





# Stratégie de développement du secteur touristique dans la province de Chefchaouen





## introduction

La province de Chefchaouen est située au nord-ouest du Maroc, au cœur du pays Jbala. Elle couvre un territoire de 3310,36 km<sup>2</sup> pour 422 891 habitants selon le Recensement Général de l'Habitat et de la Population de 2004, s'étalant de la mer Méditerranée aux montagnes de la vallée du Rif. La région bénéficie d'un climat de type méditerranéen avec néanmoins quelques différences entre le littoral et les zones de montagnes, où l'hiver y est plus froid. C'est un territoire marqué par une forte ruralité puisque seulement 10 % de la population vit en zone urbaine. La ville de Chefchaouen est le chef-lieu de la province, seule commune urbaine d'une province qui regroupe 26 communes rurales. Chefchaouen, ville fortifiée, bâtie au pied des montagnes (600 m d'altitude) au XVe siècle, compte aujourd'hui près de 35 709 habitants (RGHP, 2004), partagés entre la vieille médina et la nouvelle ville.

Le point de force de ce territoire est la réunion d'une diversité naturelle et d'un patrimoine culturel important, sur lequel s'appuie le tourisme. Les montagnes, les 145 200 ha d'espace forestier (soit 40 % de la superficie de la province), le

réseau hydrographique, la diversité faunistique et floristique font de ce territoire un lieu unique de par son patrimoine naturel. Le patrimoine culturel est aussi très varié, que ce soit en zone urbaine ou rurale. La vieille médina est l'emblème d'une histoire et d'une culture locale riche, agrémentée par de nombreux savoir-faire et produits agricoles et artisanaux. Depuis une dizaine d'années, l'espace rural s'est ouvert au tourisme, notamment grâce aux interventions d'associations œuvrant pour le développement des communautés locales.

Ces dernières années, le territoire s'est vu décerner un ensemble de reconnaissances nationales et internationales. En 2006, la région de Chefchaouen était reconnue par l'UNESCO au sein de la Réserve de Biosphère Intercontinentale de la Méditerranée couvrant le nord du Maroc et le sud de l'Espagne. Cette reconnaissance ouvra la voie à de multiples projets de coopérations transfrontalières visant le développement socio-économique du territoire avec un axe fort donné à la valorisation durable des potentialités touristiques entre les deux rives de la méditerranée. En 2010, Chefchaouen fût reconnue communauté emblématique de la diète méditerranéenne par l'UNESCO signe de la richesse de ces traditions culinaires et la diversité de ces produits de terroir. En effet, la province regorge de variétés et de races endémiques qui, associées aux nombreux savoir-faire traditionnels, confèrent au territoire une diversité de produits de terroirs tels que le fromage chèvre frais et autres dérivés de l'élevage, les plantes médicinales et aromatiques, les produits à base d'olivier et d'oléastre, les figues, etc. Cette culture alimentaire se déclinant du « paysage à la table » constitue aujourd'hui un attractif touristique majeur encore peu exploité par les professionnels du secteur.

Enfin, la même année, la ville était reconnue première « Eco-ville » du Maroc et s'engageait en concertation avec les associations locales dans une démarche ambitieuse de développement durable et intégré que l'on retrouve aujourd'hui reflétée dans son plan communal de développement.

Au-delà de la seule ville de Chefchaouen, le dynamisme de la société civile et l'appui donné par un ensemble d'acteurs publics aux initiatives locales, ont contribué à engager, à l'échelle de la province, une dynamique de développement durable et intégré reposant sur des stratégies de valorisation des spécificités locales. Ces stratégies souffrent encore d'un manque de transversalité et de coordination entre les différents acteurs impliqués. C'est dans cette recherche de transversalité et de synergies entre différents secteurs d'activités que le tourisme a un rôle majeur à jouer.

Le tourisme touche ainsi tout le territoire de la province de Chefchaouen. Plus qu'une simple activité économique, le tourisme doit être un levier pour préserver et valoriser les patrimoines de la région et jouer un rôle moteur dans le développement du territoire.

Pour ce faire, le développement d'activités touristiques doit être planifié pour l'ensemble de la province, afin de gagner en efficacité, en cohérence et en compétitivité. La stratégie touristique présentée dans ce document a vocation à servir de cadre pour toutes les initiatives et tous les projets servant le développement touristique de la province de Chefchaouen. L'élaboration de cette stratégie permet donc d'orienter le secteur du tourisme, en identifiant les principaux enjeux auxquels est confronté le secteur et en proposant un ensemble d'axes et d'actions stratégiques.



## L'élaboration de la stratégie de tourisme pour la province de Chefchaouen

Ce travail de planification touristique a été effectué de manière participative en consultation avec un grand nombre d'acteurs locaux réunis dans le cadre du projet «*Développement institutionnel, économique et social avec équité dans le secteur du tourisme dans la province de Chefchaouen*» exécuté par l'Association Talasemtane pour l'Environnement et le Développement "ATED" en partenariat avec la fondation ETEA et financé par l'Agence espagnole de Coopération internationale.

En parallèle des différentes activités<sup>1</sup> prévues par le projet, cette stratégie s'est réalisée en plusieurs temps :

- Une première phase d'octobre 2010 à décembre 2011 qui a consisté, suite à la mise sur pied d'une commission<sup>2</sup> réunissant une diversité d'acteurs locaux, à la réalisation d'un diagnostic participatif du secteur touristique. Ce diagnostic a été piloté par l'ATED et l'ETEA avec l'appui et l'accompagnement de la commission réunie dans le cadre de ce projet.
- Une seconde phase de janvier à juin 2012 qui correspond au travail d'élaboration de la stratégie tourisme. Ce travail s'est appuyé sur les services du bureau d'étude Diversités & Développement. Ce dernier a travaillé en étroite concertation avec les responsables du projet et la commission chargée de l'accompagnement à la mise en œuvre du projet<sup>3</sup>. Par ailleurs, la stratégie a été alimentée par l'organisation de différents ateliers thématiques portant sur l'évaluation des projets de tourisme dans la province de Chefchaouen, le réseautage entre acteurs touristiques et la problématique de la gouvernance dans le secteur du tourisme. Ces ateliers thématiques ont contribué à définir les principaux enjeux auxquels est

**1** Tel que la mise en place d'un programme de formation continue destiné à renforcer les capacités des professionnels du secteur, l'élaboration de matériels de communication et d'information (brochures, cartes touristiques, livre sur les potentialités touristiques de Chefchaouen), la mise en place d'un point d'information touristique, l'organisation et la participation à différents événements de promotion et l'accompagnement à la création d'un réseau des acteurs du tourisme dans la province de Chefchaouen.

**2 Cf Annexe avec liste des membres de la commission chargée d'accompagner le projet**

**3 Sur la base d'une réunion mensuelle de la commission entre janvier et juin 2012 et plusieurs réunions de sous commissions réunissant les acteurs les plus engagés dans l'élaboration de la stratégie.**

confronté le secteur du tourisme et à formuler un ensemble d'axes et d'actions stratégiques pour le développement durable de ce secteur. Ces ateliers ont été également essentiels pour contribuer à la sensibilisation d'un panel large d'acteurs locaux, à l'élaboration de la stratégie et à créer les conditions d'une appropriation des conclusions de celle-ci.

Cette stratégie dépasse donc le cadre de ce projet dans lequel elle s'inscrit et concerne l'ensemble des acteurs impliqués directement ou indirectement dans le développement du tourisme dans la province de Chefchaouen. La réussite de cette stratégie reposera largement sur la mobilisation de tous ces acteurs autour d'une vision et d'objectifs communs.







# sommaire

<b>DIAGNOSTIC DU SECTEUR TOURISTIQUE</b>	Les données	12
	Portrait du touriste et de la destination	13
	La fréquentation temporelle	16
	La fréquentation spatiale	19
	L'offre d'hébergement et de restauration	20
	Les activités	24
	Produits agricoles et artisanaux	28
	Information, interprétation et accessibilité	30
	Gouvernance	31
	Le diagnostic en résumé	32
<b>PROBLÉMATIQUES DU SECTEUR TOURISTIQUE</b>	Arbre à problèmes	34
	Le paradoxe du tourisme à Chefchaouen	34
<b>LA STRATÉGIE TOURISTIQUE</b>	Le modèle touristique à développer	36
	Les critères du développement du tourisme durable, solidaire et responsable	37
	Les enjeux de la stratégie tourisme	41
	L'objectif général de la stratégie tourisme	42
<b>LES AXES</b>	Présentation des axes	44
	Axe 1 : Développement, mise à niveau et amélioration de la qualité des entreprises du tourisme	46
	Axe 2 : Développer, diversifier une offre touristique cohérente avec l'image du territoire	52
	Axe 3 : Renforcer la gouvernance du tourisme	58
	Axe 4 : Veille stratégique, sensibilisation et communication	60
<b>LES ACTIONS STRUCTURANTES</b>	Les actions structurantes	64
	Fiches projets : détail des actions structurantes	67
<b>POINTS D'ATTENTIONS</b>	Les points d'attentions	80
	Conclusion	82





## DIAGNOSTIC DU SECTEUR TOURISTIQUE

### les données

Le secteur du tourisme de Chefchaouen dispose de peu d'études et de données sur l'état de l'offre et la demande touristique. Le manque de données quantitatives fiables ne permet pas de réaliser un portrait complet et détaillé des différents profils de touristes venant à Chefchaouen, ni de qualifier plus précisément les évolutions récentes dans l'offre et la demande. De même, les données correspondant à l'étude des tendances du marché, de la segmentation du marché et la concurrence ne sont pas prises en compte, quand elles existent. L'observatoire du tourisme national, rattaché au ministère du Tourisme, ne couvre malheureusement pas la province de Chefchaouen et ne permet donc pas de pallier le manque de données. Ainsi, de manière générale, le secteur du tourisme de la province de Chefchaouen ne bénéficie pas d'un mécanisme de veille stratégique du marché lui permettant de suivre les évolutions de ce dernier et de se positionner de manière proactive.

- Des données quantitatives fiables et complètes sont nécessaires pour développer et poursuivre une stratégie tourisme adaptée.
- Le secteur manque d'un mécanisme de veille stratégique et d'un plan de marketing.

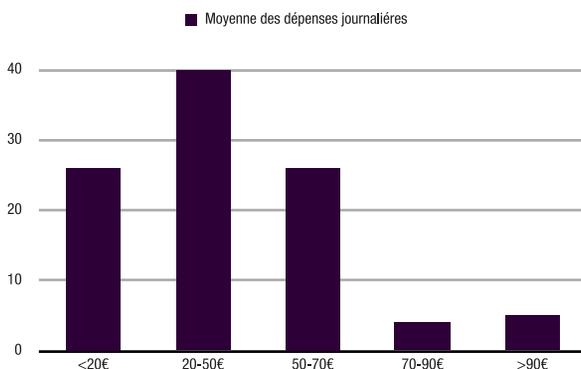
Par conséquent, un diagnostic chiffré du tourisme de la province de Chefchaouen ne peut être qu'approximatif. Les paragraphes qui suivent s'appuient sur le diagnostic réalisé dans le cadre du projet ATED/E TEA, les chiffres des la monographie du secteur touristique réalisé par la province, une étude réalisée par Diversités et Développement sur les demandes des touristes venant à Chefchaouen et des données recensées par l'association Chaouen Rural.

## portrait du touriste et de la destination

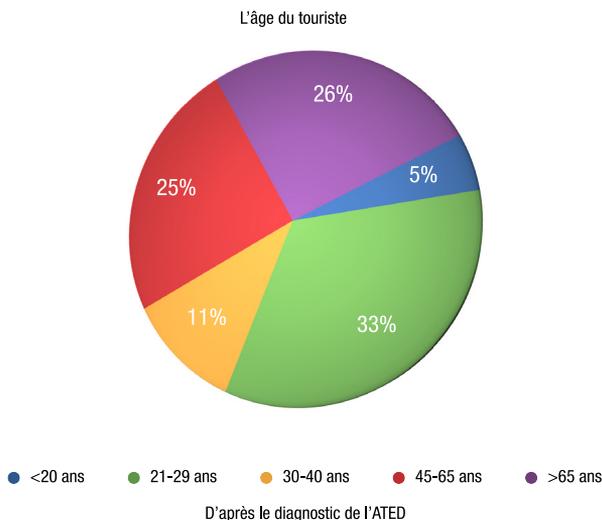
Deux catégories de tourisme et par conséquent de touristes peuvent être identifiées :

- Un touriste recherchant le confort et le bien-être : La qualité des infrastructures, l'authenticité et la proximité avec la nature sont les principales caractéristiques recherchées. Il s'agit d'un touriste principalement européen (France, Espagne, etc.) ou marocain disposant d'un certain pouvoir d'achat. Les dépenses journalières sont pour 26 % des visiteurs entre 50 et 70 euros. De plus, on note ces dernières années une augmentation constante du nombre de visiteurs marocains. C'est sans doute l'évolution majeure qu'a connue le secteur touristique au niveau local. Cette évolution de la demande interne a notamment permis d'atténuer le ralentissement constaté dans certains marchés émetteurs traditionnels, notamment le marché espagnol, du fait de la crise économique que connaît l'Europe actuellement
- Un touriste routard, principalement attiré par l'ambiance paisible de Chefchaouen, mais aussi très souvent par la consommation de kif. Ce touriste est généralement européen et à faible pouvoir d'achat. Jusqu'il y a très peu de temps, la fréquentation touristique était dominée par ce type de touriste ce qui a pu influencer de manière négative l'image que véhiculait Chefchaouen auprès d'autres catégories de touristes. La diversification de l'offre d'établissements

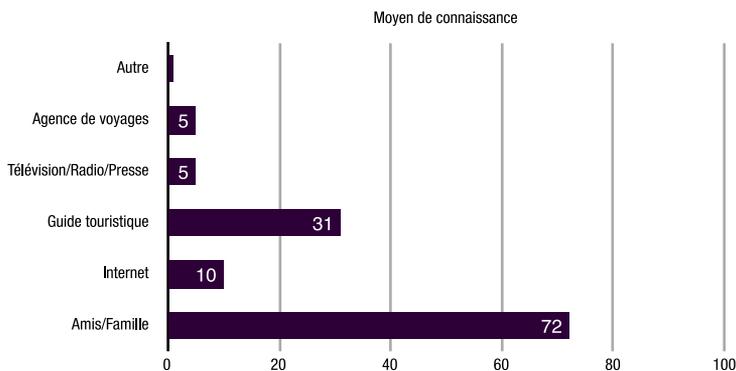
hôteliers et le développement d'établissements de qualité misant sur une «hôtellerie de charme» ont nettement contribué à diversifier le profil des visiteurs venant à Chefchaouen.



D'après l'étude de l'ATED, la moitié des visiteurs ont plus de 45 ans. La destination attire encore trop peu les jeunes actifs (30-45 ans) ayant potentiellement des enfants en bas âge, leur proportion étant de l'ordre de 11 %.



Ces profils doivent être complétés afin de déterminer des groupes cibles plus précis. La connaissance du touriste est importante pour adapter l'offre à la demande ainsi que de mettre en place des moyens de communication adaptés (stratégie marketing).



La construction de la destination touristique Chefchaouen et son image peut s'appuyer sur les profils des touristes. En effet, les motivations des touristes à venir visiter la zone et leur représentation de Chefchaouen sont des éléments importants pour faire correspondre l'offre et la demande. D'après les quelques études existantes, nous pouvons définir certains éléments de ce que peut être la destination Chefchaouen, et ce qu'elle ne peut pas être :

CE QUE CHEFCHAOUEN PEUT ÊTRE	...ET CE QUE CHEFCHAOUEN NE PEUT/NE POURRAIT PAS ÊTRE
Proche de la Nature	Cosmopolite orienté vers un tourisme de masse
Calme, Tranquille et Relaxante	Intense, Agité, Mouvementé
Saine et salubre	
Rurale et traditionnelle	
Authentique, simple et sincère	
Propice aux échanges culturels	

Enfin, aux vues des potentiels touristiques et ressources que présente la province, Chefchaouen est aujourd'hui une destination qui se place dans les tendances internationales du marché du tourisme, à savoir une destination de tourisme culturel et d'expériences authentiques proches des Hommes et de la nature.

- **Deux évolutions majeures : un touriste doté d'un certain pouvoir d'achat et l'augmentation de visiteurs marocains.**
- **Les profils des touristes sont mal connus et peu précis.**
- **Le manque de données met en évidence le problème de veille stratégique du tourisme et de marketing du secteur.**
- **La destination Chefchaouen doit répondre à la demande et correspondre à une certaine image.**

## la fréquentation temporelle

D'après la Monographie de la Province 2011, le nombre de touristes enregistré pour l'année 2011 est de 71 052. Depuis 2008, le nombre de touristes ayant visité Chefchaouen est en diminution, comme l'indique le graphique ci-dessous. Il en est de même pour le nombre de nuitées enregistrées.



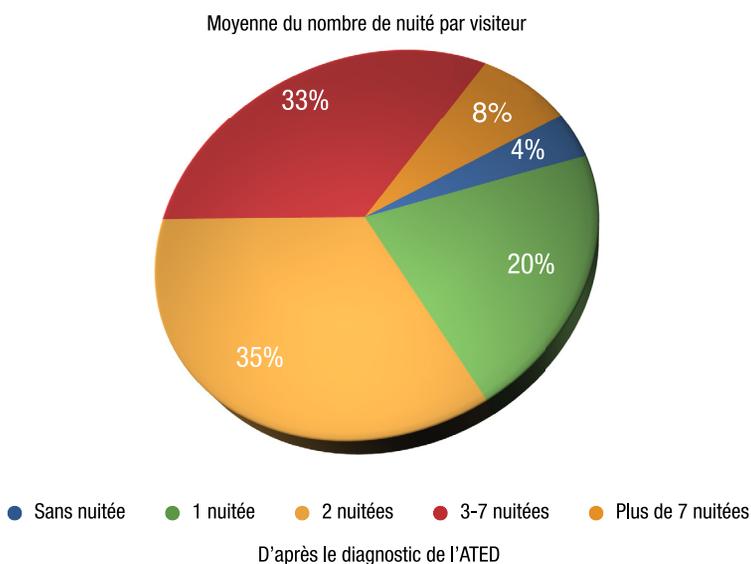
D'après la monographie de la province - 2011

Ces chiffres sont basés sur un recensement ne couvrant que 70 % des établissements hôteliers recensés par le diagnostic réalisés par l'ATED. Il existe donc une marge d'erreur significative. N'ayant eu peu ou pas d'indications sur les outils et fréquence permettant le recueil de ces données, il nous est difficile d'en extraire des conclusions sur lesquels fonder notre analyse.

Cependant, plusieurs sources corroborent une diminution constatée des touristes espagnols qui constituait jusqu'à peu le principal marché émetteur et une nette augmentation du tourisme intérieur.

Cependant, la fréquentation touristique au cours de l'année est très inégale. Les périodes de printemps-été et festivités de décembre sont les plus visitées (Diversités et Développement).

Les établissements hôteliers et de restauration, interrogés lors du diagnostic réalisé par l'ATED, indiquent également que la fréquentation est forte pendant le printemps avec un pic de fréquentation lors de la semaine sainte en Espagne et l'été (notamment lors du festival Alegria se tenant au mois de juillet) et lors des ponts espagnols du mois de décembre et les fêtes de fin d'année. De plus, l'augmentation du tourisme national commence à influencer la répartition des flux touristiques avec des weekends de mars à octobre très fréquentés par une population en provenance de Tanger et autres villes du nord du pays. Il en va de même pour les vacances scolaires marocaines.



Les séjours à Chefchaouen, quel que soit le type de touriste, sont de courte durée. D'après le diagnostic réalisé par l'ATED, la majorité des touristes passe moins de trois nuitées (59 % des touristes interrogés) à Chefchaouen. En se référant aux chiffres de la monographie 2011 de la province (Tableau ci-dessous), le nombre de nuitées moyen par touriste est de 1,35 en 2011. Ce nombre de nuitées moyen par touriste est faible. En comparaison, le nombre de nuitées par touriste est de 2,45 à Tétouan et de 2,06 à Tanger en 2011, d'après les Statistiques sur le Fréquentation hôtelière de l'Observatoire du Tourisme. Sur la période 2005-2011, la durée de séjour des touristes n'a quasiment pas évolué puisque le nombre de nuitées par touriste est resté à peu près stable (aux alentours de 1,3-1,4 nuitée par touristes).

	NOMBRE TOURISTES	NUITÉES ENREGISTRÉES	NUITÉES PAR TOURISTE
2005	58377	86141	1,47
2006	79603	110156	1,38
2007	85002	120696	1,41
2008	91844	127297	1,38
2009	86985	115591	1,32
2010	84863	104398	1,23
2011	71052	96336	1,35

Avec un tourisme essentiellement concentré dans la médina, ceci pose un certain nombre de questions sur l'articulation des flux touristiques, mais aussi sur l'existence et la visibilité donnée aux activités et services proposés aux touristes à l'intérieur ou l'extérieur de la ville potentiellement à même de prolonger les séjours.

- La saison touristique sur la province de Chefchaouen est trop courte.
- Les séjours sont de courtes durées.

## la fréquentation spatiale

Le premier lieu de visite est la médina de Chefchaouen qui rassemble la plus grande partie du tourisme sur le territoire. Au sein de la médina, on constate que la place Uta el Hammam et Ras el Ma sont les deux lieux de concentration des touristes. En haute saison, le manque de signalétique entraîne une saturation de ces lieux et des parkings de la ville.

En dehors de la ville de Chefchaouen, le tourisme s'oriente généralement vers le site d'Arkshour. Il s'agit d'un site facile d'accès et proche de la ville, ne nécessitant par conséquent pas beaucoup d'effort ni de temps pour réaliser une excursion en dehors de la ville. Les données de Chaouen Rural confirment cette tendance : les gîtes qui enregistrent la plus grande fréquentation sont ceux proches de la ville ou facilement accessibles.

Enfin, au sein des Douars présentant une offre de gîte ou de maison rurale, la répartition du flux touristique n'est pas égale. Le touriste ne visite souvent que le gîte et le reste du douar bénéficie peu ou pas de ces visites.

- **Le flux touristique sur la province et la ville de Chefchaouen est inégalement réparti.**
- **Le territoire pâtit d'un manque de signalétique adaptée.**
- **Il existe un problème de saturation en haute saison touristique des principaux sites touristiques, des parkings, etc.**

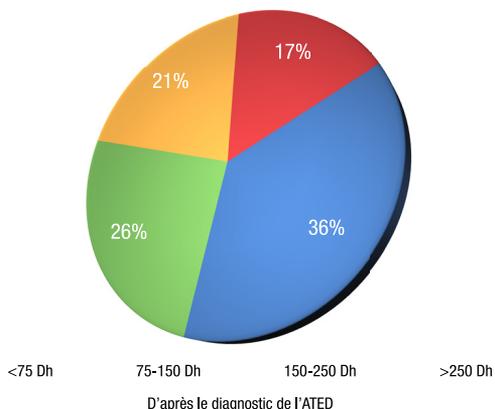
## offre hébergement et restauration

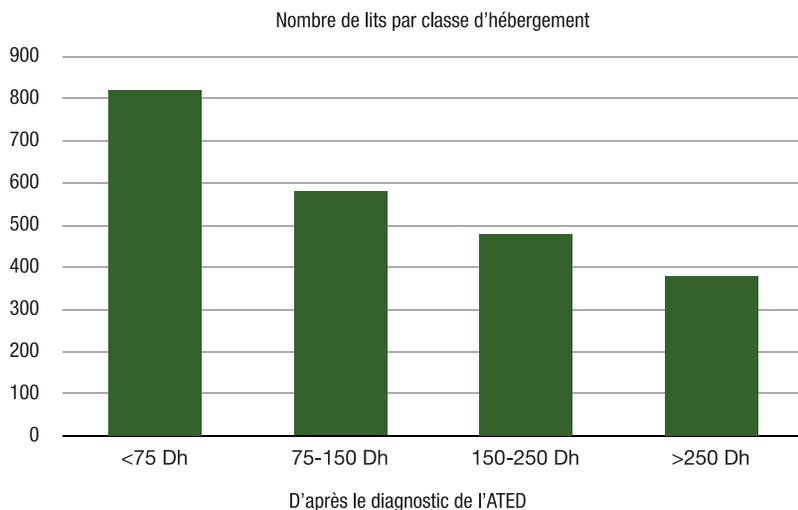
### >ZONE URBAINE

L'offre d'hébergement représente environ 2298 lits pour la ville de Chefchaouen (d'après le diagnostic de l'ATED). L'offre est très diversifiée et se trouve principalement dans la médina. Plusieurs gammes d'hébergement peuvent être répertoriées, en fonction du prix par personne :

- Confort basique : moins de 75 Dh
- Confort standard : de 75 à 150 Dh
- Confort standard élevé : de 150 à 250 Dh
- Haut de gamme : plus de 250 Dh

Classification des hébergement : Prix par personne

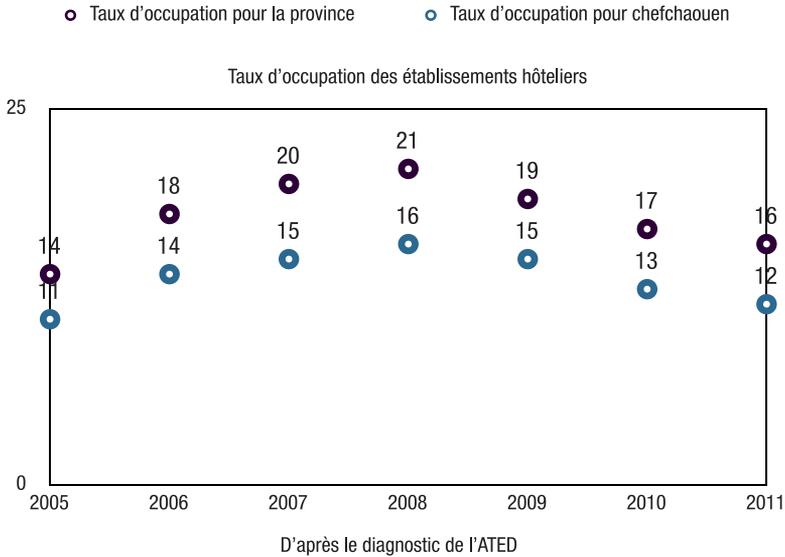




Cette diversité d'hébergements témoigne d'une évolution récente dans ce secteur, notamment en ce qui concerne l'offre de confort standard et élevé et l'offre haut de gamme. Cette variété d'hébergements permet d'attirer un large panel de visiteurs.

Néanmoins, il est possible d'accentuer cette diversification et une réflexion est à mener pour la création de nouveaux hébergements tels que les chambres d'hôtes (logement chez l'habitant) ou les infrastructures pour camping-car.

Le taux d'occupation des hébergements, présenté dans le graphique suivant, est calculé à partir des données de la monographie de la province 2011. Néanmoins, les taux d'occupation calculés sont sous-estimés. En effet, le nombre de lits recensés par les services de la province est inférieur à celui recensé par l'ATED (2140 lits contre 2298 lits pour l'ensemble de la province). Les services de la province l'ont calculé sur une base de 74 établissements et l'ATED sur une base de 109 établissements d'hébergement. Pour l'année 2011, selon l'estimation faite par les services de la province, le taux d'occupation des hébergements est de 12 % pour la ville de Chefchaouen et de 16 % pour l'ensemble de la province. Ces taux d'occupation sont très bas en comparaison avec ceux de Tétouan (31 %) et de Tanger (48 %) d'après les Statistiques sur le Fréquentation hôtelière de l'Observatoire du Tourisme.



La restauration, au contraire, est peu diversifiée et très inégale en qualité (hygiène). Les prix sont abordables, par comparaison avec ceux des villes touristiques telles que Fès ou Marrakech, mais la composition du menu ne diffère pas réellement entre les établissements. Les produits régionaux ne sont presque pas valorisés alors qu'ils constituent un élément de différenciation et d'attractivité important pour la région. Les plats typiques proposés par la plupart des restaurateurs ne sont pas typiques de la province de Chefchaouen, mais sont plutôt génériques de la gastronomie marocaine.

- L'offre hôtelière est diversifiée, inégale en qualité et concentrée dans la médina.
- L'offre de restauration est inégale en qualité et ne valorise pas les produits locaux.

## >ZONE RURALE

La zone rurale de la province de Chefchaouen s'est récemment ouverte au tourisme. Plusieurs gîtes et maisons rurales ont ainsi été réhabilités ou construits afin de proposer une offre d'hébergement dans différents douars de la province. Il existe aujourd'hui 21 gîtes pour une capacité de 210 lits (d'après le diagnostic de l'ATED).

L'offre d'hébergement en zone rurale est toujours associée à une offre de restauration. Celle-ci est principalement basée, contrairement à la ville, sur les produits et les plats de la région.

Les gîtes les plus éloignés de la ville de Chefchaouen souffrent d'une faible fréquentation de leur établissement tout au long de l'année. En effet, l'essentiel des flux touristiques est concentré sur un nombre très limité de gîtes.

Une classification des établissements hôteliers et de restauration en zone urbaine et rurale a été développée par le ministère du Tourisme. Peu d'établissements dans la province sont classés, peu de contrôles sont réalisés et il n'existe pas de signes distinctifs pour les établissements classés afin que le touriste puisse les reconnaître. Enfin, les propriétaires d'établissements ne connaissent que très rarement l'existence de ces critères.

- **L'offre d'hébergement est liée à une offre de restauration.**
- **L'offre est inégale en qualité.**
- **Les produits de terroir sont valorisés par la restauration.**
- **Il existe un problème de visibilité et d'accessibilité de l'offre rurale.**
- **La viabilité économique de tous les gîtes n'est pas assurée.**





## les activités

### >VILLE ET CULTURE

La ville de Chefchaouen est riche de sites historiques et culturels : la Kasbah, le musée ethnologique de la Kasbah, l'écomusée, les remparts de la médina, les portes de la médina, une architecture traditionnelle de maisons et de portes ou encore les mosquées et mausolées. Le visiteur est libre de parcourir la ville, mais il n'est cependant pas en mesure d'identifier seul tous les sites d'intérêts culturels ni d'en interpréter leurs significations.

Les différents métiers liés à l'alimentation et à l'artisanat perdurent à travers les savoir-faire et des sites tels que les fours à pain, les moulins, les métiers à tisser, le quartier Soukia, les souks, le quartier Kharrazine, etc. Néanmoins, ceux-ci restent peu visibles et ne sont presque pas valorisés. L'ATED a pour projet de mettre en place trois circuits thématiques parcourant la médina.

Enfin, les hammams de la ville sont peu ouverts aux touristes contrairement à d'autres villes du Maroc, et les prix octroyés aux touristes sont souvent très supérieurs à ceux pour les locaux.

- Il existe un vrai problème d'interprétation des ressources patrimoniales et culturelles de la ville.
- La ville est dépourvue d'une signalétique adaptée.
- Les métiers, les savoir-faire et les produits de terroir et de l'artisanat ne sont pas valorisés.
- Les Hammams ne sont pas accessibles.
- Il existe un manque d'animation touristique.

## >ESPACE RURALE

Les activités existantes dans l'espace rural de la province de Chefchaouen sont réalisées au niveau des gîtes et maisons rurales. Ces gîtes proposent une offre d'hébergement et de restauration, ainsi que des ateliers autour des différents savoir-faire ruraux (cuisine, poterie, etc.). Chaouen Rural est la structure qui a mis en réseau certains gîtes et qui a développé ce type d'activités, pourtant l'accessibilité et la signalétique sont très limitées.

Néanmoins, un manque de mobilisation de la part de l'ensemble de la population des communautés villageoise est remarqué. Mise à part les gîteurs et leur famille, les populations ne s'impliquent que très rarement pour proposer d'autres types d'activités comme des ateliers créatifs autour de la découverte des savoirs locaux ou la visite de leurs coopératives. L'offre touristique en zone rurale reste donc limitée et peut être source de tensions au sein des douars.

Les coopératives de produits tels que le miel, l'huile d'olive, les figues ou le fromage Jben sont nombreuses dans la province, mais elles ne proposent pas un accueil aux touristes pour la découverte des produits de terroir et savoir-faire ruraux et leur existence est souvent méconnue des visiteurs.

- **Les gîtes sont pour la plupart peu visibles et accessibles : manque de signalétique, d'information et de communication.**
- **Les ateliers d'apprentissage pour la valorisation des savoir-faire locaux et de la gastronomie sont peu nombreux et peu visibles.**
- **Les bénéfices ne sont pas partagés au sein des douars.**
- **Il existe peu de synergie entre l'offre de produits et services dans les coopératives.**



## >PATRIMOINE NATUREL

Le patrimoine naturel de la province de Chefchaouen est très riche. La province dispose d'une diversité floristique et faunistique importante. De plus, les sites naturels sont abondants, tels que les cascades, les cours d'eau, les grottes ou les forêts de cèdres, dotant l'espace naturel d'un fort potentiel touristique. Les activités de pleine nature sont en plein développement, telles que la chasse, la pêche, les randonnées, la spéléologie, le canyoning, etc. La province dispose d'ailleurs d'un permis pour la chasse touristique sur une étendue de 5500ha.

Le patrimoine naturel est protégé et valorisé par deux parcs dans la province de Chefchaouen : le parc national de Talassemtane et le futur parc naturel de Bouhachem. Chacun de ces parcs propose différents circuits pour la découverte de sites naturels remarquables (cascades, forêt de cèdres, etc.). Des sentiers de randonnée ont été balisés, des aires de repos aménagées et des gîtes et maisons rurales réhabilitées.

Le parc de Talassemtane propose 13 sentiers de randonnées sur sentiers balisés, 2 circuits sur route et 6 aires de repos, dont deux sont gérées par la commune de Tanakoub. Le futur parc de Bouhachem dispose de 13 circuits et 6 aires de repos. En plus de ces sentiers, l'ATED a balisé 5 autres sentiers, 2 dans le parc de Talassemtane et 3 dans le futur parc de Bouhachem, autour de maisons rurales. Enfin, un plan stratégique de développement de l'écotourisme dans le parc de Talassemtane est en cours de réalisation, avec la participation du Haut commissariat et de l'organisation internationale IUCN. Les responsables de ce projet et l'équipe en charge de développer la stratégie de tourisme de la province de Chefchaouen collaborent afin que les deux projets soient complémentaires.

Les supports d'information et de communication sont peu visibles. Chaque parc a publié un guide, mais ils sont difficiles à trouver pour les visiteurs et souvent dépourvus de cartes



détaillées et claires, éléments indispensables pour générer la confiance du touriste. De plus, les points de départ de nombreux circuits sont difficiles d'accès et la signalétique pour y accéder est quasi-inexistante.

À une échelle internationale, la province de Chefchaouen appartient à la Réserve de Biosphère Intercontinentale de la Méditerranée (RBIM). Un travail en coopération avec l'Espagne et l'Union européenne a permis de créer des circuits thématiques parcourant la réserve de biosphère : les Routes AI-Quantara. Néanmoins, ce projet reste peu connu dans la région et des efforts de promotion et de communication doivent être entrepris pour que les visiteurs puissent y accéder.

- **L'offre manque de visibilité, malgré les efforts consentis.**
- **L'accès aux sentiers de randonnée est difficile et mal signalisé.**
- **Les activités Nature ne sont pas assez diversifiées.**

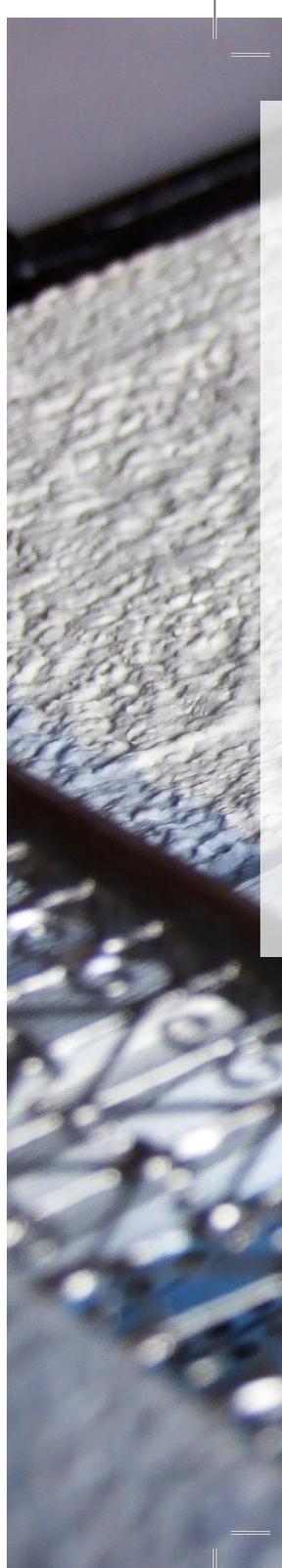


## produits agricoles et artisanaux

Les savoir-faire et les produits associés à la culture alimentaire et à l'artisanat de la région sont présents et très diversifiés. Leur valorisation et leur visibilité auprès des touristes ne sont pourtant pas satisfaisantes.

La commercialisation des produits de terroir n'est assurée que par deux points de vente formels et les restaurateurs de la ville sont très peu à être dans une démarche de valorisation de la gastronomie locale, mise à part l'offre rurale. Le projet du souk beldi, encore en gestation, est un élément pour la valorisation des produits de terroir, mais les autres souks de la province ne sont pas visibles aux yeux des touristes. Certains produits ont reçu, ou sont susceptibles de recevoir, un *Signe Distinctif d'Origine et de Qualité (SDOQ)* tel que l'*Appellation d'Origine Protégée (AOP)* pour le fromage Jben de l'ANOC (Association National des éleveurs Ovins et Caprins). L'union des coopératives de producteurs de miel a entamé la démarche de labellisation du miel d'arbousier, et l'huile d'olive serait aussi encline à recevoir un SDOQ. Aussi, les coopératives sont nombreuses sur le territoire, mais elles sont peu visibles dans les guides et circuits touristiques.

La zone méditerranéenne est reconnue internationalement pour la diversité de ses produits de terroirs et de sa culture alimentaire de manière générale. Chefchaouen a d'ailleurs été reconnu comme communauté emblématique de la Diète Méditerranéenne en 2010 par l'UNESCO. Cette reconnaissance permettrait de doper l'image des produits de terroir de la région, qui sont des atouts culturels et des marqueurs identitaires forts pour offrir un tourisme basé sur l'authenticité et la diversité de son patrimoine agroalimentaire. Chefchaouen a donc intérêt à développer une stratégie de différenciation sur le créneau de





l'alimentation méditerranéenne et les produits de terroir, afin de se positionner comme une destination de référence en matière de tourisme gastronomique. A l'image d'autres pays de la méditerranée, ce type de tourisme répond à une demande nouvelle et croissante de la part des touristes aussi bien nationaux qu'internationaux. La construction d'une offre touristique basée sur la découverte du patrimoine agroalimentaire «du paysage à la table» permettrait par ailleurs de favoriser une meilleure articulation des flux touristiques entre la ville de Chefchaouen et le monde rural qui l'entoure.

Quant à l'artisanat local, il est trop souvent dilué dans une production venue d'autres villes du Maroc. Les artisans ne mettent pas assez en valeur leurs savoir-faire, qui pourraient être plus visibles grâce à des activités d'initiation aux métiers de l'artisanat et des activités de promotion spécifiques.

- **Il existe un problème de visibilité et de commercialisation des produits agricoles et artisanaux.**
- **Chefchaouen ne positionne pas les produits de terroir et la culture alimentaire comme un marqueur essentiel de la destination touristique.**

## information, interprétation et accessibilité

La province de Chefchaouen ne disposait pas jusqu'à maintenant de points d'information fixes qui recensent l'ensemble de la documentation et de l'information sur les offres touristiques disponibles sur le territoire. Chaouen Rural était jusqu'à la création récente du point d'information touristique développé dans le cadre du projet ATED/ETEA, la seule structure qui assurait cette fonction grâce aux deux points d'information qu'elle a mis en place. De plus, il existe très peu de supports d'information (brochures, cartes, guides, sites internet) sur la destination touristique en général ou sur les activités et les établissements touristiques existants.

Concernant l'interprétation, il existe une offre de guides pour la médina et une offre de guides de montagne, mais celles-ci sont inégales en qualité et très peu visibles. Ces guides n'ont pas de bureau d'accueil et sont concurrencés par de faux guides. De plus, le nombre de guides semble insuffisant par rapport à la demande, et le métier souffre d'un problème d'accès aux formations officielles. Ce manque de guides formés et compétents est un des principaux facteurs limitants à la création de produits touristiques de qualité.

Les supports explicatifs des patrimoines culturels matériels et immatériels sont inexistantes rendant leur interprétation très difficile. Enfin, il est important de préciser que la population locale n'est pas souvent plus consciente ou sensibilisée aux potentialités de son territoire. Développer des outils d'interprétation des ressources patrimoniales permettrait aussi de sensibiliser la population sur les richesses de sa région.



L'accès aux sites touristiques tels que les monuments, les gîtes ruraux, ou les sites naturels remarquables est souvent compliqué. La signalétique du territoire est très peu développée et, lorsqu'elle existe, elle est peu visible et très hétérogène. Ainsi, le touriste ne dispose d'aucun point de repère pour s'orienter et accéder au lieu désiré. Toute signalétique existante provient d'une initiative privée. Il n'existe donc pas de projets concertés pour développer une signalétique touristique homogène sur le territoire. Enfin, l'entretien de cette signalétique n'est souvent pas assuré.

- **L'information sur l'offre touristique est peu accessible et la signalétique est peu développée**
- **Il existe peu de supports d'information**
- **L'interprétation des patrimoines bioculturels matériels et immatériels du territoire n'est pas évidente**
- **Les guides ne sont pas visibles, sont peu accessibles, et sont trop peu nombreux.**

## couvernance

Le secteur du tourisme de la province de Chefchaouen est caractérisé par un millefeuille institutionnel compliquant les prises de décisions et la coordination entre les acteurs et les projets qu'ils mettent en place. Ainsi, se superposent les autorités politiques de la Municipalité (et son espace citoyen dédié aux questions du tourisme), de la Province, du Ministère du Tourisme et d'autres structures spécialisées dans la gestion d'un espace particulier tel que le Commissariat des Eaux et forêts pour le parc de Talassemrane et le futur groupement de communes pour le parc de Bouhachem. À cela s'ajoute un tissu associatif dense, témoignant de l'implication et du dynamisme de la société civile, mais qui augmente le niveau de complexité de la gouvernance du tourisme à Chefchaouen. Il est donc urgent de mettre en place un système de coopération et de communication entre les différents corps de métiers, les associations et les représentants des pouvoirs publics pour organiser le secteur autour d'une vision commune et pour assurer une mise en place et un suivi effectif de la stratégie de développement du secteur touristique.

- **Le secteur souffre d'un manque de coordination et de communication entre les acteurs du tourisme.**
- **L'information n'est pas centralisée.**

## le diagnostic en résumé

LES PÔLES DU DIAGNOSTIC	LES POINTS IMPORTANTS
Les données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des données quantitatives fiables et complètes sont nécessaires pour développer et poursuivre une stratégie tourisme adaptée.</li> <li>• Le secteur manque d'un mécanisme de veille stratégique et d'un plan de marketing</li> </ul>
Portrait du touriste et de la destination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux évolutions majeures : un touriste doté d'un certain pouvoir d'achat et l'augmentation de visiteurs marocains</li> <li>• Les profils des touristes sont mal connus et peu précis</li> <li>• Le manque de données met en évidence le problème de veille stratégique du tourisme et de marketing du secteur</li> <li>• La destination Chefchaouen doit répondre à la demande et correspondre à une certaine image</li> </ul>
Fréquentation Temporelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La saison touristique sur la province de Chefchaouen est trop courte.</li> <li>• Les séjours sont de courte durée.</li> </ul>
Fréquentation Spatiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le flux touristique sur la province et la ville de Chefchaouen est inégalement réparti.</li> <li>• Le territoire pâtit d'un manque de signalétique adaptée.</li> <li>• Il existe un problème de saturation en haute saison touristique des principaux sites touristiques, des parkings, etc.</li> </ul>
L'offre d'hébergement et de restauration en zone urbaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'offre hôtelière est diversifiée, inégale en qualité et concentré dans la médina</li> <li>• L'offre de restauration est inégale en qualité et ne valorise pas les produits locaux</li> </ul>
L'offre d'hébergement et de restauration en zone rurale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'offre d'hébergement est liée à une offre de restauration</li> <li>• L'offre est inégale en qualité</li> <li>• Les produits de terroir sont valorisés par la restauration</li> <li>• Il existe un problème de visibilité et d'accessibilité de l'offre rurale</li> <li>• La viabilité économique de tous les gîtes n'est pas assurée</li> </ul>

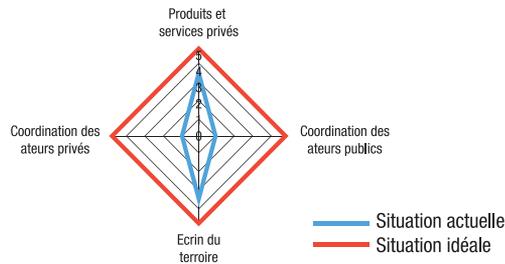
LES PÔLES DU DIAGNOSTIC	LES POINTS IMPORTANTS
Activités « Ville et Culture »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe un vrai problème d'interprétation des ressources patrimoniales et culturelles de la ville</li> <li>• La ville est dépourvue d'une signalétique adaptée</li> <li>• Les métiers, les savoir-faire et les produits de terroir et de l'artisanat ne sont pas valorisés</li> <li>• Les Hammams ne sont pas accessibles</li> <li>• Il existe un manque d'animation touristique</li> </ul>
Activités «Espace Rural»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gîtes sont pour la plupart peu visibles et accessibles : manque de signalétique, d'information et de communication</li> <li>• Les ateliers d'apprentissage pour la valorisation des savoir-faire locaux et de la gastronomie sont peu nombreux et peu visibles.</li> <li>• Les bénéfices ne sont pas partagés au sein des douars</li> <li>• Il existe peu de synergie entre l'offre de produits et services dans les coopératives</li> </ul>
Activités « Patrimoine Naturel »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'offre manque de visibilité, malgré les efforts consentis</li> <li>• L'accès aux sentiers de randonnée est difficile et non signalisé</li> <li>• Les activités Nature ne sont pas assez diversifiées</li> </ul>
Produits agricoles et artisanaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe un problème de visibilité et de commercialisation des produits agricoles et artisanaux</li> <li>• Chefchaouen ne positionne pas les produits de terroir et la culture alimentaire comme un marqueur essentiel de la destination touristique.</li> </ul>
Information, interprétation et accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'information sur l'offre touristique est peu accessible et la signalétique est peu développée</li> <li>• Il existe peu de supports d'information</li> <li>• L'interprétation des patrimoines bioculturels matériels et immatériels du territoire n'est pas évidente</li> <li>• Les guides ne sont pas visibles, sont peu accessibles, et sont trop peu nombreux.</li> </ul>
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur souffre d'un manque de coordination et de communication entre les acteurs du tourisme</li> <li>• L'information n'est pas centralisée</li> </ul>

# LES PROBLÉMATIQUES DU SECTEUR TOURISTIQUE

- Malgré les nombreux atouts de la région, l'offre touristique n'est pas structurée par un réseau d'acteurs fort et coordonné.
- Le territoire de Chefchaouen véhicule une image de tradition, d'authenticité et de nature, mais ses potentialités restent encore peu valorisées.

## arbre à problème

L'arbre à problème, exposé sur la page suivante, résume les différentes problématiques associées au secteur du tourisme de la province de Chefchaouen.



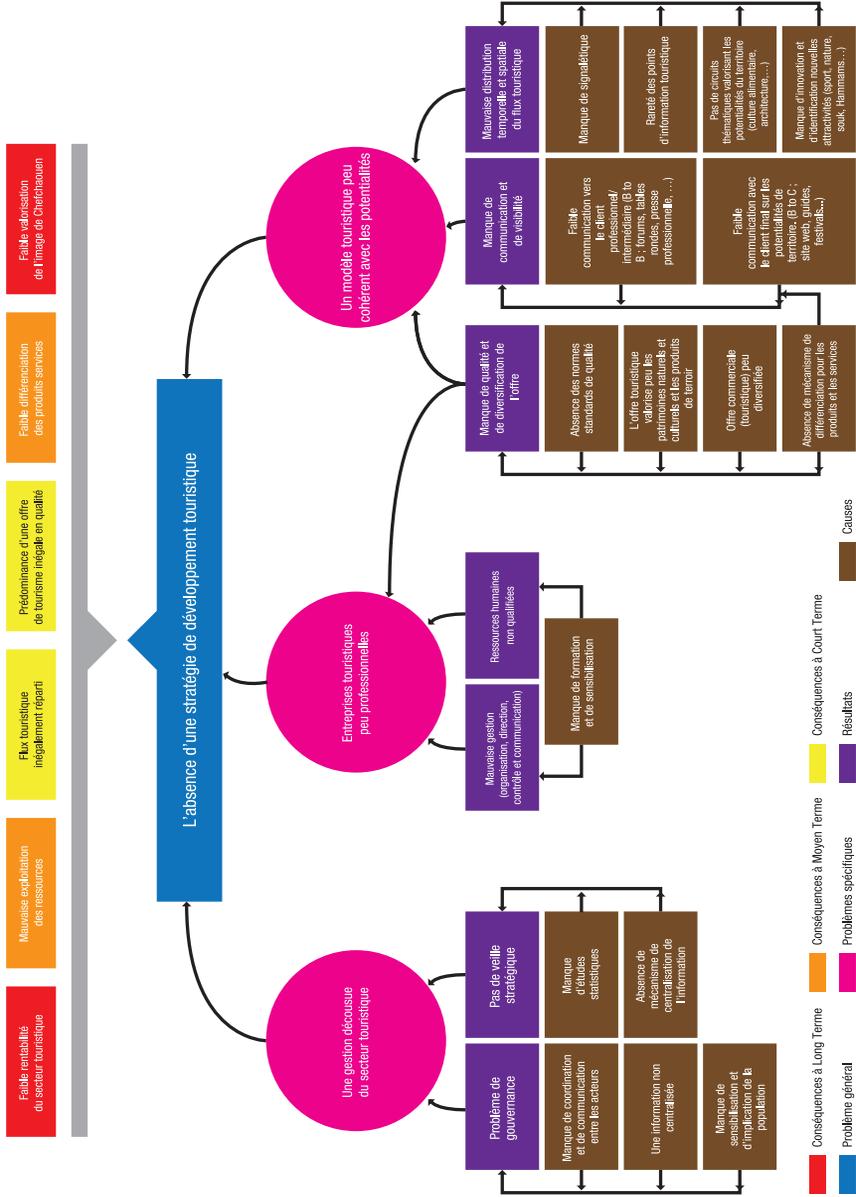
## paradoxes du tourisme à Chefchaouen

Il existe sur le territoire de Chefchaouen des paradoxes que sous-tendent les éléments de diagnostic du tourisme présentés précédemment.

Le diagramme de diagnostic territorial ci-contre est l'illustration d'un premier paradoxe. La province de Chefchaouen est riche de nombreuses ressources naturelles et culturelles. Ces dernières constituent l'«écrin» du territoire. De ces ressources sont associés de nombreux produits et services, proposés par diverses entreprises du secteur touristique.

Le paradoxe réside alors dans le décalage entre l'existence d'un support touristique attrayant, et une offre de produits et services associés, et le manque de coordination des acteurs privés et publics.

Une autre contradiction que présente le territoire réside dans le manque de visibilité des savoir-faire et produits et services associés. Ces derniers existent et ne se perdent pas, pourtant ils ne sont encore que trop peu valorisés.



# LA STRATÉGIE TOURISTIQUE

## le modèle touristique à développer

Le territoire de Chefchaouen dispose de nombreuses ressources tant naturelles que culturelles et patrimoniales qui en font sa richesse. Les éléments de diagnostic mettent aussi en évidence divers problèmes et paradoxes. Ce constat a amené la Province de Chefchaouen à rechercher les clés d'un modèle touristique en cohérence avec ses valeurs et les potentialités de son territoire.

Notre Vision :

Nous souhaitons établir un tourisme prospère, responsable et durable, tant sur l'aspect économique, environnemental que culturel, et ce profitant à l'ensemble de la population de la province de Chefchaouen. Nous nous attacherons à répondre aux exigences de nos clients avec une qualité exemplaire et des produits respectant l'environnement et l'identité de notre territoire. Nous nous efforcerons de garantir une expérience unique à chacun de nos visiteurs.

- **L'authenticité, la durabilité, le Bien-vivre sont au coeur du modèle touristique de la province de Chefchaouen.**

Les synergies entre l'offre de tourisme urbain rural et la découverte des espaces de montagne et côtiers seront au coeur de notre stratégie. Dans les cinq prochaines années, la province de Chefchaouen se positionnera comme une destination phare pour un tourisme alliant nature et culture. L'offre sera largement visible, facilement accessible et de qualité. La valorisation des savoir-faire sera basée sur un tourisme créatif et d'apprentissage, étant

l'occasion d'interactions authentiques entre les visiteurs et la population locale. La gastronomie locale et les produits de terroir du Pays Jbala participeront à positionner Chefchaouen comme une destination unique et compétitive tant sur le plan national qu'international.

Notre but commun est bien de mettre en valeur, de la meilleure manière possible, notre hospitalité, notre nature et ses paysages, notre identité et l'atmosphère calme et paisible particulière à Chefchaouen. Pour ce faire, nous comptons sur l'investissement de tous : acteurs publics, acteurs privés, entrepreneurs, les habitants du territoire. Ainsi, nous contribuons au développement d'un tourisme durable, qui est la base pour assurer le succès de nos entreprises et de nos projets touristiques.

## les critères du développement d'un tourisme durable, solidaire et responsable

Le développement du tourisme dans la province de Chefchaouen repose entièrement sur les principes fondateurs du tourisme durable, solidaire et responsable. Le Conseil pour un Tourisme Global et Durable (Global Sustainable Tourism Council –GSTC-) a pour ce faire développé une ligne de conduite que toute destination touristique qui souhaite développer un tourisme durable se doit de suivre. Cette « feuille de route » du tourisme durable se décline en 4 axes, eux-mêmes composés de divers critères.

Le GSTC recommande l'application de tous les critères (environ 55) soient appliquées, en fonction des possibilités et des correspondances avec le territoire. À titre d'indication, les critères les plus pertinents pour le territoire de Chefchaouen sont présentés par la suite. L'ensemble de ces principes est disponible sur le site du GSTC (<http://new.gstcouncil.org/resource-center/gstc-destinations-criteria>).

**Ces critères exhaustifs du tourisme durable ont été conçus dans le but de faire de la durabilité une pratique standard et normalisée pour toutes les formes de tourisms**

## > A. DÉMONTRER UNE GESTION DURABLE DE LA DESTINATION

**A3 Suivi du tourisme durable** : La destination a un programme continu de surveillance et de réponse au cumul des enjeux environnementaux, socioculturels et de tourisme durable de la destination qui est rendu public.

**A4 Gestion de la saisonnalité du tourisme** : La destination a des programmes pour réduire les effets de la saisonnalité sur le tourisme tout en reconnaissant les impacts écologiques et culturels de ces programmes.

**A7 Design et construction** : La destination a des exigences de planification et de lois relatives à la planification, l'implantation, le design, la construction, les matériaux, la rénovation, la démolition et le contrôle de l'impact afin de protéger le patrimoine naturel et culturel.

**A14 Marketing du tourisme durable** : La destination a un programme pour développer et promouvoir les produits et services durables compatibles avec son contexte écologique, social et culturel.

**A15 Matériel promotionnel** : Le matériel promotionnel est exact et complet en ce qui concerne la destination ainsi que ses produits et services, et y sont incluses ses revendications en matière de développement durable. Il ne promet rien de plus que ce qui est offert.

## > B. MAXIMISER LES BÉNÉFICES ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX À LA COMMUNAUTÉ LOCALE ET MINIMISER LES IMPACTS NÉGATIFS

**B2 Opportunités d'emplois locaux** : La destination offre des opportunités d'emploi et de formation équitables et justes dans le tourisme pour les femmes, les jeunes, les minorités et les autres populations vulnérables, ainsi que des salaires équitables et une formation pour les postes de direction, tout en empêchant le travail des enfants.

**B6 Sensibilisation au tourisme** : Des programmes de sensibilisation au tourisme sont offerts régulièrement pour les résidents de la destination.

**B9 Principes du commerce équitable** : La destination a un programme en vigueur pour supporter les petits entrepreneurs locaux et faire la promotion des produits et services durables locaux et des principes du commerce équitable adaptés à la nature, l'histoire et la culture de la région (incluant les produits alimentaires, les boissons, l'artisanat, les spectacles, les produits agricoles, etc.).

**B10 Performance des entreprises touristiques** : La destination a des programmes pour supporter la durabilité économique des petites et moyennes entreprises liées au tourisme.

## > C. MAXIMISER LES BÉNÉFICES AUX COMMUNAUTÉS, AUX VISITEURS ET À L'HÉRITAGE CULTUREL ET MINIMISER LES IMPACTS NÉGATIFS

**C2 Plan de gestion des visiteurs** : La destination a un plan de gestion des visiteurs pour les sites d'attraction clés incluant des mesures pour préserver et protéger les sites naturels et les biens culturels clés.

**C3 Comportement des visiteurs et dans les sites sensibles** : La destination a développé des lignes directrices pour les explications et les codes de conduite pour les visites des sites culturels ou écologiques sensibles de manière à minimiser l'impact du visiteur et de maximiser la qualité de son expérience.

**C5 Interprétation du site** : L'information sur l'environnement naturel, la culture locale et l'héritage culturel est traduite dans plusieurs langues et offerte aux visiteurs et explique le comportement à adopter lors de la visite de sites naturels, de civilisations vivantes, de sites d'héritage culturel et des communautés.

## > D. MAXIMISER LES BÉNÉFICES À L'ENVIRONNEMENT ET MINIMISER LES IMPACTS NÉGATIFS

**D6 Consommation de l'eau** : L'approvisionnement en eau pour le tourisme utilisé au niveau de la destination est écologiquement durable et ne nuit pas à l'usage communautaire, en tenant compte des impacts cumulatifs globaux de l'utilisation des eaux de surface et de la nappe phréatique.

**D8 Gestion des déchets** : La destination a des systèmes en place pour assurer que les déchets provenant des sites et des entreprises touristiques sont correctement traités et réutilisés ou relâchés d'une façon sécurisée, sans effets négatifs sur la population locale et l'environnement.

**D9 Réduction de la pollution des déchets solides** : La destination a des systèmes en place pour s'assurer que les déchets provenant de sources touristiques sont minimisés, réutilisés ou recyclés. Toute élimination de déchets résiduels solides de l'activité touristique et de la communauté est durable, avec des objectifs quantitatifs pour minimiser les déchets qui ne sont pas réutilisés ou recyclés.

**D11 Transport local** : La destination a une politique et un plan pour augmenter l'utilisation de moyens de transport à faible impact, incluant les transports en commun, dans la destination.

**D13 Conservation de la biodiversité, des écosystèmes et des paysages** : La destination a un programme en place pour adhérer aux normes internationales en matière de protection, de récolte, de captivité (flore, faune, habitats) ainsi que pour gérer les impacts du tourisme sur la flore et la faune.

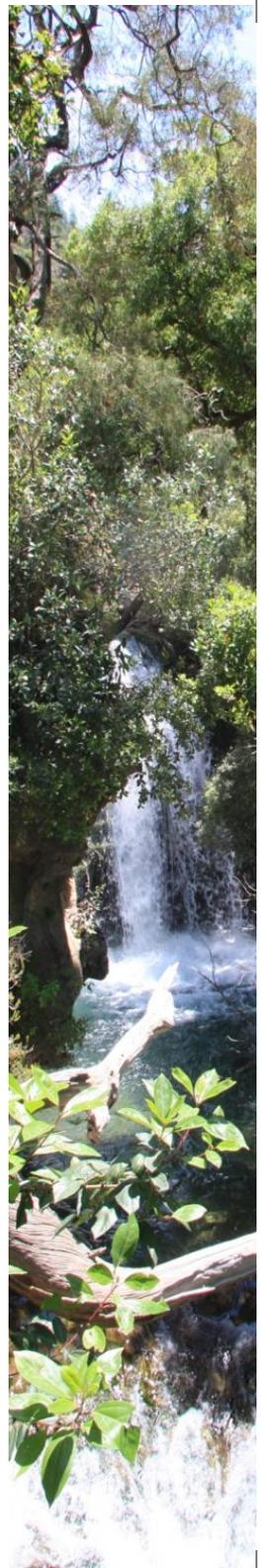
Cette ligne de conduite est prévue pour être utilisée à diverses fins par les destinations touristiques, comme le précise le GSTC :

- Servir de lignes directrices de base pour les destinations qui souhaitent devenir plus durables;
- Aider les consommateurs à identifier les véritables destinations touristiques durables;
- Servir de dénominateur commun pour les médias afin de reconnaître les destinations et d'informer le public quant à leur durabilité;
- Servir d'aide aux programmes de certification et aux autres programmes volontaires de la destination afin de s'assurer que leurs standards rencontrent des lignes directrices largement acceptées;
- Offrir aux programmes des secteurs gouvernementaux, non gouvernementaux et privés un point de départ pour l'élaboration des exigences face au tourisme durable;
- Servir de lignes directrices de base pour l'éducation et les institutions de formation, telles que les écoles hôtelières et les universités;

La stratégie tourisme présentée dans ce document s'inspire directement de cette ligne de conduite : les axes de la stratégie et les critères du tourisme durable, solidaire et responsable sont complémentaires.

Ainsi, ces critères se retrouvent tout au long de la stratégie tourisme au travers de l'ensemble des actions qui s'en inspirent directement.

Ces critères peuvent aussi servir de feuille de route pour les acteurs locaux s'engageant dans le développement d'un tourisme durable.



## les enjeux de la stratégie tourisme

Le diagnostic du secteur touristique et le modèle touristique souhaité soulèvent plusieurs enjeux et défis à relever pour le développement touristique de la province de Chefchaouen :

- **Une distribution des flux touristiques bien répartie durant l'année et sur le territoire**
- **Une offre touristique de qualité**  
Les produits et services proposés par les établissements touristiques, les activités touristiques et la destination doivent intégrer des démarches d'amélioration continue de la qualité.
- **La valorisation authentique et créative des patrimoines locaux**  
Un tourisme mal planifié peut amener des risques d'artificialisation des patrimoines culturels et naturels locaux. Ainsi, l'enjeu de cette stratégie est de valoriser ces patrimoines tout en préservant leur authenticité et leur dimension évolutive.
- **Une interprétation de qualité des ressources patrimoniale**  
L'enjeu de la stratégie de tourisme est de donner l'accès aux visiteurs à l'information lui permettant de connaître et de comprendre convenablement les divers patrimoines de la région.
- **La commercialisation et la communication pour une offre touristique visible**  
La communication autour de l'offre touristique de Chefchaouen est un élément essentiel pour développer le tourisme. L'image de la région véhiculée au Maroc et à l'étranger repose sur une stratégie marketing en harmonie avec le modèle touristique de la stratégie.
- **L'amélioration de la gouvernance touristique**  
Les acteurs du secteur du tourisme doivent être coordonnés et leurs actions doivent aller dans le même sens. Le développement d'un tourisme cohérent et de qualité sur le territoire en dépend.

- **La préservation d'un « écrin » de qualité**  
La nature, les paysages, l'architecture, la propreté, le calme sont des éléments constitutifs de la destination touristique, qu'il faut préserver.
- **Un panier de Biens et Services**  
Le territoire est apprécié pour ses savoir-faire et produits de terroir traditionnels. Pourtant, ceux-ci restent mal connus et peu valorisés. Le tourisme sera un moyen de redynamiser le secteur des produits de terroir et de créer du lien entre les services et productions locales traditionnelles.

## L'objectif général de la stratégie tourisme

L'objectif général de la stratégie tourisme est bien de tendre vers le modèle touristique présenté préalablement et de répondre à ses différents enjeux à l'horizon 2017. Pour cela, le plan de développement stratégique du tourisme de la province de Chefchaouen propose des actions concrètes, regroupées sous différents axes thématiques.

Cette stratégie est élaborée en cohérence avec les objectifs de la Vision 2020, qui s'organise autour des trois axes suivant :

- Une politique d'aménagement territorial de l'offre touristique, garante de la diffusion des bénéfices du tourisme et du développement socio-économique de toutes les régions
- Une nouvelle structure de gouvernance, à même d'apporter la dynamique et le leadership nécessaires au développement territorial touristique
- Le développement durable, un défi et une opportunité de différenciation pour le tourisme marocain»

La Vision 2020 prend ainsi appui sur huit territoires présentant la cohérence touristique, l'attractivité et la masse critique nécessaires (en termes de capacités d'hébergement, d'actifs touristiques et de desserte aérienne) pour un positionnement international. Ce découpage qui transcende les barrières administratives permet aux régions de tirer profit de l'ensemble de leurs potentialités : sites naturels, patrimoine culturel, culture vivante...

Dans ce cadre, Chefchaouen, aux côtés de Tanger, Tétouan, Chefchaouen, Asilah et Larache sera un des points d'ancrage du produit «Cap Nord» défini dans la vision 2020. Ce territoire a vocation à se positionner comme un produit diversifié

alliant une offre balnéaire exclusive et une offre de tourisme culturel et de tourisme rural.

Il est prévu que chacun des 8 territoires identifiés soit doté de ses propres objectifs et d'une feuille de route « mise en œuvre par une gouvernance locale dotée d'outils et moyens propres ». Il est donc primordial que ces plans de route, qui connaîtront sans doute des déclinaisons au niveau des pôles d'attractivité touristique, puissent s'alimenter et venir compléter utilement la stratégie de développement du tourisme de la province de Chefchaouen<sup>4</sup>.

Cette stratégie d'inscrit de plus en complémentarité avec les autres exercices de planification stratégiques, tels que les Plans Communaux de Développement (PCD) et la stratégie de développement de l'écotourisme dans le parc de Talassemtane. Les communes rurales, acteurs importants de la mise en tourisme du territoire, seront pleinement intégrées à la mise en place de la stratégie.

Les quatre axes de la stratégie présentés dans ce document correspondent aux grands objectifs à atteindre, et sont eux-mêmes subdivisés en chantiers, assimilables aux objectifs spécifiques. Les enjeux cités précédemment sont souvent transverses et sont traités au travers d'actions concrètes proposées dans chacun des axes.

Les actions proposées sont de deux natures : des actions ponctuelles de court et moyen terme et des actions structurantes. Ces dernières ont un effet de levier important sur l'amélioration de la qualité, la différenciation et la promotion de l'activité touristique dans la province et sont à même d'induire des dynamiques collaboratives structurantes pour le territoire. Celles-ci sont détaillées à la suite de la présentation des quatre axes et de l'ensemble des actions associées.

Chaque action est accompagnée d'indicateurs pour en assurer le suivi et l'évaluation. Ces indicateurs sont des outils d'aide à la décision et ne sont pas exhaustifs. Ils prendront tout leur sens lorsqu'ils seront partagés par les porteurs de projets et lorsqu'ils seront chiffrés et inscrits dans une temporalité. Enfin, les bénéficiaires des actions proposées et les principaux responsables de leur mise en place sont suggérés.

**4 En ce sens, un travail en collaboration avec la SMIT (Société Marocaine d'Ingénierie Touristique) est à prévoir. En effet, la SMIT, sous la direction du Ministère du Tourisme, a élaboré 13 projets de développement touristiques pour la province de Chefchaouen.**

## LES AXES DE LA STRATÉGIE

### **Axe 1 : Développement, mise à niveau et amélioration de la qualité des entreprises du tourisme**

Ce premier axe vise à améliorer la qualité et la durabilité des entreprises touristiques du territoire. Pour ce faire, chaque chantier correspond à un acteur privé du secteur et les actions proposées visent à renforcer leurs capacités.

page **46**

### **Axe 2 : Développer, diversifier une offre touristique cohérente avec l'image du territoire**

Le second axe de cette stratégie tourisme se concentre sur l'offre touristique du territoire. Ainsi, l'axe s'organise autour de thématiques pour lesquelles une offre touristique est à développer et à promouvoir. Les actions suggérées portent principalement sur l'accessibilité et la visibilité de l'offre existante et l'identification de nouvelles attractivités. L'ensemble de ces actions a un effet structurant pour le secteur touristique puisqu'elles sont des outils pour le développement de produits touristiques. Ceux-ci seront définis par les acteurs privés tels que l'agence de voyages, en lien étroit avec le réseau des acteurs et manière la plus participative possible.

page **52**

### **Axe 3 : Renforcer la gouvernance du tourisme**

Le troisième axe a pour objet de renforcer la cohésion des acteurs publics et privés pour améliorer la gouvernance du secteur touristique. Les actions sont de l'ordre du renforcement des capacités et d'animation des acteurs du tourisme de la province.

page **58**

### **Axe 4 : Veille stratégique, sensibilisation et communication**

Le dernier axe du plan de développement stratégique du tourisme concerne la communication générale sur l'offre touristique de la province de Chefchaouen, la sensibilisation de la population aux potentialités touristiques et la mise en place d'un mécanisme de veille du secteur touristique. Les actions proposées sont des actions de gestion de l'information, de communication et de marketing.

page **60**

### Axe 1 : Développement, mise à niveau et amélioration de la qualité des entreprises du tourisme

Chantiers	Actions à engager	Résultats attendus	Indicateurs	Bénéficiaires	Principaux responsables	
<b>1 Renforcer les capacités des opérateurs touristiques</b>	*Réalisation d'une étude globale sur l'offre de formation, sur les ateliers de formations réalisés et sur les besoins en formation	*Une connaissance fine de l'état des capacités des entreprises du tourisme	*Un document écrit *Un atelier de présentation des résultats	Tous les opérateurs touristiques et leurs employés : restaurateurs, hôteliers, propriétaires de gîtes et maisons rurales, agences de voyages, etc. Les étudiants Les écoles et universités	Associations locales Réseau des acteurs du tourisme Municipalité Centre de formation Délégation du tourisme	
	*Réalisation d'ateliers de concertation entre le réseau des acteurs du tourisme et les institutions chargées de la formation dans le secteur touristique pour l'élaboration d'un plan de formation continue, déclinée en fonction des différentes catégories d'acteurs et d'un programme d'accompagnement à la suite de la formation	* Un plan de formation concerté pour accompagner les projets de développement touristique (pour l'ensemble des métiers possibles)  *Un renforcement des capacités des professionnels du secteur et une coopération entrepreneuriale renforcée	*Nombre d'ateliers réalisés/an *Nombre de formations réalisées/an *Taux de participation des opérateurs touristiques aux formations			
	*Organisation de voyages d'études dans les pays voisins autour de bonnes pratiques de gestion et de commercialisation de services touristiques	*Un renforcement des capacités des professionnels du secteur et une coopération Maroc-Espagne	*Nombre de voyages d'études organisés/an *Nombre de bénéficiaires			
	*Organisation annuelle d'une journée « porte ouverte » entre les établissements de formation, les professionnels du secteur et les étudiants.	*Un espace de rencontre et de mise en réseau permettant de faire concilier l'offre de formation existante, les besoins des professionnels en matière de formation et de ressources humaines. *Une offre de formation plus visible	*Taux de participations de chacun des acteurs (professionnels, établissements de formation, étudiants)			
	*Organisation de formation et définition d'un programme d'accompagnement pour l'utilisation de nouvelles technologies pour la gestion et la communication des établissements et l'intégration des critères de durabilité au sein des entreprises du secteur.	*Des établissements hôteliers capables de promouvoir leur offre et améliorer leur gestion	*Nombre d'ateliers de formations organisées/an *Taux de participation (nb établissements présents/nb total) *Nombres d'établissements utilisant ces NT de communication et de gestion			

## Axe 1 : Développement, mise à niveau et amélioration de la qualité des entreprises du tourisme

### 2 Améliorer la qualité et la durabilité dans les hébergements

\*Mise en place au sein du guichet unique (Cf Action 3.2) d'un mécanisme d'accompagnement et de contrôle au respect des normes de classification établies par le ministère du Tourisme et/ou la municipalité pour les établissements concernés.

\* Une homogénéisation de la qualité des établissements hôteliers

\*Nombre d'établissements classés par le Ministère du Tourisme

Les propriétaires d'établissements hôteliers et leurs employés

Le réseau tourisme  
Municipalité  
Associations locales  
Délégation du tourisme

\*Création d'un poste de technicien lié au bureau d'hygiène de la municipalité chargé du contrôle et de la mise à niveau des normes d'hygiène et sanitaire

\*Des établissements à l'hygiène irréprochable

\*Nombre d'établissements aux normes d'hygiène et sanitaire

\*Production d'un guide méthodologique de bonnes pratiques de gestion hôtelière intégrant des critères de durabilité et mise en place de formations professionnelles continues adaptées

\*Capacités renforcées du personnel hôtelier

\*% de clients satisfaits par le service hôtelier (enquêtes de satisfaction)  
\*Nombre de formations/An  
\*Taux de participation

\*Définition d'un cahier des charges lié à la marque « Chefchaouen » propre aux établissements hôteliers (incluant des critères exigeants en terme de durabilité)

\*Des établissements en cohérence avec l'image et la marque de Chefchaouen

\*Nombre d'établissements porteurs de la marque Chefchaouen

\*Mise en place d'un système de suivi pour que les établissements touristiques dans la médina respectent et valorisent le patrimoine architectural suivant les critères établis par la municipalité

\*Le patrimoine architectural préservé dans la continuité des critères de durabilité

\*Nombre de critères établis  
\*Nombre d'établissements touristiques respectant les critères  
\*Nombre de contrôles réalisés par la municipalité

### Axe 1 : Développement, mise à niveau et amélioration de la qualité des entreprises du tourisme

#### 3 Deversifier l'offre d'éta- blissements hôteliers

\*Mise en place d'une offre d'hébergement chez l'habitant de type chambre d'hôte en lien avec l'image de tourisme authentique que la destination souhaite véhiculer

\*Une offre d'hébergement authentique et favorisant les échanges culturels  
\*Une augmentation de la capacité d'hébergement

\*Nombre de chambres chez l'habitant  
\*% d'augmentation de la capacité hôtelière

Certaines familles habitant en ville, et notamment les femmes

Municipalité  
Le réseau tourisme  
Associations locales

\*Élaboration de normes et cahier des charges pour la constitution d'une nouvelle offre d'hébergement

\*Le Respect de normes de qualité

\*Nombre d'établissements en règle

\*Formations pour l'habitant receveur au métier d'hôte

\*Un service de qualité/Capacités renforcées de l'hôte

\*Nombre de formations organisées/an  
\*taux de participation

\*Création d'un guide des chambres d'hôtes, disponibles au point d'information

\*Une offre visible

\*Nombre d'établissements recensés dans le guide  
\*Nombre de guides distribués

### Axe 1 : Développement, mise à niveau et amélioration de la qualité des entreprises du tourisme

#### 4 Améliorer la qualité dans la restauration

* Création d'un poste de technicien lié au bureau d'hygiène de la municipalité chargé de l'accompagnement à la mise à niveau des normes d'hygiène et sanitaire	*Des établissements à l'hygiène irréprochable * Une homogénéisation de la qualité des restaurants	*Nombre d'établissements aux normes d'hygiène et sanitaire	Les propriétaires d'établissements de restauration et leurs employés	Le réseau tourisme Municipalité Associations locales Délégation du tourisme
*Définition d'un cahier des charges lié à la marque « Chefchaouen » propre aux établissements de restauration intégrant des critères de durabilité	*Des établissements en cohérence avec l'image et la marque de Chefchaouen	* Nombre d'établissements porteurs de la marque		
*Production d'un guide méthodologique de bonnes pratiques pour le secteur de la restauration et mise en place d'un programme de formation adapté.	*Capacités renforcées du personnel de restauration	*% de clients satisfaits par le service en restauration (enquêtes de satisfaction) *Nombre de formations/An *Taux de participation		
*Travail de sensibilisation auprès des restaurateurs visant à l'intégration de produits locaux dans les restaurants de la province.	*Des menus diversifiés et des produits locaux valorisés	*Nombre de contrats signés entre producteurs locaux et restaurateurs *Nombre de restaurant proposant des menus à bases de produits de terroir		Associations locales Le réseau tourisme
*Organisation de formation et définition d'un programme d'accompagnement pour l'utilisation de nouvelles technologies pour la gestion et la communication des établissements	*Des établissements capables de promouvoir leur offre	*Nombre d'ateliers de formations organisées/an *Taux de participation (nb établissements présents/nb total) *Nombres d'établissements utilisant ces NT de communication et de gestion		

**Axe 1 : Développement, mise à niveau et amélioration de la qualité des entreprises du tourisme**

<b>5</b> <b>Professionaliser le métier de Guide</b>	*Définition d'actions en lien avec représentant des associations des guides (médiata et montagne)	*Un métier de guide formé, organisé et professionnel		Les guides officiels et non officiels	Municipalité Le réseau tourisme Associations locales
	*Renforcement de l'association de guides et création d'un bureau d'accueil	*Visibilité et accessibilité du service proposé	*Taux de visites des offices *Nombres de visites réalisées/an		
	* Mise en place de formations continues adaptées (en lien avec l'institut de formation des guides de montagne)	*Des capacités renforcées *Des guides officiels	*Nombre d'ateliers de formations organisées/an *Taux de participation		
	*Mise en place d'une brigade du tourisme	*Une réduction des fraudes à l'encontre des touristes	*Taux de criminalité touristique		
<b>6</b> <b>Sensibiliser les agences de voyages à la diversité des patrimoines locaux</b>	* Organisation d'une journée annuelle de sensibilisation aux potentialités et nouvelles attractivités du territoire	*Des agences de voyages qui s'approprient correctement l'offre de tourisme à Chefchaouen	*Taux de participation *% d'offres commerciales proposées par les agences en cohérence avec le modèle touristique	Les propriétaires d'agence de voyages et leurs employés	Le réseau tourisme Agence de voyages Associations locales
	*Organisation d'atelier d'aide à la définition de produits touristiques cohérents	*Une offre touristique adaptée aux différents groupes cibles de touristes	*Nombre de produits touristiques *nombre d'atelier/an *Taux de participation		

## Axe 1 : Développement, mise à niveau et amélioration de la qualité des entreprises du tourisme

### 7 Améliorer la qualité dans les établissements de tourisme rural

*Réalisation d'un diagnostic sur le niveau d'accessibilité et l'existence d'infrastructures de base des maisons rurales	*Une connaissance exacte du niveau d'infrastructure et de signalétique en zone rurale	*Nombre de gîtes non ou peu accessibles *Nombres de gîtes sans eau potable, électricités, sanitaires, conservation des aliments...	Les propriétaires de maisons rurales et leur famille, avec une attention particulière aux femmes	Le réseau tourisme Agence de voyages Associations locales Services de la province
* Mise en place au sein du guichet unique de la province et en lien avec les communes rurales (Cf Action 3.3) d'un mécanisme d'accompagnement et de contrôle au respect des normes de classification établies par le ministère du Tourisme	*Des établissements aux normes de qualité	*Nombre d'établissements classés par le Ministère du Tourisme		Ministère du Tourisme
*Production d'un guide méthodologique de bonnes pratiques à la gestion d'un établissement de tourisme rural et la mise en place de formations adaptées	*Capacités renforcées des gîteurs	*% de clients satisfaits par le service en restauration (enquêtes de satisfaction) *Nombre de formations/An *Taux de participation		Le réseau tourisme Associations locales Services de la province Le réseau tourisme Associations locales Municipalité Ministère du Tourisme
*Définition d'une charte de construction durable en lien avec les communes rurales afin d'encadrer la construction de nouvelles structures, encourager l'utilisation de matériaux traditionnels et veiller à leur bonne intégration paysagère.	*Des établissements en cohérence avec les critères du développement du tourisme durable, solidaire et responsable	*Nombre d'établissements signataire de la charte de construction durable *Nombre d'établissements qui utilisent des matériaux traditionnels *Nombre de communes rurales ayant intégré la charte de construction durable dans leur PCD		Associations locales Services de la province Communes rurales

## Axe 2 : Développer et diversifier une offre touristique cohérente avec l'image du territoire

Chantiers	Actions à engager	Résultats attendus	Indicateurs	Bénéficiaires	Principaux responsables
<b>1 Espace rural</b>	*Rendre accessibles les mécanismes de financement et d'appui spécifique à l'agroécotourisme (micro crédit, etc.) à travers des opérations de communication et de sensibilisation ciblées (ateliers, journées portes ouvertes, etc.)	*Un développement d'initiatives agro éco touristique	*Nombre d'opérations de communication et sensibilisation réalisées/an *Nombre de microcrédits accordés pour des projets d'agroécotourisme	La population rurale Les femmes Des associations locales et coopératives Les opérateurs touristiques (propriétaires de gîtes)	Agence de voyages Le réseau tourisme Banques proposant des financements spécialisés Associations locales Ministère du Tourisme
	*Encourager le développement d'activités de tourisme d'apprentissage (ateliers sur les savoir-faire et la gastronomie)	*Des savoir-faire et une gastronomie valorisés *Une Valeur ajoutée mieux répartie au sein des douars *Une saison touristique plus longue	*Nombre d'activités d'apprentissages proposées		
	*Développement et entretien d'une signalétique adaptée et mise en place de critères pour une harmonisation des différents supports	*Une meilleure distribution des flux touristiques * Une offre de tourisme rural visible	*% du territoire rural couvert par la signalétique développée *% de support de signalétique détérioré/an		
	*Publication d'un guide sur le tourisme rural et de matériel de communication (livre, cartes, géoréférencement ...)	* Une offre de tourisme rural visible *Une interprétation facilitée des ressources patrimoniales (savoir-faire et gastronomie)	*Nombre de supports de communication créés *Niveau de satisfaction pour l'utilisation de ces supports (échelle de 1 à 5)		

## Axe 2 : Développer et diversifier une offre touristique cohérente avec l'image du territoire

### 2 Ville et culture

<p>*Identification et développement de circuits thématiques en lien avec les valeurs définies dans la stratégie : Authenticité/ Durabilité/Bien vivre : Architecture, gastronomie, belvédère, historique, au fil de l'eau, etc.</p>	<p>* Une interprétation facilitée des ressources patrimoniales de la médina (avec intégration de nouvelles technologies) *Les savoir-faire et la gastronomie valorisés : circuits touristiques, souk *Une meilleure distribution des flux touristiques *Une saison touristique plus longue</p>	<p>*Nombre de circuits créés</p>	<p>La population urbaine Les opérateurs touristiques Les corps de métier traditionnels</p>	<p>Le réseau tourisme  Agence de voyages  Associations locales  Municipalité Associations locales et association des propriétaires de hammams  Réseau des villes fortifiées</p>
<p>*Création, développement et entretien d'une signalétique adaptée aux circuits (panneaux, géoréférencement, cartes)</p>	<p>*Une offre de tourisme culturel et lié à la ville visible *Une meilleure distribution des flux touristiques</p>	<p>*% de circuits couverts par la signalétique</p>		
<p>*Diffusion de matériel de communication (guides, cartes, livres)</p>	<p>*Une offre de tourisme culturel et lié à la ville visible *Une meilleure distribution des flux touristiques</p>	<p>*Nombre de supports de communication créés *Niveau de satisfaction pour l'utilisation de ces supports (échelle de 1 à 5)</p>		
<p>*Identification et formation d'artistes et artisans susceptibles de développer une offre de tourisme créatif (Activités d'apprentissage aux métiers de l'art et de l'artisanat)</p>	<p>*Une offre touristique innovante : Tourisme créatif,</p>	<p>*Nombre d'artisans mobilisés pour développer un Tourisme créatif *Nombre d'activités d'apprentissage réalisées/An</p>		
<p>*Développement d'une offre touristique conjointe dans le cadre du réseau des médinas fortifiées du nord du Maroc</p>	<p>*Une offre touristique innovante : Ville fortifiée</p>			
<p>* Mise en place d'une signalétique adaptée et diffusion d'informations pratiques sur les différents souks existants.</p>	<p>*Positionner les souks hebdomadaires comme une potentialité touristique</p>	<p>*Nombre de panneaux indiquant les souks</p>		

## Axe 2 : Développer et diversifier une offre touristique cohérente avec l'image du territoire

<b>3</b> <b>Patrimoine naturel</b>	*Développement et entretien d'une signalétique adaptée et mise en place de critères pour une harmonisation des différents supports	*Une offre de tourisme nature visible * Une interprétation facilitée des ressources patrimoniales naturelles avec intégration de nouvelles technologies * Une meilleure distribution des flux touristiques *Une saison touristique plus longue	*% du territoire naturel couvert par la signalétique développée	Les opérateurs touristiques et agences de voyages notamment Les associations des parcs La population rurale et urbaine De futurs entrepreneurs	Le réseau tourisme Agence de voyages Associations locales
	*Diffusion de matériel de communication de qualité (guide sur le tourisme Nature, livre, cartes, géoréférencement...)	*Une offre de tourisme nature visible * Une interprétation facilitée des ressources patrimoniales naturelles avec intégration de nouvelles technologies * Une meilleure distribution des flux touristiques *Une saison touristique plus longue	*Nombre de supports de communication créés *Niveau de satisfaction pour l'utilisation de ces supports (échelle de 1 à 5)		
	<u>VERS DE NOUVELLES ATTRACTIVITÉS...</u> * Encourager et encadrer le développement d'une offre de sport de nature : escalade, canyoning, VTT, Raquettes, etc. *Encourager et encadrer le développement d'une offre de tourisme spéléologique	*Une offre de tourisme culturel et lié à la ville visible *Une meilleure distribution des flux touristiques	*Nombre de supports de communication créés *Niveau de satisfaction pour l'utilisation de ces supports (échelle de 1 à 5)		

## Axe 2 : Développer et diversifier une offre touristique cohérente avec l'image du territoire

### 4 Culture alimentaire

*Création des circuits sur le thème de la gastronomie et la promotion des savoir-faire ruraux « Du paysage à la table »	* Une meilleure distribution des flux touristiques *Une gastronomie et des produits de terroir valorisés	*Nombre de circuits créés *Taux de fréquentation des circuits déjà existants et nouvellement créés	La population de la province Les opérateurs touristiques en Bord de mer	Le réseau tourisme Agence de voyages Associations locales Association ATED Agence de voyages
*Diffusion de l'offre existante (Ex. : Route Alqantara)	* Une meilleure distribution des flux touristiques *Une gastronomie et des produits de terroir valorisés	*Nombre de circuits créés *Taux de fréquentation des circuits déjà existants et nouvellement créés		Associations impliquées dans le projet Municipalité et associations locales
*Renforcement du point de vente « coin jebli »	Des vecteurs de commercialisations des produits de terroirs diversifiés et créateurs de valeur ajoutée	*Nombre de produits vendus au « coin jebli »		Réseau tourisme Associations locales Municipalité et associations locales
*Consolidation du projet souk beldi	Des vecteurs de commercialisations des produits de terroirs diversifiés et créateurs de valeur ajoutée	*Taux de fréquentation des touristes au souk beldi *Nombre de restaurateurs s'approvisionnant au souk beldi		Associations locales et direction provinciale de l'agriculture Agence de développement local
*Mise en place de vitrines de promotion et vente de produits de terroir dans les établissements touristiques, les agences de voyages...	Des vecteurs de commercialisations des produits de terroirs diversifiés et créateurs de valeur ajoutée	*Nombre de produits de terroir vendu dans les établissements touristiques		Réseau des acteurs du tourisme Agence de développement local Associations locales Associations locales
*Sensibilisation des restaurateurs à la valorisation de la culture alimentaire locale	Des vecteurs de commercialisations des produits de terroirs diversifiés et créateurs de valeur ajoutée	*Nombres de restaurateurs proposant des « menus beldi » *% de consommation des « menu beldi » *Nombre de restaurateurs s'approvisionnant au souk beldi		Réseau des acteurs du tourisme
*Publication d'un livre de référence sur la « culture alimentaire » jebala reprenant les éléments compilés dans les ouvrages existants	*Une interprétation de la gastronomie locale	*Nombre de livres vendus		
*Création de centres d'interprétation autour d'un ou plusieurs produits de terroir	*Une interprétation de la gastronomie locale	*Taux de fréquentation annuelle du centre d'interprétation *Niveau de satisfaction sur le niveau de qualité de l'information exposée		

## Axe 2 : Développer et diversifier une offre touristique cohérente avec l'image du territoire

	* Création d'une carte des points formels et informels de vente des produits de terroir au niveau de la ville de Chefchaouen	*Une information accessible et diffusée			
	*Diffusion de l'information concernant les souks hebdomadaires de la province	*Une information accessible et diffusée			
	*Organisation de formations au profit des coopératives à l'accueil et la gestion des touristes *Aménagement d'espaces au sein des coopératives dédiées à l'accueil des touristes	*Des coopératives capables d'accueillir les touristes	*Nombre de formations réalisées/an *Taux de participation *Taux de fréquentation par les touristes		
<b>5</b> <b>Entre Mer et Montagnes</b>	*Mise à disposition des informations sur les établissements hôteliers et de restauration du littoral au niveau du point d'information	*Une offre de tourisme « entre Mer et Montagne » visible		La population urbaine Les opérateurs touristiques en zone urbaine	Le réseau tourisme Agence de voyages Associations locales
	* Création et diffusion d'information sur les circuits Mer et Montagnes	* Une meilleure distribution des flux touristiques			
<b>6</b> <b>Tourisme d'affaires</b>	*Communication sur la disponibilité d'infrastructures susceptibles d'accueillir des conférences et des événements majeurs *Communication ciblée au niveau des comités d'entreprises	*Nouvelle attractivité pour le territoire *Une saison touristique plus longue	*Taux de fréquentation des infrastructures de conférences	La population rurale et urbaine Les agences de voyages	Le réseau tourisme Agence de voyages Associations locales Cellule de marketing territorial lié à l'entreprise publique

## Axe 2 : Développer et diversifier une offre touristique cohérente avec l'image du territoire

<b>7 Tourisme transfrontalier</b>	*Diffusion de matériel de communication sur l'offre existante (Route Alqantara...)	*Une offre de tourisme transfrontalier visible *Une saison touristique plus longue * Une meilleure distribution des flux touristiques	*Taux de fréquentation des circuits transfrontaliers	La population rurale et urbaine	Le réseau tourisme Agence de voyages Associations locales
	*l'organisation d'évènements conjoints entre des agences de voyages espagnoles et marocaines	*Une offre de tourisme transfrontalier visible *Une saison touristique plus longue * Une meilleure distribution des flux touristiques	*Nombre d'évènements organisés/an		
	*Nombre d'évènements organisés/an	*Une offre de tourisme transfrontalier visible *Une saison touristique plus longue * Une meilleure distribution des flux touristiques			
<b>8 Tourisme religieux</b>	*Communication autour de l'offre existante : exemple Route Maraboutique du parc Talassemrane	*Nouvelle attractivité pour le territoire * Une meilleure distribution des flux touristiques *Une saison touristique plus longue	*Taux de fréquentation des circuits et sites religieux (hors locaux)		Parc Talassemrane Le réseau tourisme Agence de voyages Associations locales
	*Développement et diffusion d'un circuit thématique autour du patrimoine religieux	*Nouvelle attractivité pour le territoire * Une meilleure distribution des flux touristiques *Une saison touristique plus longue			
	* Formation de guides spécialisés	*Renforcement des capacités			

### Axe 3 : Renforcer la gouvernance du tourisme

Chantiers	Actions à engager	Résultats attendus	Indicateurs	Bénéficiaires	Principaux responsables
<b>1</b> <b>Mise en place de mécanismes de coordination et de concertation</b>	*Développement et consolidation du réseau des acteurs du tourisme pour la mise en place, le suivi et l'évaluation de la stratégie. * Concrétisation de cette étude par une convention entre les partenaires	* Une structure qui assure la mise en place, la gestion et le suivi et évaluation de la stratégie tourisme * Une structure assurant un rôle de plaidoyer auprès des autorités compétentes		Les opérateurs touristiques et futurs entrepreneurs	Réseau Tourisme Municipalité  Services de la province  Délégations provinciales  Communes rurales
	*Création d'un Conseil Provincial du Tourisme (plateforme publique privée) (cf. fiche projet)	*Une structure réunissant les acteurs privés et publics pour assurer la gestion territoriale du Tourisme et le suivi et évaluation de la stratégie tourisme			Réseau tourisme Associations locales Délégation du tourisme
	*Initier une concertation entre les communes rurales de la province, la municipalité et les autorités compétentes autour de la création de mécanisme de gouvernance entre acteurs publics (ex groupement de communes)	*Des communes regroupées et organisées pour assurer l'intégration de la stratégie tourisme dans leurs PCD et sa mise en application *Des représentants des communautés de communes élus, facilitant leur représentation dans les mécanismes de gouvernance du secteur du tourisme			
	*Organisation d'atelier avec chaque type d'acteurs privés (hôtelier, restaurateurs, propriétaires de gîtes, guides, etc.) afin de faciliter la formation d'une association pour chaque métier et d'un représentant de chaque association	*Des professionnels du tourisme fédérés et organisés pour assurer leurs intérêts et rôles respectifs dans la mise en place de la stratégie de tourisme *Un représentant élu par fédérations de professionnels servant d'interlocuteurs dans les différents mécanismes de gouvernance du secteur du tourisme			

### Axe 3 : Renforcer la gouvernance du tourisme

<p><b>2</b> <b>Gestion de la qualité du tourisme par la municipalité</b></p>	<p>*Création d'un guichet unique pour la municipalité, pour l'orientation des investisseurs, délivrance des autorisations, et l'accompagnement et contrôle du respect des normes. *Renforcement des capacités du personnel de la municipalité pour garantir le fonctionnement et la gestion du guichet unique</p>	<p>*Un point unique pour faciliter les démarches administratives *Le personnel du guichet qui maîtrise l'ensemble des formalités et des responsabilités du guichet unique *Renforcement des capacités</p>	
<p><b>3</b> <b>Gestion de la qualité du tourisme par les communes rurales</b></p>	<p>*Création d'un guichet unique à la province, et en lien avec les communes rurales, pour l'orientation des investisseurs, délivrance des autorisations, et l'accompagnement et contrôle du respect des normes. * Ateliers de sensibilisation sur la mise en tourisme des territoires auprès des autorités locales et l'intégration de la stratégie dans les PCD</p>	<p>*Un point unique pour faciliter les démarches administratives *Le personnel du guichet qui maîtrise l'ensemble des formalités et des responsabilités du guichet unique *Renforcement des capacités</p>	<p>Les communes rurales et les douars  Services de la province  Communes rurales</p>

### Axe 4 : Veille stratégique, sensibilisation et communication

Chantiers	Actions à engager	Résultats attendus	Indicateurs	Bénéficiaires	Principaux responsables
<b>1 Veille stratégique</b>	*Création d'un observatoire du tourisme lié à l'agence de développement local, développé en partenariat avec le ministère du Tourisme *Réalisation d'enquêtes sur l'offre et la demande touristique	*Une meilleure connaissance sur la fréquentation, l'offre et la demande touristique	*Nombre d'enquêtes statistiques réalisées sur l'offre et la demande	Les acteurs du tourisme en général Les opérateurs touristiques	Agence de développement local
	*Réalisation d'enquêtes de satisfactions auprès des visiteurs sur les actions mises en place dans le cadre de la stratégie tourisme	*Une évaluation et réorientation de la stratégie tourisme/Innovation	*Nombre d'enquêtes de satisfactions réalisées		
	*Production d'un rapport annuel diffusé à l'ensemble des acteurs du réseau : Évolutions statistiques, propositions d'orientation *Diffusion de l'information sur le site internet (Cf activité 4.2)	*une information sur support-papier et informatique			

### Axe 4 : Veille stratégique, sensibilisation et communication

#### 2 Communiquer sur les potentialités de la province de Chefchaouen

<p>*Développement d'une cellule de marketing territorial au sein de l'agence de développement local</p> <p>*Rédaction d'un plan de communication annuel</p> <p>*Réalisation d'études pour définir les différents profils des touristes types de Chefchaouen, utiles pour la définition de produits touristiques</p>	<p>*Les différentes offres touristiques du territoire visibles et accessibles</p> <p>* Une meilleure distribution des flux touristiques</p> <p>*Une saison touristique plus longue</p>	<p>*Nombre d'actes produits annuellement par la cellule</p>	<p>L'ensemble de la province (acteurs et opérateurs touristiques, la population locale</p>	<p>Réseau tourisme Agence de développement local</p> <p>Réseau tourisme Agence de développement local</p> <p>Associations locales</p> <p>Associations locales Réseau Tourisme Agence de développement local</p>
<p>*Organisation d'événements de promotion (Foire...)</p> <p>* Création d'événements (ex festival autour de la diète méditerranéenne, salon de l'écotourisme, etc.)</p> <p>*Choisir des ambassadeurs de la région</p>	<p>*Les différentes offres touristiques du territoire visibles et accessibles</p> <p>* Une meilleure distribution des flux touristiques</p> <p>*Une saison touristique plus longue</p>	<p>*Nombre d'évènements/an</p>		<p>Associations locales Agence de développement local</p> <p>Agence de développement local Réseau tourisme</p>
<p>* Mise en place d'un point d'information touristique</p>	<p>*Une information disponible et centralisée</p>	<p>*Taux de fréquentation du point d'information touristique</p> <p>*Niveau de satisfaction du service rendu (échelle de 1 à 5) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- point d'information</li> <li>- qualité des supports d'information disponibles au point d'information</li> </ul>		
<p>*Mise à disposition de cartes informatiques pour la création d'itinéraires, pour les GPS, etc.</p>	<p>*Une information disponible à travers des canaux informatiques</p>	<p>*Niveau de satisfaction du service rendu (échelle de 1 à 5) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qualité des cartes et itinéraires</li> </ul>		
<p>*Développement d'un site internet réunissant l'ensemble de l'offre touristique existante au niveau de la province de Chefchaouen</p>	<p>*Une information disponible à travers des canaux informatiques</p>	<p>*Niveau de satisfaction du service rendu (échelle de 1 à 5) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qualité du site internet</li> </ul>		

### Axe 4 : Veille stratégique, sensibilisation et communication

#### 3 Mettre en place et développer un point d'information touristique

\* Créer des cartes, dépliants, Brochures d'accueil, guides, liste des produits agricoles et artisanaux, carte touristique qui englobe la région, transports)

\*Des supports d'information sur les potentialités du territoire  
\*Une interprétation facilitée des ressources patrimoniales et culturelles  
\*Les différentes offres touristiques du territoire visibles et accessibles sur place et sur internet

\*Nombre de supports d'information gratuits distribués au point d'information  
\*Niveau de satisfaction du service rendu (échelle de 1 à 5) :  
- type d'information disponible  
- Concordance offre/demande

Les opérateurs touristiques  
Les acteurs du secteur

ATED  
Réseau tourisme  
Agence de développement local

Agence de développement local  
Réseau Tourisme

Associations locales

\*Formation/ sensibilisation d'un animateur présent sur le point information touristique

\*Un point d'information fonctionnel et complet

\*Niveau de satisfaction du service rendu (échelle de 1 à 5) :  
- animateur

\*Production d'un calendrier des événements et animations organisés dans la province

\*Les différentes offres touristiques du territoire visibles et accessibles sur place et sur internet

\*Niveau de satisfaction du service rendu (échelle de 1 à 5) :  
- type d'information disponible  
- Concordance offre/demande

\*Réception et transmission des suggestions et/ ou les plaintes des touristes/visiteurs aux principaux intéressés

\*Un point d'information fonctionnel et complet

\*Niveau de satisfaction du service rendu (échelle de 1 à 5) :  
- Concordance offre/demande

\*Assistance technique pour l'utilisation de nouvelles technologies pour la gestion du point d'information (recensements des informations touristiques sur support informatique, réseau...)

\*Un point d'information fonctionnel et complet

\*Niveau de satisfaction pour la communication via internet avec le point d'information (échelle de 1 à 5)

### Axe 4 : Veille stratégique, sensibilisation et communication

<p><b>4</b> <b>Développer et promouvoir la marque Chefchaouen</b></p>	<p>*Réalisation d'une étude de faisabilité</p>	<p>*Une marque "unique" pour la province de Chefchaouen *Un territoire attractif</p>	<p>L'ensemble de la population Les opérateurs touristiques</p>	<p>Prestataire spécialisé Réseau tourisme</p>	
	<p>*Organisation d'ateliers autour des bonnes pratiques de marque territoriale</p>			<p>Associations locales</p>	
	<p>*Définition de normes et cahier des charges</p>			<p>Acteurs publics concernés (Municipalité et délégations provinciales)</p>	
	<p>*Définition d'un système d'évaluation et de contrôle</p>				
		<p>*Organisation d'opérations de promotion de la marque</p>			
<p><b>5</b> <b>Sensibiliser la population locale et les jeunes aux potentialités du territoire</b></p>	<p>*Diffusion de la stratégie à travers l'organisation d'une réunion publique</p>	<p>*Une implication de tous les habitants au développement du modèle touristique *Tous les habitants ambassadeurs de la province *Une implication de l'ensemble de la population aux projets de la stratégie</p>	<p>* Taux de participation à la réunion publique</p>	<p>La population rurale et urbaine</p>	<p>Réseau Tourisme Associations locales Centre éducatif</p>
	<p>*Organisation de sorties scolaires</p>	<p>*Une population qui connaît son territoire *Une implication de l'ensemble de la population aux projets de la stratégie</p>	<p>*Nombre de sorties scolaires</p>		
	<p>*Intervention de professionnels dans les écoles (guides, parcs, coopératives) pour la découverte des patrimoines locaux</p>	<p>*Une population qui connaît son territoire *Une implication de l'ensemble de la population aux projets de la stratégie</p>	<p>*Nombre d'intervention dans les écoles</p>		
<p><b>6</b> <b>Impliquer la recherche dans les actions de développement touristique</b></p>	<p>* Organisations de séminaires liant recherches sur les patrimoines naturels et culturels et développement touristique</p>	<p>*Des actions de développement touristique et de valorisation des ressources patrimoniales basées sur des travaux de recherche fiable</p>	<p>*Nombre de séminaires/an *Taux de participation des porteurs de projets touristiques aux séminaires *Nombre d'études utilisées ou commandées pour la mise en place d'un projet, d'une offre touristique</p>		

# LES ACTIONS STRUCTURANTES

## les actions structurantes

Les actions structurantes sont des moteurs pour le développement territorial et englobent plusieurs sous-actions. De même, elles participent à répondre à différents enjeux à la fois. Elles ont toutes en commun de contribuer à une mobilisation collective des acteurs autour de la mise en tourisme du territoire. Ce sont des leviers pour activer les rouages du développement touristique du territoire comme l'illustre la figure suivante. Elles prévalent à la mise en place des actions ponctuelles qui en découlent.

Néanmoins, le contour de ces actions, ainsi que les responsables de leur réalisation, ne pourront être défini qu'une fois le mécanisme de gouvernance du tourisme et le leadership qui en découle mis en place. L'aspect gouvernance de cette stratégie s'inspire directement du modèle défini par la Vision 2020 puisque l'instauration d'un Conseil Provincial du Tourisme est une action capitale pour le bon déroulement de la stratégie.

Les actions structurantes proposées sont les suivantes :

- **La création et la gestion du point d'information touristique :**  
En plus de fournir l'information sur l'offre touristique existante, le point d'information devra être à terme un élément clé pour

une meilleure répartition des flux touristiques et pour l'interprétation des ressources patrimoniales. Les enjeux de répartition de flux touristique, de qualité de l'offre et de l'interprétation se retrouvent dans ce projet.

- **La création d'un observatoire du tourisme :**

Cette structure a plusieurs objectifs. Le premier est de réaliser une veille stratégique du secteur du tourisme, à l'aide d'enquêtes, pour évaluer l'offre et la demande. Le second objectif est de participer à l'évaluation des actions entreprises dans le cadre de la mise en place de cette stratégie tourisme à l'aide d'enquêtes de satisfaction auprès des visiteurs. À travers cette action, l'objectif est d'assurer une offre touristique de qualité et correspondant à la demande, de participer à la stratégie marketing et de renforcer la gouvernance du tourisme.

- **La création d'une cellule Marketing Territorial :**

La communication et la commercialisation de l'offre touristique sont des activités primordiales pour le développement touristique de la Province de Chefchaouen. Ainsi, cette cellule sera chargée de développer un plan de communication en cohérence avec l'image de Chefchaouen. De plus, la cellule pourrait travailler à la définition de produits touristiques structurés que pourront vendre des structures telles que les agences de voyages. Cette structure, qui devra être flexible dans son fonctionnement et à même de capter des financements extérieurs, sera en lien avec le Ministère du Tourisme et l'Agence de développement local lié à l'entreprise publique de la municipalité.

- **La mise en place d'un mécanisme pour la concertation des acteurs et le suivi et évaluation de la stratégie :**

Cette action vise particulièrement à renforcer la gouvernance du secteur touristique et la coordination des acteurs du secteur. De la gouvernance dépend de nombreux aspects de la stratégie tels que la qualité de l'offre touristique, la valorisation des ressources patrimoniales et la préservation de l'« écrin » du territoire. Cette action vise particulièrement à créer un réseau des acteurs du tourisme qui aura la charge de porter la mise en place et le suivi de la stratégie de développement touristique dans un premier temps. Ce réseau participera fortement l'opérationnalisation du Conseil Provincial Touristique (prévu par la Vision 2020) auquel il sera intégré comme partie prenante à terme.

- Création de deux guichets uniques développés en coordination avec le Ministère du Tourisme :**

Un guichet unique au sein de la municipalité et un guichet unique au sein de la province seront mis en place pour orienter et accompagner les investisseurs potentiels dans les formalités administratives d'une part, et pour accompagner et contrôler les établissements touristiques au respect des normes de qualité établies par le ministère. Ainsi, cette action vise à regrouper sous un même guichet toutes démarches liées à la municipalité et à la province.
- La création d'une Marque de qualité territoriale, pour les produits et services du territoire, liée à un plan de formation professionnelle :**

Pour attester la qualité de la destination et pour en assurer la communication, la Marque territoriale Chefchaouen est à développer. Cette marque sera le signe de reconnaissance d'une activité en cohérence avec les valeurs du modèle touristique. Plusieurs cahiers des charges seront élaborés pour les différents produits et services du territoire et des formations seront proposées pour assurer la qualité de l'offre de la Marque Chefchaouen.
- Le développement de produits touristiques :**

Le développement de produits touristiques mettant en valeurs les différentes offres de produits et services touristiques présentes sur le territoire est nécessaire pour une meilleure répartition des bénéfices liés au tourisme et des flux touristiques. En effet, autour des produits touristiques, les différents acteurs du tourisme vont



Figure 1: Le développement touristique du territoire porté par les actions structurantes

se fédérer et s'organiser pour proposer un service de qualité aux visiteurs. De même, la promotion et la communication sur la destination touristique seront facilitées. Les produits touristiques devront correspondre à la vision de la stratégie et intégrer les critères du tourisme durable, solidaire et responsable.

## fiches projet : détail des actions structurantes

Les fiches projets qui suivent visent à détailler les actions structurantes de la stratégie de tourisme pour la province de Chefchaouen.

Les actions structurantes sont des moteurs pour le développement territorial. Ces actions participent à répondre à différents enjeux à la fois. Elles ont toutes en commun à contribuer à une mobilisation collective des acteurs autour la mise en tourisme du territoire.

Chaque action structurante est déclinée en objectifs et méthodologie de mise en place et de suivi. Sont aussi précisés les principaux responsables et bénéficiaires. Ces fiches projets pourront être complétées et modifiées par la suite, une fois entamées les concertations autour de la mise en place effective de ces actions structurantes.

Ces fiches projets pourront être utilisées pour tous types d'actions. Ainsi, lors de la concertation pour la réalisation d'une action ponctuelle proposée dans la stratégie, le comité responsable pourra se servir de la fiche projet comme outil. En effet, cela permet de poser clairement les objectifs et les attentes ainsi que les responsables officiels et le budget requis.

Ligne stratégique	Action structurante : Point d'information touristique
Action	La création et la gestion du point d'information touristique
Justification	<p>Faciliter l'accès à une information de qualité sur les ressources et sur les produits et les services touristiques, est un enjeu majeur pour faciliter l'orientation des visiteurs, une interprétation de qualité des ressources locales et une articulation cohérente des flux touristiques au niveau d'un territoire. Dans l'état actuel, lorsque le visiteur arrive à Chefchaouen, il n'a pas d'endroit vers lequel se diriger pour connaître les offres d'activités, de services et de produits disponibles sur le territoire. Ses sources d'information sont uniquement les guides touristiques (Routard, Lonely Planet, etc.) et les personnes qu'ils pourront rencontrer via leur hébergement généralement. À l'exception de l'association Chaouen Rural qui facilite des informations sur l'offre de tourisme rural proposée par les membres de son réseau, il n'existait pas jusqu'à la récente création d'un point d'information touristique par le projet ATED/ETEA d'espace unique permettant d'orienter et d'informer les visiteurs. Dans un tel contexte, le visiteur doit donc partir à la recherche d'information avant de pouvoir partir à la découverte du territoire et de ses multiples ressources. Il est ainsi fort probable que le visiteur ne trouve rien, ou du moins ne trouve pas une information complète. Les flux touristiques sont par conséquent très concentrés sur quelques sites et le temps du séjour est restreint faute d'activités programmées. Bien qu'en cours de réalisation, dans le cadre du projet ATED/ETEA, cette action a été incluse dans la stratégie dans la mesure où son fonctionnement, son mode de gestion et ses missions sont encore à préciser. Il constitue un levier important pour dynamiser le secteur et à ce titre, il devrait faire l'objet d'une attention toute particulière de la part des acteurs concernés par son fonctionnement</p>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrer l'information sur l'offre touristique que propose la province de Chefchaouen en un point central et visible</li> <li>• Être aussi un point où des documents d'interprétation des ressources patrimoniales, matérielles et immatérielles, sont disponibles</li> <li>• Former deux animateurs du point d'information touristique qui seront capables de clarifier ou de compléter les informations disponibles sur support papier, notamment pour indiquer les directions et l'accès de sites touristiques</li> <li>• Être un point relai entre le visiteur et l'observatoire du tourisme, le Réseau/CPT, et la cellule marketing pour transmettre certaines doléances et certains problèmes récurrents</li> <li>• Répartir les flux touristiques sur le territoire et dans le temps</li> <li>• Participer à l'amélioration de la qualité des services disponibles sur le territoire</li> </ul>

Ligne stratégique	Action structurante : Point d'information touristique
Description/ Méthodologie	<p>L'ATED a intégré dans son projet sur le tourisme pour la province de Chefchaouen, financé par la fondation ETEA et la Coopération espagnole, la mise en place d'un point d'information touristique ainsi que la production de documentation (carte de la ville, circuits touristiques, etc.). Ainsi, le « Kiosque » d'information touristique est déjà en place.</p> <p>Le principal enjeu aujourd'hui est de déterminer qui sera chargé d'assurer le fonctionnement du point d'information touristique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur quels fonds le point d'information touristique fonctionnera</li> <li>- qui s'assurera de la formation et l'emploi des deux animateurs.</li> </ul> <p>Un autre point qui doit être déterminé est si le point d'information touristique doit gérer de l'argent, c'est-à-dire si certains documents ou autres fournitures seront à vendre à cet endroit. En effet, la cellule marketing peut développer des produits « Chefchaouen » à vendre et qui permettraient d'assurer une partie du fonctionnement du point d'information touristique.</p> <p>De leurs côtés, les différents professionnels du secteur du tourisme (restaurants, hôtels, gîtes, coopératives, guides) sont libres d'entreprendre la publication de prospectus et autres documents qui pourront être distribués librement au niveau du point d'information touristique.</p> <p>Rappel des deux scénarios envisagés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement par une cotisation des membres du réseau</li> <li>- Prise en charge des frais de personnel par la municipalité à travers l'agence de développement local</li> </ul>
Acteurs/ Responsables	<p>ATED pour la mise en place du Kiosque et la publication de certains documents</p> <p>Réseau des acteurs</p> <p>Agence de développement local</p>
Bénéficiaire	<p>Les visiteurs</p> <p>Les professionnels du secteur du tourisme</p>

Ligne stratégique	Action structurante : Observatoire du tourisme
Action	La création d'un observatoire du tourisme
Justification	<p>Entreprendre des actions pour le développement du tourisme, mais aussi suivre et évaluer les projets en cours nécessite un certain nombre de données concernant l'offre et la demande. Pouvoir caractériser et suivre le tourisme dans la province est un élément clé pour orienter les futurs projets et activités liées au tourisme.</p>
Objectifs	<p>Créer un observatoire du tourisme qui serait en charge de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des études statistiques sur la demande touristique et les visiteurs ainsi que sur l'offre</li> <li>• Produire des rapports réguliers sur l'offre et la demande dans le secteur touristique afin d'établir des diagnostics territoriaux</li> <li>• Formuler des recommandations</li> <li>• Assurer le suivi et l'évaluation du point d'information touristique (via des enquêtes consommateurs par exemple).</li> </ul>
Description/ Méthodologie	<p>L'observatoire du tourisme sera dans un premier temps limité à la ville de Chefchaouen. Il sera porté par l'agence de développement local. Il serait souhaitable que rapidement l'observatoire soit rapidement mis sous la tutelle du ministère du Tourisme et à l'observatoire du tourisme national. Son rôle sera d'évaluer l'offre disponible dans le secteur du tourisme et son évolution dans le temps, notamment pour la capacité hôtelière de la ville. Ce travail se fera en collaboration avec le Commissariat qui enregistre les nuitées de chaque hôtel.</p> <p>Un autre rôle important de l'observatoire du tourisme est d'évaluer la demande touristique. Pour ce faire, des enquêtes consommateurs seront régulièrement réalisées et aboutiront à l'écriture d'un rapport annuel et la formulation de recommandations.</p> <p>Ces données sont essentielles pour organiser et gérer le secteur du tourisme. À terme, l'observatoire du tourisme s'étendra à l'ensemble de la Province et sera porté par le CPT.</p>

Ligne stratégique	Action structurante : Marketing
Action	La création d'une cellule Marketing Territorial
Justification	<p>Le secteur du tourisme de la province de Chefchaouen dispose de nombreux atouts et potentiels touristiques. Cependant, ces derniers souffrent d'un manque de visibilité important ne permettant pas aux visiteurs de connaître simplement leur existence.</p> <p>Au-delà du problème de visibilité individuel, la province de Chefchaouen manque aussi d'un plan de communication global sur la destination touristique dans son ensemble. Le diagnostic réalisé par l'ATED et ETEA montre que c'est encore à travers et grâce au bouche-à-oreille que Chefchaouen est connu des visiteurs.</p> <p>Le marketing et la communication sont donc des outils indispensables pour développer une destination touristique cohérente avec son image, mais aussi pour donner une visibilité à l'ensemble des potentialités touristiques du territoire tout en garantissant une meilleure articulation des flux touristiques.</p>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La définition de l'image de la province de Chefchaouen</li> <li>• Développer un plan de communication pour la destination en cohérence avec l'image de la province de Chefchaouen</li> <li>• La mise en place d'un plan de Communication sur le territoire, au niveau national et international</li> <li>• Développer un logo et un slogan pour la destination touristique</li> <li>• Développer un site internet professionnel</li> <li>• Développer un calendrier d'animations culturelles et touristiques.</li> <li>• Élaborer les profils des touristes types, pour aider à la définition de produits touristiques</li> <li>• La promotion de produits touristiques</li> <li>• Communiquer auprès des agences de voyages nationales et internationales, ainsi qu'auprès du grand public, sur les produits touristiques.</li> <li>• Accompagner les professionnels pour la communication et la promotion de leurs établissements afin d'assurer un transfert de capacité et de s'assurer que cela reste cohérent avec l'image de Chefchaouen. Ainsi, la cellule marketing aura une vue d'ensemble des offres disponibles sur le territoire et permettra de faire le lien entre elles.</li> </ul>

Ligne stratégique	Action structurante : Marketing
Description/ Méthodologie	<p>La gouvernance et les missions propres à la cellule marketing doivent être discutées par les membres du réseau des acteurs du tourisme en lien étroit avec le ministère du Tourisme et la municipalité de Chefchaouen. Dans un premier temps, il est proposé que la cellule de marketing territorial puisse être créée et hébergée au sein de l'agence de développement local rattaché à la municipalité de Chefchaouen. Cette structure présente en effet l'avantage de pouvoir capter des financements extérieurs et d'être rattachée à la municipalité qui a été très active dans ce domaine ces dernières années et capable de mobiliser l'ensemble des associations locales. .</p> <p>La cellule marketing devra être composée d'au moins un professionnel en communication et marketing, qui travaillera en étroite relation avec les acteurs concernés. Par ailleurs, le futur CPT pourra être à terme partie prenante de la cellule marketing</p> <p>De plus, le CPT et la Cellule Marketing devront travailler ensemble, notamment sur la définition de l'image de la destination touristique et sur la création de produits touristiques en concertation avec l'agence de voyages. Le plan de communication sur la destination touristique sera défini par la cellule marketing, mais aussi mis en place par cette dernière. Ceci implique la réalisation d'un site internet, la création d'un logo et slogan, la démarche auprès d'agences de voyages, la présence sur les foires et salons internationaux, etc.</p> <p>La cellule marketing pourra aussi organiser ses propres événements de communication (festival, salon...)</p>
Acteurs/ Responsables	<p>Le ministère du Tourisme Le réseau/CPT Agence de développement locale liée à la municipalité de Chefchaouen</p>

Ligne stratégique	Action structurante : Renforcer la gouvernance du secteur du tourisme
<b>Action</b>	<b>Mise en place d'un mécanisme pour la concertation des acteurs et le suivi et évaluation de la stratégie</b>
Justification	Le secteur du tourisme a besoin d'être organisé et régit par un leadership fort et représentatif de la diversité d'acteurs impliqués. Aujourd'hui, la province de Chefchaouen bénéficie d'une multiplicité d'initiatives et projets directement ou indirectement liés au tourisme, mais ces derniers ne sont pas coordonnés ni intégrés à une forme d'organisation régissant le secteur touristique de la province de Chefchaouen. Ainsi, le secteur manque de coordination et de coopération entre les acteurs privés, publics et de la société civile.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pallier le manque de coordination et de coopération entre les acteurs privés, publics et de la société civile</li> <li>• Organiser les initiatives et projets entre eux pour éviter les redondances et identifier les points sur lesquels renforcer ou développer les interventions.</li> <li>• Créer un réseau des acteurs qui dans un premier temps assurera la mise en place et le suivi et évaluation de la stratégie tourisme.</li> <li>• Créer un Conseil Provincial du Tourisme, représentatif des acteurs, qui sera le principal référent en matière de gestion et d'orientation du secteur du tourisme de la province de Chefchaouen</li> </ul>
Description/ Méthodologie	<p>Suite à la définition de la stratégie tourisme commanditée par l'ATED et la Fondation ETEA,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un atelier débat a été organisé, avec la participation de nombreux acteurs du secteur, sur le mode de gouvernance à mettre en place pour le secteur du tourisme.</li> <li>• En parallèle, un réseau représentatif des acteurs est en cours de formation. Il sera le principal référent et porteur de la mise en place et du suivi et évaluation de la stratégie du tourisme. La concrétisation de ce réseautage et de la mise en place de la stratégie se fera en premier lieu par une convention entre les partenaires</li> <li>• A partir du réseau. Avec l'aide des représentants du secteur public du développement du tourisme du territoire Cap Nord, un Conseil Provincial du Tourisme (CPT) devrait être mis en place, conformément à la « Vision 2020 ». Les objectifs spécifiques et fonctions du CPT sont décrits dans la section suivante.</li> <li>• Le réseau aura aussi la responsabilité d'aider les différents corps de métiers (hôtelier, restaurateurs, propriétaires de gîtes, agences de voyages, guides, etc.) à s'organiser en association et à nommer un représentant qui sera le principal interlocuteur du corps de métier concerné. Ces représentants seront alors parties prenantes au CPT.</li> </ul>

Ligne stratégique	Action structurante : Renforcer la gouvernance du secteur du tourisme
Objectifs spécifiques	<p>La création d'un CPT est bien l'enjeu principal de cette action structurante. Cet « outil de gouvernance » est prévu dans la stratégie nationale de développement touristique « Vision 2020 ». Plusieurs régions et provinces ont déjà mis en place cet organe tel que la province de Berkane, de Ouarzazate, de Al Haouz, Ifrane, Tiznit et bien d'autres. Sur la base de ces expériences, les différentes fonctions du CPT pourront être définies, telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fédération des acteurs privés, publics et de la société civile du secteur du tourisme</li> <li>• La sensibilisation, le conseil et l'orientation des acteurs pour leurs projets et initiatives sur le territoire</li> <li>• Le développement de partenariat avec les instituts spécialisés dans la formation aux métiers du secteur touristique</li> <li>• L'accompagnement pour la mise aux normes qualité des produits et prestations touristiques</li> <li>• Faire mention du travail à réaliser en synergie avec l'agence de développement local de la municipalité qui sera chargé d'assurer le marketing touristique de la ville de Chefchaouen.</li> </ul>
Acteurs/ Responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs privés : hôteliers, restaurateurs, propriétaires de gîtes, agences de voyages, guides, coopératives de producteurs, qui devront être fédérés en association (pour chaque corps de métier)</li> <li>• Les acteurs publics : communes rurales et urbaines, ministère du Tourisme, représentant de l'Agence de Développement touristique du territoire « Cap Nord », les délégations de l'agriculture, de l'artisanat, de la culture, du Tourisme, de l'Aménagement du territoire et du Transport, le gouverneur, etc.</li> <li>• La société civile : les associations locales, les ONG</li> </ul>
Bénéficiaires	L'ensemble du territoire

Ligne stratégique	Action structurante : Guichets uniques
<b>Action</b>	<b>Création de deux guichets uniques développés en coordination avec le Ministère du Tourisme</b>
Justification	Les démarches administratives pour investir ou s'installer en tant que professionnel du tourisme à Chefchaouen manque de lisibilité et de visibilité.. De plus, les normes sont de plus en plus précises et il n'est pas toujours aisé de s'y conformer, que ce soit pour un nouvel arrivant ou pour un professionnel déjà installé.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un guichet unique au niveau de la municipalité de Chefchaouen</li> <li>• Créer un guichet unique au niveau de la province pour les établissements de tourisme rural.</li> <li>• Faciliter les démarches pour les investisseurs potentiels en regroupant les démarches administratives au niveau d'un seul guichet</li> <li>• Accompagner les établissements touristiques dans la mise aux normes de leurs services ou produits</li> </ul>
Description/ Méthodologie	<p>Un guichet sera ouvert à la municipalité et un autre à la province pour l'espace rural. Ce dernier travaillera en lien étroit avec les communes rurales et si cela se justifie, un guichet pourra être accueilli au sein d'une commune rurale ou d'un groupement de communes rurales.</p> <p>La municipalité et la province devront employer et former deux personnes chacune qui seront responsable de ces guichets. La formation s'effectuera en partenariat avec le ministère du Tourisme.</p> <p>Ces personnes seront disponibles pour aider et accompagner chaque nouvel entrepreneur dans les démarches administratives correspondant à son activité, liée au tourisme.</p> <p>En partenariat avec le Ministère du Tourisme, un comité d'accompagnement et de suivi de mise aux normes sera disponible une fois par semaine.</p>
Acteurs/ Responsables	Fonctionnaires de la municipalité et de la province Ministère du Tourisme
Bénéficiaire	Les professionnels du secteur du tourisme Les potentiels investisseurs et futurs professionnels du tourisme dans la municipalité ou la province

Ligne stratégique	Action structurante : Marque Territoriale
<b>Action</b>	<b>La création d'une Marque de qualité territoriale, pour les produits et services du territoire, liée à un plan de formation professionnelle</b>
Justification	<p>La valorisation des ressources endogènes au territoire à travers le développement de produits et services de qualité est nécessaire pour engager le développement d'un tourisme durable et responsable. Pour renforcer les initiatives qui ont vu le jour dernièrement dans la province et encourager le développement d'initiatives nouvelles, les professionnels liés directement ou indirectement au secteur touristique ont besoin qu'une visibilité et une différenciation soient données à leurs produits et services afin que le consommateur puisse les identifier.</p> <p>Ainsi, plutôt que d'ajouter les labels et titres de reconnaissances selon les métiers, une marque Chefchaouen développée autour de critères de qualité unifiés en fonctions des secteurs d'activités s'appliquant aux produits et services du territoire pourrait les regrouper sous un seul signe distinctif de qualité.</p> <p>Cette marque territoriale facilement identifiable par le consommateur et porteuse de valeurs et d'engagements cohérents avec l'image du territoire (Qualité/Durabilité/Bien-vivre) permettrait d'engager une dynamique vertueuse de durabilité, d'amélioration de la qualité et de meilleure articulation des produits et services du territoire.</p>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir un signe distinctif de qualité unique pour tous les produits et services de Chefchaouen répondant aux valeurs et critères de développement et de tourisme durables, solidaires et responsables</li> <li>• Avoir des cahiers des charges spécifiques à chaque produit et chaque corps de métier liés au tourisme et à la promotion des produits de terroirs et patrimoines locaux. Associer la définition de ces cahiers des charges à un programme d'accompagnement et de formation pour les volontaires. Recevoir ce signe distinctif de qualité sera conditionné par le respect du cahier des charges et le suivi des formations proposées.</li> <li>• À terme, la marque territoriale devrait permettre de présenter un produit territorial complet, auquel sont associés les produits et opérateurs reconnus par la marque, qui pourra être utilisée à des fins marketing (tour opérateur, foires, etc.)</li> </ul>

Ligne stratégique	Action structurante : Marque Territoriale
Description/ Méthodologie	<p>Un des premiers pas est de recenser les initiatives engagées dans ce sens (assurer la qualité, promouvoir les produits locaux, être dans une démarche responsable et durable, etc.).</p> <p>Actuellement à Chefchaouen, certains restaurants commencent à s'engager à s'approvisionner auprès de producteurs de bellota, engagés dans des démarches de production agroécologiques. Ce projet intitulé « Restaurateurs engagés » accompagné par le GERES bénéficie aussi d'un cahier des charges à respecter.</p> <p>Ce sont sur ce genre d'initiative qu'il faut commencer à travailler.</p> <p>Un groupe de travail devra être constitué pour travailler particulièrement à la mise en place de la marque territoriale et à la définition des différents cahiers des charges. Ce groupe de travail pourra s'appuyer sur le réseau des acteurs du tourisme.</p> <p>La définition des cahiers des charges pourra se faire en collaboration avec l'ONSSA et les principaux ministères concernés (Agriculture, Tourisme, Culture, etc.). Ces cahiers des charges pourront s'appuyer sur des labels déjà existants, comme le label Clé Verte pour les établissements d'hébergements ou celui des restaurateurs engagés.</p> <p>Le groupe de travail devra se charger d'assurer un accompagnement aux professionnels souhaitant s'engager ; ou de constituer un groupe spécifique pour l'accompagnement, le suivi et l'évaluation.</p> <p>Enfin, le groupe de travail aura aussi une tâche plutôt marketing : pour la définition du logo et la promotion de la marque territoriale à un niveau national et international.</p>
Acteurs/ Responsables	<p>Le réseau des acteurs du tourisme et administrations concernées.</p> <p>Un groupe de travail spécifique pour la mise en place de la marque</p>
Bénéficiaire	<p>Les professionnels du secteur</p> <p>Les producteurs et coopératives agricoles et artisanales</p>

Ligne stratégique	Action structurante : Produits touristiques
<b>Action</b>	<b>Le développement de produits touristiques basé sur la valorisation des ressources et savoir-faire locaux</b>
Justification	<p>L'image d'une destination touristique repose non seulement sur ses ressources et leur valorisation, mais aussi la mobilisation du territoire pour proposer une large gamme d'activités et produits touristiques, correspondant aux attentes de chacun.</p> <p>Le territoire de Chefchaouen est aujourd'hui une destination touristique de plus en plus visitée. Le territoire est ainsi en mesure d'assurer un service d'hébergement et de restauration en zone urbaine et rurale, et propose quelques activités. Néanmoins, la qualité des services doit être améliorée, les activités doivent être diversifiées et le tout doit pouvoir être mis en réseau afin de proposer aux visiteurs un produit touristique construit, fiable et de qualité.</p> <p>Enfin, ce type d'action implique la mobilisation de plusieurs types d'acteurs du secteur, que ce soit pour l'élaboration des produits ou leur promotion, ayant un effet structurant pour le territoire et la destination touristique.</p>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer différents produits touristiques, qui valorisent les ressources et savoir-faire locaux et liés au patrimoine naturel, à la culture alimentaire, à la découverte des espaces ruraux et urbains, aux patrimoines culturels, etc.</li> <li>• Contribuer à une meilleure interprétation des ressources et savoir-faire locaux</li> <li>• Créer des synergies entre les espaces urbains et ruraux</li> <li>• Structurer la destination touristique et les acteurs du tourisme</li> <li>• Développer une stratégie de marketing pour la promotion des produits touristiques</li> </ul>

Ligne stratégique	Action structurante : Produits touristiques
Description/ Méthodologie	<p>Les produits touristiques doivent être élaborés en cohérence avec la vision de la stratégie de tourisme et doivent intégrer les critères du tourisme durable, solidaire et responsable. Ainsi, ils permettront de valoriser les ressources et patrimoines du territoire tout en étant innovant.</p> <p>Les chantiers de l'axe 2 : « Développer et diversifier une offre touristique cohérente avec l'image du territoire » de la stratégie tourisme, correspondent à des « thèmes touristiques » qui pourront être repris pour l'élaboration des produits touristiques.</p> <p>Les acteurs privés du secteur seront les principaux protagonistes de la définition de ces produits touristiques. En effet, il incombe aux différents prestataires de services de se mobiliser et de se fédérer autour de cette activité. Nous proposons que l'agence de voyages ait un rôle de leadership, car elle est à même de rechercher les prestataires de services fiables et de qualité pour construire un produit touristique et de le vendre par la suite. Néanmoins, cela devra se faire en lien étroit avec le réseau du tourisme ainsi que la cellule marketing liée à l'agence de développement locale, qui pourront assurer la communication et la promotion des produits touristiques.</p> <p>Un point d'attention doit être émis concernant les guides officiels. En effet, les produits touristiques sont difficilement vendables si le service d'un guide n'est pas proposé pour l'accompagnement et l'interprétation des ressources et patrimoines. De plus, ils peuvent être des éléments moteurs pour l'élaboration et la mise en place des produits touristiques eux-mêmes. Ainsi, le secteur doit aussi se mobiliser afin de trouver une solution au manque de guides officiels et suffisamment formés.</p>
Acteurs/ Responsables	<p>Agence de voyages</p> <p>Prestataires de services : hôtelier, restaurateurs, propriétaires de gîtes, guides</p> <p>Le réseau, la cellule marketing et la municipalité</p>
Bénéficiaire	<p>Les professionnels du secteur engagé dans une démarche qualité forte</p> <p>Agence de voyages</p>

# POINTS D'INTTIONS

## les points d'attentions

Les points d'attention suivants correspondent à des thématiques importantes et nécessaires pour le bon déroulement de la stratégie tourisme, mais qui ne relèvent pas uniquement du secteur touristique. Bien que ne pouvant être intégrés comme axe ou chantier au plan d'action ces points doivent néanmoins être pris en compte dans la stratégie globale pour le développement touristique du territoire de Chefchaouen.

### **1. Quel soutien/tutelle pour la stratégie tourisme ?**

La stratégie tourisme n'a pas lieu d'être si celle-ci n'est pas portée par un réseau fort et structuré. En effet, la coordination entre les actions entreprises, ainsi que leur suivi et évaluation, est indispensable pour la réussite de la stratégie. Développer un modèle touristique pour un territoire n'implique pas uniquement les acteurs du secteur, mais aussi d'autres acteurs du développement territorial tel que le ministère de la Culture ou le ministère de l'Agriculture.

En parallèle à l'élaboration de la stratégie, le réseau des acteurs du tourisme s'est créé, étant aussi un produit de la stratégie. Il regroupe essentiellement les professionnels du secteur et est un outil indispensable pour veiller à la mise en application du plan d'action stratégique. Si le réseau est cité régulièrement dans les principaux respon-

sables des actions à réaliser, il aura pour beaucoup un rôle consultatif. En effet, le réseau se positionne comme acteur référent pour la prise de décisions en ce qui concerne le développement du secteur touristique de la province de Chefchaouen.

## **2. La préservation de la destination touristique**

La qualité de l'environnement touristique est essentielle pour assurer un séjour de qualité. La stratégie tourisme n'a cependant pas vocation à proposer des actions telles que la gestion des déchets en ville ou la protection de la diversité faunistique et floristique. Il est par conséquent nécessaire de prévoir quelles seront les articulations entre la stratégie de développement touristique et les plans de développement territoriaux ayant une influence sur la destination touristique (plans communaux de développement, les plans de gestion des espaces protégés

## **3. La temporalité et le suivi et évaluation des actions**

Il est important de noter que les actions proposées dans le plan d'action de la stratégie touristique ne sont pas inscrites dans une temporalité stricte afin de permettre aux acteurs locaux d'ajuster les actions en fonction des priorités définies par le réseau des acteurs du tourisme et les autorités compétentes. Si l'ensemble de la stratégie doit être effectif en 2017, la réalisation des actions dépendra aussi des porteurs de projets et des financements disponibles. Les indicateurs suggérés ne sont pas non plus exhaustifs, mais ont vocation à initier un travail de suivi évaluation des actions. Les porteurs de projets seront sans doute amenés à définir des indicateurs plus spécifiques pour chaque action proposée.

## conclusion

Sur la base d'un diagnostic du secteur touristique, la stratégie de développement du secteur touristique a été prévu pour positionner la province de Chefchaouen comme l'une des premières destinations du Maroc et du pourtour méditerranéen. Celle-ci devra être effective à l'horizon de 2017.

C'est bien sur le créneau de la différenciation que Chefchaouen pourra afficher une compétitivité nationale et international. Pour ce faire, le modèle touristique s'appuie sur la préservation et la valorisation de la diversité de ses patrimoines culturels et naturels. Entre spécificités et traditions, Chefchaouen tend à être une destination authentique, de bien-vivre et de nature.

Le plan de développement touristique présenté dans ce document intègre complètement les éléments de vision stratégique pour le développement touristique « Vision 2020 » établie par le Ministère du Tourisme. Celle-ci aspire aussi à diversifier l'offre touristique en appuyant l'implémentation d'offres culturelles et thématiques et d'offres de nature pour une valorisation des patrimoines matériels et immatériels marocains. Le développement durable de l'activité touristique au Maroc est un point d'honneur de la Vision 2020, que la stratégie tourisme de Chefchaouen entend respecter et poursuivre en s'appuyant sur sa nomination d'éco ville en 2010.

Au-delà du développement de l'activité touristique, la mise en place de la stratégie de tourisme participe à l'instauration d'une gouvernance concertée et organisée du territoire. En effet, le tourisme doit permettre la création de valeurs économiques et sociales partagées et finalement être un levier pour le développement du territoire.

La mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés est un pré requis indispensable pour que cette stratégie tourisme devienne effective et réelle, et qu'elle garantisse la compétitivité et la durabilité de la destination Chefchaouen.



# annexe

## liste des membres de la commission

Nom et Prénom	Fonction	Coordonnées
ACHERNAN Ahmed	Président de l'Association ATED	05 39 98 97 27 assated@yahoo.fr
TAZI Abdelilah	Vice-président de l'association ATED	05 39 98 97 27 assated@yahoo.fr
CHEBLI Hamid	Trésorier de l'association ATED	05 39 98 97 27 assated@yahoo.fr
MESBAH Salma	Vice-trésorier de l'association ATED	05 39 98 97 27 assated@yahoo.fr
TOUHAMI LALAMI Ferdaous	Coordinatrice Adjointe du projet	ferdaous_lalami@yahoo.fr 05 39 98 97 27
AFASSI Elias	Coordinateur du projet	05 39 98 97 27 iafassi@yahoo.es
AAZAYER Jawad	Technicien du projet	05 39 98 97 27 Jawad01_8@hotmail.com
BENAMRANE Rachid	Directeur de l'institut tourisme – TAMUDA BAY- Marina Smir	06 61 05 69 53 rachid.benamrane@yahoo.fr
EL KADI Mohamed	Ecrivain – Chercheur et Professeur	06 66 08 80 79 elkadi_moh@yahoo.fr, elkadi.moh@gmail.com
RIAN Abdeslam	Agent de développement – ADS-	06 61 81 72 76 r.abdeslam3@yahoo.fr
HAZHAZ Mohamed	Animateur / Agent de développement Association TARGA	06 68 92 56 01 macactusia@gmail.com
STITOU Mustapha	Secrétaire général de la commune rurale Bab Taza – Province de Chefchaouen	06 61 79 81 45 stitou63@hotmail.fr
SEMMAR Youssef	Gérant de la Société Mabr Chaouen	06 61 79 80 03 youssefsemmar@gmail.com
ALAOUI Omar	Propriétaire d'hôtel Koutoubia	06 68 11 53 58 hotelkoutoubia@hotmail.fr
BEN MAIMOUN Mohamed	Guide de Montagne	06 63 37 46 37 ojosdechouen@yahoo.fr
JAOUI Anouar	Directeur du Parc Talassemtane (Ingénieur des Eaux et Forêts)	06 61 04 73 28 jaoui_a1@yahoo.fr

SALHI Anas	Propriétaire Agence de Voyage à Chefchaouen -PVA chaouen-	06 61 96 72 33 pvachaouen@yahoo.fr
HABTE Fatima	Propriétaire Gite de Talassem-tane – Zaouiya Habtienne	06 72 74 33 47 fatima.habte@yahoo.com
BOUKDIDI Ahmed	Représentant de la municipalité de Chefchaouen	06 78 06 22 83
AKARIOU Abdeslam	Coordinateur à l'Association ADL-Chefchaouen-	05 39 98 86 80 adlchef@gmail.com

