك، وسيستعدون تدريجيا بالنظر إلى التنظيم الجاري لهيئات مهنة السياحة سواء على الصعيد الوطني أو المحلي، ونتيجة تطور الكفاءات وتقاليد الأعمال، فإننا في حاجة ماسة إلى أن نُحسِّن نضجنا.

وأخيرا، فقد تم الالتزام باعتماد سياسة أسعار متفق بشأنها، وإنشاء "علامة جودة". ولتحقيق ذلك على كل المتدخلين في مجال السياحة أن يتقاسموا في هذا الشأن أساسا متفقا عليه. وهكذا، تم التأكيد على انشغال مزدوج : ضمان "الثمن الصحيح" لكل خدمة سياحية بغية إرساء التنافسية الشاملة للوجهة ؛ والحرص على

تلافي أن تمس بعض التعسفات الفردية بجودة الوجهة وسمعتها. وفي جميع الأحوال، فقد اتُّفق على مبدأ إنشاء "علامة جودة" بالنسبة لجميع أشكال التجارة المرتبطة بالسياحة. ويلبي هذا الإجراء تطلعات السياح المغاربة والدوليين وانتظاراتهم. ويشكل مبادرة من شأنها أن تحفّز جميع مهنيي القطاع كيفما كانت شعبتهم على الحرص على ضمان أثمانٍ وجودةِ خدمات مطابقة لمتطلبات المعايير العالمية وشروطها.

وأما "استراتيجية الترويج" فتقوم على محورين :

- يهم المحور الأول إعادة هيكلة جهاز الترويج. فكيف سيتم ذلك ؟ باعتماد سياسة أكثر إبداعا وأكثر تفاعلا وتكيفا مع الضرورات ؛ وبتعزيز الإمكانيات المالية التي ينبغي ضخها في هذا المجال كذلك. وانطلاقا من هذا التصور، ينبغي إعادة توجيه أنشطة المكتب الوطني المغربي للسياحة فيما يخص الترويج في علاقته بصورة المغرب في الخارج. ثم إن هذا الإصلاح ينبغي أن يؤديَ، في نفس الآن واستناد إلى شروط وجدولة زمنية، إلى سحب صلاحية تحصيل ضريبة الترويج السياحي من هذا المكتب وإعفائه من تدبير الممتلكات الفندقية التي مازال يضطلع بها. وينبغي أن يؤدي الإصلاح كذلك إلى نقل مهام مستخدمي التكوين ذي الصلة بالمكتب الوطني المغربي للسياحة إلى السلطة الوصية. وقد وردت اقتراحات أخرى في إطار إعادة الهيكلة هذه بشأن المكتب، خاصة مسألة تسميته، وطريقة عمله، وذلك بغية إشراك ممثلي المهنة في أجهزة تداوله وقراره.

- ويخص المحور الثاني ضرورة الرفع من الميزانية الترويجية. وفي هذا الصدد، قررت الأطراف إحداث صندوق ترويج يقوم بتسييره المكتب الوطني المغربي للسياحة "المتوقّع". وسيتغذى هذا الصندوق من ضريبة الترويج السياحي، وميزانية الدولة، ومساهمة القطاع الخاص كذلك، وذلك استنادا إلى مقترحات وشروط ينبغي تدقيقها. وعلى العموم، فقد تم تسطير هدف تخصيص 500 مليون درهم سنويا في أفق سنة 2010 للترويج. كما تمت صياغة مقترحات أخرى نذكر منها الرفع من ضريبة الترويج السياحي، ومساهمة مؤسسات وأجهزة خاصة وعمومية تستفيد بشكل مباشر أو غير مباشر من نشاط القطاع، وذلك على أساس اتفاقات شراكة.

شراكة.

وأما "استراتيجية التكوين ومهنية الحرف" فقد شكلت بدورها موضوع تقييم يندرج في إطار السياسة الجديدة. وتستند هذه الاستراتيجية أولا، إلى "تعزيز تخصصات التربية والتكوين"، وإلى "تعميم التكوين المستمر". فالحاجة إلى الموظفين الأكفاء شديدة الأهمية اليوم وخاصة في إطار السياسة السياحية الجديدة. لذلك تم إقرار الانكباب في النصف الأول من سنة 2001 على "تفكير عميق" في هذا المجال. ويستهدف هذا التفكير تحديد استراتيجية تعزيز التخصصات التربوية من أجل تكوين موارد بشرية ضرورية خلال العشرية الحالية، وذلك على أساس إيقاع استثمار مبرمج.

وستنكب مقاربة مماثلة على مبادئ الميثاق الوطني للتربية والتكوين وفلسفته. كما أنها ستُشرك وزارة التكوين المهني ووزارات التربية والتعليم العالي والبحث العلمي. وستكون مهمتها أن تُمكّن من التخطيط على مدى

عشر سنوات لإيقاعات التكوين اللازم تلقينه، وللتعليم من أجل الاستجابة التامة لحاجيات القطاع. لذلك فإنها تقتضي وضع برامج عمل تُيسِّر التوجيه والنهوض بمهن السياحة (الشهادات، وتخصصات الإدماج المهني في القطاع الخاص...). ويُنتظر اعتماد إجراءين ضمن نفس المنظور. يستهدف الإجراء الأول رفع مؤسسات مراكش وأگادير والمحمدية وفاس إلى درجة معاهد عليا للسياحة، تختص في التدبير الفندقي والسياحي دون إلحاق الضرر بإحداث تخصصات سياحية داخل الجامعة. ويختص الإجراء الثاني ببرنامج تكوين مستمر وتكييف مهني، يوضع ويدقق في علاقة بالقطاع الخاص، إذ سيُنجز في إطار البنيات المتوفرة (عقود خاصة للتكوين، تكوين-إدماج...).

وسيمكِّن هذا المشروع من إحداث منظومة جديدة لحفز الموظفين. وينبغي أن تكون نتائج هذه المنظومة جيدة بحيث تشرك جميع الموظفين في حصيلة الاستغلال. إن الإنتاجية وجودة الخدمة تستلزم هذا الثمن وتفرضه. فمادامت ثقافة المؤسسة الجديدة تقوم على هذه المستلزمات، فإنها حَرِيَّة بأن تُحفَّز وتؤازر. غير أنها لن تقدر على الارتقاء إلا إذا احترم الفاعلون الخواص معايير العمل والمؤهلات المطلوبة، وإذا اعتُمدت شبكة أجور وسياسة مداخيل محفِّزة وحاثَّة.

ثم إن مراقبة الجودة تتطلب مهنية بعض الأنشطة السياحية – وكلاء الأسفار، والفندقيون، وأصحاب المطاعم، ومؤجرو السيارات، وأرباب النقل، والمرشدون... ينبغي أن تتغلب هنا سياسةٌ عقلانية ترفع من قيمة الكفاءة والصرامة والجدية. ولن تستطيع هذه السياسة بلوغ جميع نتائجها إذا لم تُراجع في هذا الاتجاه مساطرُ الاعتماد الحالية لبعض الأنشطة المهنية وتخضع للتصحيح. ومن الأشياء التي تتفرع عن هذا المتطلب إقرارُ "علامة الجودة" بالنسبة لجميع أنواع التجارة ذات المنحى السياحي. فعلى الصعيد الوطني، تقترح الأطراف إحداث آلية مراقبة الجودة في جميع جهات المملكة، بحيث تقوم على ضمانات أخلاقية، وتحظى بمساطر طعن سريعة ومناسبة.

الدينامية الصناعية

تتمحور الدينامية الصناعية حول ثلاثة قطاعات : عقاري وضريبي وتمويلي. تقتضي "رؤية 2010" برنامج

تتمحور الدينامية الصناعية حول ثلاثة قطاعات : عقاري وضريبي وتمويلي. تقتضي "رؤية 2010" برنامج
استثمار كبير كما سبقت الإشارة إلى ذلك. فكيف نستطيع تحقيقه ؟ إنها مشكلة النهوض بالاستثمار السياحي بالمغرب الذي ينبغي عليه بلوغ 80.000 غرفة إضافية في أفق سنة 2010. وبعبارة أخرى، ما السبيل إلى ضمان مردودية الاستثمار في هذا القطاع ؟ بتقديم أجوبة ملموسة عن هذا السؤال، نستطيع ترقُّبَ الانجذاب الكبير للمستثمرين المهنيين والمؤسسيين. فحسب المؤشرات الواردة في الاتفاق-الإطار، تُقدِّر الأطراف أن مستويات المردودية المستهدفة ينبغي أن تتراوح، بحسب المشاريع، بين 15و20 % بالنسبة لنسب التردد التي يُفترض أن تفوق 50 %.

ويمكن بلوغ ذلك بالرغم من أنه لم يحصل أبدا بالمغرب خلال العقود الأربعة الأخيرة ؛ يمكن تحقيق هذا الهدف إذا اعتُمدت استراتيجيات عقارية وضريبية ومالية ملائمة تروم تهيئ محيط مناسب للاستثمار السياحي على نحو دائم، ومن ثمة، ضمان مردوديته.

وتطمح "الاستراتيجية العقارية" إلى إنشاء احتياطي عقاري من الأراضي ذات المنحى السياحي. وينبغي أن توضع هذه الاستراتيجية استنادا إلى دراسة تُنجزها الإدارة المعنية، وتعمل على تحديد الأراضي التي تحمل كثيرا من الإمكانات السياحية. وانطلاقا من هذه المعطيات، التزمت الحكومة بأن تعمل على إعادة هندسة آليات التهيئة السياحية الموجودة، وذلك بغية اقتناء الأراضي ذات المنحى السياحي وتطهيرها أو بغية تهيئتها. يتعلق الأمر هنا بجعل هذه الأراضي تحت تصرف المستثمرين على أساس التزامات تعاقدية. أما الأثمان فينبغي أن تكون تنافسية حتى لا تُثقل كاهل الاستثمار من الوهلة الأولى.

وهناك جانب آخر يرتبط بتهيئة مراكز الاستحمام الشاطئي المندمجة. وقد مكّنت المبالغ التي خصصها صندوق الحسن الثاني من أجل تهيئة مراكز استحمام جديدة من إطلاق دينامية جديدة في هذا القطاع. كما ينبغي تشجيع واستهداف مبدأ التنازل للمنعشين الخواص عن تهيئة مراكز الاستحمام المندمجة، على أساس دفتر تحملات دقيق وملزم للطرفين.

وتمكّن هذه المقاربة من إنشاء أطر تعاقدية تُدمج المنعشين-المهيئين في المحاور التي تقوم بإدارة خطاطات التهيئة الوطنية. وينصب جزء أول من هذا البرنامج على إخضاع ثلاثة مواقع على الأقل للدراسة، وذلك خلال الفصل الأول من سنة 2002 على أبعد تقدير.

وأما "الاستراتيجية الضريبية" فتُعدُّ إحدى آليات النهوض بالاستثمار السياحي. لقد سبق منح بعض الامتيازات الضريبية من خلال القوانين المالية الأخيرة. إلا أنه يجب العمل أكثر وأحسن في هذا الاتجاه من أجل تحسين الجهاز الضريبي في هذا المجال على أساس ثلاثة مبادئ هي : التبسيط والتناغم، الحثُّ والتوجيه، التنافسية الدولية. زد على ذلك أنه يُستحسن أن يتم تحديد وضع المؤسسة العمومية ومختلف المتدخلين في الشبكة الدولية. زد على ذلك أنه يُستحسن أن يتم تحديد وضع المؤسسة العمومية ومختلف المتدخلين في الشبكة السياحية على أسس واضحة وحديثة.

وفي موضوع رسوم الجمركة، اتفقت الأطراف على أن "تخفيضات النسب التي توقعها ميثاق الاستثمار لفائدة استيراد التجهيزات الصناعية ستُعمم على تلك المستعملة في التجهيز والتهيئة وبناء المنشآت السياحية على أساس تسجيلها ضمن اللائحة الجمركية وباتفاق مع وزارة الصناعة". وسيمكّن هذا الإجراء من تشجيع خفض تكاليف الاستثمار، وتحسين مردودية الاستثمارات السياحية.

ويُنتظر كذلك العملُ على تناغم النظام الضريبي الوطني وتبسيطه من خلال الالتزام بتعميم نسبة الضريبة على القيمة المضافة التي تخضع لها الفندقة على جميع المنشآت السياحية. كما تم إقرار تدابير أخرى، منها مراجعة

إسقاط الضريبة على الشركات على حصة رقم المعاملات المحقّق بالعملة الصعبة، وإعادة تنظيم الضريبة المحلية لتبسيطها وعقلنتها وتحقيق تناغمها وضمان الشفافية الضريبية للمنعشين، بشكل يتطابق مع متطلبات المؤسسة المواطِنة والاجتماعية.

وأما بخصوص "استراتيجية التمويل"، فإن المقترحات المسطّرة همت، أولا، إنشاء آلية للتجديد. وتروم هذه الآلية تأهيل جزء من الفنادق الموجودة والتي تبدو غير قابلة للتسويق، الشيء الذي سيُسهم في الرفع من طاقة الاستقبال، في انتظار إنجاز البرامج المسطرة. كما اتفقت الأطراف على أن يتدخل القطاع البنكي أكثر في الاستثمار السياحي لأن صناعة السياحة ذات خصوصية وفي حاجة إلى رساميل كبيرة. لذلك فإنها تتطلب تمويلات مهمة على المدى البعيد. ولهذه الغاية، اتُّخذت تدابير ثلاثة :

- وضع صيغة ملائمة تهم "القرض السياحي"، وتأخذ بالاعتبار حفز الاستثمار في القطاع.
- إحداث مرصد للتنافسية والتكاليف يستطيع تقديم معلومات وإحصائيات دقيقة وذات دلالة حول معايير نجاح الاقتصاد العام للسياحة.
- الانخراط القوي لـــ "دار الضمان" في تمويل الاستثمار السياحي وفق شروط ينبغي تحديدها، وذلك إلى جانب الأبناك التقليدية.

الدينامية المالية

ينبغي أن تتكفل هذه الدينامية بتوسيع قاعدة الأموال الذاتية للمستثمرين. كما يجب عليها العمل على إيجاد بنيات اللقاء بين المستثمرين المهنيين والمستثمرين المؤسسيين، وتشجيع ولوج المنعشين للأسواق المالية المغربية. وقد اتفق الأطراف في هذا الصدد على تكريس النصف الأول من سنة 2001 لدراسة التدابير الكفيلة بإنجاح توجيه الادخار نحو القطاع السياحي. وقرر الأطراف من جهة أخرى التفكير في التدابير التكميلية التي تخص الترتيبات التشريعية الموجودة بغية العمل على إدخال الشركات السياحية إلى بورصة الدار البيضاء : إحداث الصناديق السياحية الخاصة، وحفز شركات التأمين على الاستثمار في القطاع، إلخ. غير أن هذه المقترحات

الترتيبات التشريعية الموجودة بغية العمل على إدخال الشركات السياحية إلى بورصة الدار البيضاء : إحداث الصناديق السياحية الخاصة، وحفز شركات التأمين على الاستثمار في القطاع، إلخ. غير أن هذه المقترحات والتدابير لن تكون ذات جدوى كبرى إلا إذا اندرجت في دينامية مؤسسية.

الدينامية المؤسسية

تهدف الدينامية المؤسسية، حسب الاتفاق-البرنامج، إلى إعادة هيكلة الدولة لأجهزة تدخلها، وإصلاح القطاع الخاص لصيغ تنظيمه وبنياته المهنية.

فإلى حدود نهاية سنة 2003، لم يُسجل أيُّ شيء من هذه الجهة أو تلك. لم يَبْدُ أيُّ تحمس من طرف السلطات العمومية والاتحاد العام لمقاولات المغرب على حد سواء في سبيل إحداث خلايا تفكير وبحث وتنسيق وتحكيم، أو الإسراع في تحقيق استقلالية الاتحاد العام لمقاولات المغرب/السياحة.

مازالت اتفاقيات يناير وأكتوبر 2001 لم تُترجم إلى قوانين تقوم بتدبير تنمية قطاع السياحة. كما أن البرلمان لم يعلن في شأنها أي التزام، ولا شيء يُنبئ بأن ذلك سيتم سنة 2004. لقد تم إحداث اللجنة الاستراتيجية التي تجتمع بين الفينة والأخرى، غير أننا مازلنا بعيدين عن الدينامية المؤسسية المتوخاة.

سنقترح في الفصل الموالي بعضَ محاور التفكير من أجل إصلاح مؤسسي قادر على مواكبة الجهود المبذولة في الديناميات التجارية والصناعية والمالية.

الفصل الثالث

قابلية برنامج العمل للإنجاز

يتطلب إنجاز الأهداف المحددة في إطار "رؤية 2010" استنفارا كبيرا للاستثمار. فسواء أكان الاستثمار عموميا أم خاصا، وطنيا أم أجنبيا، فإنه في حاجة إلى الاستفادة من محيط قانوني وتنظيمي وضريبي جذاب : تلكم هي إشكالية مناخ الأعمال. غير أن الخطابات الرسمية التي تُعاند في التفاؤل منذ أمد بعيد لا تقوم بأية مبادرة. يعرف المستثمرُ الحالي والمحتمل الحسابَ وتقييمَ المخاطر ومقارنةَ المردودية، أي أنه قادر على اتخاذ القرار الأخير على أساس معطيات موضوعية ومتغيرات ذاتية : قرار الاستثمار أو عدمه...

أشرنا باستمرار إلى أن ورش سياحتنا الوطنية الكبير يستلزم إطلاق دينامية استثمار قوية بغية بلوغ هدف 80.000 غرفة في أفق سنة 2010. فما طبيعة آلية التحفيز الملائمة في هذا الصدد ؟ اتفق موقعو الاتفاق التطبيقي للتاسع والعشرين من أكتوبر سنة 2001 على أن تتراوح مستويات المردودية، حسب المشاريع، بين 15 و20 % بالنسبة لنسب التردد التي يُفترض أن تفوق 50 %. وقد قرروا داخل هذا التصور وضع استراتيجيات عقارية وضريبية ومالية مناسبة. لكنْ، ما طبيعة التدابير المقترحة ؟

لاشك في أن الخطاب الملكي للعاشر من يناير 2001 إبان الجلسات الوطنية الأولى للسياحة، قد شكّل قطيعة مع بعض الخطابات الرسمية التي سادت لحد الآن : إنه يشكل الفعل التأسيسي لاستراتيجية جديدة في هذا المجال. ويُعرب أيضا عن الأولوية السياسية التي مُنحت له. حدد الاتفاق-الإطار الموقّع بمراكش، على أساس التوجيهات الملكية، المحاورَ الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق هدف 10 ملايين سائح في أفق 2010. وقد تلاه بعد تسعة أشهر وخلال الجلسات السياحية الثانية توقيع برنامج العمل في 29 أكتوبر 2001 بأگادير.

بيد أن "خارطة الطريق" المحددة عرفت منذ البداية بعض التأخير. فهل نحن في حاجة إلى التذكير بأن المادة 31 من الاتفاق-الإطار تفرض إعداد الاتفاق التطبيقي خلال النصف الأول من سنة 2001 ؟ وهل يُعدُّ هذا [illegible] الانزياح الزمني بأربعة أشهر التأخير الوحيد، خصوصا وأنه ينضاف إلى تأخيرات أخرى فيدعونا إلى التساؤل عن قابلية برنامج العمل الطموح هذا للإنجاز في أوقاته المحددة، وهو الذي ينبغي أن يتسم بالانخراط الجماعي، الأخلاقي والفعلي، لكل المواطنين من أجل النهوض بهذا القطاع الاستراتيجي.

لنكن واضحين. فالتزام السلطات الحكومية بتعبئة جميع الإمكانيات البشرية والمالية والتنظيمية من أجل ترجمة التوجيهات الملكية السامية إلى وقائع ملموسة لا يمسه أيُّ التباس أو شك. إنه التزام صارم ونهائي يتطلب الحضور القوي ومشاركة عدد كاف من موظفي الدولة على جميع مستويات القرار، بحيث يخضع في الوقت المناسب لجميع التحكيمات التقنية والتنظيمية الضرورية.

إن الاتفاق-الإطار والاتفاق التطبيقي والعقدُ-البرنامج التزاماتٌ مُلزِمة لا يشوبها أي التباس. فكون بعض العراقيل قد أدت إلى تأخر مضر بالتنفيذ الحسن للبرنامج لا يؤدي إلى أي نتيجة. يبقى الالتزام كليا وتاما. بيد أن القراءة المتأنية لنص الاتفاق التطبيقي تثير هذا الاستفسار : ألم يخطئ محررو هذا النص بدافع تفاؤلي خلال وضع الجدولة الزمنية للإنجاز ؟ أضف إلى ذلك أن مادة الاتفاق التطبيقي تشير بوضوح إلى أن الأطراف اتفقوا على أن نجاح السياسة السياحية الجديدة يستند إلى الخاصية التراكمية والمكثفة للتدابير التي كان ينبغي اتخاذها خلال الشهور القادمة، وخاصة خلال الستة أشهر الموالية.

وتمثيلا لهذا الاستفسار المشروع، وبدون أن ننفي أن بعض تدابير الاتفاق قد شُرع في تنفيذها بنجاح خلال الآجال المرسومة، خاصة في مجال التنمية/التهيئة، لنلاحظ الالتزامات الأخرى والمآل الذي عرفته.

تشكَّلت لجنة القيادة الاستراتيجية في مارس 2001. وقد ضمت أربع وزارات معنية (السياحة والداخلية والمالية والنقل) مثَّلها كتابها العامون، كما ضمت مهنيي القطاع، أي رؤساء فيدراليات الصناعة الفندقية ومكاتب الأسفار والنقل. أما مهمة هذا الجهاز فهي ضمان متابعة الاتفاق-الإطار وتطبيقه. وقد أُلزِم الجهاز بإعداد اتفاق تطبيقي على أساس تحديد دقيق لكل الترتيبات الإجمالية. كما أُلزِم بتحديد جميع التدابير أو برامج العمل التي أقرها الاتفاق-الإطار أو ذكرها أو فكر فيها، وذلك بغية تنفيذها في حدود 31 دسمبر 2002، حسب برمجة وآجال ينبغي تحديدهما.

لكنْ، أين "الملفات الثقيلة" التي كان على هذه اللجنة أن تُعدها وتُنجزها ؟ إن الوثيقة النهائية التي تُوضح وتُبرمج التدابير الاستراتيجية الكفيلة بتطبيق السياسة السياحية الجديدة بسرعة وفعالية، وذلك خلال الفترة الممتدة بين أكتوبر 2001 ومارس 2003، مازالت لم تر النور بعد. ثم إننا متأخرون في موضوع إعداد "ميثاق إجرائي لتطبيق السياسة السياحية الجديدة". فحسب الاتفاق التطبيقي، ينبغي أن يشكِّل هذا الميثاق إطارا مرجعيا وخيطا رابطا لعمل جماعي كبير يشارك فيه جميع الفاعلين الخواص وجميع الإدارات المعنية بهذا الطموح الوطني.

الوطني.

كما تم إقرار إنجاز وثيقة مرجعية ذات مصداقية توضع رهن إشارة جميع الفاعلين السياحيين والمستثمرين المحتملين المغاربة والدوليين. وينبغي أن يحدد هذا النص بشكل دقيق الخطوط العريضة لسير الاقتصاد السياحي الجديد، وبالتالي تمكين هؤلاء من منظورات واستشرافات على المدى المتوسط قادرة على إثارة اهتمامهم، وحفزهم وتشجيعهم على الاستثمار. وعلى الرغم من وجوب نشر محاضر لجنة المتابعة، فإنها لم تَبْلغ قطُّ العموم أو الفاعلين المعنيين.

رؤية والتزامات : ذلك هو رهان الحكومة التي التزمت بأن تجعل من السياحة أولوية سياستها. ينبغي أن نبلغ وفود 10 ملايين سائح سنة 2010، الشيء الذي يقتضي تشييد القطاع الخاص لما يُناهز 80.000 غرفة، ويفرض

كذلك استثمارات تصل إلى 30 مليار درهم، وتأهيل قدرات النقل (الجوي والبحري والطرقي)، وتشييد بنيات تحتية كبرى.

وقد قُدِّر هذا البرنامج الأخير المتصل بالتجهيزات والأشغال بما يناهز 15 مليار درهم. أما بخصوص تهيئة المواقع ومراكز الاستحمام الشاطئية، فقد قُدِّرت كلفتها بالرقم نفسه، أي 15 مليار درهم. وأما إنجاز 80.000 غرفة فيحتاج إلى 30 أو 40 مليار درهم. كما يلزم رفعُ الاستثمارات المصاحبة ذات الصلة بالتنشيط والترفيه (خمسة ملايير درهم)، ورفع استثمارات إحداث طاقات النقل المطلوبة (15 مليار درهم).

وحسب تقييم أولي، فإنه ينبغي استثمار ما يناهز 80 إلى 90 مليار درهم من أجل ضمان السياسة السياحية الجديدة والنهوض بها. فهل نحن قادرون على رفع هذا التحدي ؟ بناءً على الإيقاع الحالي، من حقنا أن نثير هذا السؤال. فبقدر ما نحاول رفع هذا التحدي، يبدو أن برنامج التنمية والاستثمار الاستراتيجي مازال لم يُبارح مكانه. ينبغي أن يُشكِّل هذا البرنامج على الصعيد الوطني تركيبا لجميع الاستثمارات العمومية والخاصة التي ينبغي إنجازها لبلوغ "رؤية 2010". وإذا كان تحديد مراحل إنجاز مراكز الاستحمام الشاطئية الستة المسطرة قد تم في بداية سنة 2002، فإن التفاصيل الشاملة لبرنامج التنمية والاستثمار السياحي المحدد في نهاية هذه السنة نفسها لم يُنجز بعد.

لماذا هذا التأخير ؟ تتحمل الحكومة جزءا من المسؤولية. التزمت بإحصاء مجموع حاجيات الاستثمارات الضرورية من أجل التطبيق المتناغم والفعال لـــ "رؤية 2010"، والتي تنبثق من ميزانية الدولة أو ميزانيات الهيئات والمؤسسات العمومية المعنية (المكتب الوطني للكهرباء، ومكتب استغلال الموانئ، والمكتب الوطني للماء الصالح للشرب، والمكتب الوطني للمطارات، والخطوط الملكية المغربية، والمكتب الوطني للسكك الحديدية، والشركة المغربية الوطنية للطريق السيارة، والمكتب الوطني المغربي للسياحة...). لامناص من هذه العملية لأنها تُمكِّن من معلومات أساسية لتحديد البرمجة المالية للاستثمارات الأولى والاستراتيجية التي يجب إنجازها خلال العقد الحالي. فهل نسير اليوم بالإيقاع اللازم ؟

العقد الحالي. فهل نسير اليوم بالإيقاع اللازم ؟

ويُلاحظ التثاقل نفسه على الصعيد الجهوي. على الولاة والعمال أن يقوموا بنفس التقييمات في الجهات السياحية الرئيسة، وذلك في علاقة مع المنتخبين المحليين والجمعيات المهنية المعنية. أما المجالات المستهدفة فهي : الوقاية والنظافة والمواقع السياحية، وجمع النفايات الحضرية ومعالجتها، وتهيئة الفضاءات الحضرية (التعمير والجمالية والفضاءات الخضراء وممرات التجوال)، وتنظيم أنشطة الاستراحة والترفيه المتواصلين، وتأهيل طاقات توزيع الماء والكهرباء، وتطهير النفايات الصلبة والسائلة، والنقل العمومي، والبنيات التحتية الصحية، والأمن الوطني والسياحي.

واستنادا إلى الاتفاق التطبيقي للتاسع والعشرين من أكتوبر 2001، فقد أُقر أن يوكل أمر تنسيق ورش برنامج التنمية والاستثمار السياحي إلى لجنة القيادة الاستراتيجية، بمساعدة جميع الأطراف المعنية (الإدارة، والجماعات

المحلية، وممثلو المهنيين). وتُثار في هذا الصدد عدة استفهامات أيضا : فقد اجتمعت هذه اللجنة منذ جلسات أگادير في نهاية أكتوبر 2001، غير أنها لم تفعل أي شيء ذا بال خلال سنة 2002. أضف إلى ذلك أنها لم تنكب على مهمتها بشكل إجرائي إلا سنة 2003.

وكان لزاما انتظارُ نهاية الفصل الأول من سنة 2003 كي يُحدَّد برنامج عمل متدرج في الزمان تمحور حول ستة أوراش. لم يتوان موقعو الاتفاق التطبيقي للاتفاق-الإطار عن ملاحظة التأخر في إنجاز آلاف الغرف مقارنة بما ورد في "القياس النظري الإجمالي". لذلك أكدوا على أن نجاح السياسة السياحية الجديدة يستند إلى الطابع التراكمي والكثيف للتدابير التي ستُعتمد طيلة "الخمسة أشهر الموالية"، وخاصة خلال "الستة أشهر الأولى" منها. تمت صياغة هذه الدعوة في التاسع والعشرين من أكتوبر سنة 2001. فأين التنفيذ بعد انصرام تسعة عشر شهرا في نهاية مايو 2003 ؟ ينبغي النظر إلى هذا عن كثب مع التذكير بالإصلاحات الهيكلية، وسياسة التأهيل المرتبطة بها، والجدولة الزمنية لإنجاز برنامج العمل المعتمد وأساليب إنجازه.

ونشير قبل ذلك إلى أن التحليل الموضوعي لتطور الاتفاقيات المتصلة بالتنمية العشرية لا يُعدُّ عملا تقنيا فحسب. يتعلق الأمر بالنسبة لكثير من المغاربة بمسألة حياة أو موت. قد يترك الفاعلون الميسورون الفرصة تضيع، غير أن الشعب المغربي يرى في هذه المقاربة الجديدة للنمو المضاعف الحلّ الوحيد الكفيل بإخراجنا من التخلف.

يكشف نموذج "تنينات" آسيا عن أن الأنظمة السياسية في حاجة، لحظة صراعها ضد التخلف، إلى السلطة والجرأة اللتين تفتقدهما في غالب الأحيان الحكومات التي تُنعت بالديمقراطية. تضطر هذه الحكومات إلى أن تأخذ بعين الاعتبار الجماعات والظرفيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي قد تعرقل عملها وتجعله بطيئا وغير مستقر. أما المغرب فيحظى اليوم بكونه محكوما بملكية ثابتة العزم، وقادرة على مباشرة الإصلاحات الضرورية، بما فيها الصعبة، لأن الملك يحظى بثقة المغاربة الأغنياء المعوزين معا.

ومن جهة أخرى، بإمكاننا قبول خضوع أية برمجة لانزلاقات قد يقل التحكم فيها أو يكثر ؛ فالتأخر في هذا
ومن جهة أخرى، بإمكاننا قبول خضوع أية برمجة لانزلاقات قد يقل التحكم فيها أو يكثر ؛ فالتأخر في هذا
العمل أو ذاك لن يُثير القلق. إلا أنه إذا صارت لائحة الأعمال المتأخرة والأعمال غير المباشَرة طويلة، فإن دق ناقوس الخطر يصبح مشروعا. ينبغي على الإدارة العمومية والفاعلين الخواص المعنيين استغلال هذه الفرصة التاريخية والتي تتجسد في الاستعداد الملكي الكامل والاستثنائي لترجمة التدابير المسطرة على أرض الواقع، مع استطاعة تدبير المورد الثمين لكل عمل كبير : الزمن. ففي سياق العولمة الاقتصادية الحالي، إذا لم يكن الزمن حليفك الأفضل، فإنه يصير بسرعة عدوك الأسوأ.

حددت اللجنة الاستراتيجية للسياحة[6] إلى يومنا هذا ستة أوراش كبرى تشكّل موضوع برنامج عمل خاص بسنة 2003. فما مصير هذه الأوراش ؟

أ) التنمية، والتهيئة، ومحاور التنمية والإمكانيات المواكبة

يقوم هذا الورش على عدة أعمال قطاعية يجدر بنا أن نقدمها ونقيّمها.

برنامج لازورد Azur

يخص برنامج **لازورد** (الزرقة الصافية) تهيئة ستة مراكز استحمام شاطئية عبر شواطئ الأطلسي والمتوسط. يتعلق الأمر بتهيئة مواقع استراتيجية ذات إمكانات سياحية كبرى. فما العوامل التي أدت إلى اختيار مواقع تلك المراكز دون غيرها ؟ استند الاختيار في هذا المجال إلى متغيرين أساسيين : الأول هو القرب من المطار، والثاني يهم التحديد الجهوي المتوازن داخل ربوع المملكة. أما مراكز الاستحمام الشاطئية الستة الجديدة فهي :

- **السعيدية–راس الماء** : تقع هذه الوحدة على بعد ستين كيلومترا شمال غرب وجدة، وعلى بعد خمسة وعشرين كيلومترا شمال بركان. ويستهدف المشروع المنتظر إنجاز مركز استحمام يحتوي على 15.000 سرير.

- **الحوزية** : يتموقع هذا المركز بين مصب واد أم الربيع وشاطئ مدينة الجديدة. وقد تم تسطير برنامج 8.000 سرير في هذا المشروع.

- **موگادور** : يهم هذا المشروع مركزا يقع على بعد أربعة كيلومترات عن الصويرة. ويستهدف إنجاز مركز استحمام على نمط **مأوى المدينة العتيقة**، ويتمحور حول "الرياضة والثقافة". أما طاقة البرنامج المسطر فهي 8.000 سرير.

- **تاغازوت** : وُضع لهذا المركز الجديد الذي يقع على بعد خمسة عشر كيلومترا شمال أگادير وخمسة وأربعين كيلومترا من مطار أگادير المسيرة برنامجٌ يبلغ 23.000 سرير من النوع الرفيع.

- **الشاطئ الأبيض** : ستُقام هذه الوحدة على بعد خمسين كيلومترا جنوب سيدي إفني، وعلى بعد ستين كيلومترا من گلميم. أما خصوصيتها فتتجلى في أنها ستكون أول مركز استحمام سياحي إيكولوجي. أما طاقة استيعابها فهي 26.000 سرير.

- **خميس الساحل** : سيقع هذا المشروع على بعد خمسة كيلومترات شمال العرائش، وأربعة غرب قرية خميس الساحل. وستبلغ طاقة مركز الاستحمام الشاطئي الجديد 12.000 سرير.

---

[6] عوضت اللجنة الاستراتيجية للسياحة لجنة القيادة الاستراتيجية منذ وضع الاتفاق التطبيقي للاتفاق–الإطار.

ويُعتبر برنامج **لازورد** أحد محاور "رؤية 2010" السياحية المركزية. ويبحث المغرب من خلاله على استرجاع مكانته في السوق العالمية والصناعة السياحية، وبالتالي فإنه يعمل على استدراك التأخير الذي تعرفه بنية عرض المنتوج السياحي الوطني. لذلك فإن هذا البرنامج طموح، كما أنه يشكّل أحد ركائز الاستراتيجية الجديدة لتنمية السياحة. فبثمانين ألف سرير، سيمكّن برنامج **لازورد** من تحقيق 50 % من طاقة الإيواء المسطرة لأفق 2010. يتعلق الأمر هنا بتحدٍّ كبير : فبرنامج **لازورد** شديد الحساسية بالنظر إلى سعة حجمه.

فما الوضع الذي نعاينه اليوم ؟ لقد تم تسطير جدول زمني، وطُلب من المجموعات المهتمة أن تودع عروضها بحسب الآجال التالية : موگادور : 17 مارس 2003 ؛ مازگان الجديدة : 24 مارس ؛ ليكسوس–العرائش : 7 أبريل ؛ الشاطئ الأبيض : 14 أبريل ؛ السعيدية : 5 مايو. أما المجموعات التي أودعت طلباتها فهي :

- *موگادور* : بويغ للبناء، م & ج بيستانا، طوماس & بيرون–TPF–الورشة ؛
- *مازگان الجديدة* : كرزنير الدولية، MHV (CDG)، مجموعة أونا، CMKD ؛
- *ليكسوس العرائش* : طوماس & بيرون–TPF–الورشة ؛
- *الشاطئ الأبيض* : بويغ للبناء، م & ج بيستانا، طوماس & بيرون–TPF–الورشة ؛
- *السعيدية* : فاديسا المغرب، بويغ للبناء، MHV (CDG)، مجموعة أونا، مجموعة CMKD.

وقد عرفت البرمجة الأولى التي تقرر أن تنطلق في بداية سنة 2003 بعض التأخير، فلم يتم التوصل بالعروض إلا في شهر يونيو. وكان للسياق العالمي الذي تميز أساسا بالحرب في العراق والتقهقر الذي أصاب الاقتصاد والسياحة بشكل عام نصيبٌ في دفع الأمور نحو هذا الاتجاه.

وتثير المقاربة المتبناة في برنامج **لازورد** الانتباه. إنها تقوم على الالتجاء إلى المنعشين الخواص الذين يتكفلون أنفسهم بالتهيئة الداخلية لمواقع هذه المراكز الستة الجديدة، وذلك استنادا إلى دفتر تحملات دقيق. أما الدولة فتتكفل بتجهيز الأراضي بالبنيات التحتية الخارجة عن هذه المواقع، والإشراف على التطبيق الصارم لتدابير دفاتر التحملات.

دفاتر التحملات.

يحمل هذا البرنامج عدة إيجابيات : توسيع العرض السياحي وملاءمته مع طلب الأسواق المصدِّرة، وتهيئة الجهات التي تُعاني من ضعف في التجهيزات (البنيات التحتية، والماء والكهرباء، والطرق...)، وخلق عشرات الآلاف من مناصب الشغل في الجهات المعوزة، وخلق دينامية التجارة والخدمات في القرى المحيطة وغيرها. وللرفع من الآثار الاجتماعية والاقتصادية، اتُّخذت تدابيرُ مصاحِبة أيضا. لذلك فإن الحضور الكثيف والموسمي للتدفق السياحي المنتظر في هذه الجهات الشاطئية ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار مشاكل التلوث وحماية البيئة.

ينبغي التذكير، من جهة أخرى، بأن الفندقة عمودٌ فقري للسياحة، وأن تنميتها المتناغمة تساعد على نهضتها. ثم إن ما يوجد من عقارات في حاجة إلى مسيرين وأطر ذوي كفاءة ومحيط اجتماعي وثقافي ملائم، وإلى سياق

اقتصادي ملائم بشكل عام. إن التصريح الذي خص به السيد عادل الدويري إحدى الجرائد اليومية[7]، والذي قال فيه بأن "تأخيرات الآجال غير مهمة إذا أُنجزت مراكز الاستحمام الشاطئية"، لا يخلو من سذاجة، إذ ماذا سيفعل المغرب بثمانين ألف سرير جديد إذا لم يجد من يسيرها ويسوِّقها ويصونها ؟

وتطرح التنمية المتناغمة للفندقة بدورها مشكلة إعادة هيكلة المناطق السياحية التي تعاني من نقص الطاقة والإشعاع والتسويق.

تأهيل المناطق المهملة

تأهيل وإعادة هيكلة المناطق السياحية المهملة : فاس وأگادير وطنجة وورززات وتطوان.

- **فاس**

لاشك في أن فاس وجهةٌ سياحية استثنائية تعاني من تخلف غير مفهوم : مدينة عتيقة وعاصمة المملكة الروحية وجوهرة مدار المدن التاريخية، غير أنها لا تكشف عن أي جذب سياحي.
توقع برنامجُ العمل المسطَّر إنجازَ دراسة قصد تحديد المنتوج. فأين نحن في هذا المجال ؟ كما توقع البرنامج تحديد الزبائن المحتملين المستهدفين. فهل أُنجزت هذه الدراسة ؟ وما النتيجة الإجرائية التي يُراد بلوغها باللغة التجارية ولغة التسويق ؟ كما توقع البرنامج مصادقة منظمي الرحلات على المنتوج. فماذا حدث في هذا الشأن ؟ هل اتخذت فعلا لائحة من التدابير المواكِبة التي استهدف البرنامج تحديدها لإرساء السياسة الجديدة وتعزيزها ؟

كان من المقرر أن تُباشر المهمة الأولى خلال الشهور الأربعة الأولى من سنة 2003. إلا أنه تم تسجيل تأخر في هذا الصدد كذلك... أما المهمة الثانية التي كان يُفترض أن تتلو الأولى فتتصل بدراسة مدى قابلية إنجاز تهيئة وحدتي التهيئة السياحية المسطرتين. ولحد الآن، نجهل طبيعة وحدتي التهيئة السياحية هاتين، كما أننا نجهل مستوى تقدم الدراسات بشأنهما.

لقد حُددت الجدولة الزمنية الأولى في أربعة أشهر (مايو/غشت 2003) بالنسبة لهذه المهمة الثانية وما اتصل بها

لقد حُددت الجدولة الزمنية الأولى في أربعة أشهر (مايو/غشت 2003) بالنسبة لهذه المهمة الثانية وما اتصل بها
من دراسة مفصلة حول وضع التدابير المصاحِبة. كان على هاتين المهمتين أن تحددا برنامج تنمية المدينة، وبرنامج الترويج والتسويق، وبرنامج الإصلاح. بيد أنه لحد الآن مازالت هذه البرمجة تشكو من تأخير امتد لعدة شهور.

وعندما نعرف أن سماء فاس الزرقاء تلطخها أدخنة سميكة سوداء ملوثة، تنبعث، منذ سنوات، من أفران الصناعة التقليدية للفخار والزليج، إذ يفضل أصحابها حرق العجلات المستعملة بدل الفحم والخشب نظرا إلى

---

[7] جريدة ليكونوميست، 27 غشت 2003.

غلائهما، عندما نعرف ذلك لا يسعنا إلا التساؤل عن قدرتنا وإرادتنا الحقيقية في فك العزلة المضروبة على المدينة الروحية العتيقة ، والميراث الكوني الذي هو أهل لأن يستفيد من تنمية عشرية خاصة به.

- **أگادير**

هل تُبدي العاصمة السوسية أگادير تقدما في هذا الصدد ؟ كان من المنتظر أن يتدرج برنامج تأهيل هذه الوجهة السياحية وتهيئتها على مدى سبعة أشهر بدءا من يونيو 2003. وقد اعتمد هذا البرنامج على نفس التوجه الأساس لبرنامج فاس : إعادة تحديد المنتوج والهدف، ومصادقة منظمي الرحلات، وإعداد تدابير مصاحبة وتنفيذها. وكان لجميع هذه التدابير هدف محدد هو تعزيز خليج أگادير الذي يُعد القطب السياحي الأول بالمملكة، ومركز الاستحمام الشاطئي الوحيد ذا الاستقطاب الدولي بغرفه العشرة آلاف المصنفة . وقد أُعيدت دينامية أنشطة **صونابا**، واتخذت السلطات المحلية والمهنية عدة تدابير في إطار **التجمع الجهوي من أجل السياحة** بأگادير. استعادت الاستثمارات حيويتها بقوة، إذ وقّع كبار المنعشين الدوليين (مجموعة **توي، نيكرمان، فرام، دلة بركة، أكور، صول مليا**...) اتفاقيات مع الدولة من أجل برنامج إجمالي يصل إلى 5.000 غرفة بالنسبة لسنوات 2004/2002. لذلك فإنه علاوة على وجهة أگادير المدينة، سيصبح مجموع الخليج ملزما بتقديم منتوجات جديدة عالية الجودة (استحمام شاطئي، خلجان...).

لكنْ، ما كيف يتقدم هذا البرنامج ؟ يجب عليه بالدرجة الأولى أن يمكّن من تعزيز تنشيط المدينة بواسطة الرفع من قيمة **مارينا أگادير**، وتنظيم مهرجانين دوليين، وتشجيع الأنشطة الرياضية والترفيه، واستعادة الاحتفال بالمناسبات العالمية والمحلية (عيد الأم، وعيد شجرة أرگان، وعيد أشجار اللوز...). إلا أن تظاهرات سنة 2003 كانت دون مستوى هذا البرنامج.

ثم عليه أن يُترجَم بالدرجة الثانية في تحسين الجودة البيئية للوجهة : فإذا كانت مرحلة التطهير الأولى الواردة في المخطط المديري لأگادير الكبرى قد أُنجزت في متم سنة 2002، فإن المراحل الموالية المسطرة للفترة 2010/2003 مازالت تنتظر بداية الأشغال.

مازالت تنتظر بداية الأشغال.

وتهم هذه المراحل أساسا إعادة استعمال المياه العادمة، كما أنها تتطلب استثمارا يصل إلى 750 مليون درهم. وقد تم تسجيل بعض التأخير في مباشرة بعض الأعمال مثل تأهيل الشاطئ ومحاربة التعرية البحرية اللتين كان مقررا أن تُنجزا منذ سنة 2002. ثم إن نقل المزبلة العمومية إلى شمال المدينة بسفح الجبل لم يتقدم كثيرا. وعلاوة على ذلك، فقد تأخر تقريب ماء سد أيت حمو إلى محور المدينة والذي كان مقررا أن تنتهي أشغاله قبل متم 2004.

ويمكن إبداء ملاحظة من نفس الطبيعة بخصوص برنامج تحسين الجودة الحضرية للوجهة. فأين وصلت دراسة إعادة هيكلة الشبكة الحضرية للأحياء التي تقع في ضاحية أگادير (أنزا وأورير وتمغارت) التي كان من المفروض

أن تُنجز في متم سنة 2002 ؟ وما التدابير الملموسة المتخذة لإعادة هيكلة المحاور الحضرية التي ينبغي أن تُخفف الازدحام عن حركة المرور وسط المدينة بأگادير ؟ أضف إلى ذلك أن تحسين المواصلات بهذه المدينة لم يُسجِّل أي تقدم. وقد شكل تحسين المواصلات جانبا من دراسة ربط أگادير بشبكة الطريق السيارة، غير أنه ينبغي أن يُنجز كذلك برامج للربط المباشرة بمختلف الأسواق المصدِّرة.

وبغض النظر عن التدابير المرسومة في التخطيط الحالي، يجب على أگادير معالجة المشاكل الإدارية بشكل عاجل. فاستمرار هذه المشاكل يعرقل كثيرا السير العادي للمركز الحالي : نقص خطير في الإشارات وسط المدينة وفي الجماعات المجاورة، ووسائل نقل طرقي قديمة، وسائقون أميون، ووقاية تكاد تنعدم...

- **المضيق–طنجة**

مدينة المضيق–طنجة هي الوجهة التي تعاني من صعوبات أكثر من غيرها على الرغم من أنها تحتوي على مزايا نوعية : موقع جغرافي متميز يتقاطع فيه بحران وقارتان ويحاذي مضيق جبل طارق وإسبانيا التي لا تبعد إلا ببضعة كيلومترات، ورصيد تاريخي وحضاري، وميزة استثنائية في المخيلة الجماعية للأوربيين والغربيين. بيد أن كل هذه الامتيازات لم تكن كافية لترويج هذه الوجهة في الأسواق المصدِّرة لدرجة أن 3.500 غرفة المحصية هناك لا تُسجل سوى نسبة نزول ضعيفة لا تتجاوز 30 %. ويستند التشخيص الذي يمكن القيام به اليوم لهذه الوضعية إلى معطيات موضوعية : تقهقر الإمكانات السياحية الطبيعية (تلوث الخليج، والتعرية البحرية، وسكة حديدية على الشاطئ)، وانخفاض جودة الفنادق، ومحيط حضري منهوك، وتأمين جوي غير كاف، بالإضافة إلى نقص مزمن في الترويج.

كيف يمكن تأهيل هذا القطب السياحي في ظل هذه الظروف ؟ كان من المقرر اعتماد برنامج تنمية جهوية للفترة الممتدة من 2002 إلى 2005، وذلك قبل متم يونيو 2002. وكان ينبغي أن يُباشر برنامج العمل هذا بتعاضد أعمال السلطات المحلية ومختلف الفاعلين العموميين المعنيين (وكالة تنمية الأقاليم الشمالية، والمنتخبون المحليون، والمكتب الوطني المغربي للسياحة، والخطوط الملكية المغربية، والمكتب الوطني للمطارات، ومكتب

المحليون، والمكتب الوطني المغربي للسياحة، والخطوط الملكية المغربية، والمكتب الوطني للمطارات، ومكتب استغلال الموانئ...). إلا أن هذا البرنامج يعرف اليوم تأخيرا بلغ سنة كاملة على الأقل. فهل انطلقت إعادة تنشيط عمل الشركة الوطنية لتهيئة خليج المدينة ؟ وهل تقدمنا في برنامج تهيئة منطقة جديدة من تسعين هكتارا بخليج طنجة على وجه الخصوص ؟ وما مصير مخطط تأهيل البنيات التحتية الفندقية المنتظر ؟ وماذا فعل المكتب الوطني المغربي للسياحة فيما يخص تنفيذ سياسة ترويجية محددة على المدى القصير والمتوسط والبعيد، وذلك قصد استرجاع مكانة المنتوج "طنجة" ؟ وما التدابير التي اتُّخذت من أجل إعادة هيكلة الإطار الحضري للمدينة وترويج ميراثها التاريخي والعمراني ؟ كان من اللازم أن ينتهي هذا البرنامج مع نهاية مارس 2003 على أبعد تقدير. كما كان من اللازم أن يُواكب بإصلاح وتجديد وتحديث بنيات الاستقبال التحتية في المراكز الحدودية المطارية والبحرية.

طنجة، المنطقة الدولية سابقا، ذات الماضي الاقتصادي والسياحي المجيد، كانت ضحية مزايدات ديمغرافية لبعض المسؤولين. وإن التحدي الحقيقي اليوم هو أن نساعد هذه المدينة على استرجاع مكانتها بين المدن العالمية الكبرى الأكثر جذبا وتميزا.

- **تطوان**

يختلف حال طنجة عن حال مدينة تطوان. فالقطب السياحي الشاطئي لتطوان يتوفر على مزايا جغرافية خاصة تجمع بين البحر والشمس والجبل وساحل استحمام استثنائي، بالإضافة إلى مجال داخلي يزخر بإمكانات عديدة. ثم إن استرجاع مكانة هذا الساحل وإعادة هيكلته تقتضيان الانصراف عن المقاربة العقارية والمضاربية التي سادت في الثمانينيات وما صاحبها من نتائج : تكاثر الإقامات الثانوية، والمواسم المحدودة... ويتعلق الأمر كذلك بإعداد سياسة عقلانية وتطبيقها بحيث تكون قادرة على حل المشاكل البيئية الحالية الناتجة عن البنيات التحتية الطرقية والتطهير.

وقد وُضع برنامج طموح في هذا الصدد كذلك. يتعلق الأمر بالدرجة الأولى بإعادة هيكلة الموقع السياحي على أساس هدفين : إنجاز ساحل "واد الرمل" في "الجبهة" وفي محور "مارتيل-الفنيدق" من جهة ؛ ومن جهة أخرى، إحداث مراكز سياحية جديدة في "واد الرمل دلا" و"واد لاو". كان مقررا في البداية أن تنطلق الدراسة الخاصة بهذا البرنامج في بداية 2002 لتنتهيَ سنة بعد ذلك. بيد أن المؤشرات المتوفرة تؤكد عدم احترام هذه المواعيد. ثم إن قابلية إنجاز مشروع تجديد مطار تطوان وتوسيع مدارج هبوطه ينبغي أن تُدرس وتُقيَّم. أضف إلى ذلك أن تأهيل المركز الحدودي لباب سبتة مازال مسجلا في جدول الأعمال.

- **ورززات**

بُرمجت وجهة ورززات/زاگورة بدورها في برنامج استرجاع مكانة وإعادة هيكلة المناطق السياحية المهملة. فحسب الجدول الزمني الحالي، ينبغي إطلاق الدراسة الخاصة بهذا الموضوع في شتنبر 2003 لتكون مهيأة سبعة أشهر بعد ذلك في مارس 2004. وتستهدف هذه الدراسة هدفين : دراسة تسويقية وتحديد التدابير المصاحبة، ثم دراسة تهيئة الوحدة السياحية.

فحسب الجدول الزمني الحالي، ينبغي إطلاق الدراسة الخاصة بهذا الموضوع في شتنبر 2003 لتكون مهيأة سبعة أشهر بعد ذلك في مارس 2004. وتستهدف هذه الدراسة هدفين : دراسة تسويقية وتحديد التدابير المصاحبة، ثم دراسة تهيئة الوحدة السياحية.

إن وجهة مثل ورززات/زاگورة، حديثة ومليئة بالآمال، قادرة اليوم بالمساهمة الفعلية والدينامية لمجموعة منظمي الرحلات الفرنسية **فرام** على تقديم منتوجات إقامة عالية الجودة، بالإضافة إلى قدرتها على أن تكون بديلا في إطار الدورات السياحية المنظمة. إنها بداية حسنة، إلا أنه ينبغي الحرص على أهداف 2010.

تشجيع السياحة الداخلية

إن إمكانات السياحة الداخلية بالغة الأهمية. فهل حظيت بالعناية اللازمة لحد الآن ؟ لقد تنامى تدفق هذه السياحة بشكل ملموس خلال السنوات الأخيرة. ويؤول ذلك إلى عدة عوامل : ارتفاع مستوى عيش بعض

الفئات الاجتماعية، وتطلع بعض الأسر إلى الاندماج في اقتصاد الترفيه والعطل، وهو سلوك جديد يرتبط بانفتاح المغرب.

و لم تتوان "رؤية 2010" عن الاهتمام بهذه الظاهرة. لذلك سطّرت مضاعفة السياحة الوطنية تقريبا في أفق 2010 لبلوغ تدفق مليوني سائح، أي معدل نمو سنوي يصل إلى 4 أو 5 %.

فكيف نستطيع بلوغ هذا المعدل ؟ ينبغي أولا أن نروج بين الزبائن المحتملين عرضا فندقيا وسياحيا يستجيب لحاجاتهم وانتظاراتهم. ويُستحسن كذلك أن نُخفّض هذه البنية التحتية والمنتوجات التي ترتبط بها بالنظر إلى إمكانيات جميع الفئات الاجتماعية (الأسر والشباب والمسنين...).

وينبغي ثانيا إعداد عروض خاصة وتسويقها لإثارة الطلب. وقد توقّع برنامج الاتفاق التطبيقي نهاية الفصل الأول من سنة 2002 أجلا لإعداد دراسة في هذا المجال. غير أن هذا الجدول الزمني سجل تأخرا بلغ سنة كاملة، إذ لم تنطلق حملة الترويج الأولى للسياحة الداخلية إلا في أبريل 2003.

كانت انطلاقة هذه العملية في الرابع عشر من أبريل 2003 بعنوان "كنوز بلادي"، غير أنها استجابت لظرفية خاصة ارتبطت بآثار حرب العراق. لذلك فإنها عملت على تقليص آثار هذه الحرب على السياحة الوطنية. وقد قامت على عرض تحفيزي بلغ خصم 50 % من تكاليف الإيواء والنقل أو النقل فقط ؛ وُجِّه هذا العرض إلى المغاربة والأجانب المقيمين بالمغرب الذين يرغبون في السفر داخل المملكة. وقد انخرط في هذه الحملة التحفيزية التي دامت إلى غاية 18 مايو 2003 مئةُ فندق من مختلف الأصناف، وما يناهز 67 مكتب أسفار.

و لم يخف المهنيون الذين وقعوا خمس اتفاقيات مع وزارة السياحة في الفاتح من أبريل من نفس السنة تحفظاتهم في هذا الشأن. فبالنسبة لبعض منهم، لم تكن فترة الشهر التي استغرقتها هذه الحملة كافية. لذلك ارتأوا أنه كان ينبغي أن تدوم خمسة أشهر أو ستة من أجل إثارة دينامية فعلية في السوق الداخلية، وضمان زبائن المستقبل الذين سيتعددون في المستقبل لا محالة. أما البعض الآخر فقد رأى أن هذه العملية الأولى مفيدة لاختبار مدى تفاعل السوق.

مدى تفاعل السوق.

ويمكن كذلك ملاحظة أن هذا الترويج فُرض "من الأعلى" و لم يُنظم بشراكة مع الفاعلين، كما أنه بُني على المبدأ الجامد الذي هو خصم 50 % من الأثمان الجارية. يكمن رهان ترويج السياحة الداخلية في جعل الخصم هدفا مسطرا في الاستراتيجية الوطنية، لا موضوع عمليات مرحلية تهدف إلى تعويض تقلبات الظرفية وتدفق السياح الدوليين.

وعلى العموم، فإن السياحة الداخلية كانت الغائب الأكبر في سياسة المغرب واستراتيجيته السياحيتين خلال العقود الأربعة الأخيرة. وهو شيء مأسوف عليه لأن السياحة المحلية والجهوية شكلت بالنسبة لكثير من النماذج السياحية العالمية واسطة للاستثمار الدولي في هذا المجال. فالسياحة الداخلية-الجهوية تمثل اليوم بأوربا

والولايات المتحدة الأمريكية 80 % من النشاط السياحي. هذا وستمكن صياغة ميثاق سياحة داخلية على أسس ذكية من إنجاح إقلاع السياحة والاقتصاد بشكل عام. إلا أن المتغيرات الأساسية لهذا النوع من السياحة ينبغي أن تكون مماثلة للمتغيرات الدولية، خاصة الأثمان والجودة. لا ينبغي التعامل مع الزبائن المغاربة باعتبارهم زبائن أسرى، لأن ذلك إذا حدث، فإن أعداد الذين يقضون عطلهم بإسبانيا ستتجاوز العدد الحالي الذي هو 300.000.

تنمية السياحة القروية

طبيعة سخية ومناظر متنوعة ونادرة تجمع بين سلاسل الأطلس والريف الجبلية ، وفضاءات صحراوية وغابوية، ومصابٌ وبحيرات : إنه رصيد سياحي في حاجة إلى الاهتمام والتسويق. تلك، إذن، إشكالية السياحة القروية في المغرب : منتوج لا يحظى بالاهتمام.

وبالرغم من ذلك، فإن هذا النوع من السياحة يساعد على الاتصال بالساكنة المحلية، كما أنه يتيح فرص الشغل، وبالتالي فإنه يمكّن من تقليص الهجرة القروية إلى التجمعات الحضرية، ثم إنه يرفع من قيمة الثقافات والتقاليد المحلية ويحمي البيئة. لقد تم إنجاز بعض الأعمال هنا وهناك، بيد أنها لم تصل إلى مستوى السياسة الشاملة.

وهكذا، أُطلق مشروع اشتمل على عدة قطاعات من الاقتصاد القروي بأعالي الجبال في بداية الثمانينيات بساهمة فرنسية. وقد سُمي هذا المشروع "الأطلس الكبير المركزي"، واستهدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للساكنة والاهتمام بالموارد المحلية.

يتعلق الأمر بتجربة نموذجية في إطار منطقة يبلغ عدد سكانها 40.000 نسمة يتمركزون في ثلاث جماعات بمرتفعات **مْـــكون** (إقليم أزيلال وورززات). وقد تجلى تنفيذ هذا المشروع في إنشاء وتهيئة بنيات إيواء مناسبة (مآوي الاستراحة لدى السكان المحليين، والنزل القروي، وملاجئ المرتفعات...). أما نتائج هذه السياسة فكانت مشجعة : ثمانون ألف جوال، وتكوين 400 مرشد جلهم من أصول قروية بمركز التكوين على مهنة الدليل الجبلي الكائن في **تابنت** (إقليم أزيلال).

غير أن السياحة القروية تظل جنينية. وقد سجل الاتفاق-الإطار الخاص بالسياحة هذه الملاحظة قبل أن يوصي ببرنامج تنمية حقيقي في هذا المجال. لا يتعلق الأمر بخفض جودة المنتوج وفق سياسة تجارية "متوحشة". كما أنه ينبغي ألا تُمس البيئة الطبيعية والميراث الثقافي بسوء.

تم الاتفاق على تشجيع نوع من السياحة القروية ذات آثار اجتماعية واقتصادية على التشغيل والمستوى المعيشي للساكنة المحلية. ففي هذا المكان أو ذاك، وعلى مستوى الدولة أو الجهة، وبصيغة أو أخرى، ينبغي وضع بنية متخصصة تقوم بإعداد مخطط مديري ورسم خرائط هذه السياحة القروية. غير أن هذا الكيان

المؤسسي المختص والذي ورد في المادة 13 من الاتفاق التطبيقي لم ير النور في نهاية يونيو 2003 كما كان مقررا له. ثم إن اعتماد وكلاء تنمويين على المستوى المحلي يوفرون المساعدة التقنية ويتابعون العمليات المباشرة لم يخرج بدوره إلى حيز الوجود. أضف إلى ذلك عدم مباشرة وتعزيز التنسيق بين مختلف المتدخلين الذين يمثلون الوزارات المعنية (السياحة والداخلية والبيئة والمياه والغابات...).

يجب وضع استراتيجية على مدى عشر سنوات في هذا المجال. غير أنها ينبغي أن تُسبق برصد إمكانات السياحة القروية وتحديدها. ويُفضَّل الاستناد إلى طلبات الزبائن المحتملين وتطلعاتهم، وذلك بناء على دراسات الأسواق بدقة متناهية. ومن المفيد كذلك تصنيف المزايا السياحية الموجودة بناء على المعطيات التجارية المجمَّعة من الأسواق. كما ينبغي إعداد برنامج عمل وتطبيقه بحيث يقوم على سياسة الرفع من قيمة الموارد ذات الأولوية، وعلى دراسات قابلية الإنجاز تتسم بالمصداقية وتخص المواقع النموذجية.

يستطيع هذا البرنامج أن يبرز جاذبية المنتوج الجديد الذي يحمل اسم السياحة القروية بالمغرب. وقد تم إنجاز دراسة أولى في نهاية سنة 2001 بفضل مساهمة مالية منحها برنامج الأمم المتحدة للتنمية. وستُتمَّم هذه الدراسة وتُوسَّع كي تمكِّن من رصد وضع هذا المجال وإمكاناته. وفي إطار هذا البرنامج، لم يكن العامل الثقافي وحده العنصرَ الحاسم. ينبغي أن تُأخذ بعين الاعتبار الشروط السوسيوثقافية المحلية. يتعلق الأمر بإقناع الساكنة القروية بقبول "الأجانب" في منطقتها، وتسهيل لقاءاتها اليومية معهم.

ينبغي، إذن، عدم التباطؤ في وضع سياسة جديدة تحترم نمط عيش القرويين وعاداتهم، ولا تشكل فرصة "صراع حضارات" ومجتمعات. إن السياحة الإيكولوجية خزان اقتصادي مهم ينبغي أن يمكِّن من فك عزلة العالم القروي، وأن يكون عاملا لإدماج هذا العالم في الدورات الحديثة للتجارة والاقتصاد.

النظام الضريبي

مازال الضغط الضريبي ثقيلا على القطاع السياحي في الوقت الذي هو في حاجة إلى الاستفادة من نظام جبائي تحفيزي بالنظر إلى أهميته الاقتصادية والأولوية التي يحظى بها. ثم إن النظام الضريبي الحالي غير منتج لأنه ثقيل ومعقد. وقد حدَّد الاتفاق التطبيقي ثلاثة مبادئ في هذا الصدد : التبسيط والتناغم، التحفيز والتوجيه، والتنافسية الدولية. وينقسم هذا النظام الضريبي إلى شقين كبيرين : يخص الأول ضريبة الدولة، والثاني جبايات الجماعات المحلية. وينبغي إدخال إصلاح عميق على هذين المجالين.

نظام الدولة الضريبي

يتشكل هذا النظام الذي تبلغ كلفته 3 % من مبلغ معاملات الفاعلين السياحيين، باستثناء الإيواء، من إحدى عشرة ضريبة ورسما : رسوم الجمركة، وحقوق التسجيل، والضريبة على الشركات، والضريبة العامة على

الدخل، والضريبة على القيمة المضافة، والضريبة المهنية (البتانتا) والرسم الحضري، ورسم الترويج السياحي، ورسم الرخصة، وحقوق الفقراء، والرسم على المحور.

لا تعتبر الحكومة المغربية المنعشين السياحيين مستثمرين صناعيين من حقهم الاستفادة من أحكام ميثاق الاستثمار لسنة 1995 والذي أقر نسبا منخفضة تتأرجح بين 2,5 و10 % في موضوع رسوم الجمركة. أما التحفيزات المعمول بها اليوم فتستهدف فقط المجموعات الكبرى التي تُعادل استثماراتها أو تفوق 200 مليون درهم. ويقترح الاتحاد العام لمقاولات المغرب أن يُخفَّض هذا الرقم إلى 75 مليون درهم.

ويتجلى غياب انسجام النظام الضريبي المغربي في تطبيقات القانون فيما يخص الضريبة على الشركات والضريبة على القيمة المضافة، إذ يرى الفاعلون السياحيون أن نسب الضريبة التي تنطبق عليهم تختلف بحسب كونهم أرباب فنادق، أو وكلاء أسفار، أو أصحاب مطاعم، أو مؤجري سيارات أو أرباب نقل. وإذا كان النقاش قد تطرق لهذا الموضوع، فإن مآله مازال لم يعرف بعدُ.

وتشكل مديرية الضرائب التي حققت سنة 2002 نتيجة هامة في الاستيفاء الضريبي بلغت زيادة ملياري درهم مقارنة بسنة 2001، "معارضا" طبيعيا لجميع المحفزات البارزة التي يمكن أن تُمنح للقطاع السياحي. لذلك على مسؤولي اللجنة الاستراتيجية أن يستعدوا لسنوات طويلة من المواجهة مع مديرية الضرائب قبل أن يتمكنوا من الحصول على تبسيط النظام الضريبي السياحي وضمان تناغمه وتنافسيته.

وشعورا بالصعوبات التي تعترض الخزينة المغربية في مواجهة نفقات التسيير (12 % من الناتج الداخلي الخام) والاستثمار، لا يشتكي الفاعلون من نسب الضريبة على الشركات. لذلك فإنهم يكتفون بالمطالبة بأن تُعفى منها جميع مقاولات القطاع لمدة خمس سنوات وليس أرباب الفنادق فقط ، وتقليصها بنسبة 50 % فيما بعد، وذلك استنادا إلى مبالغ المعاملات المنجزة بالعملة الصعبة. أما نسب استخماد الممتلكات المجمدة التي أنجزها أرباب الفنادق ومؤجرو السيارات، كما حددتها الإدارة الضريبية، فلا تعكس حالة النقص الفعلي للموجودات المجمدة. لذلك فإن مراجعتها مطلوبة بصفتها إجراء تحفيزيا لمجهود الاستثمار المستدام.
المجمدة. لذلك فإن مراجعتها مطلوبة بصفتها إجراء تحفيزيا لمجهود الاستثمار المستدام.

وفي موضوع الضريبة على القيمة المضافة، توقع الاتفاق-الإطار تطبيق نسبة وحيدة تبلغ 10 % على مجموع القطاع، وذلك لوقف التنافر الحالي، والذي يتسم بتطبيق نسبة تتوزع على النحو التالي : 10 % على الفندقة، و14 % على النقل السياحي، و20 % على وكالات الأسفار ومؤجري السيارات. أما تطبيق نسبة 7 % على تسديد السلفات البنكية فيعزز معاقبة القطاع، إذ تُشكل القروض بالنسبة إليه عنصرا بنيويا لحصيلة المؤسسات، وخاصة الفندقية منها.

وينبغي كذلك تحديث الضريبة العامة على الدخل بشكل يمكّن من إدخال قواعد قابلة للتكييف فيما يخص فرض أجور لفائدة الموظفين المؤقتين والموسميين.

يوافق الفاعلون في القطاع على الضريبة على الدخل، إلا أنهم يرغبون في جعلها قابلة لأن ينطبق عليها خفض النسبة الهامشية كما يُقر بذلك ميثاق الاستثمار الذي يُحدِّد النسبة القصوى في 41,5 %، ويرغبون كذلك في أن تطال نفسُ الترتيبات المقترحة لفائدة الضريبة على الشركات الضريبةَ العامة على الدخل أيضا.

وأما الضريبة المهنية (البتانتا) والرسم الحضري، رائدا النظام الضريبي المغربي، فيشكلان جزءا من الضرائب المطبقة على الاستثمار. وقد أدرجناهما في ضريبة الدولة بالرغم من أن قسما كبيرا من مداخيلهما يمنح للجماعات المحلية. لذلك فإن الضريبة المهنية والرسم الحضري يقومان على أساس الاستثمار لا على أساس مستوى نشاط المؤسسة. أما نتيجة ذلك فهي أنهما قد يتسببان في تصحيح قانوني أو تصفية المؤسسات السليمة التي تعاني من صعوبة مالية ظرفية بعد كل أزمة يتعرض لها القطاع.

وبالنظر إلى قدمهما وعقمهما، فإن إلغاءهما غذّى حلم الفندقيين منذ سنين. وإذا قررت الإدارة الإبقاء عليهما على الرغم من كل ذلك، فليس أمامها من خيار سوى فهرستهما بحسب مستوى نشاط المؤسسات.

النظام الضريبي المحلي[8]

ينتظر هذا النظام الضريبي منذ 1990 تبسيط وتناغم النسب القصوى والأوعية الضريبية المفروضة، وتكييفها مع ضرورات التنمية. وتبلغ الكلفة الفعلية لهذه الضريبة 6 % من مبلغ معاملات الفندقيين باستثناء الإيواء. وضمن لائحة الرسوم المحلية التسعة، هناك ما يمس بشكل خاص استغلال المنشآت الفندقية. يتعلق الأمر برسم الإقامة ورسم بيع المشروبات.

أُقر رسمُ الترويج السياحي لفائدة المكتب الوطني المغربي للسياحة منذ سنين عديدة ، فألهم السلطاتِ العموميةَ. اعتقدتْ أن العدد الهائل من المبيتات الفندقية الذي يغذي صناديق الدولة من أجل تغطية جزء كبير من مصاريف الترويج بالمغرب والخارج، بمقدوره أن يساهم كذلك في التنمية الاقتصادية الجهوية. وهكذا، تم إحداث رسم الإقامة (ثلاثة دراهم إلى ثلاثين للفرد وللمبيت الواحد حسب فئات المنشآت الفندقية).

يُضاعِف هذا الرسم عمل أخيه الأكبر رسم الترويج السياحي حسب تصور الفاعلين الفندقيين. يعتقد هؤلاء أن هذين الرسمين الواجبين استنادا إلى مبلغ المعاملات (باستثناء الإيواء) سواء أتم تحصيله أم لم يتم، يقلصان من القدرة التنافسية مقارنة بالمنافسين المتوسطيين الآخرين.

---

[8] يغطي هذا النظام الضريبي : (1) مساهمة ساكنة ضفاف الأنهار في تكاليف التجهيز والتهيئة، (2) رسوم الإغلاق المتأخر والفتح المبكر، (3) رسم بيع المشروبات، (4) رسم الإقامة، (5) رسم الفرجة، (6) رسم تذاكر ولوج المسابح، (7) رسم مواقف السيارات، (8) رسم رخصة الحافلات، (9) رسم لافتة المحل.

ويأتي رسم بيع المشروبات الذي يعزز عمل الضريبة على القيمة المضافة ورسم الرخصة ليثقل أكثر كاهل الملزمين بالكلفة الضريبية. ويُطبَّق هذا الرسم على مبلغ معاملات المشروبات المقدمة بالمنشآت الفندقية والمطاعم والأندية والحانات، بنسبة قصوى ومتغيرة تبلغ 10 %، تحدد بناء على فئة المنشأة وموقعها. وبالنظر إلى افتقار الجماعات القروية للمداخيل الكافية، فإنها تستعمل هذا الرسم وتعبث به، دون أن تساهم في تحسين المحيط السياحي العام.

لذلك فإن النظام الضريبي المغربي يبدو كابحا خطيرا لتنمية هذا القطاع. إنه نظام معقد وغير متجانس، وبالتالي فهو في أشد الحاجة إلى أن يخضع للتوجيهات الملكية والتزامات الحكومة الواردة في الاتفاقات بين الدولة والمجموعات المهنية.

تمنى صاحب الجلالة تأهيل قطاع السياحة بصفته قطاعا يحظى بأولوية وطنية كبرى. كما أنه ركز على تسريع وتيرة تبسيط وتناغم النظام الضريبي، خاصة المحلي، وذلك بالنظر إلى الدور الذي ينبغي على الجماعات المحلية أن تلعبه في الدفع بالسياحة إلى الأمام. وقد اتخذت الحكومة التزامات محددة من أجل خلق التناغم في النظام الضريبي وتبسيطه في آجال محددة.

ينبغي تقليص عدد الرسوم والضرائب المحلية في إطار القانون المالي المقبل برسم سنة 2005. كما أن إلغاء الضرائب والرسوم الثابتة مثل الضريبة المهنية، على الأقل في شكلها الحالي، من شأنه أن يضمن عقلانية أكبر لمنظومة ضريبية شبه عتيقة.

لقد ارتفعت أصوات هنا وهناك مطالبة الحكومة المغربية بإصلاح شامل يقوم على مبادئ بسيطة : رسم عقاري وحيد يضم الضريبة المهنية والرسم الحضري ورسم النظافة ؛ ورسم سياحي وحيد ؛ وضريبة على الشركات وضريبة على الدخل وضريبة على القيمة المضافة بشكل متناغم وحديث.

أما الاتحاد العام لمقاولات المغرب، فقد حدَّد مركز اهتمام مساعيه في بعض المطالب النوعية :

- مراجعة عتبة الإعفاء من الضريبة العامة على الدخل من 20.000 إلى 24.000 درهم.
- تطبيق النسبة القصوى 41,5 % على مستوى الدخل الذي يفوق 120.000 درهم خام في السنة، كما هو منصوص عليه في ميثاق الاستثمار.
- تقليص الضريبة العامة على الدخل بالنسبة للموظفين الشباب بالنصف.

أما بخصوص الضريبة المهنية، فقد طالب الاتحاد العام لمقاولات المغرب بإلغائها أو على الأقل مراجعة أساسها الخاضع للضريبة استنادا إلى القيمة الصافية المحسوبة، مع تحديد سقف أساسها الضريبي في 50 مليون درهم، وذلك بغض النظر عن تاريخ الاقتناء الأول للعناصر المرجعية. كما طالب الاتحاد بتقليص نسب تقديرات القيم الكرائية إلى نسبة مئوية وحيدة هي 2 %. وأبدوا كذلك رغبتهم في دمقرطة التحفيز على الاستثمار للنظام

التعاقدي للترويج الفندقي الذي لا تستفيد منه سوى "المنشآت الكبرى". لذلك فإن العتبة الحالية التي تبلغ 200 مليون درهم ينبغي أن تخفَّض إلى 75 مليون درهم فقط. وهو ما يُطابق منطقَ إرادة النمو السريع الذي يُوسِّع قاعدة الفاعلين المتدخلين.

التمويل

تمحور تمويل القطاع الفندقي دائما على مؤسسة القرض العقاري والسياحي أساسا، وعلى الأبناك التجارية بشكل ثانوي.

وإذا كان القرض العقاري والسياحي ملزما بالاستجابة الإيجابية لكل طلب قرض مؤهل، فإن الأبناك التجارية تحظى بالحرية الكاملة في منح القروض للفاعلين الفندقيين أو عدمه. ويمكن اعتبار هذه الخاصية للاستراتيجية المعتمدة في تمويل الفندقة المعوِّق الرئيسي لانطلاق هذا القطاع.

لقد تم فعلا تنظيم كل شيء حول شروط تشكيل الموارد المالية الذاتية للقرض العقاري والسياحي. وقد استفادت السلفات والاقتراضات المتعاقد حولها بالخارج من شروط تكاد تكون مقبولة. يتعلق الأمر بالفترة التي كانت فيها النسب مستقرة بين 5 و6 %. بيد أن القرض العقاري والسياحي لم يكن في منأى عن ضغوط أكبر مساهم فيه، أي صندوق الإيداع والتدبير، الذي استطاع بين الفينة والأخرى الضغط عليه للتعاقد حول اقتراضات بنسبة 12 %. أما نتيجة هذا الموقف فلا يعسر تصورها. لقد سقط الفندقيون بسرعة ضحايا ورهائن ماليين لدى أبناكهم مادامت النسب مستقرة بين 15 و17 %، في الوقت الذي لا يوجد فيه مستثمر في العالم قادر على أن يحقق لمقاولته الربح على أسس مثل هذه.

تطور قطاع السياحة خلال أربعين سنة ضمن منظومة شاذة تُعاقب أولئك الذين تدَّعي أنها تريد مساعدتهم ودعمهم، وذلك من خلال آلية تمويل وضرائب تُرهق جميع موارد المؤسسات الفندقية ومعظم طاقة رؤسائها. وقد تدخل الاتفاق-الإطار والاتفاق التطبيقي في الوقت المناسب للمطالبة بضرورة تحسين مردودية الاستثمار السياحي بالمغرب بواسطة رفع مستواه إلى 15-20 % بالنسبة لنسب التردد التي تفوق 50 %. غير أن هذا الهدف لا يمكن بلوغه إذا لم تُتَّخذ تدابير فعالة، واستراتيجيات عقارية وضريبية ومالية مناسبة.

إن تحسين مردودية الاستثمار بواسطة آلية تمويل أقل كلفة يقتضي انخراطا كبيرا للسلطات العمومية في مجال التجديد من جهة، ويقتضي من جهة ثانية مشاركة فعلية للنظام البنكي كله في المجهود الجماعي، وذلك عبر خفض نسب فوائده وضمان استقرار الشروط المالية والقانونية.

الإشكالية العقارية

نجد في الخطاب الملكي للعاشر من يناير 2001 الإحالة الرسمية إلى تشكيل احتياطات عقارية خاصة بالسياحة : "نبلغكم الخبر السعيد، يقول جلالة الملك، بأننا أعطينا تعليماتنا السامية لحكومة جلالتنا كي تضع رهن إشارة المنعشين السياحيين الأراضي ذات المنحى السياحي، على أن تساهم الدولة بنسبة خمسين في المئة من قيمتها".

فللمرة الأولى منذ أكثر من أربعة عقود، ستَنْكبُّ السلطات العمومية على وضع "خارطة سياحية" فعلية للملكة. وينبغي إعداد هذه الخارطة على أساس متغيرين أساسيين. أما المتغير الأول فيرتبط بتعيين وحدات التهيئة السياحية وتحديدها في المناطق قيد الدراسة (الساحل والأقطاب الثقافية). وأما المتغير الثاني فيَهُمُّ باقي المناطق التي تُقدم فائدة سياحية في باقي ربوع المملكة.

وبناء على ما حُدِّد في الاتفاق التطبيقي للتاسع والعشرين من أكتوبر 2001، نتساءل عن مدى تقدم هذا البرنامج. فإذا كانت الدراسة الإجمالية التي سبق ذكرها قد أُنجزت فعلا، فإن ذلك لا ينطبق على قاعدة المعطيات المعلوماتية التي تُعد أداة ثمينة للتحليل والمتابعة وتقويم وحدات التهيئة السياحية.

وهكذا، فإننا لم نحقق تقدما في إعادة هندسة أدوات التهيئة السياحية التي كان ينبغي أن تُشكِّل موضوع دراسةٍ خاصةٍ قبل شهر نوفمبر من سنة 2001. يتعلق الأمر هنا بورش مهم لأنه يتصل بالتأهيل الإجرائي والأمثل لآليات الجهاز الحالي فيما يخص التهيئة السياحية سواء أكانت **الصونابا** (أگادير)، أم **الصنابت** (طنجة) أم المندوبيات الجهوية لوزارة السياحة.

ثم إن التعليمات الملكية بخصوص وضع الأراضي ذات المنحى السياحي رهن إشارة المنعشين لم تُنفَّذ بدورها. كان ينبغي إعداد آليات تطبيقها وتقديمها لصندوق الحسن الثاني للتنمية في نهاية دسمبر 2001. فبعد ثمانية عشر شهرا، مازال مشروع الاتفاقية هذا ينتظر الخروج إلى حيز الوجود...

إعادة تعريف المؤسسة السياحية

إعادة تعريف المؤسسة السياحية

يقتضي تأهيلُ الصناعة السياحية الانشغالَ كذلك بوضعية المؤسسة السياحية. لم تحظ هذه المؤسسة إلى يومنا هذا بتعريف دقيق من طرف المشرع. فعلى الاستراتيجية السياحية الجديدة أن تشكل مناسبة لتحديد هذا الصنف من المؤسسات وتعريفه. لذلك يُقترح أن نهتم داخل المصطلح العام "مؤسسة سياحية" بالوحدات التاليـــة :

- شركات مالكة ومستغلة للإيواء.
- شركات تسيير وحدات الإيواء.
- شركات الترميم.

- وكالات الأسفار.
- شركات تأجير الناقلات.
- شركات النقل السياحي.
- شركات التنشيط وأنشطة التسلية الأخرى.
- وحدات المعالجة بالاستحمام البحري والتداوي بمياه العيون الساخنة.

ولا تقف إعادة تعريف المؤسسة السياحية عند هذا الحد بالرغم من أهميته، بل إنها تقتضي كذلك اعتبار قطاع السياحة صناعةً من الدرجة الأولى، وبالتالي أهليتها للاستفادة من مزايا ميثاق الاستثمار ونظامه. أفلا يُعتبر التعاطي مع السياحة بصفتها قطاعا غير صناعي وغير مصدِّر موقفا مضادا للمنطق الاقتصادي ؟ وبسبب هذه الوضعية المجحفة والتمييزية، فإن القطاع السياحي لن يستطيع أبدا الاستفادة من الامتيازات الممنوحة للقطاعات المصدِّرة.

دعم صندوق الضمان المركزي ودار الضمان

لا يمكن لقطاع السياحة أن يتقدم إذا لم توضع سياسة مناسبة للتمويل. وقد وُجهت تعليمات ملكية في هذا الاتجاه ضمن خطاب 10 يناير 2001. فكيف تُرجمت إلى تدابير إجرائية ؟ لقد تم تكليف مؤسستين ماليتين مختصتين بوضع آليات نوعية هما صندوق الضمان المركزي و"دار الضمان". أما السياسة التي تم تبنيها في هذا الإطار فتقوم على مبدأين. يتعلق المبدأ الأول بمنح ضمان المؤسستين قصد تقليص درجة المجازفة البنكية والتحفيز على تقديم المساعدة المالية المحسِّنة والمحفزة. ويتعلق المبدأ الثاني بمشاركة صندوق الحسن الثاني للتنمية.

وقد وُقِّعت اتفاقية تدبير هذا الرصيد بالنسبة لصندوق الضمان المركزي في الفاتح من غشت 2002. غير أن تعاقد الصندوق مع المؤسسات البنكية المعنية لم يتم إلا في 21 فبراير 2003. وبلغ حجم هذا الرصيد في البداية 100 مليون درهم، يمكن أن يستفيد منها عدد كبير من المهنيين في مجال استثمار التجديد. وقد أنجزت وزارة السياحة مؤخرا دراسة يبرز فيها تنامي الطلب السياحي المحتمل في هذا المجال. وهكذا، فإن ما يناهز 350 وحدة
السياحة مؤخرا دراسة يبرز فيها تنامي الطلب السياحي المحتمل في هذا المجال. وهكذا، فإن ما يناهز 350 وحدة فندقية مؤهلة للاستفادة من تمويل **التجديد الفندقي**. يبقى على هذه المؤسسات أن تقدم ملفات لهذا الغرض، وتوفير الشروط المطلوبة كي تكون مؤهلة للاستفادة من هذا التسهيل وهذه الفرصة بغية الرفع من الجودة والمكانة والتحديث الذي يفرضه تأهيل المنتوج السياحي في إطار "رؤية 2010".

فما الشروط العامة لتمويل برامج تجديد الوحدات الفندقية ؟ تتوقع الآلية المتبناة قرضا مشتركا (صندوق الضمان المركزي/الأبناك) يتوخى منح أموال تصل إلى 70 % من تكاليف برنامج التجديد. وتتباين الكلفة القصوى لهذا التمويل بحسب فئة الفندق بين 200.000 درهم للغرفة الواحدة بالنسبة لفئة "خمسة نجوم"، و60.000 بالنسبة لفئة "نجمة واحدة". أما قيمة التمويل الذاتي المفروضة على المقترِض فتبلغ سقف 30 % من

التكلفة الإجمالية. وأما قسم **التجديد الفندقي** الذي يقوم صندوق الضمان المركزي بتدبيره فيبلغ 35 %. وأما 35 % المتبقية فيمكن أن تنهض بها القروض البنكية.

لذلك فإن **التجديد الفندقي** يجذب بقوة الاستثمار السياحي لأن شروطه تفضيلية : مدة زمنية يمكن أن تمتد إلى عشر سنوات، وتأجيل التسديد يصل إلى سنتين، ونسبة فائدة تنخفض إلى 2 % (خارج الضريبة على القيمة المضافة).

لقد لزمتنا أربعة عقود لتقف السلطات العمومية، بشكل عقلاني، على حقيقة أن دعوة المستثمرين في قطاع السياحة أو غيره من الأنشطة الاقتصادية للاستثمار غيرُ كاف، وأن النوايا والشعارات لا يمكن أن تخلق شروط مناخ الأعمال الجاذبة، وأن التدابير ذات المصداقية والإجرائية هي الكفيلة بتحفيز الاستثمار.

وتشير دراسة حول الاتفاق-البرنامج أنجزها الاتحاد العام لمقاولات المغرب وفيدرالية السياحة في يونيو 2000 إلى أن إقرار الثقة الفعلية لا يمكن أن يتحقق إلا إذا تحققت ضرورات ثلاث : الرؤية والتوقع وسلامة الاستثمار.

ويُطرح هنا السؤال البسيط التالي : ما المتغيرات المتحكمة في مردودية الاستثمار السياحي والفندقي ؟ المتغير الأول هو كلفة الاستثمار، الشيء الذي يستدعي كلفة الاقتناء العقاري، وكلفة البناء والتهيئة، وكلفة الصيانة والتجديد خلال فترات الاستغلال. كما يقوم هذا المتغير على نسبة الملء ومعدل مداخيل الغرفة الواحدة. وانطلاقا من هذين العنصرين الأخيرين اللذين ينضاف إليهما الرفع من قيمة الموارد البشرية، تبرز مردودية الاستثمار منعكسة في نسبةٍ مئوية مقارنةً بمبلغ المعاملات.

وبناء على ما سبق، نُثير الأسئلة التالية : هل الاستثمار السياحي ذو مردودية في المغرب ؟ هل يُعدُّ .... حافزا كافيا ؟ وهل نسبة المردود الداخلي قادرة على الجذب ؟ في ضوء المعطيات المتوقعة، لاشيء جدير بالثقة الكاملة. يمكن أن تصير للاستثمار الفندقي مردودية أكبر إذا توفرت شروط مالية وضريبية وغيرها في إطار

التزامات مباشرة للحكومة المغربية.

«بنسبة مردود داخلي يبلغ 10 % على مدى عشر سنوات، لا يُعتبر الاستثمار السياحي بالمغرب جاذبا، غير أنه يمكن أن يصير كذلك. فالتأليف بين تقليص تكاليف الاستثمار بنسبة 15 % وإقرار ضريبة على الشركات تكون أكثر تحفيزا (الإعفاء خلال السنوات الخمس الأولى وإسقاط 50 % خلال السنوات الموالية) ونسبة فائدة تُحدَّد في 6 %، من شأنه أن يحسن بشكل ملموس من نسبة المردود الداخلي بما يناهز 8 إلى 18,4 نقطة. وينجم هذا التحسن عن العامل العقاري بنسبة 40 %، وشروط التمويل بنسبة 35 %، والنظام الضريبي بنسبة 25 %.

ونشير في نهاية التحليل إلى أن نسبة مردود داخلي بقيمة 18,4 % مضافة إلى ... بقيمة 10 % يشكلان المستويين الأدنيين اللذين ينتظرهما المستثمر الدولي بالنسبة لاستثمار يتم في بلد مثل المغرب»[9].

أيَّة سياحة ثقافية ؟

يجب التذكير بأن السياحة ليست نشاطا اقتصاديا فحسب. إنها تمثل، حسب خطاب جلالة الملك محمد السادس المؤرخ بالعاشر من يناير 2001، ثقافة وفن تواصل مع الآخر. وفي هذا الإطار، تتطلب تنميتها استغلالا محكما لإمكاناتنا الطبيعية الغنية والمتنوعة، ولتراثنا الحضاري والثقافي المعروف بتقاليد ضيافته.

فحسب الاتفاق-الإطار، فإن المنتوج الثقافي ينبغي أن يكون قادرا على عرض 37.000 غرفة في أفق سنة 2010، الشيء الذي يقتضي طاقة إضافية تصل إلى 15.000 غرفة تقريبا. لذلك فإن هذا الاتفاق استهدف إنجاز برنامج تجديد وتوسيع "للمنتوج الثقافي"، خاصة بفاس ومراكش وورزازات ومكناس وطنجة والرباط والدار البيضاء.

وقد كان مقررا أن يُنجز هذا البرنامج خلال فترة 2001-2004. وبعد انصرام سنتين عن الاتفاق التطبيقي، فإن تقييم هذه السياسة يقود إلى ملاحظة التأخير الكبير المسجل في هذا المجال. مازالت الدراسات لم تنطلق بعدُ، إذ تم الاتفاق على انطلاق الدراسة الخاصة بمراكش في النصف الثاني من سنة 2001، وتلك الخاصة بالوجهات الأخرى (ورزازات وفاس ومكناس والرباط والدار البيضاء) سنة 2002، بيد أن الدراستين تكادان تعرفان انطلاقتهما... فلماذا التركيز على كل مدينة على حدة ؟ يُراد بذلك تحديد ودراسة المعوقات التي ينبغي تجاوزها والإمكانات التي ينبغي الرفع من قيمتها، ويقصد به كذلك توجيه برنامج عمل دقيق ومنسجم من أجل ضمان قابلية إنجاز المشاريع والتطوير السياحي للمنتوجات المستهدفة.

ثم إن الحديث عن السياحة الثقافية يستدعي الرفع من قيمة التراث الوطني. ولا يمكن تأهيل هذا الرأسمال المغربي دون إصلاح النصوص الجاري بها العمل، وتلك مهمة تندرج في اختصاص السلطات العمومية. فماذا عن [illegible] الترتيبات القانونية الجاري بها العمل في هذا الصدد ؟

القانون المرجعي الوحيد في هذا المجال هو المرسوم الخاص بالمحافظة على الآثار التاريخية والمواقع والتسجيلات والتحف والأشياء العتيقة الصادر في 25 دسمبر 1980. ثم دُعِّم هذا القانون بعد ذلك بمرسوم صدر في 22 أكتوبر 1981. غير أن تواضع حصيلة عقدين من التشريع يثير الدهشة. فالتصنيف لم يتجاوز عشرين منشأة منذ 1980 : كان عدد الآثار التاريخية المصنفة منذ سنة 1956 لا يتجاوز 350 أثرا، وقد بلغ اليوم 368. أما

---

[9] اتفاق برنامج 2000-2010.

نظام التسجيل فمازال بدوره متواضعا جدا، إذ لم يتم تسجيل سوى ملف واحد إلى يومنا هذا، وهو تسجيل حديقة **سايس** بالرباط.

أما بخصوص حق الشفعة الممنوح للدولة في حالة البيع العمومي، فلا يوجد ما يُفعِّله في التشريع المغربي. لذلك فإن محافظي المتاحف لا يستطيعون تغليب هذا الحق أثناء بيعهم للتحف إلى جامعي الأشياء العتيقة المغاربة والأجانب، وذلك بسبب غياب أموال مرصودة لهذا الغرض. ثم إن تصدير هذه الممتلكات لا يخضع بدوره لأي تشريع، الشيء الذي يمكن أن يتسبب في تهريب هذه التحف.

إلا أن تراث المملكة استثنائي يستدعي سياسة عقلانية تتمحور حول وسائل إجرائية. أفلم يشر برنامج الأمم المتحدة للتنمية في تقرير أصدره منذ سنين إلى أن أكثر من 15.000 موقع وأثر ومكان قد تم تسجيلها، بيد أنها لم تشكل موضوع أي دراسة خاصة ؟ يتعلق الأمر بتراث موجود ومادي، غير أنه "نائم" ومسلوب القيمة. ثم إن الجرد الشامل للتراث الأثري المغربي لم يتم بعد. فنحن لا نتوفر على فهرس وطني متخصص. وبتعبير آخر، فإن سياسة التراث الأثري تستطيع دعم الاستراتيجية السياحية ومواكبتها. فكلاهما تنطبعان برؤية قادرة على الرفع من قدرة مختلف وجهات منتوجنا على الجذب. فهل سيكون المغرب في الموعد مع هذه السوق الواعدة في الوقت الذي صارت فيه السياحة الثقافية ذات إمكانات عظمى تستقطب زبائن لا يريدون الاكتفاء برؤية الشمس فحسب ؟

ب) ملاءمة التكوين وتأهيله

لم يغفل مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية 2000-2004 الإشارة إلى ضرورة اتخاذ تدابير في مجال التكوين السياحي. وهكذا، فإنه أوصى بعدد من نقط القوة التي ينبغي أن تسم هذه المقاربة : تأهيل الموارد البشرية لهذا القطاع ولأداة التكوين، والجمع بين التكوين المستمر والتكوين بالتناوب، والاختصاص في المهن (مهن الوقاية والتسيير...). إن السياحة نشاط خدمات مقدمة للزبائن. لذلك يجب أن تكون الجودة مضمونة في جميع المستويات، الشيء الذي يقتضي احترام القواعد المهنية علاوة على الإرادة الحسنة للمستخدمين واستعدادهم. المستويات، الشيء الذي يقتضي احترام القواعد المهنية علاوة على الإرادة الحسنة للمستخدمين واستعدادهم.

فماذا يقترح الاتفاق التطبيقي في هذا الصدد ؟ وهل يمكن تطبيق الترتيبات المسطرة والأهداف المتصلة بها ؟ ينبغي أن تخلق "رؤية 2010"، حسب المؤشرات المتوفرة، 72.000 منصب شغل تقريبا، وذلك وفق الوتيرة التالية : من 6.000 منصب شغل سنويا بين سنتي 2002 و 2004 إلى 8.000 بين سنتي 2005 و 2007 لتبلغ في الأخير 10.000 منصب بين سنتي 2008 و 2010. وإذا أخذنا بعين الاعتبار مستويات التأهيل حسب معايير المنظمة العالمية للسياحة، فإن الحصص تكون على النحو التالي :

- 3.600 منصب شغل (5 %) بالنسبة لهذه العشرية فيما يخص مناصب التسيير العالي ؛
- 14.000 منصب شغل (20 %) بالنسبة لمناصب الأطر العليا والأطر المتوسطة والتقنيين المتخصصين ؛

- 54.000 منصب شغل (75 %) بالنسبة لمناصب التقنيين والوكلاء المؤهلين.

استنادا إلى هذه التوقعات، ما طاقة جهاز التكوين الحالي ؟ وهل سنستطيع تكوين 54.000 خريج من فئة "التقنيين والوكلاء المؤهلين" ؟ وهل البنيات الثلاث الموجودة حاليا وهي وزارة السياحة ومكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل والقطاع الخاص، قادرة على رفع هذا التحدي ؟ لا تؤكد المعطيات المتوفرة ذلك :

- فمؤسسات التكوين التابعة لوزارة السياحة تتشكل من شبكة تتألف من 14 مؤسسة تُؤمِّن ثلاثة مستويات من التكوين التقني المتخصص والتقني والكفاءة. غير أن طاقة استقبالها لا تتجاوز 3.000 مقعد. أما تكوين الأطر فيُؤمنه المعهد العالي الدولي للسياحة بطنجة بطاقة تبلغ 450 مقعدا ؛
- ويتوفر مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل على 1.130 مقعدا داخل مؤسساته الثلاث المتخصصة ؛
- أما مؤسسات القطاع الخاص التي يصل عددها إلى ثمانية وعشرين فتبلغ طاقتها 1.160 مقعدا.

يبدو، إذن، أن جهاز التكوين الحالي لا يضمن سوى طاقة استقبال تبلغ 5.800 مقعد بالنسبة لـــ 2.800 خريج (بمن فيهم 600 إطار). لذلك ينبغي إعادة هيكلته وتوسيعه وتطويره لتحقيق هدف 8.000 خريج المحدد لسنة 2010. هناك فرق لا يمكن استدراكه إلا باعتماد استراتيجية جديدة للتكوين تقوم على أساس جهاز ملائم. فما السبيل إلى تعزيز التكوين الحالي ؟

ينبغي، إذن، استدراك نقائص كثيرة بغية الاستجابة للأهداف المسطرة في إطار "رؤية 2010". وقد أُطلق على البرنامج الذي تم إقراره اسم مخطط التنمية المندمجة. وينبغي أن يُترجم هذا المخطط في الرفع من الطاقة الحالية للمؤسسات بنسبة 30 %. كما يستهدف توسيع 13 معهدا تابعا لوزارة السياحة ومكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل. كما أقرَّ البرنامج إحداث 8 وحدات جديدة للتكوين تابعة لمكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل. يتعلق الأمر بتوفير طاقة إضافية تبلغ 3.500 مقعد، الشيء الذي يتطلب توظيف 500 مكوِّن إضافي لدعم هذا البرنامج ومواكبته.

وتبقى مسألة قابلية إنجاز هذا البرنامج وخاصة مسألة تعبئة موارد التمويل مطروحة. أما بالنسبة للمؤسسات الثماني الجديدة التي ينبغي إحداثها بين 2005 و2007، فإن المبدأ الذي اعتُمد هو تشييدها بالجهات التي يشتد فيه الطلب : الحسيمة والصويرة ومكناس وبني ملال وأگادير والحوزية وتطوان وگلميم. لذلك، فإن إنجاز هذه المؤسسات ينبغي أن يُواكِب تأهيل مراكز الاستحمام الشاطئية الستة التي يُفترض أن تُوسِّع العرض السياحي في أفق التاريخ المذكور. فتشييد هذه المؤسسات في هذه المناطق يُسهِّل إدماج الخريجين.

أما الكلفة الإجمالية لهذه المشاريع فتبلغ 217 مليون درهم (مصاريف اقتناء الأراضي والتشييد والتجهيز). وقد تحددت مساهمة الدولة في 11,2 مليون درهم ستخصص لأشغال البناء على وجه الخصوص. أما الأموال

الممنوحة من طرف برنامج ميدا II، فيُنتظر أن تصل إلى 16 مليون درهم (التجهيزات والمساعدة التقنية). ومن بين الأنشطة ذات الأولوية، نذكر مهن الطبخ والترميم والخبازة/صناعة الحلوى.

فأين نحن من ذلك اليوم ؟ استهدفت الدراسة الأولى التي مولها صندوق ميدا II والتي تعرف انطلاقتها حاليا تحديد فهرس للمهن السياحية في كل قطاع على حدة. وهناك دراسة أخرى قيد التحضير تروم تقييم تقطيع القطاع (الفنادق، والنقل، والمطاعم...). وسيتم إطلاق دراستين أخريين. وتجدر الإشارة إلى محور تكوين آخر : التكوين المهني عن طريق التدريب. و يهم هذا القسم ما يناهز 18.000 متدرب من أصل 72.000 خريج مرتقب.

وتُفضِّل فلسفة هذه الصيغة الممارسة داخل المقاولة. وينضاف إلى هذا تطوير التكوين المؤهِّل الذي يعتبر العنصر الأخير في مخطط التنمية المندمج : دروس التقوية بالنسبة للخريجين الجدد، وتدقيق برامج التكوين.

وإذا أخذنا بعين الاعتبار جميع هذه المعطيات، فإنه ليس في وسعنا إلا تبني سياسة التكوين هذه. فهل هيأنا الشروط الجيدة لتحقيق هذه الأهداف ؟ كان من المرتقب أن تُحدث اللجنة الإدارية للتكوين التقني التابعة للمجلس الأعلى للسياحة في مارس سنة 2003، غير أنها مازالت لم تر النور بعد، كما أن المجلس المذكور لم ير النور بدوره. تأخير ينضاف إلى تأخيرات أخرى في مجالات كثيرة...

ج) تحرير النقل الجوي

يعتبر هذا التحرير أمرا حتميا ؛ يمكن تأجيله بعض الوقت، غير أنه يستحيل تلافيه. لذلك ينبغي التحضير له في شروط مواتية ما أمكن ذلك. وفي هذا الاتجاه، سجل المغرب التزامات دولية :

- وقع على الاتفاقيات التي أُحدثت بموجبها المنظمة العالمية للتجارة (**الـــگات** سابقا) بمراكش في 15 أبريل 1994 ؛
- وانخرط كذلك في اتفاقات الاتفاقية العربية للطيران المدني ؛
- كما وقع اتفاقيات السماء المفتوحة مع الولايات المتحدة الأمريكية، واتفاقيات أخرى مع إيطاليا وهولندا ؛
- ثم إنه يتفاوض مع الاتحاد الأوربي للاندماج في مجاله الجوي.

واستنادا إلى هذه المعطيات، يبدو بلا شك أن المغرب قد اختار تحرير نقله الجوي. لذلك فإنه قرر رفع العراقيل التي تثقل كاهل العرض والأسعار. غير أن سياسة مثل هذه لا ينبغي أن تنحصر في مجال الإعلان عن النوايا التي تفتقر للفاعلية، بل عليها أن تبدي الإرادة والعزم.

ويجدر بنا التوقف عند محاور هذه السياسة الجديدة. يجب مباشرة مسارٍ مُركَّبٍ من المفاوضات الشاملة ومتابعته وتدقيقه مع الاتحاد الأوربي من أجل الاندماج الكلي للمغرب في المجال الجوي الأوربي. لاشك في أن هذا

المسار طويل وشاق. فهل عملنا، في انتظار ذلك، على الانخراط في أعمال تنعكس في تناغم الاتفاقيات الثنائية الموجودة بين المغرب ومختلف أعضاء الاتحاد الأوربي ؟ لا توجد اليوم إلا إشارات قليلة في هذا الموضوع.

وعلى الصعيد الداخلي، لا يمكن أن تظل التشريعات والقوانين الوطنية على حالها بالنظر إلى الإكراهات التي يفرضها تحرير النقل الجوي. ويعني ذلك أن السلطات العمومية ملزمة بإعداد قانون-إطار خاص بالنقل الجوي. أما النموذج الذي يمكن الاسترشاد به في هذا الصدد فهو النص المقنِّن للتلفزيون والاتصال. لا يمكن وضع أسس لهذه السياسة وتمكينها من العمل في شروط مثلى من الشفافية إلا بواسطة أحكام تشريعية جديدة. فالفاعلون والمستثمرون الحاليون والمحتملون لا يمكنهم مباشرة البرامج والمشاريع إذا لم تُحدَّد قواعد اللعب بدقة في إطار قانوني يضمن الأمان والجذب.

لذلك فإن أوساط التفكير الوطني ملزمة بالانخراط من الآن في هذا المجال. وينبغي أن يكون تفكيرها في هذا الصدد منفتحا وتشاركيا وتنبؤيا مادام التشريع هنا يتعلق بالمستقبل. ولبلوغ ذلك، يجب إقرار سلطة تشريع بالنسبة للنقل الجوي تكون الضامن المؤسسي لتنظيم هذا القطاع، ولشروط دخول الشركات الجديدة المعنية، ولاحترام الجميع لقواعد المنافسة.

ينبغي أن يسود تصور جديد للنقل الجوي يأخذ بعين الاعتبار بعض المعطيات : إعادة تحديد موقع الشركة الوطنية ودورها، وتنافسية النقل غير المنتظم (شارتر) والنقل السياحي نحو المغرب، والتحكم في التكاليف داخل المطارات الوطنية، وتحديد المواقيت على أسس عقلانية، وإعادة تهيئة أرضيات المطارات الحالية، خاصة مطارات الدار البيضاء ومراكش وطنجة، والعمل على توفير شروط تحفيز للفاعلين الخواص فيما يتعلق بتسيير الخدمات في المطارات وتحسينها، دون أن ننسى متغير العلاقة جودة/ثمن.

يتعلق الأمر بضمان مردودية النقل الجوي، وبالتالي التحكم في كلفة المنتوج بشكل أفضل. ويتعلق كذلك بدفع شركات جديدة للنقل الجوي شارتر إلى استهداف المغرب وتسويق رحلات وإقامات سياحية. ويتعلق أيضا بأن ينال المغرب نصيبه من السوق السياحية الدولية التي تعتبرها جميع توقعات سنة 2010 الصناعة العالمية الأ.ا
بان ينال المغرب نصيبه من السوق السياحية الدولية التي تعتبرها جميع توقعات سنة 2010 الصناعة العالمية الأولى
قبل البترول والتسلح أو الاتصال. إن المطالبة بتحرير النقل الجوي وتحويده لا تصدر عن تصور ليبرالي متشدد، بقدر ما تصدر عن وعي بالمعطيات الموضوعية التالية :

- تقرر تخصيص 80 % من أصل 160.000 سرير المتوقعة في أفق سنة 2010 لمراكز الاستحمام الشاطئية ؛ فكيف سنستطيع تأمين الربط الجوي نحو الوجهات المعنية بكلفة أقل إذا لم نعتمد نسيجا جديدا لمنظومة نقلنا الجوي حيث يجب تنظيم رحلات غير منتظمة (شارتر) في شروط حسنة ؟

- إن مطالبة الخطوط الملكية المغربية خلال الجلسات الخاصة بالسياحة في أگادير يوم 14 فبراير 2003، الالتزام برفع تأمينها الجهوي والرفع من طاقتها إلى 30 % على الصعيد الوطني و10 % بالخارج يُعد شيئا حسنا، غير أن هذا المطالبة لا يحل مسألة تحرير النقل الجوي.

وفي أحسن التقديرات، وعلى أساس برنامج استثمار كبير مازال لم يُسطر بعد، لن تستطيع الخطوط الملكية المغربية تأمين نقل سوى 40 % من أصل 10 ملايين سائح المنتظرة في أفق سنة 2010.

فما الممكن فعله بخصوص 60 % المتبقية إذا لم نحرر النقل الجوي أمام هذه النسبة في شروط أفضل من حيث الثمن والجودة ؟ لا يتعلق الأمر بالسماح بنوع من الفوضى التجارية، بل ينبغي أن ينصب الهدف على إحداث سلطة تقنين تمكّن من مزاولة أنواع كثيرة من المهام تقوم على احترام شروط استغلال سوق النقل الجوي العامـــة :

1. الشروط القانونية وذلك من خلال هيكلة السوق بناء على منح التراخيص ؛

2. الشروط التقنية من خلال اعتماد الآليات ؛

3. الشروط التجارية والمالية من خلال المصادقة على الأسعار والخطوط ؛

4. شروط الأمن الإداري بغية ضمان محاربة المنافسة غير الشريفة.

فأين نحن الآن من كل هذا ؟ تُجمع كل التصريحات الرسمية على أن سنة 2004 ستشكل انطلاق مسلسل التحرير بشكل إجرائي، مما يعني تضييع سنة أخرى بعد السنتين التاليتين لخطاب جلالة الملك محمد السادس بمراكش حول "رؤية 2010" التي تخص 10 ملايين سائح المستهدفة. إن الإصلاح لا يقوم دائما على الإجماع، بل إنه يقتضي قرارات وتحكيمات و"خارطة طريق"، بالإضافة إلى مراحل وأرقام. فهل يمكن تحقيق "مخطط الرحلة" هذا في أقرب الآجال، بعيدا عن مواقع هؤلاء، أشخاصا ومؤسسات، الذين يخافون من التغيير و"الهواء الطلق"ويخفون رؤوسهم في المحافظة المرتابة والروتينية...؟!

لقد أطرت الرسالة الملكية لجلسات أگادير السياحية الثالثة المنعقدة في 14 فبراير 2003 محاور الاستراتيجية الجديدة التي ينبغي تطبيقها في هذا المجال. ركز فيها جلالة الملك على الدور المهم للنقل السياحي، خاصة الجوي، في تعزيز التنافسية الدولية لصناعتنا السياحية. وفي هذا الصدد، فإن الضرورات الملحة هي :

- ضرورة توسيع الشبكة الحالية بحيث تمكّن من تأمين جميع الوجهات السياحية مباشرةً.
- ضرورة تأهيل النقل الجوي بهدف تحريره وجعله تنافسيا.
- ضرورة الاهتمام بتطوير مردودية الخطوط الملكية المغربية، وذلك في إطار مقاربة اقتصادية مندمجة تتجاوز التصور التجاري المحض لتجعل من النقل الجوي رافعة قوية للتنمية السياحية.

نلاحظ بجلاء أن توجيها واضحا صدر عن جلالة الملك، وأن هذا التوجيه يفرض على الوزير الأول وحكومته الانكباب على ترجمته إلى تدابير إجرائية. ويفرض على وزيري السياحة والنقل أن يضاعفا جهودهما من أجل أن يمنحاه شكلا ومحتوى في أقرب الآجال. لاشك في أن "مقاومات" عدة ستطفو على السطح لتضارب المصالح وخوف بعضها من التهديد الذي تشكله هذه الاستراتيجية الجديدة. إلا أن ذلك لا يهم. ينبغي أن تُطبَّق الاستراتيجية مهما كان الثمن لأنها السبيل الوحيد الكفيل بضمان إنعاش مستدام للسياحة المغربية. لكنْ، ماذا نلاحظ اليوم ؟ إننا لا نلاحظ إلا تراجعا إلى الوراء مقارنة ببرنامج جلسات أگادير، الشيء الذي يقلق الفاعلين. لم يُقل ذلك بصريح العبارة، غير أنه ينبغي الإشارة إلى أننا بدأنا نبتعد بعض الشيء عن القرارات الجيدة المتخذة منذ بضعة أشهر بأگادير. ويبدو أن ردود الأفعال التقليدية المتمثلة في الجمود وفي قاعدة الكسالى "انتظر وراقب" قد انتصرت على إرادة الإصلاح التي تم التعبير عنها في عاصمة سوس. وهكذا، فإن مكتب **ماكتزي** الذي كان حاضرا في جلسات أگادير، تم تكليفه بدراسة حول تحرير النقل الجوي بالمغرب وآثاره على السياحة. مبدئيا، لا يوجد أي اعتراض على الخبرة عندما تكون ضرورية للقرار، وعندما تمكّن من توضيح التوجه وتمتين قرارات السلطات العمومية. فهل هذه "الخبرة" مفيدة ؟ ألا يمكن اعتبارها عملية تهدف إلى تأخير اتخاذ القرارات المتأخرة أصلا ؟ وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة أُنجزت في السابق من طرف البنك العالمي، وأن تقريرها يوجد في أدراج مكاتب وزارة النقل.

ينبغي أن يأخذ تحرير السوق الجوية بعين الاعتبار الضرورة التالية : ما الشكل الذي ينبغي أن يكون عليه النقل الجوي القادر على الرفع من التدفق السياحي ؟ بناء على طبيعة الإجابات العقلانية عن هذا السؤال يمكن الاتفاق على الإصلاحات التي ستُباشر في الشركة الوطنية لتلعب الدور الذي قد تنيطه بها السلطات العمومية عند الاقتضاء. وبعبارة آخرى، فإن الخطوط الملكية المغربية ينبغي ألا تكون "جيب مقاومة"، بل فاعلا مهما في المشروع المدرج في جدول الأعمال.

ومن التحديات المطروحة على الشركة الوطنية للنقل الجوي نذكر : غزو أسواق جديدة، وخلق طلب جديد في الأسواق التقليدية مع تأمين خطوط جديدة، ومواجهة المنافسة الحالية والممكنة. وسنرى بعد الإعلان عن تقرير **ماكتزي**، الذي كلّف مليون دولار، إنْ كان سيتم اقتراح منحى تجديدي وجريء وتنفيذه أم أننا سنواصل التدبير بوتيرة الماضي...

وفي الأخير، نتساءل هل بإمكاننا مباشرة تقييم كهذا دون العمل على ربطه بالفاعلين الذين يعملون في قطاع السياحة والذين باستطاعتهم إبداء رأيهم فيما يخص مستلزمات إصلاح التحرير المدرج في جدول الأعمال ؟ كيف نسوِّغ تكليف الخطوط الملكية المغربية بمسؤولية هذا الملف دون غيرها ؟ يبدو أن الأمر قد حُسم لصالح "أحادية" كنا نعتقد أنها تنتمي إلى زمن آخر. أما مكتب **ماكتزي**، فقد وعد بتقديم دراسته أواخر سنة 2003. لذلك فإن سنة أخرى قد ضاعت بينما بدأ الحديث عن السياسة جديدة في هذا المجال منذ يناير 2001. فكأن

قدر الركود يجثم على هذا القطاع بغض النظر عن الحكومات والوزراء، وبالرغم من حسن إرادتهم ونواياهم...

د) التسويق والترويج

لا حاجة إلى المعاندة بخصوص إدخال بعض الإصلاحات الصغرى على المكتب الوطني المغربي للسياحة. فمنذ عقود، أُثير مشكل فعالية هذا الجهاز دون إيجاد حلول ملائمة له. ومن بين تلك الحلول تحديد مهمته فيما يتعلق بالترويج السياحي. ويتعلق الأمر كذلك بتحديد الشكل الأمثل الذي ينبغي أن تتخذه الآلية المسؤولة عن تحقيق هذه المهمة.

وبالرجوع إلى أسئلة بسيطة يمكن التقدم في هذا المجال. غير أن الأكيد هو أن المكتب الوطني المغربي للسياحة في صيغته الحالية قد صار متجاوزا، ولم يبق سوى الإعلان عن موته وإقرار شيء بديل مكانه، أي بنية إجرائية خاصة تُنشطها ثقافة مقاولاتية جديدة ، وتندمج في برنامج استراتيجي قابل للقراءة وقادر على التعبئة.

أما تمويل المكتب فسيكون مزدوجا ؛ فمن جهة هناك الأموال العمومية من أجل الترويج المؤسسي للمنتوج المغربي في الأسواق المصدِّرة، ومن جهة أخرى هناك تعبئة الموارد المترتبة على الرسم المهني السياحي الذي يُسدده الفاعلون الخواص.

وينبغي ألا تعتمد هذه البنية الجديدة على سياسة ذاتية ترتبط بردود الأفعال البيروقراطية التي كانت في الماضي. عليها عكس ذلك التنسيق مع الأعمال التجارية للمكاتب الجهوية للاستثمار التي تُعتبر الفاعل الأول لتنمية وجهاتها السياحية.

ولا يعدم موظفو المكتب الوطني المغربي للسياحة بالداخل والخارج الكفاءة والإمكانيات والمهارات والمهنية. غير أن دورهم يجب أن يخضع للتعديل من أجل الرفع من الجهود وتحفيز المبادرات. وأما الأعداد الحالية للموظفين الذين لن يستطيعوا مسايرة الرهانات الجديدة، فيمكن إعادة إدماجهم في وزاراتهم الأصلية أو تعيينهم داخل وزارة السياحة.

هـ) البيئة السياحية

السياحة العالمية لم تنهر بالرغم من أحداث 11 شتنبر 2001. وبالرغم من الأعمال الإرهابية التي وقعت في **جربة وبالي ومومباسا والدار البيضاء**، فإن هذه الصناعة مازالت صامدة. وبالرغم من دخول الاقتصاد العالمي في مسلسل التقهقر منذ حين، فإن تدفق السياح الوافدين لم يتراجع إلا بأقل من 1 %.

وفي سنة 2002، وبينما كانت الكآبة تغلب على الظرفية الاقتصادية العالمية، حدث انقلاب في المنحى. فبتسجيل 715 مليون وافد دولي، وارتفاع بلغ 3,1 %، رجع النمو إلى سابق عهده. لذلك فقد برهنت الصناعة

السياحية على أن مقاومتها فعلية. ينبغي إذن إدماج هذا العامل الأساسي في معادلة جديدة : تشكل السياحة اليوم إحدى الشعب الرئيسية للنشاط الاقتصادي في العالم ؛ الشعبة التي تعرف نموا أسرع، والتي تحمل في طياتها الإمكانات الأقوى بالنسبة للمستقبل. أفلم تسبق السياحة رتبةً قطاعات أساسية مثل الصناعات النفطية وصناعات الأسلحة ؟

ومن جهة أخرى، ينبغي أن نشير إلى أن السياحة مثل باقي القطاعات تستهلك الموارد وتُنتج النفايات، وبالتالي فإنها تُولّد تكاليف وأرباحا ثقافية واجتماعية. لذلك يجب الانكباب على هذا البعد أيضا، بمعنى أن أشكال الاستهلاك والإنتاج في قطاع السياحة يجب أن تكون قابلة للحياة من الناحية الإيكولوجية، وأن تساهم في تشييد السياسة الوطنية.

على هذه المقاربة أن تُلامس عدة مجالات : التهيئة الترابية، ودراسة التأثيرات، واعتماد آليات اقتصادية وتنظيمية في الإعلام والتربية والتسويق. يتعلق الأمر في الواقع بسياسة شاملة لمحاربة تقهقر التنوع البيولوجي والأنساق الإيكولوجية (الجبال والمناطق الشاطئية...).

لا تهم سياسة التنمية القابلة للحياة إيكولوجيا السلطات العمومية وحدها، بل ينبغي أن تُشرك القطاع الخاص والجماعات المحلية والجمعيات والمجتمع المدني. ينبغي العمل على ألا يُلحق النمو غير المراقب للسياحة الذي يبتغي الربح المستعجل الضررَ بالبيئة والمجتمع، وألا يقضي في النهاية على المزايا الأساسية التي تقوم عليها السياحة وتستمد منها جذبها.

يجب التخطيط للقطاع وتدبيره بشكل قابل للاستمرار والحياة ؛ ينبغي أن يندرج في رؤية بعيدة المدى ترفع من مستوى الأرباح المنتظرة : منح الجماعات المحلية والساكنة المستقبِلة امتيازات اقتصادية وفرصا لتحقيق الدخل، والمساهمة في تقليص البطالة، والمحافظة على الموارد الطبيعية الموجودة، وحماية الميراث الثقافي.

كيف نتلافى تأثيرات السياحة على البيئة ؟ إن التدابير التي يجب اتخاذها في هذا الصدد متنوعة. في البداية، ينبغي إعداد مقاربة متعددة الاختصاصات من أجل تقييم عقلاني لمشاريع التنمية السياحية، مع الأخذ بعين الاعتبار آثارها الممكنة. وفي هذا الإطار، لا مفر من وضع شبكة معايير إيكولوجية للمصادقة على المشاريع.

وينبغي كذلك مراجعة الرسوم والإعانات الموجودة وتعديلها للتأكد من أنها تساهم في إنجاح التنمية المستدامة. ويجب أن تُواكب هذه العملية بتحديد آليات اقتصادية قصد تقدير التكاليف الإيكولوجية. ويمكن أيضا إقرار نظام ضريبة حقوق المستعمِل تستهدف تمويل كلفة الماء الشروب المستعمَل والمساهمة في تدبير النفايات الصلبة وتنظيف الشواطئ. أفلم يحن الوقت في هذا الصدد كي نستفيد من المعطيات العلمية المتاحة لإقرار إلغاء الأكياس البلاستيكية التي تُعد العامل الأول لتلوث شواطئنا ؟ يعرف العالم كله اليوم أن هذه المادة لا تتآكل بيولوجيا، وأن استعمالها يتسبب في مضار بيئية خطيرة على المدى البعيد، وبالتالي فإنه يضر السياحة الوطنية

والأجنبية على حد سواء. وأخيرا، يمكن إعداد ميثاق سلوك إيكولوجي يحظى باحترام الفاعلين والسياح وعموم المواطنين.

ولا يمكن لتنمية السياحة تلافي مشكلة الماء بالمغرب. فحسب دراسات وتوقعات مديرية مختصة، فإن نسبة الموارد من الماء الطبيعي بالنسبة للساكن الواحد (تعبر هذه النسبة عن وفرة الماء أو قلته في البلد) ستستقر في 754 مترا مكعبا في السنة في أفق 2020. ويعني هذا أنه حينئذ، سيتوفر أكثر من 13 مليون ساكن (أي 35 % من مجموع الساكنة) على أقل من 500 متر مكعب للساكن الواحد في السنة. ويُعتبر هذا الرقم حسب المعايير الدولية عتبةً للنقص المزمن في الماء. فكيف لا نتخوف، في هذه الظروف، على سياحتنا الوطنية التي يُراد لها بلوغ 10 ملايين زائر في نهاية العقد الحالي ؟

لذلك ينبغي الإشارة إلى أن النقص المزمن في الماء معطى هيكلي يقتضي سياسة جديدة لتدبير الموارد المائية في المستقبل. ثم إن الحاجة إلى الماء من الآن وإلى سنة 2020 ستتزايد بالنظر إلى الارتفاع الطبيعي لعدد السكان، بالإضافة إلى المشاريع الكبرى الخاصة بالبنيات التحتية (تشييد ميناء طنجة-البحر الأبيض المتوسط، وإنجاز مشاريع سياحية تتصل بمخطط **لازورد**...).

تُعرف السياحة بكونها مستهلكا كبيرا للماء. ثم إن السياح القادمين من بلدان متقدمة لم يتعودوا على سلوكات "تقشفية" بخصوص هذا المورد، ولا يرغبون في المعاناة من آثار سياسة تدبير نقصه. لذلك يهمنا اتخاذ التدبير الأصح لهذه الحالة كي لا يُثقل كاهل تنمية السياحة في نهاية المطاف باستهلاك مبذّر للماء قد يُجازف بجودة المنتوج المغربي نفسها على المدى البعيد.

مازال باستطاعة السياحة المغربية اتباع "نموذج" يستجيب لكل هذه الانشغالات : باستطاعتها تلافي "الصلابة الشاملة" للسياحة الإسبانية. وباستطاعتها التميز أيضا عن تجارب أخرى تقادمت خلال العقود المنصرمة. لذلك على سياحتنا النهوض بسياحة مندمجة وموجهة نحو قابلية مستدامة للحياة.

وهكذا، يجب تحديد قيود جديدة وتوجهات عمل. وينبغي أن ينصب الهدف على تشجيع تفاعل إيجابي بين السياحة والعوامل الاقتصادية والسوسيوثقافية والبيئية.

و) الإصلاح المؤسسي

لا ينبغي أن تنحصر التنمية المستدامة للسياحة في تدابير عامة، بل إنها تتطلب سياسة واستراتيجية وقدرا كبيرا من الإرادة. تقتضي هذه التنمية وضع إطار تنظيمي مناسب. لاشك في أن نصوصا تم تبنيها، فماذا عن تطبيقها على أرض الواقع ؟ على السياحة الوطنية أن تندرج في استراتيجية تنمية مستدامة وتتكيف مع الشروط المحلية في نفس الآن، الشيء الذي يفرض إصلاحا مؤسسيا حقيقيا.

وتحتاج التنمية المرتقبة للسياحة من الآن وإلى نهاية هذا العقد إلى ضمانات قانونية مثل أي قطاع اقتصادي آخر. إن السؤال المطروح في هذا الصدد يتعلق بالمحيط التشريعي والتنظيمي الذي يُطلب من السياحة الاستثمار داخله. يتعلق الأمر، مثلا، بالتشريع لبيع المشروبات الكحولية الذي يعود تاريخه إلى أربعين سنة والذي يعرف تطبيقه، طيلة السنة، تغيرات ونوعا من المطاطية التي لا تلائم المغرب الحديث. يُمنع بيع الكحول والخمر، حسب النصوص الجارية، للمغاربة المسلمين. غير أن هذا المنع يُفرغ من محتواه إذا عاينا المشهد الذي تتيحه اليوم الحانات والأسواق الكبرى والمحلات التجارية في المدن، دون الحديث عن القرى البعيدة...

ثم إن البغاء ممنوع أيضا، يعاقب عليه القانون بصرامة بين الحين والآخر. كما أنه يظل آفة اجتماعية شديدة الانتشار بفعل الظروف الاجتماعية والاقتصادية من فقر وتهميش. ويعاني السياح أثناء مقامهم من ممارسات وتدابير يعتبرونها تعسفية ولا يقبلونها. إن منظومة جذاذات الشرطة في الفنادق التي تفرض رابط الزواج بالنسبة لرفيقين من جنسيتين مختلفتين يرغبان في السكن في غرفة واحدة ليست سوى بقية مرحلة لا تأخذ في الحسبان تطور العادات، وما تستلزمه ضرورات سياسة سياحية عقلانية.

فهل يريد المغرب التميز في جميع هذه المجالات بصرامة تشريعه وقوانينه، بينما تبدو هذه القواعد شديدة التأخر مقارنة بتطور المجتمع، وبمستلزمات سياسة سياحية جديدة منفتحة وحرة وجذابة على غرار البلدان المتوسطية ؟ ويمكن للمغرب التأمل في النموذجين الماليزي والإماراتي اللذين استطاعا العثور على نقط توفيق بين الحداثة ومستلزمات الهوية الثقافية ونمط الحياة المجتمعية في هذا المجال.

لذلك علينا أن نحل هذه المشكلة والتعبير عن المشروع المجتمعي الذي نريده لسياحة 2010 و2020. هل نريد سياحة إسلامية مطابقة لقيمنا : لِم لا ؟ أم نريد سياحة مطابقة لمعايير السياحة الدولية تستجيب لحاجيات الأسواق المصدِّرة وانتظاراتها ورغباتها، خاصة الأسواق الأوربية ؟ وإذا كان هذا هو المرام، فعلينا تحمل متطلباته وتلافي التأجيل المتواصل لمتطلب الإصلاح الهيكلي لمجتمعنا كي يندمج في دورة التدفق السياحي الدولي. هذا نقاش لا يمكن القفز عليه لأن رؤية 2010 تقتضي من المجتمع إعادة النظر والاختيار. فهل يريد ذلك ؟ وهل يستطيع فعله ؟ هذا هو التحدي الذي يجب على المجتمع رفعه...

القسم الثالث

مسالك المستقبل

لا توجد وصفة سحرية بالنسبة للتنمية الاقتصادية سواء أتعلق الأمر بالسياحة أم بغيرها، وإنما يجب تكرار المحاولة باستمرار والتصحيح والتقويم... ثم الصيانة.

إن الحديث في هذا المجال عن "مسالك المستقبل يعكس " الانشغال الواقعي بتحديد محاور التفكير، والمسالك التي لا يُراد لها أن تكون نهائية وقطعية لأنها تستهدف فقط إتاحة الفرصة لنقاش يختلف عن الذي راج في الماضي، والذي كان جله مزيفا ومشوها. لم يكن إطار هذا الكتاب وزمن إنجازه كافيا لدراسة السبل والوسائل الضرورية لوضع حلول دقيقة تستجيب لتشخيص الاتفاق-البرنامج، لذلك نتساءل إن كان هذا العمل يدخل في اختصاصات لجنة المتابعة.

الاستثمار البشري : شرط تحقيق "رؤية 2010" ووسيطها

للإحاطة بهذه الإشكالية ينبغي أن نطّلع على وضع الاستثمار في الإنسان. أين نحن اليوم من هذا الأمر؟ ولنبدأ أولا بالتساؤل عن الكيفية التي ينظر بها المثقفون المغاربة والمنظمات الدولية إلينا من الداخل والخارج.

تساءلت **هند الطعارجي** في مقال صدر في 31 أكتوبر 2003 بجريدة "ليكونوميست" قائلة : «لماذا استطاعت بلدان أخرى كانت تعيش في الستينيات نفس وضعنا تجاوزَ هذا الوضع بقوة، في حين مازال بلدنا يحيا في نفق التخلف المظلم ؟ الجواب يُدعى الفقر الفكري... ويُدعى أيضا سيادة الضعف». وقد أضافت قائلة : «لن يؤدي أي إصلاح إلى نتائج إذا لم نقرر توفير تعليم يكوِّن العقول الحرة». فما العمل ؟ تتساءل **هند الطعارجي**. لا غرابة في هذا الأمر. «ينبغي الوعي بهذه المسألة على أعلى مستويات الدولة وعيا قويا جدا ومؤلما جدا بحيث يستطيع دفع السبات ووخز كل مستوى من مستويات القرار، وعيا يصير إرادة سياسية. فهناك خيرات وإمكانات كثيرة في هذا البلد تثير البكاء، لأننا لم نكن نتوفر على أي شيء لهان الأمر، غير أننا نملك بلدا فتانا، وخيرات طبيعية وأناسا طيبين...».

تمثل **هند الطعارجي** اتجاه مفكرين مناضلين يتلهفون لرؤية المملكة وقد انعتقت من تخلفها الاقتصادي والثقافي. [illegible] إن هذه اللهفة تشرفهم وتُلحقهم بآلاف الفاعلين الاقتصاديين الذين تعبوا من تحمل إدارة متشعبة ومكلِّفة وقليلة الاستقامة على الصعيدين المادي والأخلاقي، وعاجزة عن التأقلم مع التحولات الجديدة التي أطلقها صاحب الجلالة الملك محمد السادس. هذه الإدارة تتحمل وحدها مسؤولية الوضع الحالي الخاص بالتنمية البشرية.

ولحسن الحظ، يُعتبر المغرب في الخارج بلدا ناميا. فما سبب هذا الاعتبار ؟ لقد تحسنت مؤشرات المغرب الاجتماعية خلال العقود الثلاثة الأخيرة حسب التقرير السنوي للتنمية البشرية لسنة 2003، الذي يُصدره برنامج الأمم المتحدة للتنمية، إذ انتقلت من مؤشر 0,429 سنة 1975 إلى 0,606 سنة 2001 دون أن يُسجَّل تقهقر في أي وقت من الأوقات. أبرز برنامج الأمم المتحدة للتنمية التقدم المسجَّل في المجال الاجتماعي

والسياسي، غير أنه لاحظ أن الجهود المبذولة في المغرب «لم تكن كافية لاستدراك الفوارق الواسعة مقارنة بالبلدان التي تعرف نفس مستوى المداخيل، و لم تكن كافية لوقف أثر نمو ضعيف وسريع الزوال على مستويات الاستهلاك خلال سنوات التسعين كلها. فالفقر انتقل من 13 % سنة 1990 إلى 19 % سنة 1999، أما عدد الأشخاص المعوزين فقد بلغ ثلاثة ملايين شخص. لذلك فإن سياسات التنمية البشرية والإدماج تمثل الرهان الأكبر إذا أردنا تقليص الفقر وحماية الفئات الأكثر عوزا، مع الحرص على تعزيز إمكانات نمو البلد على المدى البعيد».

لا يسعنا إلا أن نستخلص من جديد أن جهود النمو الاقتصادي مرتبطة جدا بتقدم التنمية البشرية[10] والعكس صحيح كذلك. ويُعتبر تقرير برنامج الأمم المتحدة للتنمية عن المغرب مفيدا في هذا الصدد :

«إن ضعف النتائج الاقتصادية وسرعة تبخر النمو عاملان تسببا في ارتفاع الفقر خلال سنوات التسعين. ففي الوقت الذي كانت فيه الوضعية الماكرو-اقتصادية مستقرة، قادت فترات الجفاف المتوالية والنتائج الطفيفة للاقتصاد غير الفلاحي إلى انتشار الفقر والهجرة القروية والعطالة الحضرية. وفي هذا السياق ركد الدخل الفردي الفعلي، بينما أقصى الاستهلاكُ العمومي إلى حد ما الاستهلاكَ الخاص. لقد استمرت الإصلاحات الهيكلية في التقدم، غير أن ذلك كان يتم بطريقة غير متكافئة، وبالتالي لم يكن كافيا لتحسين التنافسية. فبالرغم من إقرار إصلاحات تروم تحسين مناخ الاستثمار، فإن الإكراهات الماكرو-اقتصادية الإجمالية واستمرار النقص الميكرو-اقتصادي الذي يرتبط جدا بقوة الإدارة أو بانعدام فعاليتها استمرت في تقييد تنمية القطاع الخاص».

يمكن أن نتحفظ على درجة موضوعية حسابات برنامج الأمم المتحدة للتنمية فيما يخص تحديد مؤشر التنمية البشرية الذي صنف المغرب في الرتبة 126 عالميا، خلف منافسيه المتوسطيين في المجال السياحي : مصر وتونس وتركيا. بيد أن المشكلة تكمن في أن برنامج الأمم المتحدة للتنمية يُعِدُّ تقاريره بناء على دراسات تنجزها بعض المنظمات ذات الصلة بهيئة الأمم المتحدة وأجهزة متخصصة، أما البلدان المعنية فلا تُستشار ولا تتدخل.

أما في المغرب، فقد اتخذ جلالة الملك محمد السادس مؤخرا القرار الصائب حين كلّف فريقا من الخبراء
أما في المغرب، فقد اتخذ جلالة الملك محمد السادس مؤخرا القرار الصائب حين كلّف فريقا من الخبراء
والباحثين بإعداد تقرير دقيق عن التنمية البشرية في المغرب خلال نصف قرن 2005/1955، ويُنتظر أن يكون التقرير جاهزا في سنة 2005.

وفي انتظار صدوره، التزم مخططو الاتفاق-الإطار بالحرص على أن يكون الإنسان في قلب مشاريعهم وانشغالاتهم، ذلك أن الإنسان يشكل الرأسمال الثمين لكل مشروع. ويتعلق هذا دون أدنى شك وأساسا بالتعليم داخل المدارس والجامعات.

---

[10] مؤشر التنمية البشرية أداة تركيبية للقياس. يضم ثلاثة أقسام نوعية : الأمل في الحياة عند الولادة، ونسبة البالغين غير الأميين مضافة إلى نسبة التمدرس الخام، والناتج الداخلي الخام.

تم التطرق لوضعية منظومتنا التعليمية الحالية من جميع جوانبها. وقد أعطى وزير التعليم الثانوي والتقني السيد عبد الله ساعف الأرقام التي تحمل أكثر من مغزى عن وضعية التعليم، وذلك حين استمعت إليه اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين في 8 أبريل 1999. أعلن السيد الوزير أن «مختلف الدراسات تشير إلى أن 85 طفلا يبلغون من العمر سبع سنوات من أصل 100 يلجون المدرسة، وأن 45 منهم يبلغون السلك الثاني من التعليم الأساسي، بينما لا يبلغ التعليم الثانوي والتقني سوى 22 منهم. أما عدد الحاصلين منهم على شهادة البكالوريا فلا يتجاوز عشرة».

وأمام اللجنة نفسها وبعد أسبوع من استماعها للوزير المذكور، قدَّم وزير آخر من الحكومة، السيد إسماعيل العلوي، هذا التشخيص المزعج : «إن تعليمنا هش. إنه ليس بالديني ولا بالعلماني وليس بالمؤدَّى عنه. إنه مكلِّف للدولة والآباء. بيد أن مردوده ضعيف. يقوم على حشو الأذهان ويبتعد عن التربية والتكوين. لذلك فإنه غير ملائم ولا يستجيب لحاجيات المجتمع...».

ربما يدفعنا هذا إلى الاعتقاد بأن الاستراتيجية التي ستُعدُّ في مجالات التعليم والتربية والتكوين ستساعد على إنجاز الأهداف التي سطرتها "رؤية 2010". فلماذا هذا الاعتقاد ؟ لأن رفع التعليم المغربي إلى مستوى الإكراهات المتنامية للتنمية وتكييفه معها هو السبيل الوحيد الكفيل بالرفع من الكفاءة ومن قيمة الموارد البشرية.

فماذا صنعنا بمنظومة التعليم منذ عقود ؟ وما النتائج التي حققناها في هذا المجال ؟ يتفق الجميع على أن الفشل كان ذريعا وتسبب في شل سياسة التنمية. عرَّبنا الابتدائي والثانوي دون أن نفكِّر في مصير أولئك التلاميذ عندما يصلون إلى التعليم العالي الذي ظل مزدوج اللغة. ولم نفكِّر في تعريب بعض التخصصات العلمية، وبذلك ساهمنا في تعميق خسارة منظومة التكوين التي صارت مصنعا لتخريج المعطلين عوض الخريجين القادرين على الاندماج في سوق الشغل. واليوم، تتم مُباشرةُ إصلاح كبير في إطار برنامج الميثاق الوطني. واستنادا إلى نجاح هذا البرنامج، سيُقرر المصير الاقتصادي للمغرب. ثم إن هذا الورش لن يُؤتيَ أُكله إذا لم تصبح محاربة بنجاح هدأ البرنامجَ، سيقرر المصير الاقتصادي للمغرب. ثم إن هذا الورش لن يُؤتيَ أُكله إذا لم تصبح محاربة الأمية في أقرب الآجال ضرورةً وطنية مُلحَّة وليس عملا مرهقا نقوم به دون مبالاة.

فكيف سنستطيع اليوم وضع أسس التنمية المستدامة ونصف ساكنتنا يعاني من هذه الآفة ؟ لقد سطَّر المغرب هدف تقليص النسبة الإجمالية للأمية إلى 20 % في أفق سنة 2010، بل إنه استهدف القضاء النهائي تقريبا عليها سنة 2015. فهل تستجيب الأعمال المباشَرة في السنين الأخيرة لهذه الغاية ؟

إن بلدا يبتغي تحقيق صيت سياحي قوي يجب عليه ألا يفشل أمام ضرورة هذا الاستثمار البشري. فهذا المشروع الجماعي مفتاح للتنمية. لذلك ينبغي أن يستند إلى البنيات الموجودة، المدارس العمومية والخاصة بالإضافة إلى التربية غير النظامية. إن تضافر الشجاعة والخيال ضروريان في هذا الصدد لابتكار وسائل جديدة لمحو الأمية.

بالإمكان التفكير في إقناع أولئك الذين يعرفون القراءة والكتابة في مدن المملكة وجماعاتها بتخصيص بضع ساعات في الأسبوع لمساعدة الأميين، سيكون ذلك ثورة ثقافية حقيقية. لكنْ، هل توجد وسائل أخرى لحل هذا المشكل الكبير ؟ لاشك في أن السلوك المواطِن يعرف انتشارا ضعيفا في المجتمعات الحديثة، غير أن المغاربة ملزمون باعتبار أنفسهم مجبرين في هذه القضية. كما ينبغي ألا يظل هذا التصور حبيس مجال ضيق، بل يجب أن يصبح سياسة تعبئة حقيقية. فلتعميم التمدرس، يجب الربط العقلاني بين التعليم النظامي وغير النظامي لأن ذلك سيُمكّن من تعزيز فعالية التربية واقتصادها ودمقرطتها، وسيُمكّن أيضا من إدماج هذه السيرورة في منظور شمولي ومتواصل وجماعي.

وبغض النظر عن "رؤية 2010"، فإننا في حاجة إلى **مسيرة نور** فعلية لإخراج عشرة ملايين أمي من ظلمات الجهل. لذلك ينبغي تشييد مغرب آخر للقضاء على آفة الأمية التي تشمل 32 % من الساكنة الحضرية، ونسبة أكبر من السكان القرويين. لقد اعتبرت السلطات العمومية اليوم الأمية أولوية وطنية بعد سنوات من التماطل والتراخي.

يُنتظر تقليص نسبة الأمية إلى 35 % سنة 2004، ثم إلى أقل من 25 % سنة 2010. وهكذا، فقد استفاد أكثر من 400.000 شخص من برامج محو الأمية خلال سنة 2002. فهل سنستمر على هذه الطريق في السنين المقبـــلة ؟ كما أطلقت وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية مبادرة سُميت "عملية مئة مسجد" في شتنبر 2000 : وتتمحور هذه العملية حول دروس في محو الأمية داخل المساجد، إذ مكّنت من تكوين أكثر من 10.000 شخص. ومن جهة أخرى، تم اتخاذ عدة تدابير لضمان انفتاح المدرسة على محيطها وتشجيعه. لذلك ينبغي تحسيس التلميذ بمكانة السياحة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ينبغي تكوين التلاميذ عمليا على البعد الصناعي للسياحة وذلك من خلال أنشطة التفتح : زيارات تعرُّف وملاحظة، وتنويع الأدوات الديداكتيكية، والاستعانة بالتجهيزات المعلوماتية... وللتلفزيون في هذا الإطار دور كبير لمواكبة إدماج المدرسة والتلاميذ في الثقافة السياحية الجديدة. وينبغي كذلك تعزيز هذه الثقافة بمراجعة الكتب المدرسية بحيث تصير قائمة على قيم الانفتاح والتسامح والحوار بين المغاربة أنفسهم من جهة، وبين المغاربة والزوار الأجانب من جهة أخرى. فهل للعمليات الظرفية التي يقوم بها المكتب الوطني المغربي للسياحة في هذا المجال أثر فعلي ؟ سيكون لها ذلك إنْ هي تعززت في الأساس، أي داخل المدرسة والإعدادية والثانوية، بتحسيس التلاميذ بأهمية السياحة.

ولا ينبغي أن يعزب عن البال أن ساكنة المغرب ستبلغ 40 مليون نسمة في سنة 2015، وأن الساكنة الحضرية ستنتقل إلى 64 % من مجموع الساكنة، الشيء الذي يكشف عن أن الوسائل المستعملة إزاء هذا التأخير مثيرةٌ للسخرية.

تمويل الاستثمار

إن عجز السلطات العمومية عن حل المشاكل التي تعترضها في وضع سياسة متواصلة لتحفيز الاستثمار يساهم في استمرار حدة إشكالية الاستثمار السياحي بصفته سبيلا للمستقبل. إن هذه الإشكالية تتطلب تضافر الاهتمام والجهود. فبماذا يرتبط ذلك ؟

قدَّم الاتفاق-الإطار مؤشرات واقتراحات كافية من أجل أن يكون الاستثمار الفندقي والسياحي مربحا ومفيدا للجميع. بيد أنه يحسُن بنا ألا نعتبر هذا الملف مغلقا مادامت السلطات العمومية لم تضع بعدُ قانونا حقيقيا للاستثمار السياحي قادرا على مواكَبة الاتفاق-البرنامج.

إن قطاع السياحة لا يمكن تنشيطه بشكل متواصل إلا اعتمادا على سياسة جديدة لتمويل الاستثمار السياحي. لا يتعلق الأمر بتقديم "هدايا للفاعلين"، بل بوضع منظومة متجانسة قادرة على تشجيع الاستثمار بجدية واستمرار. ينبغي أن نطَّلع في هذا الصدد على ما فعلته البلدان السياحية الكبرى الموجودة في المنطقة ومازالت تفعله. فلنأخذ الدرس التالي : إن إحداث محيط قانوني وتنظيمي ومالي يتسم بالجذب مكَّن هؤلاء من توسيع الصناعة السياحية. ومادمنا لم نحقق هذا المكسب في المغرب و لم نعززه، فإن ترقب بلوغ أهداف "رؤية 2010" يبقى بعيدا عن الواقعية.

يتطلع الفاعلون في القطاع إلى نظام استثمار جديد لا يقتصر على مساعدات طفيفة تتغير بحسب قوانين المالية السنوية وحسن نية الحكومات المزاولة. ينبغي أن يندرج هذا النظام ضمن مقاربة شمولية تستمر إلى نهاية العقد الحالي وتطال مجمل حقول النشاط السياحي. فالاستثمارات المؤهَّلة في هذا الإطار الجديد يجب أن تُوجَّه نحو الاستجابة لأهداف استراتيجية واردة بوضوح في الاتفاق-الإطار وبرنامج العمل الذي يواكبه.

تتسم نسب الفوائد البنكية في المغرب بكونها مرتفعة تصل إلى 15 أو 17 %، في حين لا تكاد تتعدى في البلدان المنافسة 6 أو7 %. و لم تستطع وجهات منافسة مثل تونس وتركيا وماليزيا وغيرها تثبيت انطلاقتها السياحية إلا [illegible] على هذا الأساس. ثم إن محفزات النظام الضريبي والتحكم في العقار (منح الأراضي بأثمان معقولة) عضَّدا تنشيط الاستثمار وتشجيعه. أضف إلى ذلك أن الرأسمال في تلك البلدان لم يُرهَق بنظام ضريبي ثقيل ومعقد كالذي في المغرب.

ينبغي إذن أن تقطع السياسة الجديدة مع مقاربة محاسبية ومالية، وأن تتسم عكس ذلك برؤية اقتصادية على المدى المتوسط والبعيد. وينبغي كذلك أن تؤدي إلى رفع القيود التي تثقل كاهل سوق القروض في المغرب. فهذه القيود تمنع الفاعلين الخواص من الاقتراض من الأسواق المالية الدولية بنسب جذابة لا تتجاوز 3 أو 4 %، ولا تترك لهم من خيار سوى الخضوع لعبء نسب فائدة مرتفعة تعتمدها المجموعة البنكية التي تتشكل من خمس عشرة مؤسسة.

وفي انتظار ذلك، فإن المجهود التمويلي الجبار الذي يقوم به القرض العقاري والسياحي لن يكفي وحده لتقويم هذا البنك. ينبغي أن تُحاط هذه المؤسسة بمناخ من الهدوء والثقة، ووضع حد للإشاعات كيفما كانت نهاية النقاش حول مآل هذا الجهاز التاريخي. فالتساؤل عن مستقبل القرض العقاري والسياحي يعني استحضارَ طبيعة وثقل تمويل الأنشطة السياحية التي أرادتها الدولة إلى يومنا هذا. فالقرضُ العقاري والسياحي منَح ضمانته لمجمل الاستثمارات في القطاع تقريبا، معبِّرا بذلك عن أن الأولوية بالنسبة إليه كانت انطلاقةَ السياحة من خلال مجهود عضَّدته فيه السلطات العمومية والقطاع الخاص. كما أن الدولة وافقت على ركوب مخاطر محسوبة استطاعت أن توازن الحجم الكبير للاستثمارات المنجزة بواسطة القطاع العام والخاص في المملكة منذ الاستقلال. وعليه فإنه ينبغي إخضاع أي تغيير سياسي في الموضوع للدراسة الكافية والعميقة في إطار نقاش مسؤول وشفاف لأن المغرب لن يجنيَ ربحا من سياسات تتقدم فيها ازدواجية اللغة على الإخلاص والصدق.

التنظيم عامل نجاح

رأينا في السابق أن لجنة القيادة الاستراتيجية في الاتفاق-البرنامج الموقع يوم 29 أكتوبر 2001 قد تحوَّلت إلى اللجنة الاستراتيجية للسياحة. وتم الاتفاق على أن تضم هذه اللجنة الوزارات المعنية الرئيسية (الداخلية، والاقتصاد والمالية، والسياحة،...). وكان دورُها هو ضمانُ إنجاز السياسة السياحية الجديدة. فحسب المادة 60 من الاتفاق التطبيقي للاتفاق-الإطار 2010/2001، تُحدَّد مهمة هذه اللجنة في متابعة جميع التدابير التي أقرها الاتفاق التطبيقي وتنسيقها والمصادقة عليها وإنجازها، مع الحرص على احترام الآجال المتفق بشأنها، بحيث تُباشر جميع التدابير المتخذة أو المذكورة أو التي تم التفكير فيها قبل 31 مارس 2003.

غير أن تواضع عمل هذه اللجنة الاستراتيجية للسياحة سرعان ما طفا على السطح، ذلك أن النتائج التي حققتها منذ خريف سنة 2003 شديدة التواضع. ويُثير هذا الوضع أسئلة تتصل بأهمية هذا الجهاز بالنظر إلى أن مفهوم نمو السياحة بوتيرة مضاعفة بالغُ الأهمية بالنسبة للمغرب، إذ ينبغي أن تكون الإمكانيات المرصودة له مهمة بدورها. بيد أنه يمكن للمهارة أن تُخفِّف كثيرا من النقائص بالرغم من تواضع الإمكانيات.

مهمة بدورها. بيد أنه يمكن للمَهارة أن تُخفِّف كثيرا من النقائص بالرغم من تواضع الإمكانيات.

إن للتنظيم المحكم فضائلَ كثيرةً اليوم. فالمقاولات تنظم ندوات مناسبة لفائدة موظفيها ؛ وكل إطار طموح يعمل على تجديد تكوينه باستمرار للحفاظ على نتائجه وتحسينها بفضل التنظيم الفعال لعمله. ولن تستطيع لجنة المتابعة، التي غلبها الحجم الكبير من مهام التنسيق والتحفيز، تحريكَ جميع هذه المعوقات التي تعرقل مهمتها. فالتخطيط الممركز يتطلب هيكلا تنظيميا جريئا ومجددا.

نقرأ في الاتفاق-البرنامج أن «السياحة صناعة نوعية ومتعددة الأشكال، وبالتالي فإنها تفرض تنوعا في السلطات والكفاءات على صعيد الحكومة والجماعات المحلية والمهن. إن السياحة صناعة كونية شديدة المنافسة،

وصناعة ثقيلة تتطلب موارد مالية ضخمة، صناعة استراتيجية بالنسبة للاقتصاد النافع، وذات آثار متعددة على القطاعات الأخرى. لذلك فإنها لن تستطيع التقدم إلا من خلال تنسيق مضبوط جدا».

لنتحدث إذن عن هذا التنسيق المضبوط. لقد ذكر الاتفاق-البرنامج إحداث المجلس الوطني للسياحة وسلطة عليا مكلفة بالتخطيط الإجمالي لسياسة التنمية السياحية وتنسيقها. غير أن شيئا لم يُنجز في هذا الصدد إلى يومنا هذا. فكيف سنكون واثقين من التمسك بالالتزامات الواردة في الاتفاقات بين الحكومة وقطاع السياحة الخاص في غياب بنيات عليا تُشرف على التخطيط والتنسيق والتحكيم ؟ أليس الوقت ملائما لاستنفار مديرية التخطيط برمتها بصفتها بنية إدارية للدعم، وجعلها في خدمة هذه السلطة السياحية العليا التي ينبغي إحداثها أولا وقبل كل شيء ؟ فموظفو مديرية التخطيط جميعهم لن يشكلوا عبئا على دراسة البرامج وتحضير التوجهات وتفاصيل التنفيذ. ويجب أن يحتوي الهيكل التنظيمي لهذه السلطة على المتدخلين المحليين والجهويين والوطنيين : الوزراء والولاة والعمال ومكاتب المراكز الجهوية للاستثمار وممثلو المجلس الوطني، ومندوبو مصالح الأمن الوطني والمجتمع المدني والاتصال... ثم إن الأطر المدعوين إلى التدخل ينبغي أن يخضعوا للتكوين وإعادة التكوين باستمرار.

أما وثيقة الاتفاق-البرنامج، فيُستحسن أن تُستنسخ منها آلاف النسخ وتُوزَّع على جميع فاعلي قطاع السياحة، وعلى جميع القطاعات التي يرتبط بها. كما ينبغي عقد ندوات ولقاءات باستمرار من أجل التبسيط وبغية التحسيس وإشراك مختلف طبقات المجتمع. يتعلق الأمر في المحصلة بوضع آلة حربية فعلية ضد التخلف، وبالتالي ينبغي ألا يخضع أي شيء للتهاون أو الارتجال.

ويجب ألا يرأس السلطةَ العليا وزيرُ السياحة مهما كانت كفاءته وإخلاصه، بل إن الرئاسة ينبغي أن تؤول إلى الوزير الأول شخصيا لأن رئاسة الوزير الأول ستمكِّن من اتخاذ القرار والتحكيم بدل حدِّ هذه المهمة في وزير واحد يتناقش في أحسن الأحوال مع الكتاب العامين للوزارات المعنية. وفي هذا الإطار، فإن السلطة العليا لن تكون جهازا استشاريا يفتقد القدرة على التنفيذ، بل مؤسسة حكومية فعلية ملتزمة ومسؤولة بواسطة "خارطة تكون جهازا استشاريا يفتقد القدرة على التنفيذ، بل مؤسسة حكومية فعلية ملتزمة ومسؤولة بواسطة "خارطة الطريق" الخاصة بالاتفاق-الإطار.

وإذا تعذَّر على الوزير الأول مزاولة هذه المهمة باستمرار، فبإمكانه أن يُنيب عنه وزيرا مكلفا يختاره من بين وزراء حكومته بتفويض فعلي فيما يخص القرارات الواجب اتخاذها. ويمكن التفكير كذلك في تعيين مسؤول عن السلطة العليا يتوفر على خصال تسييرية ورصيد قوي شريطة أن يتلقى توكيلا واضحا في هذا الاتجاه. ويمكن كذلك إحداث مصالح جهوية بالمملكة : ستكون هذه المصالح حاضرة إلى جانب الولاة من أجل تسريع وتيرة الملفات والإصلاحات. ثم إن اجتماعات هذه اللجنة ينبغي أن تكون منتظمة. وبالرغم من أن الاتفاق البرنامج أقرَّ عقد اجتماع في الشهر، فإن هذا القرار لم يُحترم، بل إن المجلس الأعلى للسياحة لا يجتمع إلا ثلاث مرات إلى أربع في أحسن الأحوال...

إن هذا الإصلاح كفيل دون سواه بتحفيز السياسة المتوقعة لهذا القطاع. ينبغي أن يوضع بين يدي الحكومة تقرير شهري، بل يجب نشره كي يكون الرأي العام الوطني على بينة من وتيرة تقدم البرنامج. فهذه المهمة لن تكتمل في ظروف مقنعة ومحفزة لجميع الأطراف المهتمة إلا إذا حظيت باطلاع واسع على ما يجري وما ينبغي إنجازه.

تحرير النقل الجوي : مفتاح النجاح

يمكن اعتبار ملف هذا القطاع مقياسا لتحديد إرادة التغيير لدى السلطات العمومية : هل تريد فعلا الحسم في هذا المجال أم أنها لا تريد ذلك ؟ يمكن سوق ألف سبب وسبب من أجل المماطلة والتأجيل، بيد أنه لا يمكن أن نغيِّر إذا لم نحسم بوضوح في أن نظام نقل جوي قد تُجووِز منذ سنوات، وأن نظاما آخر أكثر حرية ينبغي أن يحل محله. فإذا أردنا أن نمنح "رؤية 2010" حظوظا معقولة، وجب علينا الانخراط في تحرير النقل الجوي.

لا يتعلق الأمر بإقرار تدابير متسرعة في هذا الاتجاه بين عشية وضحاها. سيكون ذلك استمرارا لسياسة ارتجال غير عقلانية. ما ينبغي فعله في الواقع هو تسطير رفع الإجراءات المعرقلة التي يعرفها هذا القطاع، وذلك في أجل لا يتعدى نهاية سنة 2004. ويفرض هذا الاختيار اعتماد تدابير مصاحبة مدروسة كي تتمكن الأطراف المعنية، الخطوط الملكية المغربية وشركات أخرى، من الاستعداد لهذه الوضعية الجديدة في ظروف مثلى.

أما المبدأ الذي يقوم عليه هذا الإصلاح فبسيط : لن يُمنح أي احتكار لأيٍّ كان. ينبغي أن يسود مبدأ المساواة بين الخطوط الملكية المغربية وجميع الشركات الأخرى. يتعلق الأمر بالقيام بمراجعة أساسية : مراجعة تقطع مع ثقافة "الريع" التي تحمي مشاريع البعض ومصالح البعض الآخر، وتقطع مع المواقف المتصلبة التي ترى في استمرار الوضعية الحالية تحت إمرة الخطوط الملكية المغربية تعبيرا عن وطنية مغشوشة. ثم إن هذه المراجعة تُؤسس للانخراط في قواعد التسيير الجيد وضرورات العقلانية الاقتصادية.

وعلى العموم، فإن الخطوط الملكية المغربية لن تستطيع كسب التحدي الحالي. لقد استهدفت الرفع من حجم الأسطول الحالي بما يناهز ثلاثين طائرة، في أفق بلوغ 45 طائرة سنة 2010. فهل ستتمكّن من تحقيق ذلك
وعلى العموم، فإن الخطوط الملكية المغربية لن تستطيع كسب التحدي الحالي. لقد استهدفت الرفع من حجم الأسطول الحالي بما يناهز ثلاثين طائرة، في أفق بلوغ 45 طائرة سنة 2010. فهل ستتمكّن من تحقيق ذلك
بالنظر إلى القيود المالية التي تُثقل كاهل الشركة، ومشاكل توسعها في السوق ؟ ومهما كان الحال، فإن الخطوط الملكية المغربية لن تستطيع تأمين نقل 10 ملايين سائح المتوقعة إلا جزئيا. وقد اعترفت إدارتها خلال جلسات أگادير حول السياحة في 14 فبراير 2003 بأنها لن تستطيع تأمين التدفق السياحي إلا بنسبة 40 %.

وعلاوة على برنامج تعزيز الأسطول، بالرغم من المعوقات المذكورة، سطرت الخطوط الملكية المغربية مبدأ إحداث قطب شارتر بشراكة مع فاعلين مغاربة أو أجانب سيمكن من توفير أداة متخصصة ومنافسة في هذا القسم من السوق، والذي يمكنه أن يستجيب للطلب بشكل أفضل. غير أن النتائج المسجلة فيما سبق لا تعزِّز

توقعات التنمية هذه : فرحلات شارتر التي سجلت خلال السنة المالية 1999-2000 رقم 839.786 راكبا، اندحرت بنسبة 2,7 % في السنة الموالية، إذ بلغت 817.147 راكبا فقط.

إن ما يحدث يُعطي الانطباع بأن الخطوط الملكية المغربية قد بلغت طاقة استيعاب لا يمكن تجاوزها بفعل تصلُّب بنياتها وقصور استراتيجتها التجارية والتسويقية. قد تُسجِّل نقطة أو نقطتين هنا أو هناك، وفي هذا القطاع أو ذاك أو في هذه السوق أو تلك. بيد أنها لن تستطيع الانخراط في دينامية تنموية قادرة على دعم استراتيجية "رؤية 2010" السياحية ومواكبتها والنهوض بها. فمنذ سنوات، ظل نقل الركاب يدور حول 3.700.000 راكب (3.729.050 خلال 1999-2000 ...

يعكس السؤال الموالي المعادلة التي لا يمكن تلافيها : كيف تتوقع الخطوط الملكية المغربية مضاعفة عدد ركابها ثلاث مرات في أفق سنة 2010 لتكون في مستوى الأهداف المرتقبة في هذا التاريخ ؟ ونشير كذلك في هذا الإطار إلى نقص استغلال الطاقة المعروضة التي تتراوح منذ سنوات بين 67 و69 % فقط. لذلك فإن الشركة قد بلغت فعلا طاقة استيعابها القصوى.

وبناء على ذلك، ينبغي مراجعة نمط التنظيم والهيكلة وتصحيحهما بعمق إذا أردنا رفع الخطوط الملكية المغربية إلى مستوى ضرورات المردودية التجارية على الأقل. يجب الانكباب على أولوية تحسين نسبة الملء بطريقة تصاعدية وذات دلالة. يبلغ عدد المقاعد المعروضة حاليا خمسة ملايين ونصفا، غير أن المحجوز منها لا يتعدى 69 %. فقبل مضاعفة هذه الطاقة أو رفعها إلى ثلاثة أضعاف، وهو ما لا تفكر الخطوط الملكية المغربية فيه، يجب منح الأولوية لضمان مردودية المقاعد المعروضة التي مازال أكثر من 30 % منها غير محجوز...

أما بخصوص الرحلات الداخلية، فإن المشهد لا يثير التفاؤل أيضا. لقد ارتفع النقل الداخلي خلال السنة المالية 2000-2001 ليبلغ 765.678 راكبا في حين بلغت المقاعد المعروضة 1.324.564 مقعدا، أي أن نسبة الملء بلغت 56,1 %. بيد أن هذا الرقم يمثل انخفاضا مقارنة بالسنة المالية السابقة، حيث بلغ الانخفاض نسبة 5,2 %. أما العوامل التي تُعرقل انطلاقة النقل الجوي الداخلي فمعروفة : غلاء الأسعار، وضعف الجودة، وعدم ملاءمة أما العوامل التي تُعرقل انطلاقة النقل الجوي الداخلي فمعروفة : غلاء الأسعار، وضعف الجودة، وعدم ملاءمة التوقيت، وتقادم الطائرات، إذ يبلغ عمر طائرتين من نوع بوينغ 737/200 أكثر من عشرين عاما... لذلك نستنتج أن الخطوط الملكية المغربية مازالت لم تستوعب الدور الذي يمكن أن تلعبه الخطوط الداخلية في استراتيجية تنمية النقل الجوي والنهوض بالسياحة بشكل عام. وفي هذا الإطار، يشكل تحرير النقل الجوي أول موجِّه حاسم لتنفيذ سياسة تنمية مستدامة.

لا مهرب في هذا الصدد من اعتماد استراتيجية "السماء المفتوحة". لقد ألح الاتفاق-البرنامج 2000-2010 على ذلك. كما ينبغي أن تستهدف هذه الاستراتيجية ثلاثة أهداف : فتح السماء المغربية أمام جميع الشركات ومهنيي القطاع بناء على احترام قواعد السلامة الدولية. فعلاوة على أن لا أحد يجادل اليوم في أن تحرير النقل

الجوي يدعم السياحة على صعيد الطلب والعرض معا، فإن هناك علاقة تداخل بين استراتيجية "السماء المفتوحة" وارتفاع الطاقة الفندقية، إذ كلما ازداد الطلب، استجابت له عروض الفنادق.

إن قصة "خيمة الخطوط الملكية المغربية" التي ترمز إلى سيادتنا على السماء ليست إلا خديعة لن تنطليَ على أحد. ولننظر كيف أن بلدا كبيرا مثل الولايات المتحدة الأمريكية لم يتردد في التضحية بشركتيه الوطنيتين الكبيرتين، **البنام والتوا**، في سبيل المردودية دون أن يستقبح ذلك أي مواطن أمريكي... إن المصالح العليا للمملكة لن تُعتبر اليوم مُؤَمَّنَةَ الأجواء لأن سماءها تطير فيها طائرات شركة مازالت تُمثل معوقا كبيرا للنهوض بالسياحة الوطنية. ويتعلل المستفيدون من هذا الوضع بالوطنية لتسويغ الثبات والجمود، أفليست الوطنية الحقيقية هي بذل ما في الوسع لبلوغ هدف 10 ملايين سائح في نهاية هذه العشرية ؟

وبعبارة أخرى، فإن السماء المغربية يجب أن تُفتح أمام الجميع في القريب العاجل الذي لا ينبغي أن يتعدى نهاية سنة 2004. يجب استقطاب السياح بأقل كلفة لذلك ينبغي مباشرة الإصلاح العميق لمنظومة النقل الجوي الحالية بوتيرة سريعة كيفما كانت "المقاومات". ليست أمامنا خيارات أخرى ؛ فإما أن تستجيب الخطوط الملكية المغربية لهذه الإكراهات أو فلتنسحب. من حقها الاستمرار في تأمين الرحلات المنتظمة أو رحلات شارتر. أما أسوأ الحلول فهو اتخاذ تدابير صغيرة هنا وهناك دون أن يخضع مصيرها لإصلاح جذري.

تحسين المواصلات الطرقية والسككية والبحرية

ينبغي تجاوز الوضعية الحالية في هذا القطاع الذي لا تُساعد مختلف فروعه على تنشيط السياحة، بل إنها تعرقلها في بعض الأحيان. ففي مجال النقل الطرقي، يجب إعادة النظر في النسق التشريعي والتنظيمي السائد وتصحيحه بالنظر إلى إكراهات تنمية السياحة. يجب أولا وضع حد لنظام "الريع" الذي يُعد مضادا للاقتصاد، ونعني به منح اعتمادات النقل التفضيلي الذي لا يخدم سوى بعض المصالح الخاصة.

وينبغي كذلك الإسراع في إعفاء استيراد الحافلات والناقلات التي تُستعمل في مجال النقل السياحي من رسوم الجمركة، وذلك للتخفيف من تكاليف الاستغلال، ومنح السياح خدمات أكثر جذبا. ثم إن الانعكاس الضريبي لهذه التدابير، الذي لا تكل وزارة المالية من التذكير به، يظل ضعيفا نسبيا مادام سيُعوَّض بفضل تدفق الأعمال الناتجة عن تقدم النقل الطرقي.

وينبغي كذلك عدم الاكتفاء بهذه التدابير الضريبية فقط، بل إن مهنة هذا القطاع برمتها تحتاج إلى إعادة التنظيم بناء على شروط وقواعد يجب أن تروم تحسين جودة الخدمات المقدمة وكفاءة الموارد البشرية العاملة قبل كل شيء. ويمكن إعداد برنامج خاص في هذا الصدد لفائدة الخريجين-المعطلين لتمكينهم من مزاولة مختلف مهن النقل السياحي استنادا إلى مقاييس ينبغي وضعها : سيارات الأجرة الصغيرة، سيارات الأجرة الكبيرة، الحافلات السياحية الصغرى، سيارات النقل بين مختلف المحطات ؛ محطات القطار والموانئ والمطارات. ويمكن

تقديم تكوين ملائم لهؤلاء المستخدمين يتعلق بالخدمات والنظافة واكتساب اللغات الأجنبية (الإنجليزية والفرنسية والإسبانية). كما يمكن إقرار بذلة عمل كي يتعرف السياح على من يقصدون لحظة حلولهم، مع إعلان الأسعار بغية تلافي الغش والمفاجآت التي تصدم الزوار الأجانب من الوهلة الأولى.

أما في مجال النقل السككي، فقد بُذلت جهود خلال السنوات الأخيرة، غير أنها تبقى متواضعة. ونتساءل بشكل عام : هل النقل السككي كما يُمارس اليوم قد دخل فعلا إلى القرن الأول من هذه الألفية الثالثة ؟ فهنالك مشاريع معلنة منذ سنوات لم تعرف طريق الإنجاز : الربط بين مراكش وأگادير، ومضاعفة الخط الحديدي مكناس/فاس، وعقلنة المسارات (مراكش/فاس، وطنجة/تطوان، وطنجة/الرباط، إلخ).

وقد تم إقرار مخطط جديد 2001-2005، بيد أن الأهداف المسطرة فيه لم تُحقق إلا جزئيا. إننا في حاجة إلى نظام جديد للنقل السككي، خاصة في ضوء الاستراتيجية السياحية المرتقبة سنة 2010 : الرفع من عدد القطارات المكوكية السريعة بين الرباط والدار البيضاء والمدن الأخرى ذات الإمكانات السياحية، وتحسين شبكة المواقيت لضمان التناغم ويسر الروابط، وتأمين النقل باستمرار (18 ساعة من أصل 24) نحو مطار محمد الخامس بالدار البيضاء، إلى جانب صيغ ملائمة بالنسبة للمطارات الأخرى (مراكش وأگادير...)، وتسويق صيغ ترويجية ذات جاذبية خلال المواسم السياحية (بطاقة الوفاء، الخصم للشباب وللرفيقين الذكر والأنثى...)، ومنح مهمة تنظيف محطات القطار لمصالح خارجية، وتعزيز الشرطة السككية داخل محطات القطار وداخل القطارات أيضا لضمان راحة الركاب وأمنهم.

وأما النقل البحري فلا يتميز بين وسائل النقل الأخرى. فخلال الصيف الماضي، وأثناء عبور المغاربة المقيمين بالخارج (بلغ عددهم خلال سنة 2003 أكثر من 1.600.000 عابر وبلغ عدد سياراتهم 500.000 سيارة)، لم يترك هؤلاء مجالا لتدفق سياحي كبير نحو المملكة. لذلك ينبغي الإكثار في هذا الصدد أيضا من الرحلات بين ضفتي المضيق للاستجابة في ظروف جذابة لفئات من السياح المحتملين الذين يوجدون بجنوب إسبانيا ويرغبون في تمديد مدارهم نحو المملكة. وتجدر الإشارة إلى أن مسألة تشجيع رحلات الترفيه البحرية والنهرية لا يشكل

في تمديد مدارهم نحو المملكة. وتجدر الإشارة إلى أن مسألة تشجيع رحلات الترفيه البحرية والنهرية لا يشكل

موضوع أي اهتمام خاص، باستثناء برمجة مشاريع معزولة دون أن تُنجز : نقل الركاب في وحدات نقل مائية على نهر أبي رقراق، إحداث مركب للتنشيط البحري والرياضي بأگادير واقتناء وحدتين للرحلات البحرية، ومشروع إحداث مركز صيد رياضي بأگادير، ومشروع إحداث مركز خاص للتكوين على الترفيه بالصويرة، إلخ.

إن النقل البحري والأنشطة المتعددة التي يمكن أن ترتبط به، استئجار **الجيت–سكي** ونقل الركاب على متن وحدات ترفيه وسباق الزوارق، تستطيع تعزيز المنتوج السياحي واستقطاب زبائن نوعيين ينشدُّون أكثر إلى الترويج الإعلامي.

وعلى العموم، وبعيدا عن التدابير القطاعية المسطَّرة، ينبغي التفكير في التخطيط لمختلف أنماط النقل والتنسيق فيما بينها في إطار استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الأهداف المسطرة في "رؤية 2010" الخاصة بالسياحة. ينبغي أن تستهدف التدابير والإصلاحات التنظيمية الانفتاح على المنافسة والتحرير عبْر القطع مع "منظومة" قيادية لا تستجيب لإكراهات التنمية والنهوض بسوق نقل سليمة وتنافسية على المستوى الدولي. ويبقى قطاع النقل في حاجة إلى الاعتماد على برنامج تقويم هيكلي في مستوى رهانات هذا العقد.

الإعلام وعلامات الإرشاد

لا يخفى على أحد ضعف الإعلام السياحي في المغرب. فالتجربة السلبية لمكاتب الاستقبال التابعة لوزارة السياحة داخل المطارات والتي ظلت مغلقة لسنوات بعد مرحلة استغلال قصيرة، مازالت تخطر على بال الجميع. ينبغي رفض هذا الأسلوب غير المسؤول ومعاقبته. فالزوار الأجانب يجدون أنفسهم في مواجهة وضعيات مزعجة بسبب غياب المعطيات العملية اللازمة أمام من يريد الحصول على معلومات كفيلة بإرشاده وتوجيهه. تندر تصاميم المدن السياحية، بل تنعدم داخل الفنادق أيضا. أما مواعيد الحافلات والقطارات والطائرات، فغالبا ما تكون عشوائية وغير جاهزة.

ينبغي مصاحبة هذه المقاربة ببرنامج وطني لعلامات الإرشاد : ملصقات ترشد إلى الوجهات وتبيِّن المسافات، وتصاميم واضحة للأحياء والأزقة، وأكشاك الإرشادات في المدن السياحية الرئيسية. ينبغي أن نصل إلى مستوى يستطيع فيه جميع السياح التنقل راجلين أو على سياراتهم، مهتدين بهذه المعطيات المنظورة دون أدنى صعوبة مادامت هذه العلامات تضمن السلامة وتشكل عامل اطمئنان.

عملية "السماء المفتوحة" بمراكش : ولاية نموذجية

ينبغي ألا يخضع تحرير النقل الجوي الذي يفرضه النهوض بالسياحة الوطنية لتدابير تنظيمية وتقنية فقط. ينبغي أن يتخذ أيضا شكل عملية برهانية نموذجية : "السماء المفتوحة" بمراكش. سيكون هذا علامة قوية لسياسة السلطات العمومية الجديدة، كما سيكون "تجربة اختبارية" لهذا الاختيار الليبرالي خلال مرحلة الانتقال من

أن يتخذ أيضا شكل عملية برهانية نموذجية : "السماء المفتوحة" بمراكش. سيكون هذا علامة قوية لسياسة السلطات العمومية الجديدة، كما سيكون "تجربة اختبارية" لهذا الاختيار الليبرالي خلال مرحلة الانتقال من الوضعية الحالية إلى الوضعية المستهدفة. فالجميع يتفق على أن مراكش قد بلغت درجة عالية من النضج بفضل الجهود التي بوشرت خلال السنوات الأخيرة، الشيء الذي يمكّنها اليوم من كفاءة جيدة على مختلف أصعدة التنمية. أفلا تتوفر هذه المدينة على طاقة فندقية مؤثرة، وعلى تأطير بشري خبير، وعلى مطار دولي عالي الجودة، وعلى مطعمة وطقس يحملان شهرة عالمية ؟

إن إعلان عملية "السماء المفتوحة" بعاصمة الجنوب يعني أن جميع الشركات العالمية تستطيع أن تهبط بمدارج مطارها، شريطة أن تتقدم بطلب تسجيل بحسب مساطر تسجيل الرحلات المتوقعة الجاري بها العمل. ينبغي

تقويم رسوم المطار لتصير ملائمة لرسوم مطارات البلدان السياحية المنافسة بالمنطقة، بل يمكن أن نحددها في مستوى أدنى لنجعل من ذلك حجة ترويجية إضافية.

أما الهدف المرتقب فهو بلوغ نمو سنوي في أعداد الزوار الأجانب يتراوح بين 10 و15 % إلى أن نصل إلى نسبة نزول قصوى. وتدخل عملية "السماء المفتوحة" في إطار هذه المقاربة. إنها عنصر من بين عناصر أخرى تُشكِّل برنامجا معمما يتصل بالنمو القوي والمتواصل، ويهم المجالات التالية :

- تجهيز عام لجميع أحياء المدينة بعلامات الإرشاد (ألواح الوجهات، والمسافات، ومخارج المدينة، وتصميم الأحياء، وألواح الأزقة المقروءة والواضحة، وأكشاك الإرشاد في ملتقيات الطرق الرئيسية وفي المدارات السياحية (بساتين النخيل والمدينة..)). كما ينبغي استعمال علامات الإرشاد هذه في جهة مراكش-تنسيفت-الحوز بكاملها علاوة على مراكز الإسعاف والمساعدة التي يجب أن تجمع بين مصالح الدرك الملكي ووزارة الصحة. وينبغي أن تُكتب جميع أدوات الإرشاد المستعملة في هذه الأعمال باللغات الثلاث (العربية والفرنسية والإنجليزية). أما تمويل هذا البرنامج فيمكن أن تتقاسمه مختلف الجماعات بمساهمة المكتب الوطني المغربي للسياحة والمركز الجهوي للاستثمار. بيد أنه ينبغي الحرص على أن تتكفل سلطة واحدة بالتدخل في الميدان لتلافي النقائص السابقة. يبدو أن هذه توصياتٌ تافهة، غير أنها تمثل معالم بالغة الأهمية بالنسبة للسياح.

- ينبغي أن تُدمج تهيئة النقل الحضري معطياتٍ من هذا "البرنامج النموذجي". فالأعمال المباشَرة في هذا المجال يمكن أن تشتمل على : إنجاز أروقة خاصة بالحافلات وسيارات الأجرة في الشوارع الكبرى ؛ وإحداث أماكن طلب سيارات الأجرة ؛ وتأمين النقل انطلاقا من الفنادق نحو وسط المدينة والمواقع السياحية الرئيسية (جامع الفنا، والمنارة، والمدينة العتيقة، وقبور السعديين...). وينبغي أن تعمم التدابير المقترحة في موضوع تقويم المنتزه الحضري وإعادة هيكلته على مستوى مدينة مراكش كلها.

- ينبغي اعتبار راحة السياح وسلامتهم أولوية الأولويات، وذلك بالإكثار من فرق الشرطة السياحية، ودوريات الشرطة ورجال شرطة القرب. يتعلق الأمر بالقضاء على الشكوك المتبقية (إزعاج وسرقة

ودوريات الشرطة ورجال شرطة القرب. يتعلق الأمر بالقضاء على الشكوك المتبقية (إزعاج وسرقة وتسول...) والتي تشكل مضايقات كبرى بالنسبة للسياح.

- وتحظى النظافة والبيئة بالأولوية كذلك، وتتطلبان تدابير عملية تمكّن من أن تعم النظافة جميع الأماكن : في الأزقة والحافلات وسيارات الأجرة والمدينة. كما ينبغي أن تعم النظافة والوقاية الأماكن العمومية والتجارية (المقاهي والمطاعم والفنادق). لذلك علينا أن نصل في هذه المجالات، وخلال سنة واحدة، إلى الارتقاء بمدينة مراكش إلى مستوى المدن الأوربية الكبرى.

وينبغي أن تسود ثقافة المشاركة عند تنفيذ هذا "البرنامج النموذجي"، إذ لا ينبغي أن يستفرد هذا الجهاز أو ذاك بالعمل كله، بل علينا الاستناد إلى شراكة محلية وجهوية تضم جميع الفاعلين المعنيين (السلطات الوصية،

والمنتخبون، والمركز الجهوي للاستثمار، والمكتب الوطني المغربي للسياحة، والمنظمات غير الحكومية، والجمعيات المهنية، والطلبة والتلاميذ...). ينبغي أن يكون البرنامج قضية الجميع بحيث يشعر كل مواطن وكل مقاولة وكل تجارة بأنهم معنيون بالنهوض بالمنتوج السياحي.

وأخيرا، يجب أن تُواكب الأعمال، مرة أو مرتين في السنة، بتظاهرة ذات إشعاع إعلامي وسياحي. يتعلق الأمر بإحداث أنشطة كبرى إلى جانب المهرجان الوطني للفنون الشعبية والمهرجان الدولي للفيلم بمراكش تكون لحظات قوية تعيش فيها المدينة وساكنتها على إيقاع محاور فنية وثقافية وسياحية متنوعة. فالنجاحُ يستدعي النجاحَ. ولذلك ينبغي وضع دينامية في هذا الاتجاه للرفع من قيمة المكانة العالمية لمراكش وترجمتها إلى تدفق سياحي ملائم.

خاتمة

أية سياحة لأي مغرب ؟

تضع "رؤية 2010" المعتمدة اليوم على جدول الأعمال الإشكالية العميقة التالية : أية سياحة لأي مغرب ؟ لا يعني ذلك أن هذا السؤال غير مسبوق. فخلال عقود، اعتُمد نوع من السياسة كانت له خاصيته على كل حال، غير أنه لم يُترجم إلى مشاريع ملموسة.

لم نتوفق إلا في أن نجعل من السياحة شيئا آخر حسب الاستطاعة واستنادا إلى حدوس واندفاعات بعض المهنيين الذين كانوا متحمسين إلى العمل. فهل تُرجمت مجمل مبادراتهم على الصعيد الوطني إلى استراتيجية فعلية ؟ لا يبدو ذلك أكيدا لأنه لم يتم الانشغال بتقييم طبيعة الصناعة السياحية وحجمها في تنميتنا أو في مجتمعنا.

لقد توالت المخططات، لكنْ، هل شكلت التزامات فعلية مصحوبة بحصيلة مرحلية وتقويمات لتهيئ جميع شروط إنجاز أهدافها ؟ ألم تكن هذه المخططات مجرد شعارات تكيفت معها الحكومات، بينما لم يستطع الفاعلون إلا النحيب بسبب انفلات فرص كثيرة من بين أيديهم لأن الحكومة لم تفعل ما صرحت به ؟ للأسف فإن ثقافة بعض المسؤولين لم تستطع قياس وتمثل إمكانات هذا القطاع.

وفي ظل هذه الظروف، لا تنتابنا الدهشة من تضييع السياحة الوطنية لفرص كثيرة، ولا يسعنا اليوم إلا أن نهنئ أنفسنا على إقرار استراتيجية على المدى البعيد في يناير 2001 خلال الجلسات الوطنية الأولى بمراكش، وذلك بفضل انخراط جلالة الملك محمد السادس وإرادته. لاشك في أن السياحة قد أُدرجت اليوم في إطار مقاربة شمولية ومنهجية عمل سيأتيان أكلهما إذا استطاع جميع الفاعلين حكومةً وإدارةً ومهنيين...، أن يكونوا في مستوى الضرورات المطلوبة. فالسؤال -أية سياحة لأي مغرب ؟- يعني أن هناك دفتر تحملات ينبغي أن يُحترم من لدن جميع الأطراف.

ألا يجدر بنا معرفة من أين أتينا ومن نحن كي نفهم إلى أين نذهب في أفق سنة 2010 و2020 وأبعد من ذلك أيضا ؟ كان المغرب بُعيد الاستقلال مجتمعا تقليديا ومسلما، وكان الدين واسع الانتشار لأنه كان خلال قرون قاعدة مرجعية لشعب وأمة تتمسك بقيمها وهويتها. فكيف سنكون بدون هذا البعد الثقافي والديني الذى قاعدة مرجعية لشعب وأمة تتمسك بقيمها وهويتها. فكيف سنكون بدون هذا البعد الثقافي والديني الذي صاغ شخصيتنا ؟ وهل سيستطيع هذا الإرث أن يكون اليوم امتيازا يجب الرفع من قيمته في الشكل المجتمعي الجديد الذي تقتضيه السياحة ؟ وبعبارة آخرى، هل السياحة الممدوحة في "رؤية 2010" سائغةٌ في مجتمع إسلامي مثل مجتمعنا، يستند إلى مرجعيات عتيقة، وقد يكون أشد عنادا مما نعتقد إزاء التحول المرتبط بتدفق عشرة ملايين سائح دولي ؟

لقد كانت صورتنا المجتمعية منذ نصف قرن تُقدم الخصائص المعروفة التالية : وضع نسائي متخلف ترتدي فيه أغلبية ساحقة من النساء النقاب أو الحايك، وتعليم أساسي يقوم أساسا على الكتاتيب القرآنية، ونسبة أمية تفوق 90 %، ومستوى عيش متدنٍ يطبعه فقر كبير في الأوساط القروية. كما تميزت البنيات الاجتماعية بمبدأ

الجماعية الذي يتمحور حول الأسرة والقبيلة والقرية. وقد رسخت التقاليد والدين هذا النمط من الحياة الذي تتحكم فيه قواعد السلوك والأعراف الاجتماعية، وما ينبثق عن كل ذلك من سلوكات وأحوال نفسية.

لقد تغير هذا المغرب اليوم وصار حضريا بنسبة 50 % ضمن سيرورة متواصلة مالت نحو أنماط العيش السائدة في الضفة الأخرى من الأطلسي على وجه الخصوص. وتضاعفت ساكنته ثلاث مرات خلال أربعة عقود لتتجاوز 30 مليون نسمة. ثم إنه عرف تحديثا كبيرا في مساحات خاصة من المجتمع حيث يتساكن، بصعوبة، "مغربان" أو لنقل ثلاثة تدير ظهرها لبعضها، وتعيش بقيم ثقافية وأنماط حياة متباينة.

بيد أن سياحة عشرة ملايين زائر التي نهفو إليها اليوم هي قضية جماعية تقتضي أن يتعامل المجتمع مع إدماج هذا الجسم "الأجنبي" في موسم العطل، بل وبشكل يومي ومتواصل أيضا. فهل نحن مستعدون لمواجهة هذه الوضعية التي ستقلب عاداتنا وسلوكنا وقيمنا وطرق وجودنا وعيشنا، وعلاقتنا بالآخر الذي يبعث لنا بدوره نظرات متفاعـــلة ؟

هل تتيح الوضعية الحالية جذبا سياحيا ؟ لا يمكّن مستوى النماء في العالم القروي من عيش خمسة عشر مليون نسمة في شروط معقولة. لذلك فإن التزوح القروي جنوح هيكليٌّ يُعززه الجفاف المضطرد لأننا نسينا أن المناخ المهيمن على بلادنا شبه جاف، وأن مقاييس الأمطار الجيدة ليست هي القاعدة، بل إنها الاستثناء.

لقد ظلت البادية المغربية في مجملها وباستثناء بعض المساحات المسقية متخلفة ؛ دواويرها معزولة، وبناياتها التحتية ناقصة بل إنها تكاد تنعدم، وتميزت كذلك بولوج محدود جدا إلى التجهيزات والخدمات الأساسية (التعليم والصحة والماء والكهرباء...). فهل انخرط هذا العالم القروي في سيرورة النهوض والتنمية ؟ كيف يمكننا أن نأمل في أن ينتج هذا الوجه التقليدي والمتخلف من مجتمعنا ثقافة ملائمة لتدفق سياحي هائل ؟ وكيف يمكننا التفكير في أن آلاف الأشخاص الذين ينتمون إلى هذا المجال قادرون على الكشف عن قدرة استقبال ثقافية واجتماعية فعلية ؟ وكيف لا ينظر عالم يصطدم يوميا بصعوبة العيش ومخاطره، في قراه كما في مدنه وضواحيها، إلى تسامح آلاف السياح بعين الريبة والشك ؟
مدنه وضواحيها، إلى تسامح آلاف السياح بعين الريبة والشك ؟

يعيش ملايين الأشخاص الفقراء على هامش مجتمع لا يجدون إليه سبيلا، مجتمع المدن وعروض التباهي بالاستهلاك والبذخ، وسيجدون أنفسهم كذلك وجها لوجه مع ساكنة "أخرى" تتكون من السياح الأجانب. سيترك "صدام الحضارات" هنا وهناك آثارا على تقاليد انفتاح المغاربة وحسن ضيافتهم.

إننا نخلط في هذا الصدد بين سجلين يختلفان أشد الاختلاف : سجل حسن استقبال المغاربة وحفاوتهم ؛ وسجل تعرُّض حقل إبصارنا ومجتمعنا لاقتحام ملايين السياح الذين دُعوا إلى بلدنا لأنهم أدوا ثمن ذلك. في الحالة الأولى، يتعلق الأمر بالنفسية الفردية والتربية اللتين تفرضان علينا استقبال الجار وعابر السبيل. وفي الحالة الثانية، يتعلق الأمر بمجتمع يحس بأنه يتعرض للغزو والتهديد من طرف حشد من الزوار الأجانب يحملون

آلات التصوير ويُستقبلون من أجل أموالهم. وإذا كان العالم القروي يعيش بشكل عام خارج نطاق العصر الحالي، وينتظم على إيقاع المواسم والأسواق الأسبوعية، فإن وضع العالم الحضري مختلف. ينتشر في هذا العالم الفقر الناتج عن الإقصاء وندرة فرص الشغل والعطالة الدائمة، وبالتالي فإنه يتميز باختلاط عقليات تجد نفسها في علاقات غير مستقرة مع المجتمع.

لو اتَّخذت السياحة الحجم الذي تتوقعه لها "رؤية 2010"، فإنها ستكشف بذلك عن "نموذج-مضاد" غربي منتصر وشديد الجذب. فمن خلال الواجهة التي يقدمها، يحمل هذا النموذج سمة النجاح والعافية والترف وحضارة الترفيه التي ضمنت تنميته، والتي تستطيع الآن الانخراط في تفتح الفرد والنهوض بجودة نمط العيش.

لقد راهنت السياحة على ما أتاحه نموذج انطلاقها، ثم راحت تبحث عن الجديد والانفعالات المتجددة وتفتق الحواس. فهل انشغلت فعلا بالتعرف على الساكنة المستقبلة التي لا تُختزل في صور مراسلات تَهَبُ الغرابة والاغتراب ؟

بالنسبة لكثير من الوطنيين الذين يتحيزون في هامش ديناميات التنمية، تُذَكِّرهم السياحة الحالية بفشلهم الشخصي. يحاولون العيش بينما يبدو أمامهم بالحجة والبرهان نمط العيش الذي لا يجدون إليه سبيلا والذي يُعتبر في نظرهم سرابا في عالم صعب. فكيف بوسعنا انتظار التسامح وحسن الضيافة من قِبل هؤلاء الملايين الذين لم يتوفقوا في الحياة ؟ كيف يمكن تلافي الحقد والتعصب اللذين يغذيان جميع أشكال الإقصاء والتطرف ؟ لِمَ لا نرى أنه علاوة على الهيمنة الاقتصادية للشمال على الجنوب، لا تشكل السياحة سوى "حرب صليبية" للغرب المتفوق على أراض كانت تحت تصرفه ؛ مواجهة عتيقة بين ثقافات وأديان لم تستطع تلافي قلاقل الماضي لانتهاج طرق الحوار المثمر بين الشعوب.

وتنضاف إلى هذه المعطيات الموضوعية التي يصعب تلافيها، صورةُ السائح الرائح الغادي الذي يتميز بسمات متعددة داخل المجتمع المستقبل : يتميز بلباسه، وأساليب ترفيهه، وعاداته الإباحية، والولع بالجسد ومتعة المنتوجات الثقافية وغيرها. وباختصار، فإنه يتميز بجميع السمات التي لا تميز مجتمعنا، والتي لا يريد أن يتسم بها المنتوجات الثقافية وغيرها. وباختصار، فإنه يتميز بجميع السمات التي لا تميز مجتمعنا، والتي لا يريد أن يتسم بها وإن كان ذلك بشكل خفي... لذلك فإن المواطن المحلي المغلوب اقتصاديا أمام القدرة الشرائية المختلفة هذه، يحس باستمرار بأنه مهدد في قناعاته التي تتأسس عليها هويته. فما العمل إذا كان "النموذج" الذي يقدمه السائح هو "الاختيار المجتمعي" الصحيح والغاية المثلى التي ينبغي بلوغها، بينما الشروط الموضوعية لتنميتنا لا يمكنها إدراك ذلك ؟

إذا اتخذت السياحة الحجم الذي نتحدث عنه، فإنها ستكون بذلك مساعدا على تحقيق ما لم نستطع تحقيقه، وستستطيع كذلك الكشف عن فشلنا ونقائصنا. ستمكِّننا القيم والسلوكات المرتبطة بها من تجاوز المجتمع التقليدي الذي ينتمي إلى الماضي، دون أن يعني ذلك أننا سنفتح أبوابنا فتحا نهائيا على التنمية والتحديث.

فهل نحن مستعدون لتدبير هذه الإكراهات الجديدة ؟ وبعبارة أخرى، فإن سوء تنميتنا وما يتولد عنه من تفاوتات وسوء تسيير، قد يُغذي المرارة لدى ساكنة تعتبر بؤس حالها شيئا غير محتمل، مما يؤدي إلى رفض السياحة التي قد تصير أداة في يد قوى الظلام التي ستسعد برفض وجود ملايين الأجانب الغربيين، بل برفض "غزوهم".

وللخروج من هذه المعادلة المنغلقة التي تزيد من تصلب المجتمع والتفاوتات بين الطبقات، يجب أن تُؤتي التنمية أُكلها، أو لنقل جميع أكلها. ينبغي أن يتولد عن السياحة التي نريدها في أفق سنة 2010 وأبعد من ذلك، آثارا اقتصادية واجتماعية ذات مغزى وبوتيرة سريعة، وبالتالي ينبغي أن تستفيد الساكنة كلها من هذه الآثار بطريقة أو بأخرى.

يجب أن تُسجِّل الفنادق مبالغ معاملات وارتفاعا متواصلا ومضاعفا ؛ كما ينبغي الرفع من نسبة ملء وحداتنا الفندقية ؛ وينبغي على جميع القطاعات ذات الصلة غير المباشرة بهذه الصناعة أن ترتبط أيضا بهذه الدينامية ؛ وينبغي كذلك أن يجد سكان القرى الصغيرة والأماكن النائية نصيبهم في النهوض بهذا النشاط. وينبغي أن يُدرك كل واحد منا في حياته اليومية أن السياحة قد تخلخل هويتنا الثقافية ونمط حياتنا التقليدي، غير أنها في المقابل تتيح فرص الشغل والدخل بالنسبة لعالم هو في أشد الحاجة إلى ذلك، وأنها تُصاحَب كذلك بمشاريع التجهيز والبنيات التحتية التي ما كان لها أن تنجز لولا هذه الهبة السماوية، وأنها تمكِّن من فرص الرفع من قيمة الشطارة وعقلية المقاولة بالنسبة للذين "يودون تدبُّر أمورهم...". ولا يمكن بلوغ هذه الأهداف إلا إذا باشرنا نموا قويا بطريقة دينامية وعقلانية.

لقد نظمتُ قبل عشر سنوات ندوة المقاولين المغاربيين بمراكش حول هذا الموضوع تحديدا[11]. أما التساؤلات التي ميزت وقائع هذه الندوة التي جمعت جل الفاعلين المغاربة والموريتانيين والليبيين والجزائريين والتونسيين، فمازالت تحتفظ براهنيتها وأهميتها. وددنا نقل أحلام مشتركة إلى عمل، وحدوس إلى برنامج، وومضات شخصية إلى رؤية جماعية بالنسبة لتنميتنا، وإلى قدر محتوم. وكانت التجربة الاقتصادية لتنينات آسيا حاضرة أمامنا لإبراز أن النمو القوي الذي طمحنا إليه لا يرتبط بالأجواء السائدة هناك، بل إنه صيغة استنفار للموارد البشرية، وللرفع من قيمة الإمكانات التي يمكن اعتمادها في البلدان المغاربية كذلك. "فما الذي ينقصنا في هذا الصدد ؟" تساءلنا في دسمبر سنة 1993. تنقصنا العزيمة القوية والإطار القانوني الملائم. وللانخراط في هذه "الطريق الصاعدة"، نحتاج إلى قصد وجهة بعيدة المدى، تعتمد على العمل والتخطيط عبر مراحل ووسائل إنجاز السياسة التي أقررناها من هذا المنظور.

---

[11] يوجد في الملاحق النص التقديمي للمناقشة.

وينبغي أيضا الرهان على قدراتنا الذاتية لأن السياحة الوطنية التي نرومها في نهاية العقد، أي عشرة ملايين زائر دولي، لا يمكن بلوغها إلا إذا تضافرت جهود المجموعة، المقررون العموميون والفاعلون الخواص والمواطنون...، في هذا الاتجاه. إنه نموذج التنمية الذي ينبغي الالتزام به على أساس إصلاحات هيكلية وتدابير إجرائية. ولا يمكن لهذا النموذج أن يكون ناجحا إلا إذا اندرج في إطار مشروع مجتمعي يقوم على تحديد من نحن وكيف نريد أن نكون.