

Réponse de la SMIT par rapport à la synthèse du rapport particulier n°02/15/CH IV de la Cour des Comptes

I. Bilan des actions d'ingénierie touristique

■ Absence de stratégies dédiées au développement du tourisme

La SMIT dispose d'une stratégie de développement **du produit touristique**. En effet, cette stratégie a été finalisée en 2010 et a fait l'objet d'un marché n°13/SMIT/2009 entre la SMIT et le Cabinet Monitor et dont les livrables ont été remis à la mission. Cette 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.

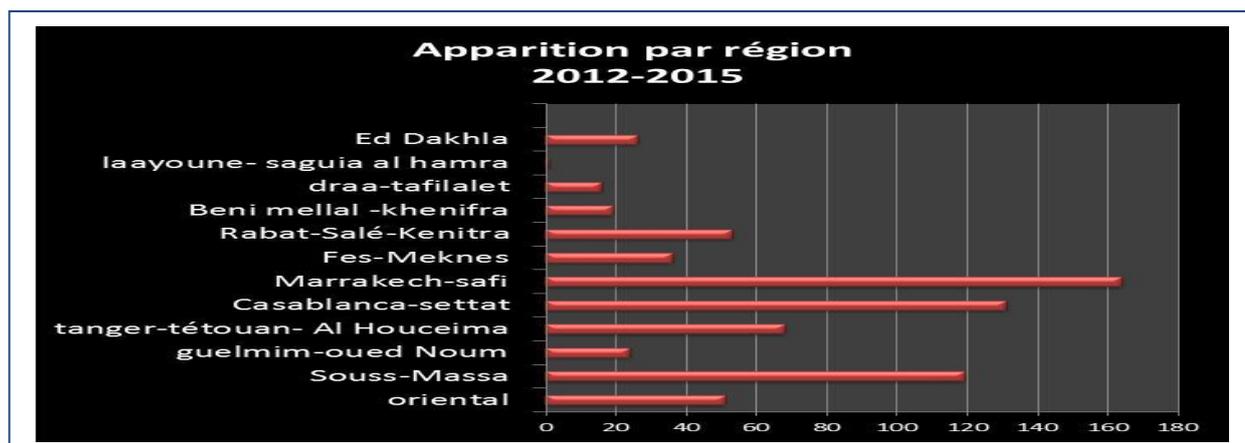
II. Promotion de l'investissement touristique

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 de ces participations mais plutôt leur sensibilisation.

a) 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 :



b) 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 dirhams, défini par le contrat programme national), comprenant les investissements publics et privés.
- La réalisation d'une **capacité litière supplémentaire 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).

III. 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 litière 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, **orienté** 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 :

Produit balnéaire : Ecosystèmes à positionnement balnéaire

- 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 (4)
- Un **apport en fonds propres** dans la société de développement de la station Taghazout et ce, pour l'accélération du rythme de développement.
- L'appui des investisseurs pour l'obtention de la dette (**intervention** auprès des banques, appui financier des investisseurs (garantie de l'Etat), etc.)
- L'amélioration du **climat des affaires** au niveau des différentes stations (coordination inter-étatique, coordination avec les locaux pour les autorisations, prime d'investissement, fiscalité, etc.)
- L'assistance technique des investisseurs pour la **résolution** des différents **problèmes** rencontrés par les investisseurs (assainissement foncier, intervention auprès d'Administrations, 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**.

Produit nature : Ecosystèmes à positionnement nature

- 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.
- Mobilisation du foncier et lancement d'Appels à manifestation d'intérêt en étroite collaboration avec les Walis et Gouverneurs pour le développement de composantes marchandes
- Le développement par la SMIT du produit nature (Cahiers des charges, lancement AO, etc.).

Produit culturel : Ecosystèmes à positionnement culturel

- Conception de circuits culturels thématiques au sein des villes, avec une offre intégrée en termes d'information, d'interprétation, d'animation et d'hébergement.
- Structuration financière (réalisation du montage financier et de la planification financière pour le développement du produit culturel tel que préconisé par les CPR.
- La mobilisation du financement (2,2 milliards de dirhams) pour le développement du produit - composantes non marchandes-, tel que préconisé par les différents CPR.
- Mobilisation du foncier et lancement d'Appels à manifestation d'intérêt en étroite collaboration avec les Walis et Gouverneurs pour le développement de composantes marchandes
- Le développement par la SMIT du produit culture (Cahiers des charges, lancement AO, etc.)..

S'agissant des produits complémentaires, la SMIT, en plus de l'ingénierie touristique, 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 de congrès d'Agadir, le pôle d'animation d'Agadir, etc)

Aussi, et par rapport à l'état d'avancement de la vision et notamment 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.

IV. 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 **structurations** 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 Walis et Gouverneurs et/ou Ministre 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).

A fin juin 2015, le bilan du programme «Azur 2020 » en termes d'investissement, se caractérise par un investissement engagé de **26 milliards dirhams** (vs 45 milliards dirhams comme objectif global soit un taux de performance de **57% d'engagement**). En termes de réalisation, le taux de performance est de 14% avec 1 milliard dirhams réalisé contre un objectif à fin 2015 de 7 Milliards dirhams.

En termes de capacité d'hébergement, le bilan 2011-2015 présente une capacité globale de 1000 lits (vs 11.700 lits comme objectif sur la période 2011-2015, soit **un taux de performance de 8,5%.**)

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

V. Gestion des ressources

■ *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.

■ *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.

■ *Gestion des ressources humaines*

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.

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.