

جامعة عبد الحميد ابن باديس
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الملتقى الدولي الثاني

ما بعد البترول: التبادلات التجارية والاختيارات الاقتصادية للدول الاورومتوسطية
يومي 24 - 25 أبريل

المحور الرابع

الاختيارات الممكنة للسياسات الاقتصادية للدول الاورومتوسطية لما بعد البترول

عنوان المداخلة

تجربة المغرب في توجيه الإمكانيات المحدودة نحو الشراكة والتبادل الدولي

من إعداد:

د/براهيمي بن حراث حياة

أستاذة محاضرة أ

benharrathay@yahoo.fr

أ/ نعيمة حكيمة

طالبة دكتوراه

naimihakima27@yahoo.fr

الملخص

تعتمد العديد من الدول في العالم على النفط كمورد اقتصادي، لكن مع نفاذ هذه الطاقة تتجه هذه الدول إلى اختيار استراتيجيات وسياسات بديلة عن البترول، حيث تعتبر السياحة أحد القطاعات التي تساهم بشكل كبير في تحريك الاقتصاد وتطويره.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى عرض تجربة المغرب في السياحة وكيف جعلت من هذا القطاع موردا اقتصاديا هاما، مع التركيز على الشراكة والتبادل والاستراتيجيات التي تنتهجها المغرب في نجاح السياحة كبديل للموارد الطبيعية التي تقل يوما بعد يوم.

المحور الأول : التبادلات التجارية بالمغرب

1 -السياحة كمحرك اقتصادي وبديل فعال للخروج من التبعية النفطية:

1 1 - أهمية السياحة في اقتصاديات الدول: " ازدادت أهمية صناعة السياحة في الدول النامية التي تهدف

إلى تحقيق فائض أو موازنة في مجال ميزان المدفوعات من جهة، إلى جانب تحقيق فائض في العملة الصعبة وزيادة صادرات من جهة أخرى. وبذلك تعتبر صناعة السياحة من أكبر وأهم الصناعات في العالم التي تساهم في دعم الاقتصاد المحلي والعالمي، حيث ينفق المستهلكون في الدول المتقدمة على السفر والسياحة أكثر مما ينفقون على العناصر الأخرى، وتعود الأهمية الاقتصادية للسياحة إلى ما تجذبه إلى البلد من عملة صعبة ورؤوس أموال، كما أن دول العالم مهما كان مستواها التنموي فإنها تعتمد في بناء اقتصادها كذلك على السياحة، كونها تصنف ضمن قطاع الخدمات المساهمة في التنمية الاقتصادية، حيث ظلت فكرة السياحة مرتبطة بفكرة التجارة الدولية وبعمليات تسديد وموازنة أو تغطية العجز فيه. كما تعتبر السياحة وسيلة فعالة لجلب العملة الصعبة وامتصاص البطالة لأنها نشاط يعتمد بالدرجة الأولى على اليد العاملة، مما جعل الكثير من الدول تولي اهتماما خاصا لهذا الميدان حيث عمدت إلى تخصيص رؤوس أموال هائلة للاستثمار فيه مع فتح مجال التنافس بين الدول¹، من خلال حساب مؤشرات القياسية وترتيب الدول في مجال السياحة، وهذا الاهتمام جعل كل من الدول المتقدمة والنامية تعمل على زيادة عائداتها في مختلف المجالات كوسيلة للارتقاء من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

1 2 -الأهمية الاقتصادية للسياحة:² تعتمد العديد من الدول على السياحة كمصدر مهم من مصادر

الدخل الوطني، واستطاعت هذه الدول الحصول على مدخلات سنوية كبيرة من القطاع السياحي كما يحدث في بعض الدول المتقدمة لؤلولايات المتحدة، إسبانيا، إيطاليا، اليونان، النمسا، سويسرا، فرنسا، إنجلترا وتركيا، وغيرها من بلدان العالم. والدخل السياحي أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول السياحية حيث يعزز ميزان المدفوعات ويعتبر مصدراً كبيراً لتوفير فرص العمل للمواطنين، مما يدعم مستواهم المعيشي والاجتماعي.

كما أن السياحة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية الاقتصادية وأحد العناصر الأساسية للنشاط الاقتصادي اهتمت بها المنظمات العالمية كالبنك الدولي ومنظمة اليونسكو التي أصبحت تنظر إلى السياحة كعامل أساسي ومهم للتقريب بين الثقافات. وعليه تعتبر السياحة كذلك مصدراً مهماً من مصادر اكتساب العملات الأجنبية، وذلك بما ينفقه السائح على السلع والخدمات من هذه العملات.

2 -نبذة عن السياحة في المغرب :

¹ زيد منير عبوي، "السياحة في الوطن العربي"، دار الراية، الأردن، 2008، ص 9 .

² <http://www.sutuur.com/Inverstigations-ports/5491-news.html>

تشغل السياحة مكانة هامة في البنية الاقتصادية للمغرب إذ يعتبرونها قطاع استراتيجي فعالا في دعم وتسريع التنمية الاقتصادية، من خلال جذب لاستثمار الأجنبي، خلق عائدات متنوعة، توفير مناصب شغل مهمة، كما تعتبر مصدرا حيويا لجلب العملة الصعبة³.

2 1 - خصائص السياحة بالمغرب:

تميز المغرب بمقومات جذب سياحي طبيعية، حضارية وتاريخية وكذلك مادية، فمن الناحية الطبيعية تتوفر على واجهتين بحريتين، سلاسل الأطلس، أمار، مناطق صحراوية وغيرها. بالإضافة إلى تميز المغرب بتراث ثقافي وتاريخي يعكس حضارة عريقة كالحضارة الرومانية الفينيقية والإسلامية. ويتوفر البلد على عدة مواقع أثرية تاريخية تم تصنيفها ضمن التراث العالمي مثل مدينة فاس القديمة ومدينة مراكش⁴.

تساهم السياحة بالمغرب في خلق الثروات، تقليص نسبة البطالة والحد من الفقر مع طلب سياحي إجمالي يمثل حوالي 11.4% من الناتج المحلي الإجمالي. كما يعتبر القطاع مصدرا ممتازا للشغل بمساهمته في خلق 515 000 منصب شغل مباشر سنة 2016، أي ما يمثل حوالي 5 في المائة من إجمالي نسبة الشغل في الاقتصاد.

كما تشغل السياحة مكانة هامة فيما يتعلق بمصادر جلب العملة الصعبة وذلك إلى جانب تحويلات المغاربة المقيمين بالخارج، حيث قُدرت العائدات المحصلة من طرف السياح غير المقيمين الذين أقاموا بالمغرب سنة 2016 (دون احتساب مصاريف النقل الدولي) بحوالي 63.2 مليار درهم. ومثلت هذه العائدات من العملة الصعبة حوالي 9% من صادرات السلع والخدمات وغطت 7% من عجز الميزان التجاري سنة 2016.

بلغت حصيلة قطاع السياحة سنة 2016 نتيجة إيجابية تم تعزيزها بالنتائج التي تم تسجيلها خلال الأشهر التي سبقتها سنة 2015. حيث بلغ عدد السياح غير المقيمين 10.33 مليون سائح، أي ارتفاع نسبته 1.5 في المائة مقارنة مع سنة 2015، إلى جانب الطاقة الإيوائية المصنفة التي بلغت سنة 2016 ما مجموعه 242 624 سرير، أي حوالي 11 290 سرير إضافي مقارنة مع سنة 2015. وتشكل الفنادق من فئة 3 نجوم و4 نجوم و5 نجوم والنوادي الفندقية 58% من إجمالي عدد مؤسسات الإيواء السياحي المصنفة⁵.

3 - الشراكة والتبادل في المجال السياحي بالمغرب :

³ السياحة بالأرقام، وزارة السياحة و النقل الجوي والصناعة التقليدية و الاقتصاد الاحتلطي

⁴ <http://www.tourisme.gov.ma/ar/lasyh-blrqm/rqm-ryysy> تم الاطلاع بتاريخ 2018/03/18

⁴ بوفليح نبيل، تقوروت محمد، "دراسة مقارنة لواقع السياحة في دول شمال إفريقيا حالة الجزائر، تونس، المغرب"، الملتقى الوطني الأول حول السياحة في الجزائر-الواقع والافاق، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي البويرة، الجزائر 11/12/2010، ص:12-13 بتصرف.

⁵ السياحة بالأرقام، وزارة السياحة و النقل الجوي والصناعة التقليدية و الاقتصاد

الاجتماعي <http://www.tourisme.gov.ma/ar/lasyh-blrqm/rqm-ryysy> تم الاطلاع بتاريخ 2018/03/18

تتعدد الاتفاقيات المبرمة والتعاون بين المغرب ودول عربية وأجنبية في مجال السياحة، حيث تعمل على استقطاب أكبر عدد ممكن من السياح وتسعى إلى تقوية السبل التعاون مع دول مختلفة فنجد اتفاقيات مع دول أوروبية كفرنسا، بريطانيا وإسبانيا، كما نجد دول عربية كتونس والإمارات والسعودية بالإضافة إلى دول كالبرازيل والصين والهند.

وهذا من منطلق أن المغرب يحضر لإستراتيجية سياحية بغية تطوير القطاع والتقدم في المراتب التنافسية على المستوى العربي والعالمي وكأمثلة عن هذه الشراكات الهادفة والتي تعتبر كجزء لا يتجزأ من إستراتيجية المغرب في تطوير السياحة نجد:⁶

3-1- توقيع اتفاقية شراكة بين المغرب وفرنسا لهيكله وتسويق المنتج السياحي 2015:⁷

تم التوقيع على اتفاقيتي شراكة لهيكله وتسويق المنتج السياحي وللنهوض بالاستثمارات السياحية بين "أتو فرانس" (وكالة التنمية السياحية لفرنسا) والمكتب الوطني المغربي للسياحة من جهة، والشركة المغربية للهندسة السياحية، من جهة أخرى. تهدف هذه الاتفاقية إلى تطوير النشاط السياحي بين المغرب وفرنسا، عبر شراكة دائمة تتمحور حول تبادل التجارب واستغلال جميع الفرص التي من شأنها تحقيق تموقع أفضل للبلدين وزيادة في التدفقات المنتظمة للسياح

وفي نفس السياق، ستجسد الاتفاقية الثانية من أجل التعاون في مجال هندسة التنمية. بالإضافة إلى تحديد فرص الأعمال بين الفاعلين الفرنسيين والمغاربة فيما يخص الهندسة السياحية وتطوير المنتج، والاستفادة من التجربة الفرنسية في التنمية السياحية، ومسارات الجودة وتركيب المشاريع الاستثمارية ودراسة تسهيل العمل على التسويق المشترك للمنتج السياحي والترويج للوجهة المغربية لدى الفرنسيين، فضلا عن تطوير الاستثمارات السياحية بالمغرب.

3-2- توقيع اتفاقية تعاون بين المغرب والبرتغال في المجال السياحي 2015:⁸

تهدف هذه الاتفاقية إلى تعزيز التعاون الثنائي السياحي على مستوى الاستثمار والترويج والرفع من التدفق السياحي عبر تبادل الخبرات في مجالات التسيير والتنسيق والترويج والتكوين وبالتالي سيشجع الطرفان في إطار هذه الاتفاقية التعاون في المجالات التالية:

- تبادل الخبرات المعلومات المتعلقة بتنمية ودعم السياحة من خلال وضع استراتيجيات تنمية وإنعاش السياحة في مختلف المجالات: السياحة الشاطئية، البيئية، الرياضية، الثقافية، التاريخية و سياحة الأعمال؛
- تعزيز التعاون في مجال التكوين عبر تشجيع برامج للتكوين وتنظيم دورات تدريبية لفائدة الإطارات من البلدين في مجالات التكوين المهني والتسيير الفندقي والترفيه السياحي؛

⁶ بتاريخ 2018/03/18 <http://www.alyaoum24.com/404586.html>

⁷ بتاريخ 2018/03/18 <http://www.alyaoum24.com/404586.html>

⁸ بتاريخ 2018/03/20 <http://www.tourisme.gov.ma/ar/node/1823>

- إنعاش السياحة عبر دعم السياحة المستقبلية بالوجهات السياحية للبلدين والمشاركة بالدورات والورشات التكوينية، بالإضافة إلى الترويج للسياحة المشتركة بالنسبة للأسواق البعيدة كالبرازيل والصين، رقمنة الترويج والتوزيع.

كما تهدف هذه الاتفاقية إلى تعزيز الشراكة في مجال الاستثمار عبر تشجيع تنظيم مجموعة من الزيارات والعروض حول فرص الاستثمار المتوفرة بالبلدين وكذا ولوج سلاسل فندقية برتغالية بالمغرب كسلسلة فنادق SANA و PESTANA بالإضافة إلى تنمية التعاون نحو إفريقيا مع الأخذ نظرا لمؤهلات المغرب كأرضية ولوج للقارة من جهة، وتواجد السلاسل الفندقية البرتغالية بعدة دول إفريقية من جهة أخرى . وفي إطار هذه الاتفاقية الممتدة لمدة 5 سنوات، سيتم خلق لجنة مختلطة للسياحة التي ستحرص على تفعيل المشاريع والبرامج المشتركة المتعلقة بالتنمية والتعاون الثنائي في مجال السياحة.

3-3- الشراكة والتبادل في المجال السياحي بين المغرب والصين 2016: ⁹

تهدف الشراكة المغربية الصينية الجديدة إلى تعزيز التعاون السياحي في مجالات الاستثمار والترويج وتطوير التدفقات السياحية خاصة من خلال تبادل الخبرات في مجالات التدبير وتنسيق الترويج والتكوين.

وتهدف هذه الاتفاقية إلى الرفع من تدفقات السياحة وفتح آفاق جديدة للتعاون بين الدولتين من خلال:

- الترويج السياحي عبر دعم السياحة الداخلية في الوجهات السياحية لكلا البلدين؛
- المشاركة في المعارض والمتقيات المهنية المنظمة بينهما؛
- تشجيع وكالات الأسفار ومكاتب السياحة الوطنية والشركات الوطنية العاملة في مجال النقل بالبلدين على التعاون بهدف تعزيز وجهاتهما السياحية؛
- تقوية الشراكة في مجال تكوين الموارد البشرية الخاصة بأنظمة التكوين بالمهن السياحية الجديدة، والمتعلقة بخصوصيات سياح البلدين، من خلال تنظيم ندوات لفائدة مهنيي قطاع السياحة بالمغرب يؤطرها خبراء صينيون حول خصائص السائح الصيني.

تتلمذت دولة المغرب بإدماج الشراكة الصينية بالدرجة الأولى ضمن إستراتيجيتها التسويقية والترويجية، بهدف استقطاب 100 ألف سائح صيني في أفق 2020. نظرا للأهمية التي تكتسيها السوق السياحية الصينية، واحتلالها المرتبة الأولى كبلد مصدر للسياح (98,2 مليون سائح سنة 2013)، وتبوؤها الصدارة ضمن الدول الأكثر إنفاقا بالمجال على الصعيد العالمي (102 مليار دولار سنة 2012)، كما أن التدفق السياحي للمغرب من هذه السوق الآسيوية، بلغ ما يعادل 10 آلاف و515 سائحا سنة 2015، أي بزيادة تقدر ب 12 في المائة مقارنة مع العام 2014 .

من أجل رؤية مستقبلية متوسطة وطويلة المدى وتحقيق الأهداف المرجوة من السياحة كمحرك اقتصادي، وضعت المغرب خططا إستراتيجية بغرض تجسيد هذه الشراكات والاتفاقيات على أرض الواقع. وأصبحت دولة

⁹ بتاريخ 2018/03/15 <http://www.barlamane.com>

المغرب تتطلع للمزيد من استقطاب السياح من خلال عدة خطوات متسارعة ومدروسة، ونجد أن هذه الشراكات والاتفاقيات ما هي إلا سبل للتعاون والتبادل لاستفادة المغرب من خبرات دول أفضل منها على المستوى السياحي وهو ما يؤكد طموحها والتي تحاول إبراز وتأكيد قدرتها على إدارة شؤون اقتصادها خارج تبعية المحروقات رغم أنها تفتقد إلى هذه الطاقة مقارنة بالجزائر ، لكن إلى جانب تطوير السياحة تسعى المغرب إلى تنمية اقتصادها كذلك من خلال تطوير الاستثمار، تطوير الصناعات التقليدية، تطوير الفلاحة، وهو ما يؤكد جهودها في إثبات أن الاقتصاد في غنى عن المحروقات والطاقة إذا أحسنت أي دولة تسيير شؤونها وفق إستراتيجية بناءة وناجحة.

4 - إستراتيجية المغرب لتنمية السياحة كمحرك للاقتصاد (رؤية 2020):

سنحاول تلخيص مضمون هذه الإستراتيجية كما يلي:¹⁰

تقوم رؤية 2020 على الاستمرار في جعل السياحة أحد المحركات الرئيسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالمغرب، ويتمثل طموحها في أن تكون البلاد من بين أكبر عشرين وجهة عالمية بحلول عام 2020 و فرض نفسها كمرجع في مجال التنمية المستدامة في منطقة البحر الأبيض المتوسط.

هدف رؤية 2020 هو مضاعفة حجم القطاع وطاقته الاستيعابية، مع إنشاء 200.000 أسرة جديدة ،ومن المتوقع أن تساعد هذه الطاقة الاستيعابية الجديدة في مضاعفة عدد السياح الوافدين (من أوروبا والبلدان الناشئة). وسيتم خلق 470.000 وظيفة مباشرة جديدة في جميع أنحاء البلاد (1 مليون بحلول عام 2020). ومن المتوقع أن تصل عائدات السياحة إلى 140 مليار درهم في عام 2020 (أي بمبلغ إجمالي قدره 1.000 مليار). وتعتمد رؤية 2020 أيضا مضاعفة رحلات السكان المحليين ثلاث مرات.

تتركز حاليا السياحة في المغرب إلى حد كبير في وجهتين رئيسيتين اثنتين: مراكش وأكاد ي، والتي تمثل أكثر من نصف ليالي المبيت الدولية. ولا يسمح هذا التركيز الجغرافي بإبراز كافة إمكانات المغرب، لذلك تم إطلاق سياسة جديدة للتهيئة والتنمية، حيث تم إنشاء ثمانية مناطق منسجمة. ويتمثل الهدف من ذلك في جعلها تتبوأ مكانة دولية مرموقة ومساعدتها في أن تكون وجهة سياحية قائمة بذاتها.

الجدول رقم 01: عدد السياح المرتقبين ضمن إستراتيجية 2020 السياحة بالمغرب

المناطق	عدد السياح (مليون سائح)
أفريقيا	77
أمريكا	282
آسيا و المحيط الهادي	416
أوروبا	717
الشرق الأوسط	68

¹⁰ وزارة الاقتصاد والمالية المملكة المغربية

Source :ministère du tourisme du Maroc ,vision 2020 stratégie de développement touristique <http://www.orientalinvest.ma/telechargementfichiers/tourisme/Plaqueette-2020-FR-bat.pdf>

وقد تم تحديد منطقتين على المحيط الأطلسي وسواحل البحر الأبيض المتوسط:

- سوس الصحراء الأطلسية؛
- المغرب المتوسطي.

كما أدرجت أربع مناطق أخرى ضمن عرض مختلط ثقافي وساحلي في آن واحد:

- مراكش الأطلسي؛
- المغرب الوسط؛
- الكاب الشمالي؛
- وسط الأطلسي.

وأخيرا، منطقتان ستصبحان واجهتين للتنمية المستدامة في المغرب:

1) جنوب المحيط الأطلسي الكبير؛

2) الأطلسي والوديان.

وقد تم تحديد ستة برامج مهيكلت تتمحور حول الثقافة والشواطئ والطبيعة وتركز هذه البرامج على السياحة المستدامة وعلى تحقيق قيمة مضافة عالية:

- **المخطط الأزرق 2020:**¹¹ يركز على مفهوم خلق محطات شاطئية مندمجة "ذكية" ويطمح أساسا في إعادة التوازن للسياحة الشاطئية بهدف إنشاء عرض شاطئي مغربي تنافسي على الصعيد الدولي ويهدف هذا البرنامج إلى استكمال مختلف مشاريع المحطات الشاطئية وإعادة تموقعها لتعزيز عرض الترفيه والاستحمام لمزيد من التكامل لجميع الجوانب البيئية وتمديد بعض المشاريع المهيكلت خلال العقد الأخير

- **البيئة/التنمية المستدامة:**¹² يهدف هذا البرنامج إلى ترميم الموارد الطبيعية والقروية مع الحفاظ عليها، والسهر

على احترام الأصالة السوسيو-ثقافية للجماعات المضيفة بتوفير امتيازات سوسيو-اقتصادية لها. كما يعمل البرنامج أيضا على تطوير الوجهة الإفريقية الأولى "بدون كربون" بموقع ورزازات، اعتمادا على مشروع إنتاج الطاقة لتعويض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون الناتج عن جميع الأنشطة الاقتصادية والسياحية المحلية

- **التراث والموروث التاريخي:**¹³ يهدف برنامج "التراث والموروث" إلى إبراز الهوية الثقافية المغربية من خلال هيكلة وتثمين التراث المادي وغير المادي للمملكة وإحداث منتجات سياحية متماسكة وجذابة كما يهدف إلى

¹¹ بتاريخ 2018/03/11 <http://www.tourisme.gov.ma/ar/node/243>

¹² بتاريخ 2018/03/11 <http://www.tourisme.gov.ma/ar/node/214>

¹³ بتاريخ 2018/03/11 <http://www.tourisme.gov.ma/ar/node/213>

إعادة تأهيل المآثر التاريخية للمغرب بالحفاظ على هويتها المعمارية وخلق مدارات سياحية بالمدن العتيقة للمدن الكبرى، ليحد السائح متعة في الاكتشاف والتعرف على أسس الثقافة المغربية؛
- **التنشيط والرياضة والترفيه:**¹⁴ والذي يطمح إلى خلق عرض ترفيهي متنوع يكمل البنية التحتية السياحية، كما يعمل على إنشاء حدائق ترفيهية مستوحاة من أكبر المراجع العالمية فيما يخص الترفيه والتي تقدم أنشطة ترفيهية ليلية وفهارية لجمهور متنوع (العائلات والكبار والمراهقين...)، ويتوقع البرنامج كذلك خلق حديقة موضوعاتية بمراكش حول ثقافة المغرب على شكل مركب مصغر للمغرب.

- **مواقع تجارية صغيرة ذات قيمة مضافة عالية:**¹⁵ يهدف هذا البرنامج إلى جعل المغرب وجهة دولية جديدة للسياحة الصحية والترفيهية وذلك باستقطاب سياح الأعمال وتمديد فترات إقامتهم من خلال خلق انسجام بين قطاعات الرياضة والرفاهية والترفيه والثقافة؛

- **برنامج السياحة الداخلية "بلادتي":**¹⁶ الذي من شأنه أن يساعد على تلبية تطلعات المغاربة من خلال تقديم منتج مناسب، ووضع مخطط وطني للفندقة بالهواء الطلق، من أجل تحسين جودة العرض من خلال تحديث بنية الوحدات العشر الموجودة، وتنويع عرض الإيواء بخلق قرى جديدة للعطلة بالهواء الطلق مع تقديم معدات للتنشيط والترفيه.

وتتضمن أيضا رؤية 2020 برنامجا وطنيا للابتكار والتنافسية السياحية يتمحور حول ثلاثة مجالات رئيسية¹⁷

- دعم محدد للمقاولات السياحية الصغرى والمتوسطة؛

- دعم شبكات الإحالة على امتداد سلسلة القيمة السياحية؛

- منح متكامل لفائدة السياحة المستدامة.

ولتسهيل الحصول على الموارد المالية تم انشاء الصندوق المغربي للتنمية السياحية يساعد في بناء ثقة المستثمرين وإعطاء دفعة قوية للمشاريع الكبيرة التي تدرج في إطار رؤية 2020. وبموازاة ذلك تم وضع تحفيزات لدعم الاستثمار والسياحة لهتم توجيهها نحو المناطق الأقل نموا، وكذلك نحو فرص جديدة للتنمية. ومن أجل تحقيق أهداف رؤية 2020 تم تحديد عدة دعائم إستراتيجية في السياحة، منها:¹⁸

- التنمية المستدامة

- التوعية بالعلامة التجارية والتسويق

- تكوين وتدريب الموارد البشرية

¹⁴ / تاريخ <http://www.tourisme.gov.ma/ar/node/2152018/03/11>

¹⁵ / تاريخ <http://www.tourisme.gov.ma/ar/node/2182018/03/11>

¹⁶ / تاريخ <http://www.tourisme.gov.ma/ar/node/2162018/03/11>

¹⁷ <https://www.finances.gov.ma/ArMa/pages/strat%C3%A9gies/strat%C3%A9gie-du-secteur-du-tourisme--la-vision-2020.aspx> تاريخ الاطلاع يوم 2018/03/215

¹⁸ من الموقع ، تاريخ الاطلاع يوم 2018/03/20 :20 p. 2013 ,aout ,rabat ,stratégie du Maroc vision 2020

<https://www.icao.int/meetings/moroccan-economic-forum/documents/tourismmaroc.pdf>

- تنافسية المؤسسات السياحية

- التمويل والاستثمار