

Destinations touristiques intelligentes et Vision 2030 : quelle feuille de route digitale pour les villes impériales marocaines ?

Smart Tourism Destinations and Vision 2030: What Digital Roadmap for Morocco's Imperial Cities?

Asmae EL OMARI ALAOUI, (Doctorante en Sciences de Gestion)

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Meknès
 Université Moulay Ismail, Maroc*

Kaoutar BERRADA, (Enseignante-Chercheuse)

*Laboratoire Economie du Territoire et Stratégie des Acteurs
 Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Meknès*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Meknès, Université Moulay Ismail, Meknès, Maroc.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL OMARI ALAOUI, A., & BERRADA, K. (2026). Destinations touristiques intelligentes et Vision 2030 : quelle feuille de route digitale pour les villes impériales marocaines ?. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(9), 345–360. https://doi.org/10.5281/zenodo.21643309
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Destinations touristiques intelligentes et Vision 2030 : quelle feuille de route digitale pour les villes impériales marocaines ?

Résumé

Le tourisme marocain traverse une séquence historique singulière : après une année 2025 record, marquée par près de vingt millions d'arrivées internationales, la trajectoire vers l'objectif de vingt-six millions de touristes à l'horizon 2030 paraît crédible sur le plan quantitatif, mais demeure fragile sur le plan qualitatif. La concentration des flux sur quelques pôles urbains expose les villes impériales (Fès, Marrakech, Meknès et Rabat) à des tensions de capacité, de qualité d'expérience et de soutenabilité patrimoniale. Cet article, de nature théorique et documentaire, interroge la contribution possible du paradigme des destinations touristiques intelligentes à la résolution de cette tension. Il entend combler un vide scientifique précis : l'absence d'articulation, dans la littérature existante, entre les travaux internationaux sur les destinations intelligentes et le cadre institutionnel marocain appliqué aux villes impériales. À partir d'une lecture critique de la littérature et d'une analyse documentaire du cadre stratégique national (feuille de route du tourisme 2023-2026, stratégie Maroc Digital 2030, loi 09-08), il propose une feuille de route digitale articulée autour de quatre chantiers interdépendants : la gouvernance collaborative de la donnée territoriale, l'infrastructure numérique de destination, la personnalisation de l'expérience visiteur et le développement du capital humain, la confiance institutionnelle et algorithmique en constituant la condition transversale. L'argumentation procède en quatre temps : cadre conceptuel, diagnostic stratégique, feuille de route opérationnelle et discussion critique des risques du techno-solutionnisme.

Mots-clés : destination touristique intelligente ; transformation digitale ; villes impériales ; Vision 2030 ; protection des données

Classification JEL : Z32 ; O33 ; L83 ; H83.

Type du papier : Recherche théorique

Abstract

Moroccan tourism is going through a singular historical sequence: after a record year in 2025, with nearly twenty million international arrivals, the trajectory toward the target of twenty-six million tourists by 2030 appears quantitatively credible, yet remains qualitatively fragile. The concentration of flows in a few urban hubs exposes the imperial cities (Fez, Marrakech, Meknes and Rabat) to pressures on capacity, experience quality and heritage sustainability. This article, theoretical and documentary in nature, examines the potential contribution of the smart tourism destination paradigm to resolving this tension. It addresses a specific scientific gap: the absence, in the existing literature, of an articulation between international research on smart destinations and the Moroccan institutional framework applied to the imperial cities. Drawing on a critical reading of the literature and a documentary analysis of the national strategic framework (the 2023-2026 tourism roadmap, the Digital Morocco 2030 strategy, and Law 09-08), it proposes a digital roadmap structured around four interdependent workstreams: collaborative governance of territorial data, destination digital infrastructure, personalization of the visitor experience, and human capital development, with institutional and algorithmic trust as the cross-cutting condition. The argument proceeds in four stages: conceptual framework, strategic diagnosis, operational roadmap, and critical discussion of the risks of techno-solutionism.

Keywords: smart tourism destination; digital transformation; imperial cities; Vision 2030; data protection

JEL Classification: Z32; O33; L83; H83.

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Rarement le tourisme marocain aura connu une conjoncture aussi favorable. En 2025, le Royaume a accueilli près de vingt millions de visiteurs internationaux, générant des recettes de voyage historiques et confortant sa position de première destination du continent africain (ONU Tourisme, 2026, baromètre de janvier). Les cinq premiers mois de l'année 2026 confirment cette dynamique, avec des arrivées en progression de sept pour cent et des recettes en hausse de plus de vingt pour cent (Observatoire du Tourisme, 2026, tableau de bord de mai). Portée par la feuille de route 2023-2026, dotée de 6,1 milliards de dirhams et officialisée par la convention-cadre du 17 mars 2023, la stratégie nationale vise désormais vingt-six millions de touristes à l'horizon 2030 et une entrée dans les quinze premières destinations mondiales, dans la perspective de la co-organisation de la Coupe du monde de football (Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire, 2023).

Ce succès quantitatif ne doit cependant pas masquer une question plus délicate, que la littérature académique sur les destinations pose avec insistance depuis une décennie : que devient la qualité de l'expérience, et, au-delà, la soutenabilité du territoire d'accueil, lorsque les flux changent d'échelle ? La question se pose avec une acuité particulière pour les quatre villes impériales, Fès, Marrakech, Meknès et Rabat, qui concentrent une part déterminante de l'attractivité culturelle du pays. Le choix de ce périmètre d'analyse obéit à un double critère explicite : ces quatre villes sont les seules destinations urbaines marocaines à cumuler le statut historique de capitale impériale et l'inscription de leur médina ou de leur ensemble urbain sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, ce qui leur confère une homogénéité patrimoniale et institutionnelle propice à l'analyse comparée. Des destinations urbaines à fort potentiel telles que Chefchaouen, Essaouira ou Casablanca en sont exclues, soit parce qu'elles ne relèvent pas de la catégorie des villes impériales, soit parce que la structure de leur offre (balnéaire, culturelle de niche ou orientée vers le tourisme d'affaires) obéit à des logiques de gestion sensiblement différentes ; leur intégration constituerait un prolongement naturel de la démarche. Leurs médinas, toutes inscrites sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO (Fès dès 1981, Marrakech en 1985, Meknès en 1996, Rabat en 2012), constituent à la fois le cœur de l'offre patrimoniale marocaine et son maillon le plus vulnérable : tissus urbains denses et enchevêtrés, capacité de charge limitée, signalétique et médiation culturelle inégales, population résidente exposée aux effets de la pression touristique. L'augmentation projetée des arrivées, si elle n'est pas accompagnée d'une transformation qualitative des modes de gestion de la destination, risque de dégrader précisément ce qui fonde l'attractivité de ces villes.

C'est dans cet interstice entre ambition quantitative et exigence qualitative que le paradigme des destinations touristiques intelligentes (*smart tourism destinations*) mérite d'être examiné. Issu de la rencontre entre les travaux sur la ville intelligente et la recherche en e-tourisme, ce paradigme désigne des territoires qui mobilisent des infrastructures technologiques intégrées (capteurs, plateformes de données, applications mobiles contextuelles) pour adapter en temps réel l'offre touristique aux besoins des visiteurs, tout en optimisant la gestion des ressources et la qualité de vie des résidents (Buhalis & Amaranggana, 2015 ; Gretzel, Sigala, Xiang & Koo, 2015). La promesse est séduisante ; sa mise en œuvre, comme l'ont montré les évaluations conduites sur les destinations pionnières européennes et asiatiques, est autrement plus exigeante qu'un simple déploiement d'applications (Ivars-Baidal, Celdrán-Bernabeu, Mazón & Perles-Ivars, 2019 ; Femenia-Serra & Ivars-Baidal, 2021). C'est pour instruire cette tension que le présent article adopte une démarche d'analyse conceptuelle et documentaire, dont le protocole de sélection des sources est explicité en section 3.1.

Le moment marocain présente, de ce point de vue, une configuration stratégique rare. La feuille de route du tourisme 2023-2026 fait de l'expérience client le principe organisateur de l'offre ; la stratégie Maroc Digital 2030, lancée en septembre 2024, engage la modernisation numérique

de l'administration, le déploiement de la 5G, l'extension de la fibre optique et la constitution d'un cloud souverain (Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, 2024) ; le cadre de protection des données personnelles, institué par la loi 09-08 et supervisé par la Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel (CNDP), fournit l'armature juridique de la confiance numérique. Ces trois chantiers avancent pourtant de manière largement parallèle : à ce jour, aucun document de cadrage interministériel ne lie explicitement la feuille de route touristique, la stratégie numérique et le dispositif de protection des données, et aucun des trois textes officiels précités ne comporte de mention opérationnelle croisée des deux autres appliquée à la gestion des destinations. C'est cette articulation manquante, constatée à l'échelle des documents officiels eux-mêmes, que le présent article se propose de construire.

La question de recherche peut être formulée ainsi : à quelles conditions, de gouvernance, d'infrastructure, d'expérience et de compétences, les villes impériales marocaines peuvent-elles évoluer vers le modèle de la destination touristique intelligente, en cohérence avec les objectifs de la Vision 2030 et dans le respect du cadre national de protection des données ? Cette question se décline en quatre sous-questions, correspondant aux quatre chantiers développés en section 4 : quelle architecture de gouvernance pour la donnée de destination (SQ1) ? Quelles infrastructures numériques prioritaires pour les périmètres patrimoniaux (SQ2) ? Quelles modalités de personnalisation de l'expérience compatibles avec la singularité culturelle des villes impériales (SQ3) ? Quelles compétences et quels dispositifs d'inclusion pour les opérateurs, notamment les plus petits (SQ4) ? Pour y répondre, l'article procède en quatre temps. La deuxième section établit le cadre conceptuel en discutant, de manière critique, la littérature internationale sur les destinations intelligentes. La troisième section précise la démarche méthodologique, puis analyse le cadre stratégique marocain et dresse un diagnostic des villes impériales au regard des composantes du modèle. La quatrième section formule une feuille de route digitale articulée en quatre chantiers, dont la cinquième section discute la condition transversale, la confiance et la protection des données, ainsi que les limites et les risques. La démarche, de nature conceptuelle et documentaire, ne prétend pas à ce stade à une validation empirique, qui en constitue le prolongement naturel, précisé en conclusion.

2. De la destination touristique à la destination intelligente : un cadre conceptuel en débat

2.1 Généalogie et définitions d'un paradigme

La notion de destination touristique intelligente s'est construite par sédimentation. Elle hérite d'abord de trois décennies de recherche en e-tourisme, qui ont documenté la manière dont les technologies de l'information ont progressivement reconfiguré la chaîne de valeur touristique, de la distribution à la co-création de l'expérience (Buhalis, 2020). Elle emprunte ensuite au mouvement des villes intelligentes son architecture conceptuelle (capteurs, interopérabilité des données, pilotage en temps réel) tout en la spécifiant : là où la *smart city* vise d'abord le résident, la *smart destination* doit composer avec un usager temporaire, mobile, hétérogène dans ses langues et ses attentes, et dont la relation au territoire est par définition éphémère (Gretzel et al., 2015). Jovicic (2019) souligne à juste titre que ce déplacement n'est pas purement technique : il engage une redéfinition de la destination elle-même, moins pensée comme un périmètre administratif que comme un écosystème dynamique de services co-produits par les acteurs publics, les opérateurs privés et les visiteurs.

La définition la plus opératoire demeure celle de Buhalis et Amaranggana (2015), pour qui la destination intelligente mobilise une infrastructure technologique intégrée afin d'enrichir l'expérience touristique par la personnalisation des services, tout en améliorant l'efficacité de la gestion des ressources. Deux idées structurantes s'en dégagent. La première est celle de

l'intégration : l'intelligence de la destination ne réside pas dans l'accumulation d'outils numériques dispersés, mais dans leur mise en système autour de plateformes de données partagées. La seconde est celle de la double finalité : l'expérience du visiteur et la performance du territoire sont pensées conjointement, ce qui distingue le paradigme d'une simple stratégie de marketing digital. Boes, Buhalis et Inversini (2016) prolongent cette lecture en identifiant les composantes « douces » de l'intelligence territoriale (leadership, capital humain, innovation et capital social) sans lesquelles les composantes technologiques demeurent inertes. Cette hiérarchie inversée, où l'humain conditionne le rendement du technique, constitue sans doute l'enseignement le plus robuste de la littérature, et celui que les décideurs sous-estiment le plus volontiers.

2.2 L'expérience au centre : personnalisation, contextualisation et co-crédation

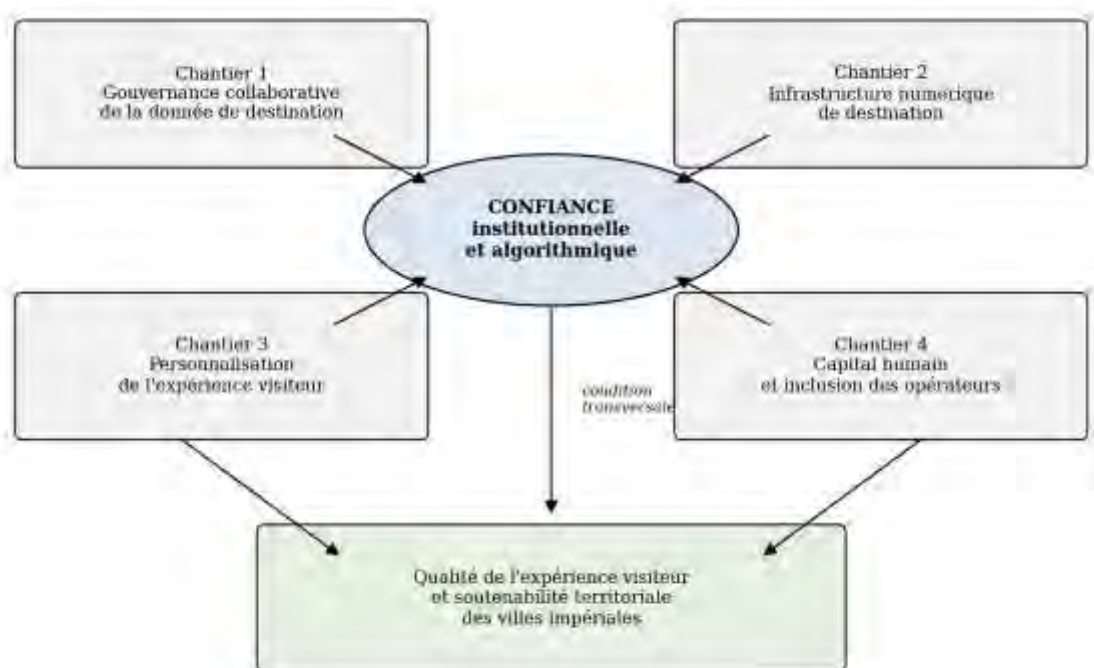
Si la destination intelligente a une justification théorique, elle se trouve du côté de l'économie de l'expérience. Pine et Gilmore (1999) ont établi que, dans les secteurs à forte intensité expérientielle, l'avantage concurrentiel se déplace de la qualité fonctionnelle du service vers la capacité à mettre en scène des expériences mémorables et individuellement résonnantes. Lemon et Verhoef (2016) ont ensuite donné à cette intuition une assise analytique en conceptualisant l'expérience client comme une réponse multidimensionnelle (cognitive, affective, sensorielle, sociale) déployée tout au long d'un parcours. Appliqués au tourisme urbain patrimonial, ces cadres désignent précisément ce que les technologies de la destination intelligente permettent d'orchestrer : la personnalisation en temps réel adapte le contenu et les recommandations au profil du visiteur, tandis que la géolocalisation ancre ces recommandations dans son contexte spatial immédiat (Shankar & Balasubramanian, 2009). La convergence des deux, savoir qui est le visiteur et où il se trouve, produit une pertinence contextuelle qu'aucun des deux leviers n'atteint isolément. Des travaux récents prolongent ces cadres fondateurs vers l'intelligence artificielle générative : les agents conversationnels de type GPT reconfigurent la recherche d'information, la planification du voyage et la co-crédation de l'expérience, en amont comme en cours de séjour, tout en soulevant des interrogations nouvelles de fiabilité de l'information et de gouvernance des données (Gursoy, Li & Song, 2023). La personnalisation contemporaine de l'expérience touristique se joue ainsi à l'intersection des données comportementales, de la localisation et des modèles génératifs, ce qui accroît d'autant l'exigence de confiance discutée ci-après.

Cette promesse expérientielle est cependant conditionnelle. La recherche sur la personnalisation a montré de manière convergente que ses effets positifs sur l'attitude et la fidélité ne se matérialisent qu'en présence d'un niveau suffisant de confiance envers le prestataire ; en son absence, la personnalisation est réinterprétée comme une surveillance intrusive et produit des effets inverses à ceux recherchés (Bleier & Eisenbeiss, 2015). Le calcul coûts-bénéfices que les consommateurs opèrent sur le partage de leurs données de localisation obéit à la même logique : les bénéfices tangibles (gain de temps, pertinence, découverte) attirent, les risques perçus d'atteinte à la vie privée repoussent, et la confiance dans la gouvernance des données arbitre l'issue (Xu, Luo, Carroll & Rosson, 2011). Des travaux récents sur les technologies du tourisme intelligent confirment l'actualité de ce mécanisme : la confiance envers les fournisseurs de ces technologies demeure le facteur décisif qui atténue les préoccupations de confidentialité des voyageurs et soutient leur satisfaction comme leur fidélité à la destination (Ngan, Eddy & Fong, 2025). Pour une réflexion de politique publique, la conséquence est directe : la protection des données n'est pas une contrainte périphérique de la destination intelligente, elle en est une condition de fonctionnement.

2.3 Les leçons critiques des expériences pionnières

Le recul dont on dispose désormais sur les destinations pionnières invite à la prudence. L'évaluation du programme espagnol des *destinos turísticos inteligentes*, l'un des plus aboutis au monde, appuyée sur l'analyse des initiatives du programme national et d'études de cas de destinations engagées dans la démarche, montre que les projets réellement transformateurs supposent une refonte de la gouvernance de la destination (décloisonnement des services municipaux, coopération public-privé sur la donnée, pilotage par indicateurs) bien davantage qu'un empilement de solutions technologiques (Ivars-Baidal et al., 2019). L'étude approfondie du cas de Benidorm, conduite selon une méthodologie qualitative d'étude de cas combinant entretiens avec les parties prenantes de la destination et analyse documentaire, conclut dans le même sens : les réalisations effectives des destinations qui se revendiquent intelligentes demeurent souvent en deçà du discours, et l'écart entre la rhétorique *smart* et les pratiques constitue en soi un objet d'analyse (Femenia-Serra & Ivars-Baidal, 2021). Enfin, la crise pandémique a conduit une partie de la communauté scientifique à plaider pour un e-tourisme transformatif, qui subordonne l'innovation technologique à des finalités d'équité, de durabilité et de résilience plutôt qu'à la seule croissance des flux (Gretzel et al., 2020). Ces mises en garde dessinent en creux le cahier des charges d'une transposition marocaine : éviter le techno-solutionnisme, ancrer la démarche dans la gouvernance, et évaluer les dispositifs à l'aune de leurs effets réels sur l'expérience des visiteurs et la vie des résidents.

Figure 1 : Cadre conceptuel intégrateur de la destination touristique intelligente appliqué aux villes impériales



Source : élaborée par l'auteure

Ces enseignements critiques ne se limitent d'ailleurs pas au contexte européen. Dans la région MENA, l'expérience de Dubaï, documentée par Khan, Woo, Nam et Chathoth (2017) sur la base d'une analyse de cas des plateformes de ville intelligente et de tourisme intelligent de l'émirat, montre qu'une trajectoire pilotée par l'État et fortement capitalisée peut produire une intégration rapide et cohérente des services au visiteur, mais au prix d'un modèle centralisé dont la transposition à des destinations patrimoniales à la gouvernance fragmentée et aux ressources limitées est loin d'être immédiate. À l'inverse, le référentiel espagnol des destinations

touristiques intelligentes, promu depuis 2013 par la société publique SEGITTUR (López de Ávila, 2015), procède par normalisation, diagnostic et accompagnement de destinations volontaires : sa progressivité en fait une source d'inspiration plus directement pertinente pour les villes impériales marocaines que les modèles à forte intensité capitaliste du Golfe. Enfin, les travaux sur l'acceptabilité des technologies numériques dans l'espace urbain rappellent que la perception des dispositifs de captation par les habitants dépend étroitement du caractère personnel ou impersonnel des données collectées et de la finalité, de service ou de surveillance, qui leur est attribuée (van Zoonen, 2016) : un enseignement décisif pour des médinas habitées, sur lequel revient la section 5.2.

La figure 1 ci-dessus, synthétise ce cadre conceptuel : les quatre composantes structurantes de la destination intelligente identifiées par la littérature (gouvernance, infrastructure, expérience, capital humain) y sont articulées autour de la confiance, institutionnelle et algorithmique, condition transversale de leur conversion en qualité d'expérience et en soutenabilité territoriale. Cette architecture anticipe directement la structure de la feuille de route développée en section 4 du présent article.

3. Le moment marocain : démarche, cadre stratégique national et diagnostic des villes impériales

3.1 Démarche méthodologique : une analyse conceptuelle et documentaire

La démarche adoptée relève de la recherche théorique et articule deux corpus. Le corpus académique a été constitué à partir des bases Scopus et Web of Science, interrogées à l'aide des mots-clés smart tourism destination, smart tourism, personalization, location-based services et destination governance, sur la période 2015-2026 pour les travaux relatifs aux destinations intelligentes, complétée par les références fondatrices antérieures de l'économie de l'expérience, du marketing relationnel et du marketing mobile. Ont été retenus les articles publiés dans des revues à comité de lecture ou des actes de conférences de référence traitant explicitement de la conceptualisation, de la mise en œuvre ou de l'évaluation des destinations intelligentes ; les travaux à visée purement technique, dépourvus de portée gestionnaire, ont été exclus. Le corpus documentaire officiel comprend les trois textes structurants du cadre national : la feuille de route du tourisme 2023-2026, la stratégie Maroc Digital 2030 et la loi 09-08, accompagnée des publications de la CNDP. Ce corpus présente une limite assumée : il ne couvre pas les documents de planification régionale, notamment ceux qui émanent des Conseils Régionaux du Tourisme des quatre villes étudiées, dont l'intégration enrichirait le diagnostic territorial et constitue une extension naturelle de la démarche. L'analyse a procédé par confrontation systématique des composantes du modèle théorique établi en section 2 aux dispositions des documents officiels, afin d'identifier les convergences, les silences et les articulations manquantes entre les trois planifications nationales.

3.2 Une convergence stratégique inédite, mais non articulée

Le Maroc aborde la seconde moitié de la décennie avec un alignement de planifications publiques dont peu de destinations émergentes disposent. La feuille de route du tourisme 2023-2026 en constitue le premier pilier : élaborée en concertation avec le secteur privé et dotée d'un budget de 6,1 milliards de dirhams, elle affiche l'ambition de « réinventer » le tourisme marocain en recentrant l'offre sur l'expérience client, structurée autour de neuf filières thématiques et de cinq filières transverses, et en agissant sur six leviers de compétitivité, de la connectivité aérienne au capital humain en passant par le renforcement de l'Observatoire du tourisme (Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire, 2023). Les résultats intermédiaires sont indéniables : l'objectif de 17,5 millions de touristes fixé pour

2026 a été pratiquement atteint dès 2025, avec près de vingt millions d'arrivées et des recettes de voyage record, faisant du Royaume la première destination africaine (ONU Tourisme, 2026). Les programmes d'appui aux entreprises touristiques, Go Siyaha pour l'animation et l'innovation, Cap Hospitality pour la mise à niveau hôtelière, complètent le dispositif du côté de l'offre.

Le deuxième pilier est numérique. La stratégie Maroc Digital 2030, présentée le 25 septembre 2024, organise la transformation digitale du pays autour de deux axes, la digitalisation des services publics et la dynamisation de l'économie numérique, soutenus par des catalyseurs d'infrastructure et de compétences : formation de cent mille talents numériques par an, constitution d'un cloud souverain pour les administrations, déploiement de la 5G avec un objectif de couverture de soixante-dix pour cent de la population à l'horizon 2030, raccordement de 5,6 millions de ménages à la fibre optique et extension de la connectivité à mille huit cents localités mal desservies dans le cadre du deuxième Plan national du haut débit (Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, 2024). L'Agence de Développement du Digital assure l'accompagnement opérationnel de ces chantiers. Le troisième pilier, enfin, est juridique : la loi 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, adoptée en 2009, et la CNDP qui en contrôle l'application, dotent le pays d'un cadre de référence dont l'existence même le distingue de nombreux marchés émergents comparables.

Le constat qui fonde le présent article est que ces trois planifications, prises isolément, sont cohérentes, mais que leur intersection, précisément là où se joue la destination intelligente, demeure faiblement instituée. La feuille de route touristique mentionne la donnée et la digitalisation parmi ses leviers, sans doctrine territoriale d'exécution à l'échelle des destinations ; Maroc Digital 2030 cible l'administration et l'économie numérique sans traitement sectoriel spécifique du tourisme ; le cadre de la loi 09-08, conçu avant l'ère de la géolocalisation massive et de l'intelligence artificielle générative, n'a pas encore été décliné en référentiels opérationnels pour les usages touristiques de la donnée. Or, la place centrale que la stratégie numérique nationale accorde à l'intelligence artificielle, comme la perspective de la Coupe du monde 2030, qui fera des villes hôtes des laboratoires de gestion de flux exceptionnels, rendent cette articulation urgente.

3.3 Les villes impériales au miroir du modèle : atouts et vulnérabilités

Rapportées aux composantes canoniques de la destination intelligente (technologie, gouvernance, capital humain, innovation), les quatre villes impériales présentent un profil contrasté. Leur atout premier est l'exceptionnalité de la ressource patrimoniale : quatre médinas inscrites au patrimoine mondial, un artisanat vivant, une profondeur historique qui fournit à la médiation numérique (visites augmentées, narration contextuelle, découverte géolocalisée des métiers et des lieux) une matière première d'une richesse rare. C'est d'ailleurs dans les tissus urbains les plus complexes que la valeur ajoutée des services géolocalisés est la plus élevée : dans les médinas de Fès ou de Meknès, où la densité du bâti dégrade la précision du GPS et où l'orientation constitue une difficulté réelle pour le visiteur, l'assistance contextuelle intelligente répond à un besoin fonctionnel avéré, et non à un simple effet de mode technologique.

Les vulnérabilités sont tout aussi identifiées. La première est la fragmentation de la gouvernance : la gestion effective de l'expérience touristique dans une ville impériale mobilise la commune, la région, les délégations du ministère, le Conseil Régional du Tourisme, les agences de développement, les gestionnaires de monuments et une myriade d'opérateurs privés, sans qu'existe, à ce jour, une instance intégrée de pilotage de la donnée de destination. La deuxième est l'hétérogénéité de la maturité numérique des opérateurs : les grands établissements et les plateformes internationales coexistent avec un tissu dense de très petites entreprises (maisons d'hôtes, guides, artisans, restaurateurs) dont la présence digitale est embryonnaire et

qui risquent d'être marginalisées par une modernisation qui ne les embarquerait pas. La troisième tient à l'asymétrie entre les villes elles-mêmes : Marrakech et, dans une moindre mesure, Rabat disposent d'écosystèmes numériques et événementiels denses, quand Fès et Meknès, pourtant dotées d'un patrimoine au moins équivalent, souffrent d'un déficit relatif d'investissement et de notoriété, asymétrie que la logique de développement territorial durable de la Vision 2030 commande précisément de corriger. La quatrième vulnérabilité, enfin, est sociale : la pression touristique sur les médinas soulève des enjeux de capacité de charge, de renchérissement du foncier et de transformation des usages résidentiels que l'accroissement des flux projeté à l'horizon 2030 ne peut qu'aviver si la gestion demeure inchangée.

4. Quatre chantiers pour une feuille de route digitale des villes impériales

La feuille de route proposée ici ne prétend pas à l'exhaustivité d'un schéma directeur ; elle identifie les quatre chantiers dont la littérature et l'expérience comparée suggèrent qu'ils conditionnent la réussite d'une trajectoire de destination intelligente, et les ordonne selon une logique de dépendances : la gouvernance précède la donnée, la donnée précède l'expérience, et le capital humain conditionne l'ensemble. Chaque chantier est illustré par un précédent international comparable, et la sous-section 4.5 en propose une priorisation temporelle, des indicateurs de suivi et une déclinaison différenciée selon le profil des quatre villes.

4.1 Instituer une gouvernance collaborative de la donnée de destination

Le premier chantier est institutionnel. L'enseignement le plus constant des expériences pionnières est que la destination intelligente est d'abord une innovation de gouvernance (Ivars-Baidal et al., 2019 ; Boes et al., 2016). Pour les villes impériales, cela plaide pour la constitution, à l'échelle de chaque destination, d'une instance de gestion intelligente, que l'on pourrait adosser aux Conseils Régionaux du Tourisme ou aux sociétés de développement local existantes, réunissant la commune, la région, la délégation du tourisme, les opérateurs privés et les représentants des résidents autour d'un mandat explicite : définir les cas d'usage prioritaires de la donnée touristique, arbitrer les règles de partage entre acteurs, et piloter les indicateurs de la destination. Le renforcement de l'Observatoire du tourisme, déjà inscrit dans la feuille de route nationale, trouverait dans cette architecture sa déclinaison territoriale : des tableaux de bord de destination mesurant, au-delà des arrivées et des nuitées, la répartition spatiale et temporelle des flux, la satisfaction expérientielle et les signaux de saturation. Une telle instance n'exige pas de bouleversement institutionnel ; elle exige en revanche un portage politique clair et une doctrine de mutualisation de la donnée qui fait aujourd'hui défaut. Le programme espagnol en offre l'illustration internationale la plus aboutie : l'institutionnalisation d'un pilotage partagé de la donnée à l'échelle des destinations, appuyée sur un référentiel commun de diagnostic et d'indicateurs, y a constitué le socle de la démarche bien avant les déploiements technologiques (Ivars-Baidal et al., 2019 ; López de Ávila, 2015).

4.2 Construire l'infrastructure numérique de destination

Le deuxième chantier consiste à traduire les catalyseurs de Maroc Digital 2030 en équipements de destination. Trois briques paraissent prioritaires. La première est la connectivité du visiteur dans les périmètres patrimoniaux : la couverture 5G programmée à l'occasion des grands événements sportifs et l'extension de la fibre créent le socle, mais l'expérience des médinas suppose des compléments spécifiques : Wi-Fi public de qualité dans les sites majeurs, balisage numérique adapté aux environnements où le GPS est défaillant. La deuxième brique est la plateforme de données ouvertes de destination, agrégeant selon des standards interopérables les informations sur les sites, les horaires, les événements, les capacités et les flux, mise à disposition des développeurs locaux comme des plateformes internationales ; c'est cette couche

qui permet à l'écosystème de start-up soutenu par la stratégie nationale, dont l'ambition est de porter le nombre de jeunes pousses marocaines à trois mille à l'horizon 2030, de produire des services touristiques innovants sans que chaque acteur ait à reconstituer la donnée de base. La troisième brique est la gestion des flux en temps réel : comptage anonymisé de la fréquentation des sites sensibles, information dynamique des visiteurs sur les niveaux d'affluence, incitations à la dispersion spatiale et temporelle. Sur ce dernier point, la technologie sert directement la soutenabilité : orienter une partie des visiteurs de la place Jemaa el-Fna saturée vers les patrimoines moins fréquentés de la destination, ou lisser la fréquentation des tanneries de Fès au fil de la journée, constitue une politique de préservation autant qu'une amélioration de l'expérience. L'expérience de Dubaï illustre la portée, mais aussi le coût de coordination, de cette couche d'infrastructure : l'intégration des plateformes de ville intelligente et de tourisme intelligent y a permis d'offrir au visiteur un bouquet de services unifié, au prix d'un niveau d'investissement et de centralisation que les villes impériales ne pourront atteindre qu'en mutualisant leurs moyens autour de standards communs (Khan et al., 2017).

4.3 Personnaliser l'expérience sans la standardiser

Le troisième chantier touche au cœur expérientiel du modèle. La combinaison de la personnalisation en temps réel et de la géolocalisation permet d'adresser au visiteur des contenus et des recommandations ajustés à son profil, à sa position et au moment : ce que la littérature désigne comme la convergence de la pertinence comportementale et de la pertinence contextuelle (Shankar & Balasubramanian, 2009). Pour les villes impériales, l'enjeu n'est pas d'importer des solutions génériques, mais de mettre cette capacité au service de la singularité culturelle du territoire : narration géolocalisée du patrimoine matériel et immatériel, mise en visibilité des artisans et des filières transverses valorisées par la feuille de route nationale, parcours thématiques adaptés aux profils (familles, voyageurs culturels, visiteurs de courte durée en escale événementielle). Deux principes de conception méritent d'être posés d'emblée. Le premier est le multilinguisme, condition élémentaire de l'hospitalité numérique dans un marché émetteur aussi diversifié que celui du Maroc. Le second est l'hybridation entre médiation numérique et médiation humaine : dans un contexte culturel où la confiance interpersonnelle et la tradition d'hospitalité structurent la relation de service, les dispositifs les plus prometteurs sont ceux qui outillent les guides, les hôtes et les artisans plutôt que ceux qui prétendent les remplacer. La personnalisation algorithmique y gagne ce qui lui manque le plus : l'épaisseur relationnelle qui, selon la théorie de l'engagement et de la confiance, fonde la fidélité durable (Morgan & Hunt, 1994). Les expérimentations conduites à Benidorm confirment, en creux, l'intérêt de dispositifs centrés sur des cas d'usage expérientiels précis et évalués, plutôt que sur des applications généralistes de destination dont l'adoption demeure généralement décevante (Femenia-Serra & Ivars-Baidal, 2021).

4.4 Développer le capital humain et embarquer les petits opérateurs

Le quatrième chantier conditionne les trois premiers. Une destination n'est intelligente que si ses acteurs le sont collectivement, et la composante humaine du modèle (compétences, leadership, capital social) en constitue le facteur limitant le mieux documenté (Boes et al., 2016). La convergence est ici naturelle entre le levier « capital humain » de la feuille de route touristique et le programme de formation massive de talents numériques de Maroc Digital 2030 : elle appelle des déclinaisons sectorielles ciblées : littératie des données pour les gestionnaires de destination, compétences digitales opérationnelles pour les personnels hôteliers, accompagnement à la présence en ligne pour les très petites entreprises. Les dispositifs existants d'appui aux entreprises touristiques, au premier rang desquels Go Siyaha, offrent un véhicule adapté pour financer la transition numérique des petits opérateurs des médinas (maisons d'hôtes, guides, artisans) dont l'inclusion dans l'écosystème digital de la destination est à la fois un impératif d'équité et une condition d'authenticité de l'expérience proposée. Faute de quoi la

destination intelligente reproduirait, à l'échelle des villes impériales, la fracture numérique que la stratégie nationale s'attache précisément à réduire. Le référentiel espagnol fait ici encore figure de précédent utile : la formation des gestionnaires et l'accompagnement méthodologique des destinations et de leurs opérateurs y constituent un pilier du programme, préalable à tout déploiement technologique d'envergure (López de Ávila, 2015).

4.5 Priorisation, indicateurs et déclinaison territoriale

La portée managériale de cette feuille de route suppose une hiérarchisation explicite. Le tableau 1 associe à chaque chantier un horizon indicatif de mise en œuvre, des indicateurs de suivi mesurables et une priorité territoriale différenciée selon le profil des quatre villes : Marrakech et Rabat, dotées d'écosystèmes numériques et événementiels denses, appellent d'abord des chantiers d'orchestration et de gestion des flux ; Fès et Meknès, en déficit relatif d'investissement, requièrent en priorité l'équipement des périmètres patrimoniaux et l'inclusion des petits opérateurs. Cette déclinaison différenciée prolonge le diagnostic d'asymétrie établi en section 3.3 et s'inscrit dans l'enveloppe de 6,1 milliards de dirhams de la feuille de route nationale, dont une fraction dédiée à des destinations pilotes suffirait à amorcer les deux premiers chantiers.

Tableau 1 : Priorisation indicative des quatre chantiers de la feuille de route digitale

Chantier	Horizon indicatif	Indicateurs de suivi	Priorité territoriale
1. Gouvernance collaborative de la donnée	Court terme (12-18 mois)	Instance de destination instituée ; charte de partage de la donnée signée ; tableau de bord de destination opérationnel	Les quatre villes, en pilotage conjoint
2. Infrastructure numérique de destination	Court à moyen terme (1-3 ans)	Couverture Wi-Fi des sites majeurs ; plateforme de données ouvertes en ligne ; nombre de jeux de données publiés ; sites équipés de comptage anonymisé	Fès et Meknès en priorité (équipement des périmètres patrimoniaux)
3. Personnalisation de l'expérience visiteur	Moyen terme (2-4 ans)	Taux d'adoption des services personnalisés ; satisfaction expérientielle ; part des contenus multilingues ; dispersion spatiale et temporelle des flux	Marrakech et Rabat d'abord (volumes et écosystèmes), extension à Fès et Meknès
4. Capital humain et inclusion des opérateurs	Continu (1-5 ans)	Gestionnaires et personnels formés ; TPE accompagnées via Go Siyaha ; part des petits opérateurs présents sur la plateforme de destination	Fès et Meknès en priorité (densité du tissu de TPE)

Source : élaborée par l'auteure

5. La condition transversale : confiance, protection des données et limites du modèle

5.1 La loi 09-08 comme socle, la confiance comme horizon

Aucun des chantiers qui précèdent ne produira ses effets si les visiteurs, et les résidents, n'accordent pas leur confiance aux dispositifs de collecte et de traitement des données qui les sous-tendent. La littérature est sans ambiguïté sur ce point : la personnalisation sans confiance produit de la défiance et de l'évitement (Bleier & Eisenbeiss, 2015), l'acceptation des services géolocalisés dépend de l'arbitrage perçu entre bénéfices et risques informationnels (Xu et al., 2011), et la confiance envers les fournisseurs de technologies touristiques demeure, dans les travaux les plus récents, le médiateur décisif entre préoccupations de confidentialité, satisfaction et fidélité à la destination (Ngan et al., 2025). La notion de confiance algorithmique, mobilisée dès le résumé, mérite ici une définition explicite. À la suite de la synthèse de Glikson et Woolley (2020), elle désigne la disposition d'un individu à se rendre vulnérable aux décisions ou aux recommandations d'un système d'intelligence artificielle, disposition qui repose à la fois

sur des fondements cognitifs (fiabilité perçue, transparence et intelligibilité du système) et sur des fondements émotionnels (attitudes envers la technologie elle-même). Elle se distingue de la confiance institutionnelle, qui porte sur les organisations collectant et gouvernant la donnée ; les deux registres se renforcent mutuellement dans le contexte des services touristiques personnalisés, où l'utilisateur évalue simultanément la recommandation qui lui est adressée et l'acteur qui la lui adresse.

Le Maroc dispose, avec la loi 09-08 et la CNDP, d'un socle juridique établi : obligations de déclaration et d'autorisation des traitements, droits d'information, d'accès, de rectification et d'opposition des personnes concernées. La feuille de route digitale des villes impériales doit s'y adosser explicitement, et aller au-delà de la conformité formelle : consentement réellement éclairé et granulaire pour la géolocalisation, minimisation des données collectées par les dispositifs de gestion des flux, le comptage anonymisé suffisant là où l'identification n'est pas nécessaire, transparence des finalités affichée dans les interfaces mêmes des services de destination. La perspective d'une modernisation du cadre national, régulièrement évoquée dans le débat public marocain pour rapprocher le dispositif des standards internationaux les plus récents, renforcerait la crédibilité de cet édifice, particulièrement vis-à-vis des marchés émetteurs européens habitués aux garanties du RGPD.

5.2 Acceptabilité sociale et participation résidentielle

Il faut ajouter que la confiance en jeu n'est pas seulement celle du touriste international. Les dispositifs de la destination intelligente (capteurs de flux, caméras, plateformes de données) s'exercent dans l'espace de vie des habitants des médinas. Une gouvernance qui n'associerait pas les résidents à la définition des finalités et des limites de ces dispositifs exposerait le projet à une contestation légitime et durable. La destination intelligente, si elle veut être autre chose qu'une infrastructure de captation au service des seuls flux, doit se penser comme un bien commun territorial, dont les bénéfices (décongestion, valorisation du commerce de proximité, amélioration des services urbains) sont explicitement partagés avec la population.

Cette exigence de participation peut être précisée. Les travaux sur l'acceptabilité des technologies urbaines montrent que les habitants n'évaluent pas les dispositifs de captation en bloc : leur jugement varie selon le caractère personnel ou impersonnel des données collectées et selon la finalité, de service ou de surveillance, qu'ils leur attribuent (van Zoonen, 2016). Pour des médinas habitées, trois implications opérationnelles s'en déduisent. La première est la représentation formelle des résidents dans l'instance de gouvernance proposée au chantier 1, avec voix délibérative sur les finalités des dispositifs déployés dans l'espace résidentiel. La deuxième est la préférence systématique pour les données impersonnelles et agrégées dans la gestion des flux : le comptage anonymisé doit demeurer la norme dans les périmètres de vie, l'identification individuelle l'exception strictement justifiée. La troisième est le partage explicite des bénéfices : décongestion des ruelles résidentielles, valorisation du commerce de proximité, réinvestissement d'une partie des retombées dans les services urbains constituent autant de contreparties tangibles qui conditionnent l'acceptabilité durable des dispositifs. L'acceptabilité sociale n'est donc pas un supplément d'âme du projet de destination intelligente : elle en est une variable de viabilité, au même titre que le financement ou la technologie.

5.3 Discussion : contre le techno-solutionnisme, pour une intelligence située

Trois limites de l'analyse proposée doivent être explicitées, qui sont autant de mises en garde pour l'action publique. La première tient au risque de techno-solutionnisme. L'expérience comparée montre que l'écart entre la rhétorique de l'intelligence et la réalité des pratiques est fréquent (Femenia-Serra & Ivars-Baidal, 2021) ; le label *smart* peut fonctionner comme un instrument de communication territoriale davantage que comme un programme de transformation. La discipline consiste à subordonner chaque investissement technologique à un problème de gestion identifié (saturation, dispersion insuffisante des flux, déficit de médiation)

et à l'évaluer sur ses effets mesurés, non sur sa modernité supposée. La deuxième limite tient à la tension, réelle, entre l'objectif quantitatif de la Vision 2030 et l'impératif de soutenabilité : la technologie peut optimiser la répartition des flux, elle ne dispense pas d'une réflexion sur la capacité de charge des médinas, que l'appel à un e-tourisme transformatif, attentif à l'équité et à la résilience des territoires, a précisément remis au centre de l'agenda scientifique (Gretzel et al., 2020). La troisième limite est méthodologique : la feuille de route proposée procède d'une analyse conceptuelle et documentaire ; sa validation suppose des travaux empiriques (mesure de l'acceptation des services personnalisés et géolocalisés par les visiteurs des villes impériales, évaluation des effets des dispositifs de gestion des flux, analyse des conditions d'appropriation par les opérateurs) auxquels le programme de recherche dont cet article participe entend contribuer. Cette validation peut être précisée par des critères explicites de falsifiabilité : la pertinence du chantier expérientiel serait infirmée si l'acceptation des services personnalisés et géolocalisés par les visiteurs des villes impériales s'avérait faible ou conditionnée à des garanties que les opérateurs ne peuvent offrir ; celle du chantier infrastructurel le serait si les dispositifs de gestion des flux ne produisaient pas d'effet mesurable sur la dispersion spatiale et temporelle de la fréquentation ; celle de la feuille de route dans son ensemble le serait si la confiance ne médiatisait pas, comme la littérature le prédit, la relation entre personnalisation, géolocalisation et fidélité à la destination.

6. Conclusion

Le tourisme marocain a démontré, depuis 2023, sa capacité à changer d'échelle ; il lui reste à démontrer sa capacité à changer de nature. L'argument développé dans cet article est que le paradigme de la destination touristique intelligente offre aux villes impériales un cadre pertinent pour opérer cette seconde transformation, à trois conditions. La première est l'articulation : les planifications touristique, numérique et juridique dont dispose le pays forment un potentiel stratégique remarquable, mais ce potentiel ne deviendra capacité territoriale que si une gouvernance de destination en organise l'intersection ; c'est le sens de la feuille de route en quatre chantiers proposée ici, où la gouvernance de la donnée précède l'infrastructure, qui précède elle-même l'expérience, le capital humain conditionnant l'ensemble. La deuxième condition est la confiance : adossée à la loi 09-08 et à une pratique exigeante du consentement et de la minimisation, elle constitue moins une contrainte de conformité qu'un actif concurrentiel, dans un marché mondial où la sensibilité des voyageurs à la gouvernance de leurs données ne cesse de croître. La troisième condition est la fidélité du projet à ce qui fonde la valeur des villes impériales : leur profondeur culturelle et humaine. Une destination intelligente qui standardiserait l'expérience des villes impériales manquerait l'objectif même qui la justifie ; celle qui met la donnée, la personnalisation et la géolocalisation au service de la relation entre le visiteur et un territoire vivant répond, en revanche, aux finalités qualitatives que la Vision 2030 assigne au secteur.

Sur le plan théorique, la contribution de l'article est double : il articule la littérature internationale sur les destinations touristiques intelligentes avec un cadre institutionnel national qui n'avait pas encore fait l'objet d'une telle mise en relation, et il précise le rôle de la confiance, institutionnelle et algorithmique, comme condition transversale du modèle dans un marché émergent à forte dimension patrimoniale. Sur le plan managérial, il fournit aux décideurs publics et aux gestionnaires de destination une feuille de route hiérarchisée en quatre chantiers, assortie d'horizons de mise en œuvre, d'indicateurs de suivi et d'une déclinaison différenciée selon le profil des quatre villes.

Cette contribution comporte des limites qu'il convient de récapituler. La première est l'absence de validation empirique : la feuille de route procède d'une analyse conceptuelle et documentaire, et ses propositions demeurent, à ce stade, des hypothèses de politique publique. La deuxième

tient au périmètre du corpus documentaire, restreint aux textes stratégiques nationaux, à l'exclusion des documents de planification régionale et des initiatives locales des Conseils Régionaux du Tourisme. La troisième est le caractère non exhaustif des quatre chantiers retenus : d'autres dimensions, telles que le financement, la cybersécurité ou la gestion de crise, mériteraient un traitement dédié.

Trois pistes de recherche prolongent directement ce travail. La première est une enquête quantitative auprès des visiteurs des villes impériales, mesurant, par modélisation en équations structurelles, les effets de la personnalisation en temps réel et de la géolocalisation sur l'expérience client, la confiance, la satisfaction et la fidélité à la destination ; une collecte est engagée en ce sens durant la haute saison 2026 à Meknès, Fès et Marrakech, avec un objectif minimal de trois cent cinquante répondants. La deuxième est une phase qualitative auprès des opérateurs et des résidents des médinas, portant sur les conditions d'appropriation et d'acceptabilité sociale des dispositifs. La troisième est l'évaluation, sur sites pilotes, des effets des dispositifs de gestion des flux sur la dispersion de la fréquentation et la qualité perçue de l'expérience. Ces prolongements permettront de confirmer ou d'infirmer, selon les critères de falsifiabilité énoncés en section 5.3, la pertinence de la trajectoire proposée.

Références

- (1). Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). The importance of trust for personalized online advertising. *Journal of Retailing*, 91(3), 390-409. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.001>
- (2). Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108-124. <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2015-0032>
- (3). Buhalis, D. (2020). Technology in tourism - from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267-272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
- (4). Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In I. Tussyadiah & A. Inversini (dir.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (p. 377-389). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28
- (5). Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel (CNDP) (2009). *Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel*, promulguée par le Dahir n° 1-09-15 du 18 février 2009. Royaume du Maroc. <https://www.cndp.ma> (consulté le 24 juillet 2026)
- (6). Femenia-Serra, F., & Ivars-Baidal, J. A. (2021). Do smart tourism destinations really work? The case of Benidorm. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(4), 365-384. <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1561478>
- (7). Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals*, 14(2), 627-660. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057>
- (8). Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., Pesonen, J., Zanker, M., & Xiang, Z. (2020). e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research. *Information Technology & Tourism*, 22(2), 187-203. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00181-3>

- (9). Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- (10). Gursoy, D., Li, Y., & Song, H. (2023). ChatGPT and the hospitality and tourism industry: an overview of current trends and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(5), 579-592. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2211993>
- (11). Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J.-N., & Perles-Ivars, Á. F. (2019). Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism*, 22(13), 1581-1600. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>
- (12). Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276-282. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203>
- (13). Khan, M. S., Woo, M., Nam, K., & Chathoth, P. K. (2017). Smart city and smart tourism: A case of Dubai. *Sustainability*, 9(12), 2279. <https://doi.org/10.3390/su9122279>
- (14). Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- (15). López de Ávila, A. (2015). Smart destinations: XXI century tourism. Communication présentée à la conférence ENTER2015 « Information and Communication Technologies in Tourism », Lugano, Suisse, 4-6 février 2015.
- (16). Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (2024). *Stratégie Digital Morocco 2030*. Royaume du Maroc, Rabat. <https://www.mmsp.gov.ma> (consulté le 24 juillet 2026)
- (17). Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire (2023). *Feuille de route du tourisme 2023-2026*. Royaume du Maroc, Rabat. <https://mtaess.gov.ma/fr/tourisme/feuille-de-route/> (consulté le 24 juillet 2026)
- (18). Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- (19). Ngan, H. F. B., Eddy, M. E., & Fong, M. H. (2025). Trust, privacy and smart tourism technologies (STTs): Effects on satisfaction and destination loyalty. *Journal of Vacation Marketing*. Publication en ligne anticipée. <https://doi.org/10.1177/13567667251383176>
- (20). Observatoire du Tourisme (2026). *Tableau de bord mensuel du tourisme*, édition de mai 2026. Rabat, Royaume du Maroc. <https://observatoiredutourisme.ma> (consulté le 24 juillet 2026)
- (21). ONU Tourisme (2026). *Baromètre du tourisme mondial*, édition de janvier 2026. Madrid : ONU Tourisme. <https://www.unwto.org> (consulté le 24 juillet 2026)
- (22). Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.
- (23). Shankar, V., & Balasubramanian, S. (2009). Mobile marketing: A synthesis and prognosis. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 118-129. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.02.002>
- (24). UNESCO (s. d.). *Liste du patrimoine mondial* : Médina de Fès (inscription 1981) ; Médina de Marrakech (1985) ; Ville historique de Meknès (1996) ; Rabat, capitale moderne et ville historique (2012). <https://whc.unesco.org/fr/list/> (consulté le 24 juillet 2026)

- (25). van Zoonen, L. (2016). Privacy concerns in smart cities. *Government Information Quarterly*, 33(3), 472-480. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.06.004>
- (26). Xu, H., Luo, X., Carroll, J. M., & Rosson, M. B. (2011). The personalization privacy paradox: An exploratory study of decision making process for location-aware marketing. *Decision Support Systems*, 51(1), 42-52. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.11.017>