

Société Marocaine d'Ingénierie Touristique

La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) est une entreprise publique créée par la loi n° 10-07 du 30 novembre 2007 sous forme de société anonyme à directoire et conseil de surveillance. Elle est placée sous la tutelle technique du ministère du tourisme.

La SMIT est née de l'absorption, par la Société Nationale d'Aménagement de la Baie d'Agadir (SONABA), de la Société Nationale d'Aménagement de la Baie de Tanger (SNABT) et de la Direction des aménagements et des Investissements (DAI) relevant du ministère du tourisme. La SMIT continue ainsi de bénéficier des privilèges des sociétés qui étaient à l'origine de sa création, notamment le privilège d'expropriation, et se subroge à leurs obligations et missions.

La SMIT a pour principale mission, de réaliser ou faire réaliser, pour le compte de l'Etat ou des personnes morales de droit public, des études concourant au développement du produit touristique ainsi que la promotion des investissements touristiques.

Le contrôle de la Cour a porté essentiellement sur le cœur de métier de la SMIT, ayant trait à la réalisation d'études d'ingénierie touristique et à la promotion des investissements, tout en mettant en lumière les résultats obtenus des différentes activités de la société. Le cas du Plan Azur a été pris comme exemple pour apprécier la contribution de la SMIT à la réalisation du "produit touristique", qui demeure l'objectif ultime de cette entité publique. L'appréciation a porté également sur les activités héritées par la SMIT de la SONABA et la SNABT, portant sur l'aménagement et la valorisation des baies d'Agadir et de Tanger, et sur les activités support.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

A. Appréciation du bilan des actions d'ingénierie touristique

La déclinaison des missions de la SMIT permet de retenir les principales activités suivantes :

- La réalisation d'études d'ingénierie du produit et d'aménagement touristiques ;
- La promotion des investissements touristiques ;
- Et enfin la contribution à la mise en œuvre de la Vision 2020 du tourisme à travers l'implémentation des contrats programmes régionaux (CPR).

1. Etudes d'ingénierie et d'aménagement touristiques

L'ingénierie touristique a trait à la conception et la mise en valeur de produits touristiques (stations balnéaires, projets hôteliers, parcs d'animation, ...). Elle consiste en une démarche d'accompagnement des entreprises, des porteurs de projet et des destinations touristiques. Son champ d'action concerne toutes les étapes d'un projet d'investissement ou d'une démarche de développement territorial tels que l'appui à la conception, l'analyse de faisabilité ainsi que l'appui au montage et l'interface avec des partenaires exploitants ou financiers, ou encore le diagnostic marketing et l'évaluation des retombées économiques et sociales.

A cet égard la Cour a constaté ce qui suit :

➤ Insuffisances dans les études stratégiques

La SMIT est chargée selon ses statuts de mener les études nécessaires à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de développement du tourisme arrêtée par les pouvoirs publics.

Cependant, les études stratégiques réalisées par la SMIT depuis sa création portaient uniquement sur des actions en relation avec sa propre réorganisation. Elles ne détaillent pas le processus de mise en œuvre des différentes composantes des Visions publiques en matière de tourisme. En effet, l'étude stratégique (baptisée SMIT *Relaunch*- stratégie 2020) réalisée par la SMIT en

décembre 2011 avait conclu sur l'établissement d'un plan pour l'implémentation de la Vision 2020. Ce dernier a plutôt suggéré des tâches à accomplir par la SMIT tels que la veille et l'étude de préconcept, mais sans aller jusqu'à formuler une démarche globale d'implémentation de ladite vision.

➤ **Insuffisances dans les études du produit touristique**

La SMIT soutient qu'elle réalise chaque année un nombre considérable d'études en ingénierie du produit touristique, schémas de développement, stratégie... etc. Mais ceci est à nuancer par le fait que plusieurs de ces études sont réalisées par des cabinets privés, alors que d'autres étaient de simples actions d'accompagnement à d'autres entités. Il est à soulever aussi, l'absence d'analyse de faisabilité, pourtant partie intégrante d'une étude d'ingénierie touristique, dans la plupart des études de concepts.

Par ailleurs, les études appelées "schémas directeurs" ou "veilles" se limitent à des inventaires des tendances de valorisation et de consommation de produits touristiques au niveau mondial, plutôt que d'être des études spécifiques avec des descriptions détaillées des processus de réalisation de tels produits touristiques sur des sites déterminés au niveau national.

La SMIT inscrit sur ses plans d'action joints aux rapports soumis à son conseil de surveillance une liste d'études à réaliser pour une année donnée, sans toutefois mentionner leur consistance ni les raisons de leur réalisation. D'ailleurs, exception faite des études menées en vue de donner forme aux objectifs de la Vision 2020, les autres études n'étaient pas prévues par le plan d'action triennal de la société. Ceci a eu pour résultat un éparpillement observé au niveau des thèmes et des sites concernés par les études réalisées au titre d'une même année.

En outre, ces études ne sont pas exploitées, ni par des entités publiques ni par des investisseurs privés, pour construire ou valoriser un quelconque produit touristique.

Les études ne sont pas une fin en soi. Elles doivent répondre à des besoins réels et aboutir à des projets concrets, eu égard à leurs coûts directs et indirects.

En conclusion, le métier de l'ingénierie touristique semble encore être à un stade embryonnaire au sein de la SMIT en termes de contenu des études réalisées et de leur valeur ajoutée pour l'investissement touristique.

➤ **Faible dimension d'ingénierie touristique dans les prestations dites "AMO"**

La SMIT offre également une prestation dite assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) déléguée, pour le compte de certains investisseurs afin de les aider à développer leurs projets touristiques. Toutefois, cette activité s'est révélée peu porteuse en termes de recettes financières, et ce à cause du nombre limité des actions menées à ce titre d'une part, et de la modestie des rémunérations encaissées, d'autre part. En effet, la SMIT a signé depuis son institution en 2008 trois contrats de type AMO, qui lui ont permis de générer une recette totale d'environ 39,7 millions de DH au titre des années 2010 à 2014. Durant la même période, le total des charges de la SMIT dépasse 688 MDH, dont environ 158 MDH pour les charges de personnel uniquement. Il a été relevé aussi que les actions de la SMIT dans le cadre de ces contrats portaient plutôt sur des aspects liés au génie civil plutôt qu'au management des projets touristiques.

2. Promotion de l'investissement touristique

La promotion des investissements touristiques est menée principalement via la participation aux salons internationaux spécialisés, l'organisation de Road Show, des contacts B to B ou des mailings.

Ainsi, la SMIT soutient qu'elle a approché entre 2012 et 2015 un total de 158 prospects. Toutefois, il faut signaler que ces nouveaux contacts ont été menés essentiellement sur la zone MENA, soit près de 60% de l'ensemble des actions. Les résultats ont été modestes, puisque seulement trois conventions ont été signées. En effet, les conventions, au nombre de dix sur la période précitée, ont été signées essentiellement à l'occasion des rencontres type B to B ou des Road Show. Par

contre, le bilan des participations aux forums est néant en termes de conventionnement. Il a été relevé aussi à ce titre que le site Internet de la SMIT n'est pas encore pourvu en données, même sommaires, concernant les projets touristiques à placer auprès des investisseurs.

Au vu des réalisations de la SMIT, il est possible de conclure qu'après plus de huit ans de son existence, la société n'a pas pu développer une réelle activité de démarchage lui permettant de participer activement à la promotion des investissements touristiques.

3. Les contrats programmes régionaux issus de la Vision 2020

Le contrat programme de la Vision 2020 a prévu l'élaboration de contrats programmes régionaux (CPR) de développement touristique s'inscrivant dans le cadre des orientations définies pour chacun des territoires, au plus tard à fin décembre 2011.

➤ Contribution limitée de la SMIT dans le processus de mise en œuvre des CPR

Il convient de constater tout d'abord que la "logique de territoire" dans le déploiement de l'infrastructure touristique, que préconisait la Vision 2020, a été abandonnée au profit de la "Région" comme entité administrative pouvant s'engager à contribuer à la réalisation des aménagements touristiques définis dans les contrats programmes.

La SMIT a été chargée explicitement, au niveau de ces contrats, des actions relatives à l'identification du foncier, au développement de préconcept, au placement des projets via le démarchage des investisseurs ainsi qu'à la sélection des aménageurs-développeurs et la contractualisation des engagements en matière de valorisation des lots touristiques.

Par ailleurs, ces CPR ont défini surtout les projets à réaliser dans chaque région dans le cadre de la Vision 2020 par les secteurs public ou privé, tout en fixant leurs emplacements, leurs consistances et leurs montants.

Cependant, il a été remarqué que la SMIT s'est engagée depuis le début de la Vision 2020 jusqu'à 2015 dans une série d'études enchainant définition de produit touristique et proposition d'aménagement, sans pouvoir amorcer une vraie dynamique de mise en œuvre des produits touristiques proprement dits tels que définis dans les CPR. Ceci témoigne du manque de planification à la SMIT pour l'opérationnalisation des programmes découlant de ladite Vision.

➤ Absence d'implémentation des contrats programme régionaux

La SMIT soutient que le taux d'avancement des CPR a été de 73% à mi-2015. Or, l'analyse de la situation détaillée des projets engagés dans le cadre des CPR a permis de relever que plusieurs projets cités pour justifier les montants engagés par région n'étaient même pas inscrits au départ dans les CPR, et que le caractère touristique de plusieurs projets n'est pas avéré.

En fait, la SMIT ne dispose pas d'un mécanisme dédié au suivi de l'implémentation des CPR et des investissements touristiques réellement engagés dans ce cadre. D'ailleurs, une autre situation fournie par le Ministère de tourisme fait ressortir que le taux de réalisation des projets issus des CPR est de 0,29% à fin juin 2015, sachant que les premiers CPR ont été signés en novembre 2012. Et même si on inclut les projets qui étaient déjà en cours d'exécution avant la signature, ce taux de réalisation ne dépasserait pas 20%.

En conclusion, le taux d'implémentation des CPR issus de la Vision 2020 reste en deçà des attentes, à l'exception de rares actions engagées dans ce cadre mais qui restent très limitées en termes de nombre et de montants investis.

B. Cas du « PLAN AZUR »

Le Discours Royal du 10 janvier 2001 à Marrakech à l'occasion des assises nationales du tourisme, a engagé officiellement le Maroc dans une nouvelle politique touristique qui s'est concrétisée par la signature de l'accord-cadre entre le gouvernement et la fédération du tourisme avec comme principal objectif de placer le Maroc parmi les premières destinations mondiales et d'accueillir 10 millions de touristes en 2010.

Au terme de la Vision 2010, une autre stratégie de développement touristique appelée « Vision 2020 » a été lancée, à travers le contrat programme 2011-2020 du 30 novembre 2010 signé entre l'Etat et le secteur privé. Cette nouvelle Vision ambitionne de doubler la taille du secteur en construisant notamment près de 200.000 lits hôteliers et assimilés et recevoir 20 millions de touristes en 2020.

Toutefois, pour ces deux visions stratégiques du tourisme, les résultats obtenus sur le chantier « produit » sont en deçà des ambitions, surtout pour sa composante principale et structurante, à savoir le plan Azur.

Les missions de la SMIT concourent toutes à la réalisation du "produit" touristique (stations touristiques, hôtels, projets d'animation...). Le "Plan Azur" qui découle de la vision 2010 et le "Programme Azur" issu de la vision 2020 constituent des chantiers structurants pour les deux visions stratégiques du Maroc en matière de tourisme, auquel la SMIT était appelée à apporter sa contribution.

1. Plan Azur - Vision 2010

Dans le cadre de la vision 2010 du tourisme, l'Etat cherchait à assurer un positionnement offensif sur le balnéaire afin que celui-ci représente 70% de l'offre en 2010. Ceci nécessitait une capacité additionnelle de 65.000 chambres environ (130.000 lits), en plus d'un repositionnement du produit culturel avec une capacité additionnelle de 30.000 lits. Pour le balnéaire, les parties signataires de l'accord cadre et de son accord d'application avaient convenu de lancer six nouvelles stations au niveau des sites suivants : Saïdia (Bekane) ; Khmis Sahel (Larache) ; El Haouzia (El Jadida) ; Mogador (Essaouira) ; Taghazout (Agadir) et Plage blanche (Guelmim).

Au terme de la Vision 2010, seules les stations de Saïdia et de Mazagan ont connu la réalisation de capacités touristiques, respectivement de 4.475 lits et de 1.000 lits par rapport à des objectifs de 16.905 et 3.700 lits. Pour les quatre autres stations du plan Azur, aucune sortie de capacité litière n'a été enregistrée jusqu'à fin 2010. Ainsi, le taux global de réalisation du chantier Azur était de 7,8% pour le volet de capacité litière touristique et 12,6% pour le volet résidentiel.

2. Programme Azur -Vision 2020

Les principales nouveautés de la Vision 2020 se manifestent au niveau de l'introduction de certains concepts et principes fondamentaux dont, notamment, une politique d'aménagement territorial de l'offre touristique. A ce titre, huit territoires touristiques ont été définis autour de trois positionnements (balnéaire, culturel et naturel) et six programmes, dont le programme Azur.

Plusieurs dispositifs d'accompagnement ont été prévus pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie touristique dans les meilleures conditions. Il s'agit essentiellement des nouveaux dispositifs d'investissement et de financement, dont certains sont consacrés exclusivement au programme Azur.

3. Moyens importants mobilisés par l'Etat pour les stations Azur

Pour la réalisation du plan Azur, l'Etat a engagé d'importants moyens, en l'occurrence la mobilisation du foncier nécessaire pour les six stations, le plus souvent avec des conditions très avantageuses. A titre d'exemple, pour la station Taghazout, la SMIT a cédé le terrain à l'investisseur à 50 DH/m², soit un écart par rapport au prix du marché de 200 DH/m², ce qui constitue un avantage financier de 1,3 MM DH. La contribution de l'Etat à la réalisation des stations Azur s'est concrétisée aussi par des travaux hors site (infrastructures de base) estimés à environ 1,3 Milliards DH.

4. Bilan global de la composante balnéaire « Azur »

Le bilan global de la composante balnéaire « Azur » de la Vision 2010 puis de la Vision 2020 est très faible. Le taux de réalisation des capacités touristiques est de 7,8% et 2,7% respectivement pour les Visions 2010 et 2020, soit une capacité totale cumulée d'environ 7050 lits pour les deux

visions. Le tableau ci-dessous rapproche, pour les six stations Azur, les capacités touristiques réalisées des objectifs fixés dans le cadre de chaque vision.

Capacité touristique (en nombre de lits)	Vision 2010 (bilan à fin 2010)	Vision 2020 (bilan à fin juin 2015)
Objectifs	69 990	58 540
Réalisations	5 475	1 576
Taux de réalisation	7,8%	2,7%

C. Gestion des ressources

La Cour a analysé le patrimoine foncier de la SMIT, sa situation financière ainsi que la gestion de son capital humain.

1. Gestion du foncier hérité de l'ex SONABA et de l'ex SNABT

Les missions attribuées auparavant à l'ex SONABA et l'ex SNABT, reprises à partir de 2008, par la SMIT, peuvent être synthétisées comme suit :

Le développement de l'aménagement des baies d'Agadir et de Tanger ;

Le placement et la commercialisation des terrains dans leurs états bruts ou aménagés ;

Le suivi de la valorisation des terrains équipés en vue de la réalisation de projets structurants et de haut intérêt.

a. Activité d'aménagement des terrains hérités

Pour la baie de Tanger, les terrains propriété de l'ex SNABT, ayant fait l'objet d'opérations de lotissement en vue de leur vente par lots, ont été aménagés et viabilisés à 100%. Ils ont été cédés en totalité avant 2008, date de démarrage de la SMIT.

Tandis que pour la baie d'Agadir, le seul site, propriété de l'ex SONABA, qui a fait l'objet d'aménagement et de viabilisation par cette dernière en vue de sa vente par lots, est la cité de Founty. Cette dernière est située en front de mer au niveau d'Agadir, et s'étale sur une superficie de 265,5 ha. Founty a été conçue dans l'objectif d'en faire le nouveau centre-ville d'Agadir avec une bonne qualité urbanistique. Selon les plans de lotissement de Founty et ses cahiers de charges, elle a été subdivisée en 20 secteurs, destinés à accueillir des usages divers, dont notamment, l'hôtellerie, le résidentiel et suffisamment d'espaces verts.

A fin juillet 2015, à l'exception de la parcelle G16 d'une superficie de 55 600 m² destinée à accueillir le « pôle d'animation », Founty est totalement aménagée et viabilisée. Les opérations d'aménagement et de viabilisation ont été réalisées par tranches. La première appelée Founty I est la plus ancienne, suivie de la tranche appelée Founty II. Si les travaux d'équipement de Founty I ont été réceptionnés, ceux de Founty II, destinés à accueillir un ensemble d'immeubles résidentiels et de bureaux haut standing avec des aménagements paysagers de qualité, n'ont été réceptionnés qu'en 2014, alors que la propriété des terrains a été transférée à la SONABA antérieurement à 1982.

L'examen du processus d'aménagement de ces terrains, depuis le dépôt des projets de plans de lotissement jusqu'à la réception des travaux d'équipement projetés et autorisés, a permis de relever ce qui suit :

➤ **Absence d'une stratégie claire en matière d'aménagement de l'ensemble des secteurs composant les lotissements Founty I et Founty II**

Cette situation explique en grande partie le retard considérable enregistré dans le développement de l'intégralité de ladite cité. De fait, certains secteurs ont été réceptionnés en 1999, alors que d'autres ne l'ont été qu'en 2014.

➤ **Changements récurrents dans la conception urbanistique des lotissements et manque de coordination avec les autorités compétentes en matière de délivrance des autorisations et attestations relatives aux travaux d'équipement de la cité Founty**

L'examen de la situation de développement de la cité Founty a permis de relever, par exemple, que le secteur H a fait l'objet de trois autorisations de lotir. La dernière en 2013, avait pour motif la modification de l'affectation de certaines parcelles à usage « Immeuble » en usage « Hôtel ».

En termes de procédures administratives, la SMIT détient une part importante de responsabilité par rapport au retard constaté dans la délivrance des autorisations et des attestations prévues par la réglementation en vigueur. Pour illustrer ces propos, le secteur H et Founty II constituent des cas édifiants. En effet, malgré le dépôt des demandes d'autorisation de lotir depuis 2006, les travaux d'équipement des lotissements en question n'ont été réceptionnés, respectivement, qu'en 2011 et 2014. Par ailleurs, il y a lieu d'ajouter qu'à fin juillet 2015 la réception définitive du lotissement Founty I n'était toujours pas prononcée, bien que le plan de zonage a été approuvé en 1976.

b. Activité de commercialisation et de placement des terrains propriété de la SMIT

La SMIT place et commercialise les terrains lotis/viabilisés et d'autres à l'état brut, sis à Tanger et Agadir, à travers le lancement d'appels d'offres.

L'examen des procédures de placement et de commercialisation des terrains propriété de la SMIT, a permis de relever les observations suivantes :

➤ **Placement de la réserve foncière de la SMIT**

Pour les terrains de la baie de Tanger, qui ont fait l'objet d'opérations de lotissements en vue de leur vente par lots, ils ont été vendus et placés en totalité. Certains terrains bruts sont toujours dans la réserve foncière de la SMIT au 01/04/ 2015. En fait, il s'agit des terrains dénommés "La Plage" et "Mandar Jamil" d'une superficie globale de 57.500 m² non écoulé sur un stock de départ vendable de 495.201 m² au 31/12/2007. Ceci donne un taux d'écoulement global d'environ 88,4% pour le foncier hérité de la SNABT.

A Agadir, pour les parcelles aménagées faisant partie de Founty, l'examen des activités de commercialisation au titre de la période 2008 à 2014 a permis de relever que les activités de placement des parcelles destinées aux « Equipements publics », auprès des administrations concernées, se sont avérées infructueuses au titre de la période 2008-2014. Ceci constitue un handicap au développement urbain harmonieux de ladite cité, avec des services publics de qualité, notamment la Santé et l'Education. En effet, aucune des dix parcelles (d'une superficie globale de 38.618 m²) destinées aux équipements publics déjà en stock de « terrains aménagés à vendre » au 31/12/2007 n'a été vendue jusqu'à fin juillet 2015. La seule parcelle vendue l'a été bien avant le démarrage de la SMIT. Ceci a poussé la SMIT à chercher à convertir l'affectation de certains lots à usage « Equipements publics » en « Equipements privés d'intérêt public ».

Si Founty affiche un taux d'écoulement de 81%, la part de la SMIT dans la commercialisation a été limitée, soit 9%.

➤ **Commercialisation et de valorisation des parcelles de terrains faisant partie de la cité Founty II**

Par ailleurs, les opérations de commercialisation et de valorisation des parcelles de terrains faisant partie de la cité Founty II ont connu certains dysfonctionnements résumés comme suit :

➤ **Commercialisation et valorisation de terrains antérieurement à la réception des travaux d'équipement du projet de lotissement en question**

Une partie du terrain Founty II a fait l'objet, en date du 24 juillet 2013, d'une autorisation de lotir, alors que la réception provisoire des travaux d'équipement y afférent a eu lieu en date du 22 août 2014.

Or, en vertu de l'article 33 de la loi n°25-90 relative aux lotissements, les actes afférents aux opérations de vente portant sur les parcelles d'un terrain à lotir, ne peuvent être passés qu'après réception provisoire des travaux d'équipement du lotissement dûment autorisé.

Relativement au constat précédent, la Cour a relevé, également, que certaines parcelles faisant partie du lotissement Founty II, nouvellement autorisées et réceptionnées, respectivement en date du 24 juillet 2013 et 22 août 2014, étaient déjà construites et en cours d'exploitation, puisqu'elles ont été cédées entre 2000 et 2010.

➤ **Réalisation de marges négatives sur la cession de certains lots à usage commercial**

L'examen des marges découlant de la différence entre le prix de vente convenu et le coût de revient de la parcelle cédée, permet de relever l'existence de cas de cessions à perte de parcelles n'ayant pas fait l'objet d'appel d'offres. A titre d'exemple, la SMIT a cédé en 2014 la parcelle n° I25, d'une superficie de 3.239 m² à un prix unitaire de 650 DH/m², alors que son coût de revient est de 1711,56 DH/m², soit une marge négative de plus de 3,4 MDH

➤ **Existence de restes à recouvrer liés à la vente de terrains**

L'analyse des restes à recouvrer montre que certains montants concernent la vente de terrains. Il s'agit entre autres de deux opérations de vente portant sur plusieurs parcelles faisant partie de Founty II. Les deux acquéreurs se sont acquittés partiellement du prix de cession total, laissant apparaître, pour la SMIT, un reste à recouvrer de 44,2 MDH qui date de 2007.

c. Activité de suivi de la valorisation des lots de terrain cédés

Concernant les terrains propriété de l'ex SNABT à Tanger aménagés en vue de leur vente en lots, l'activité de commercialisation des lots a été effectuée à 100%, avant 2008. Toutefois, en matière de valorisation, et à l'exception des parcelles destinées aux « Equipements privés d'intérêt public » et des « Equipements publics » qui ont été totalement développées, le reste des affectations souffre encore de taux de valorisation assez moyen. Il s'agit, notamment, des parcelles à usage « Immeuble » et celles à usage « Hôtels », dont les taux de valorisation au 31/12/2014 sont, respectivement, de 54% et 43%, alors que l'expropriation des terrains remonte aux années 1970.

Pour le site dénommé "Lac artificiel", il a fait l'objet d'un simple contrat de vente au profit de la CDG sans obligations de valorisation. À fin juillet 2015, le terrain est toujours dans son état brut.

Pour la baie d'Agadir, le taux de valorisation diffère par type de parcelles. En effet, pour les parcelles destinées à l'hôtellerie, une grande partie des projets placés n'est toujours pas valorisée, soit 45% de la superficie cédée. Pour les parcelles de terrains à usage « Immeubles » ce taux est de 94%. Quant aux parcelles cédées à usage « Equipements privés d'intérêt public » et celles à usage « Equipements publics », ce taux est respectivement de 16% et de 69% (en termes de superficie).

Sur un autre plan, il a été constaté que la SMIT n'épuise pas toutes les voies de recours, notamment judiciaires pour faire valoir ses droits en cas de non-respect des clauses de valorisation.

2. Situation financière de la SMIT

L'analyse de certains indicateurs comptables et financiers de la SMIT alerte sur des éléments de fragilité. En effet, sur toute la période 2010-2014, le résultat d'exploitation est négatif malgré l'appui budgétaire annuel de l'Etat.

Aussi la SMIT n'assure pas un niveau régulier de produits d'exploitation qui varient sur la période étudiée en dents de scie. Ces derniers suivent en effet le rythme des ventes de terrains dont elle dispose et qui constituent sa principale source de revenus.

Pour les produits générés par le cœur de métier de la SMIT à savoir « l'ingénierie touristique », ils restent faibles. Les premiers produits réalisés à ce niveau n'ont été enregistrés qu'en 2012 pour un montant de 24,72 MDH. Une grande partie de ce revenu a été réalisée avec Qatari Diar pour le projet Houara à Tanger pour 23,05 MDH. De même, en 2013 et 2014, les produits issus de la vente de services par la SMIT s'élèvent respectivement à 14,64 et 11,72 MDH réalisés dans leur globalité avec Qatari Diar.

En outre, la SMIT reçoit annuellement une subvention du Ministère de tourisme de 19,7 MDH. Mais la contribution de l'Etat au financement de cette société prend plusieurs formes, notamment d'augmentation de capital ou de financement des participations de la SMIT au capital d'autres sociétés. En effet, en 2014 celle-ci a reçu 25 MDH, en sus de la subvention annuelle, pour financer sa participation au capital de la société STAVOM (Société d'Aménagement de l'Oued Martil).

Sans tenir compte des subventions reçues du Ministère du tourisme, la réserve foncière détenue par la SMIT estimée à 1,86 MMDH lui permettrait de couvrir ses charges pendant environ 12 ans. Ce scénario reste tributaire de la vente par la SMIT de la totalité des terrains dont elle est propriétaire, surtout ceux se trouvant dans des sites éloignés et en l'état brut, mais aussi de pouvoir contenir ses charges au même niveau pendant toute la durée précitée.

Il ressort de l'analyse précédente que **la SMIT est une entreprise qui vit de la cession de son patrimoine foncier** et non de sa propre production, notamment en services de conseil et d'ingénierie touristique.

3. Gestion des ressources humaines

A fin 2014 la SMIT dispose d'un effectif de 104 agents composé de 81 cadres et ingénieurs, 8 agents de maîtrise et 15 employés. Ces agents sont régis par un statut du personnel. A côté de cet effectif, la SMIT fait recours au service des intérimaires à travers une société d'intérim qui lui assure un effectif de 9 agents. A souligner aussi que la SMIT fait recours à des prestataires de services moyennant des contrats dits "d'assistance-conseil". En 2014 le nombre de ces prestataires était de 7.

La masse salariale de la SMIT a plus que doublé entre son démarrage en 2008 et 2014, alors que son effectif est passé de 94 à 120 personnes (y compris les prestataires) sur la même période. Aussi, la SMIT a recruté, durant la même période, 80 employés contre le départ de 48.

3.1. Les recrutements

Pour les recrutements, il a été constaté que la SMIT n'a commencé à faire appel à la concurrence pour pourvoir les postes vacants qu'à partir de 2012, après la circulaire du Chef du gouvernement relative aux modalités de gestion des recrutements dans les établissements et entreprises publics. L'analyse des documents des recrutements réalisés par la SMIT montre que celle-ci ne procède pas systématiquement à la publication des avis de recrutement. En effet, pour 80 recrutements, sur la période sous revue, seuls 30 ont fait l'objet d'un avis de recrutement. Aussi, les résultats de la procédure de recrutement ne sont pas toujours publiés.

3.2. Les contractuels

Pour les prestataires de services liés à la SMIT par des contrats d'assistance-conseil, l'analyse des dossiers y afférents a montré que certains desdits contrats portent sur des missions à caractère général et non précis. Pour certaines de ces missions, la SMIT dispose déjà de structures dédiées en interne.

A l'exception de deux prestataires de services, la SMIT n'a pas été en mesure de produire à la Cour des éléments justifiant l'exercice par les prestataires d'activités au profit de la société, surtout que certains contrats précisent que le prestataire doit remettre un rapport mensuel sur les

prestations réalisées. A noter aussi que le poste de directeur financier a été confié à un prestataire contractuel.

Par ailleurs, les investigations ont montré que certains prestataires sont des fonctionnaires du Ministère du tourisme.

Suite à ce qui précède, Il est recommandé à la SMIT de :

- *Revoir son modèle d'affaires maintenu jusqu'à présent grâce à une situation de rente dont elle bénéficie depuis sa création, vu son incohérence avec son statut de société. Le nouveau modèle doit mettre en avant les principes de productivité, de rentabilité et généralement ceux des entités créatrices de valeur. Concrètement, la SMIT est appelée à développer un véritable métier d'ingénierie et de consulting touristiques, commercialisable sur le marché, seul moyen de lui permettre une survie indépendante des ventes du foncier et des subventions de l'Etat ; surtout avec l'effectif important d'ingénieurs et cadres dont elle dispose ;*
- *Faire preuve de plus d'efficacité dans ses actions de promotion et de démarchage des investisseurs. A ce niveau, il est recommandé à la société d'accomplir cette mission dans le cadre d'une stratégie globale et bien définie, déclinée en plans d'action avec des objectifs clairs et quantifiables qui puissent renseigner sur sa performance en matière de démarchage et d'y apporter les ajustements nécessaires ;*
- *Veiller à remplir pleinement ses engagements dans les processus de déploiement et de réalisation des politiques publiques en matière de tourisme, et plus particulièrement ceux de la Vision 2020 et ses contrats programmes régionaux ;*
- *Mettre en œuvre les diligences nécessaires pour amener les acquéreurs des terrains à respecter les clauses de valorisation prévues par les cahiers des charges et d'agir de manière proactive auprès des intervenants locaux en matière d'urbanisme ;*
- *Assurer davantage de transparence dans la gestion des ressources humaines, notamment lors du recrutement et éviter toute situation de cumul de rémunérations ou d'imprécision dans les tâches à accomplir par les experts contractuels.*

II. Réponse du Président du directoire de la SMIT (Texte réduit)

A. Bilan des actions d'ingénierie touristique

➤ Insuffisances au niveau des études stratégiques

(...) La stratégie de développement du produit touristique fait partie intégrante de la stratégie globale de développement du secteur du tourisme et qui définit les pôles de compétitivité à développer (cluster et territoires touristiques sous forme de destination), l'offre touristique à développer au niveau de chaque territoire, les ambitions et les objectifs, etc...

La déclinaison de cette stratégie a permis d'une part la réalisation de l'étude de réorganisation de la SMIT (que la mission a mentionné stratégie de développement du produit touristique et qui n'est autre que la stratégie de réorganisation de la SMIT) et d'autre part la déclinaison de la stratégie en contrats programme Régionaux (8 stratégies territoriales et 16 Contrat Programmes Régionaux), comme il ressort du rapport. Il est à rappeler que les CPR constituent des feuilles de route régionales de développement du produit touristique.

➤ Insuffisances dans les études du produit touristique

La stratégie adoptée par la SMIT consiste à ne pas détailler de manière systématique toutes les études tant que l'investisseur et le financement ne sont pas encore confirmés et ceci, dans un objectif de rationalisation des dépenses de la SMIT et par conséquent de l'Etat. Il est à noter qu'une étude détaillée coûte en moyenne 2,5 Millions de dirhams et que le nombre de projets dépasse les mille.

Il y a lieu de préciser, comme expliqué à la mission, que les études réalisées par la SMIT répondent à un objectif d'orientation du développement du produit touristique et à un objectif de mise en œuvre des projets touristiques. En effet, ces études vont du niveau stratégique au niveau opérationnel et permettent de :

- Disposer de schémas de développement des Régions pour piloter le développement touristique d'une Région donnée tout en garantissant un développement en adéquation avec l'ambition et les objectifs. Ces schémas de développement ont servi à l'élaboration des contrats programmes régionaux.
- Disposer de schémas de développement des produits touristiques qui vont permettre le développement des territoires touristiques (produit culturel, produit nature, produit golfique, produit parc d'attraction et de loisirs) et qui précisent les concepts à mettre en place. Lesdits schémas ont servi à décliner la liste des projets touristiques à réaliser au niveau des Régions.
- Disposer de la conception de certains projets pour actionner le démarchage des investisseurs cibles. La consistance des études varie en fonction de la nature du projet et du profil d'investisseur à cibler et également du besoin du demandeur dans le cas d'un accompagnement au profit d'entités publiques.

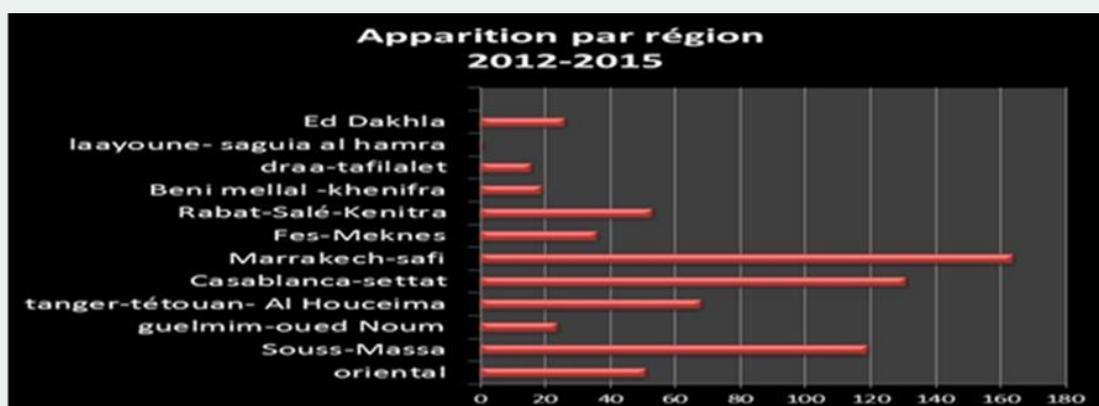
Aussi, la quasi-totalité des études que ça soit en terme d'orientation ou de conception ont permis d'avoir une réelle valeur ajoutée sur le développement du produit touristique.

B. Promotion de l'investissement touristique

La SMIT dispose d'une approche de démarchage des investisseurs élaborée sur la base de l'étude réalisée en 2010 par le cabinet BCG et dont les rapports ont été remis à la mission.

Ladite approche repose sur deux processus majeurs à savoir :

- le Processus de notoriété et d'influence pour améliorer l'image de l'investissement touristique au Maroc et qui est mené à travers la participation aux événements nationaux et/ou internationaux dédiés à l'investissement touristique pour orienter l'investissement vers le secteur touristique de manière générale ; étant entendu que l'objectif n'est pas nécessairement la concrétisation d'accords avec les investisseurs, lors de ces participations mais plutôt leur sensibilisation.
- A ce titre, la SMIT a organisé plus de 1000 événements de taille moyenne (variant entre 30 et 100 personnes) sur l'ensemble des Régions du Maroc. Elle a également organisé au Maroc plus d'une dizaine d'événements, de rayonnement international, d'une taille allant de 250 à 400 personnes. Vous trouverez, ci-dessous, les retombées presse des actions entreprises au Maroc par la SMIT entre 2012 et 2015 au niveau de la presse Nationale :



- Par ailleurs, à l'international, la SMIT a participé et/ou co-organisé plus d'une trentaine d'événements spécialisés dans l'investissement touristique de renom durant ces 5 dernières années.
- Le processus de conversion qui consiste à tester l'appétence et recruter de nouveaux prospects, selon les différents canaux roads shows, in coming visit, pour présenter les opportunités d'investissements, assurer un suivi régulier pour transformer le prospect en lead commercial et contractualiser l'investissement. La SMIT, à travers les différents canaux de prospection a rencontré, près de 400 prospects potentiels par an, dont 20% sont de nouveaux opérateurs touristiques potentiels, a réussi à capter l'appétence à l'investissement touristique au Maroc de près de 17% de la cible prospectée et à convertir en réelle intention d'investissement en des produits touristiques une proportion de l'ordre de 6% de la cible globale avec qui des négociations poussées ont été entamées qui aboutissent généralement à une contractualisation. Par ailleurs, la SMIT a réussi à fidéliser 17% de sa cible à travers des ré-investissements dans le secteur.

Aussi, et Sur les cinq dernières années, les conventions d'investissement ont été au nombre de 47 totalisant un investissement cumulé de l'ordre 64 milliards de dirhams soit une moyenne annuelle de 13 milliards de dirhams (pour rappel les conventions d'investissement sont conclues à partir d'un montant de 200 millions de dirhams et ne comprennent pas les investissements de petites tailles).

L'ensemble de ces éléments démontre que la SMIT dispose d'une démarche de promotion des investissements touristiques et que malgré le manque de ressources et la conjoncture

internationale, les efforts de recherche de financement et de promotion des investissements ont permis de réaliser à fin 2015 :

- 122 Milliards de dirhams d'investissements engagés (vs objectif de 150 Milliards de dirhams, défini par le contrat programme national), comprenant les investissements publics et privés.
- La réalisation d'une capacité litrière additionnelle de 59 000 lits portant ainsi la capacité globale à 233.000 lits (vs objectif de 256.400 lits à fin 2015 défini par le contrat programme national).

C. Contrats programmes régionaux issus de la Vision 2020

Les contrats programmes régionaux élaborés par la SMIT sont une déclinaison de la stratégie nationale et constituent des feuilles de route pour chaque Territoire et Région pour matérialiser les principaux ambitions et objectifs de la vision à savoir : le positionnement et la capacité litrière par territoire.

Conformément aux contrats programmes régionaux, la responsabilité de mise en œuvre relève des Régions. Comme expliqué à la mission, au-delà de tout le travail d'ingénierie réalisé pour la confection de ces contrats programmes, la SMIT a été pleinement engagée dans leur mise œuvre à travers :

- Le Monitoring de l'avancement des CPR pour la partie produit touristique (qui relève de la compétence de la SMIT)
- L'assistance technique des Régions en termes d'ingénierie touristique pour le développement du produit touristique
- L'assistance technique des Régions pour la recherche de financement pour le développement des différents produits touristiques (balnéaire -Azur-, culturel, nature, MICE, médical, etc.)

S'agissant du Monitoring, la SMIT assure le suivi opérationnel de l'état d'avancement des différents projets structurants devant être développés au niveau des différentes Régions, oriente le développement vers des projets ayant un fort impact sur la matérialisation du positionnement et assure de la veille concernant le développement des projets de petite, moyenne ou grande taille engagés au niveau de la Région. Les chiffres qui ont été communiqués à la mission ressortent de cette activité.

Ce Monitoring fait l'objet de rapport de planifications trimestriels qui fait ressortir (i) l'état d'avancement des objectifs de capacité (ii) l'état d'avancement des objectifs de matérialisation du positionnement et (iii) une analyse de l'évolution du développement du produit touristique (avec des recommandations pour l'accélération du développement du produit touristique) au niveau des différentes Régions.

Ces rapports sont systématiquement transmis au Ministre du Tourisme et présentés lors des comités de pilotage (PMO), présidé par Monsieur le Ministre, en présence de l'ensemble des partenaires.

S'agissant du développement du produit touristique, l'apport de la SMIT en termes d'implémentation des CPR a résidé en :

Concernant le produit balnéaire, le rôle de la SMIT consiste en l'exécution des programmes régionaux comme suit :

- La mise en place de nouveaux modèles de contrats (passage du mode aménageur vers mode développeur) ;

- La réalisation des études de repositionnement des différentes stations balnéaires (balnéaire à relaxation pure, balnéaire riche en activité de niche et balnéaire à forte touche culturelle) ;
- L'attrait d'investisseurs privés et/ou institutionnels pour compléter le développement des stations prioritaires ;
- L'assistance technique des investisseurs pour la résolution des différents problèmes rencontrés par les investisseurs (assainissement foncier, intervention auprès d'Administrations, etc.) ;
- L'appui des investisseurs pour l'obtention de la dette (intervention auprès des banques, appui financier des investisseurs (garantie de l'Etat), etc.) ;
- Un apport en fonds propres dans la société de développement de la station Taghazout et ce, pour l'accélération du rythme de développement ;
- L'amélioration du climat des affaires au niveau des différentes stations (coordination interétatique, coordination avec les locaux pour les autorisations, prime d'investissement, fiscalité, etc.) ;
- Une participation dans les organes de gestion des Sociétés de développement des stations balnéaires et ce, pour l'accélération du rythme de développement du produit touristique.

Concernant le produit nature, le rôle de la SMIT est axé sur l'exécution des programmes régionaux à travers les actions suivantes :

- Conception de clusters thématiques dépendamment des potentialités naturelles, comprenant une offre touristique intégrée (circuit touristique, produits d'animation et l'hébergement –villages de vacances, stations vertes, etc.-,) ;
- Structuration financière (réalisation du montage financier et de la planification financière) pour le développement du produit nature ;
- Mobilisation du financement (2,3 milliards de dirhams) pour le développement du produit -composantes non marchandes-, tel que préconisé par les CPR ;
- Le développement par la SMIT du produit touristique nature.

Le rôle de la SMIT relatif au développement du produit culturel se manifeste à travers l'exécution des programmes régionaux, notamment les opérations suivantes :

- Conception de circuits culturels thématiques au sein des villes, avec une offre intégrée (information, d'interprétation, d'animation et d'hébergement) ;
- Réalisation du montage financier et de la planification financière pour le développement du produit culturel ;
- La mobilisation du financement (2,2 milliards de dirhams) pour le développement du produit -composantes non marchandes-, tel que préconisé par les différents CPR ;
- Le développement par la SMIT du produit culture.

S'agissant des produits complémentaires, la SMIT a recherché le financement pour leur développement (on cite à titre d'exemple la cité des loisirs de Casablanca, terminal de croisière du port de Casablanca, le palais des congrès d'Agadir, le pôle d'animation d'Agadir, etc)

Le taux de réalisation signalé par la mission de 0,29 %, celui-ci ne reflète pas la réalité de l'état d'avancement de l'implémentation. En effet, comme évoqué, ci-haut, le bilan se présente comme suit :

- Capacité globale de 233.0000 lits contre un objectif de 385.947 lits soit un taux d'implémentation de 60%. Par ailleurs, et par rapport à l'objectif à fin 2015, le taux d'implémentation est de 91% ;
- Atteinte des objectifs de positionnement pour 03 territoires sur huit, soit 38 % à mi - parcours de la vision 2020.

D. Plan AZUR

Pour la relance de ce plan pour la période 2011-2015, la SMIT est intervenue sur les axes suivants :

- Mise en place d'une architecture financière et d'outils financiers par l'apport en fonds propres de 30 % du montant de l'investissement à engager pour la relance du plan Azur et ce par la création du fonds marocain de développement touristique.
- Repositionnement de l'ensemble des stations pour d'une part les adapter à la demande et d'autre part pour mettre en place les structururations nécessaires pour permettre leur développement (attirer les investisseurs, intervention pour faciliter les transactions, intervention pour l'octroi des financements, assistance technique des investisseurs, conventionnement, de pilotage et suivi des réalisations en étroite collaboration avec les acteurs locaux et le Ministère du Tourisme).

Les actions engagées par la SMIT ont permis de relancer (i) le développement de la station Saidia à travers la constitution d'un tour de table CDG/FMDT/SMIT (Financement pour la relance à hauteur de **5 milliards dirhams**) (ii) la station Taghazout avec un tour de table mixte CDG, FMDT, SMIT et du Privé (Injection de **7 milliards dirhams** pour le développement). Pour les stations Lixus et Mogador, la mise en œuvre de la restructuration a été retardée par les difficultés financières des investisseurs privés notamment du groupe Alliances Développement Immobilier (ADI).

Le constat est que, malgré les engagements financiers réalisés, les **investisseurs** accusent un retard important dans le développement des stations Azur.

E. Gestion des ressources

1. Gestion du foncier hérité de l'ex SONABA et SNABT

La SMIT dispose d'une stratégie claire de développement de Founty I et Founty II qui consistait à développer en premier lieu la zone touristique et une partie de la zone immobilière ce qui permettait de disposer de ressources financières pour se lancer dans l'aménagement de Founty.

La commercialisation des différents lots s'est faite compte tenu du rythme d'absorption (des différents lots constituant les 20 secteurs de Founty I) du marché et les aménagements nécessaires ont été réalisés au fur à mesure de la disponibilité de la demande et des ressources financières.

Quant à la phase II de Founty, d'une superficie de 66 ha, elle-même composée de plusieurs tranches, n'a été lancée en 2006 qu'une fois la situation du marché permettait l'absorption de nouvelles bases foncières pour éviter la spéculation immobilière.

Le retard d'aménagement de Founty II enregistré entre 2006 et 2013 ne peut être adossé à la SMIT par manque d'expertise dans ce domaine ou par faible coordination avec les autorités compétentes. Il est principalement la conséquence de la circulaire conjointe des ministères de l'intérieur et de l'habitat modifiant le cahier de charges et limitant les hauteurs.

Pour accélérer la cadence de développement de Founty II, la SMIT a opté pour un scénario d'aménagement global des 66 ha dont la réalisation n'a pas dépassé les 12 mois ce qui a permis de porter le taux de placement à 96 %.

L'effort d'incitation à la valorisation entrepris par la SMIT à l'égard des bénéficiaires des lots non construits, en zone hôtelière et en zone villas, enregistre un rythme soutenu, appuyé par des actions juridiques pour les cas reconnus « en situation de manquement à leurs obligations contractuelles ». Cet effort a eu des effets positifs sur l'apurement de cas litigieux, la relance de dossiers bloqués, et la décision de valorisation des bénéficiaires hésitants.

En ce qui concerne les marges négatives sur certains lots pris à part dans un lotissement, il y a lieu de préciser que le coût de revient unitaire est calculé en fonction de l'affectation urbanistique (moyenne pondérée) et non une moyenne arithmétique (globale) pour le lotissement. De ce fait, le prix de vente des lots est déterminé de manière à dégager une marge globale positive pour le lotissement.

2. Situation financière de la SMIT

Les services de conseil et d'ingénierie touristiques ne peuvent se faire qu'au profit de l'Etat conformément aux statuts de la société.

Compte tenu du tarissement de l'assiette foncière, un contrat programme a été initié par la SMIT et transmis en 2012 par le Département du Tourisme au Ministère des Finances. Ce Contrat Programme n'a jamais abouti.

3. Gestion des ressources humaines

3.1. Masse salariale

L'année 2008 est une année à ne pas prendre en considération dans l'analyse étant donné que l'effectif à ce moment était de 94 mais que sa rémunération n'était pas sur une année complète. Si l'on prend 2009 comme année de référence, le volume de l'effectif a augmenté de 27% compte tenu de la nécessité de renforcer la structure par des profils pointus conformément aux lois cadres et au Business plan d'évolution de la SMIT. S'agissant de la masse salariale cette dernière a évolué de **48 %** compte tenu de la stabilisation de la structure (personnel nommé, pourvoi de postes libres, etc.) et de l'augmentation statutaire des salaires conformément aux dispositions du statut particulier de la SMIT.

3.2. Recrutements

Les recrutements à la SMIT ont toujours fait l'objet d'appel à candidature. En effet, avant 2012, les appels à candidature étaient publiés sur un support de presse et la sélection à travers des entretiens d'embauche. Depuis la parution de la circulaire du Chef du gouvernement, la SMIT procède systématiquement à la publication des appels à candidature sur le portail « emploi-public ».

L'affichage des résultats définitifs sur le site « emploi-public » n'intervient qu'après prise de service des candidats retenus.

III. Réponse du Ministre du tourisme

A. Bilan des actions d'ingénierie touristique

1. Etudes d'ingénierie et d'aménagement touristique

➤ Insuffisances au niveau des études stratégiques

(...) La stratégie a permis d'aboutir à une feuille de route pour la réorganisation et de redimensionnement des activités de la SMIT pour atteindre les objectifs escomptés par ladite stratégie. En plus, cette stratégie a permis d'introduire une nouvelle loi pour la SMIT en 2011.

Un Comité de Pilotage de la Vision (PMO), présidé par le Ministre du Tourisme, et auquel participait l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur du tourisme, a permis de mesurer

l'intégrité de la stratégie de développement du produit touristique avec les autres chantiers de la vision.

De plus, le rapport précise bien l'existence de 15 contrats programmes Régionaux (en plus d'un CPR non) qui sont le fruit de la déclinaison de cette stratégie, qui ont été signés avec les Régions et qui sont les feuilles de route de la SMIT pour le développement du produit au niveau de chaque territoire.

➤ **Métier d'ingénierie à un stade embryonnaire en termes de contenu des études et de leur valeur ajoutée pour l'investissement touristique**

Les ressources financières mises à la disposition de la SMIT ne permettent pas à cette dernière de mener l'ensemble des études d'une manière détaillée. En effet, ce n'est qu'une fois le financement acté que les études sont réalisées de manière approfondie.

Chaque étude réalisée par la SMIT répond à un objectif et répond à un besoin spécifique allant d'un besoin stratégique pour orienter le développement à un besoin de contractualisation pour la mise en œuvre d'un projet. Aussi, l'étude est dimensionnée en fonction du besoin.

Les études réalisées ont pour but d'anticiper le développement touristique et sont menées quelques années avant le démarrage du développement. De ce fait, les études d'ingénierie réalisées ont eu une vraie valeur ajoutée pour l'investissement touristique en termes de conception et de montage financier. Les investissements engagés et réalisés en sont la preuve tangible.

Les études et actions réalisées par la SMIT durant ces quatre premières années ont permis d'amorcer une vraie dynamique de développement du produit touristique et de l'environnement touristique au niveau des Régions et ce, eu égard aux engagements financiers des partenaires publics (cf. conventions de mise à niveau urbaines, conventions de financement du produit tourisme de nature et du tourisme culturel, etc.) et privés induits au niveau central et local. Le montant global mobilisé (engagé) dépasse les 118 Milliards de dirhams pour l'ensemble des territoires (soit 73% de l'ambition de l'investissement total).

2. Promotion de l'Investissement touristique : la Société n'a pas pu développer une réelle activité de démarchage lui permettant de participer activement à la promotion des investissements touristiques

Les indicateurs de performance de réalisation du produit touristique (Nombre de lit classés est passé de 174.000 lits en 2010 à 227.000 lits à fin juin 2015, avec un engagement de plus 118 Milliards de Dhs) montrent que l'intervention de la SMIT a été d'une valeur ajoutée considérable pour drainer les investissements touristiques et susciter l'intérêt des donneurs d'ordre.

B. Contrats programmes régionaux issus de la vision 2020

➤ **Contribution limitée de la SMIT dans le processus de mise en œuvre des CPR**

Les contrats programmes régionaux, conçus et élaborés par la SMIT, sont des feuilles de routes pour pouvoir matérialiser le positionnement défini pour chaque Région, avec des objectifs de capacités et d'investissements.

De ce fait, nous confirmons que l'ensemble des actions menées par la SMIT ont permis d'engager une réelle dynamique de développement mais dont le fruit et les retombées ne seraient perceptibles qu'à court et moyen termes (durée de réalisation des projets allant de 3 ans comme minimum à 6 ans).

➤ **Absence d'implémentation des contrats programmes régionaux**

Le taux d'implémentation fourni par la SMIT est le seul à retenir. Celui communiqué par les services techniques du Ministère n'est pas correct (0,29% soit moins de 500 Millions de Dh).

Le monitoring se fait actuellement par la SMIT en étroite collaboration avec les délégations du Ministère en attendant la création des Agences de Développement Territoriales (bloquées par le Département des Finances et de l'Intérieur) dont la mission est d'assurer un suivi rapproché des projets en concertation avec la SMIT.

En cette période de démarrage de la vision 2020, des ressources financières et humaines de la SMIT et des délais impartis pour le développement du produit touristique (plus de 5 ans pour construire un hôtel), cette dernière a assuré le monitoring qu'elle a présenté au niveau de chaque PMO.

Sa situation à fin 2014 témoigne d'une réelle implémentation des objectifs des contrats programmes régionaux. En effet, avec un état d'engagement des projets touristiques de 77% pour les capacités additionnelles et de 73% en termes d'investissement, on ne peut avancer l'absence d'implémentation.

De ce fait, on ne peut faire la conclusion de l'absence d'une implémentation des CPR avec tous les projets engagés qui construisent les territoires touristiques selon le positionnement défini par la vision 2020 et on ne peut réduire les CPR à un simple plan d'actions.

D. Cas du « PLAN AZUR »

1. Bilan global de la composante balnéaire « Azur » : bilan global de la vision 2010 et vision 2020 très faible

Le résultat attendu par le plan azur n'est certes pas atteint. Toutefois, il y a lieu de faire un bilan plus exhaustif du programme, qui ne peut se limiter à l'indicateur capacité en omettant les impacts attendus par ce plan.

Il y a lieu de souligner que le développement des stations Azur reste freiné en raison du non-respect des engagements de l'Etat en matière de soutien au plan Azur tel que défini dans le contrat programme de la vision 2020 (prime à l'investissement, avantages fiscaux à mettre en place) ainsi que la Gouvernance pour le développement du produit touristique. Plusieurs courriers ont été transmis au Département des Finances mais sans suite.

Cette défaillance a rendu l'intervention du privé impossible du fait du rendement attendu par les investisseurs (Résultat d'exploitation très faible). Les résultats d'exploitation des premiers établissements sont loin d'être attrayants pour attirer de nouveaux investisseurs.

E. Gestion des Ressources

1. Réalisation de marges négatives sur la cession de certains lots à usage commercial

Le coût de revient unitaire est calculé en fonction de l'affectation urbanistique (moyenne pondérée) et non une moyenne arithmétique (globale) pour le lotissement. Il est déterminé en tenant compte de l'affectation des lots. C'est ainsi que chaque lot lui est attribué un coût de revient et un prix de vente tout en assurant une marge positive globale pour le lot.

2. Situation financière : La SMIT est une entreprise qui vit de la cession de son patrimoine foncier et non de sa propre production, notamment en services de conseil et d'ingénierie touristique

De par la loi de sa création (article 3), la SMIT n'a pas vocation de réaliser des prestations de conseil et d'ingénierie touristique pour le compte du privé. Elle ne peut le faire que sur « ordre d'une personne morale de droit public... ».

Il est nécessaire de créer pour la SMIT une taxe ou un fonds de recette lui permettant de financer les activités de promotion et d'ingénierie touristique.

3. Recrutements : La SMIT n'a commencé à faire appel à la concurrence pour pourvoir les postes vacants qu'à partir de 2012

Les recrutements à la SMIT se font sur la base des besoins validés par la DEPP (loi cadre) et sur appel à candidature.

-Avant 2012 : Les appels à candidature étaient publiés sur un support de presse et la sélection à travers des entretiens d'embauche.

-Depuis 2012 : la procédure de recrutement a été enrichie par les dispositions de la circulaire du Chef du Gouvernement et a été approuvée par le Comité d'Audit. Les recrutements se font via le portail « emploi- public » et la sélection via des tests et entretiens réalisés par un cabinet de recrutement externe.

L'affichage des résultats définitifs sur le site « emploi-public » n'intervient qu'après prise de service des candidats retenus.