



ROYAUME DU MAROC
COUR DES COMPTES

**Rapport sur le contrôle de la gestion de
la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT)**

Octobre 2016

Délibéré

Conformément aux dispositions de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières ;

Suite à la mission de contrôle de la gestion de la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) réalisée, au niveau de la Chambre IV de la Cour des comptes, par l'équipe composée de M.M. Mouhcine Hanoun, Fouad El Badmoussi et Charaf Saib, conseillers.

Sur la base du rapport particulier relatif à ladite mission délibéré dans la chambre sus-citée par la formation composée de M. Mohammed Kamal Daoudi, président, de M. Mouhcine Hanoun, conseiller rapporteur et de M.M. Takidine Ahandour, Lhassane Afellah et Hicham Nasslahsen, membres ;

Le présent rapport a été préparé pour la publication par le Comité des programmes et des rapports de la Cour des comptes, et a été délibéré à cette fin par la formation composée de :

- M. Driss Jettou, Premier président de la Cour des comptes, président ;
- M. Mohammed Diyer, Secrétaire général de la Cour des comptes par intérim, membre ;
- M. Mohammed Essaouabi, Président de la première Chambre, membre ;
- M. Mohammed Bastaoui, Président de la deuxième Chambre, membre ;
- M. Mohammed Hadhoudi, Président de la troisième Chambre, membre ;
- M. Mohammed Kamal Daoudi, Président de la quatrième Chambre, membre ;
- M. Brahim Benbih, Président de la Chambre de discipline budgétaire et financière, membre ;
- M. Yahya Bouassal, Président de la Chambre d'appel, membre ;
- M. Abdellah Boulassafer, Président de la Chambre de déclaration obligatoire du patrimoine, de vérification des dépenses des opérations électorales et audit des comptes des partis politiques, membre ;
- M. Bouchaib Bibat, Président de la Chambre de vérification et de jugement des comptes, membre ;
- M. Abdelaziz Koulouh, Rapporteur général de la Cour des comptes, membre ;
- M. Abdessamad Lazrag, chargé de la coordination des travaux des Cours régionales des comptes, membre.

Fait à Rabat, le 20 octobre 2016.

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES ABREVIATIONS	8
SYNTHESE.....	9
PREAMBULE	19
I. APPRECIATION DU BILAN DES ACTIONS D'INGENIERIE TOURISTIQUE	22
I.1 Etudes d'ingénierie du produit et d'aménagement touristiques.....	22
I.2 Promotion de l'investissement touristique	29
I.3 Les contrats programmes régionaux issus de la Vision 2020.....	37
II. CONTRIBUTION DE LA SMIT A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN AZUR.....	44
II.1 Plan Azur - Vision 2010	44
II.2 Programme Azur -Vision 2020.....	45
III. GESTION DES RESSOURCES.....	55
III.1 Gestion du foncier hérité de l'ex SONABA et de l'ex SNABT	55
III.2. Situation financière de la SMIT.....	79
III.3 Gestion comptable et fiscale	82
III.4 Gestion des ressources humaines	85
ANNEXES.....	89
TABLE DES MATIERES	117

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les prospects approchés par la SMIT de 2012 jusqu'au début 2015.....	30
Tableau 2: Evolution et répartition des investissements touristiques	34
Tableau 3: Evolution des investissements touristiques conventionnés entre 2009 et 2014.....	35
Tableau 4: Evolution des investissements touristiques conventionnés de 2009 à 2014 par région en millions DH.....	36
Tableau 5: Répartition des capacités et des investissements Ambition V2020 Versus Engagement par région administrative.....	39
Tableau 6: Situation de réalisation des investissements prévus par les contrats programmes régionaux.....	40
Tableau 7: Bilan agrégé des stations Azur à fin 2010.....	44
Tableau 8: Déclinaison des ambitions de la Vision 2020 par territoires.....	47
Tableau 9: Les composantes du programme de valorisation de la station Taghazout	49
Tableau 10: Les composantes du programme de valorisation de Lixus.....	50
Tableau 11: Bilan agrégé des six stations Azur -Vision 2020 jusqu'à fin juin 2015.....	53
Tableau 12: Evolution du foncier appartenant à l'ex SNABT (en m ²)	55
Tableau 13: Foncier transféré au profit de l'ex SONABA	56
Tableau 14: Suivi des occupations illégales.....	60
Tableau 15: Discordance des données relatives au lotissement Founty II.....	64
Tableau 16: Situation des lots Founty II cédés avant réception provisoire des travaux de lotissement.....	67
Tableau 17: Evolution des engagements de la SPT	73
Tableau 18: Bilan de valorisation des parcelles d'hôtels.....	75
Tableau 19: Cas d'hôtels construits (valorisés) mais non encore opérationnels	76
Tableau 20: Principales composantes des produits de la SMIT (en Millions DH)	81
Tableau 21: Estimation de la valeur du foncier de la SMIT	81
Tableau 22: Surestimation de la valeur des sites de Tamaounza et d'Aghroud	83
Tableau 23: Liquidation erronée de la taxe sur les opérations de lotissement relatives à Founty II	84
Tableau 24: Montants comptabilisés sur le compte "achats revendus de marchandises" (en DH).....	85
Tableau 25: Liste des opérations de recrutement n'ayant pas fait l'objet de publication des résultats.....	87
Tableau 26: Détail des rémunérations perçues par les prestataires de services (en DH)	88
Tableau 27: Les cas soulevés de fonctionnaires du Ministère du tourisme percevant une rémunération de la SMIT	88

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Répartition des investissements touristiques conventionnés de 2009 à 2014 par pays d'origine	36
Figure 2: Capacités litières réalisées à fin 2010 pour les six stations Azur	45
Figure 3: Répartition des capacités litières par séquence	48
Figure 4: Capacités litières réalisées à fin juin 2015 pour les six stations Azur	52
Figure 5: Evolution des effectifs et de la masse salariale.....	86

LISTE DES ABREVIATIONS

ADI :	Alliances Développement Immobilier
AMDI :	Agence Marocaine de développement des investissements
AMI :	Appel à Manifestation d'Intérêt
CMV :	Convention de mise en valeur
CPR :	Contrat Programme Régional
DAI :	Direction des aménagements et des Investissements
FMDT :	Fonds Marocain pour le Développement Touristique
MOU :	Memorandum Of Understanding (mémoire d'entente)
NSTMAZ :	la Nouvelle Station Touristique de Mazagan
NSTS :	la Nouvelle Station Touristique de Saïdia
PDRT :	Programme de Développement Régional Touristique
RH :	Résidence Hôtelière
RIPT :	Résidence Immobilière de Promotion Touristique
RT :	Résidence Touristique
SALIXUS :	Société d'Aménagement de Lixus
SAPST :	Société d'Aménagement et de promotion de la Station de Taghazout
SAS :	Société d'Aménagement de Saïdia
SDS :	Société de développement de Saïdia
SMIT :	Société Marocaine d'Ingénierie Touristique
SNABT :	Société Nationale d'Aménagement de la Baie de Tanger
SONABA :	Société Nationale d'Aménagement de la Baie d'Agadir
STAVOM :	Société d'Aménagement de la Vallée de Oued Martil
TRI :	Taux de Rentabilité Interne
VVT :	Village de Vacances Touristiques

SYNTHESE

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 surveillance¹. Elle est placée sous la tutelle technique du ministère du tourisme.

La SMIT est née de l'absorption, par la SONABA, de la Société Nationale 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. APPRECIATION DU BILAN DES ACTIONS D'INGENIERIE 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).

I.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.

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.

¹ Le conseil de surveillance est présidé par le Ministre du tourisme et comporte des administrateurs représentant les départements des finances, de l'équipement, de l'environnement, de l'intérieur, de l'habitat ainsi que de l'ONMT, Sogatour et du Fonds Hassan II.

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.

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.

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.

I.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.

I.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.

II. 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.

II.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.

II.2 Programme Azur -Vision 2020

II.2.1 Les principales nouveautés de la 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.

II.2.2.. 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.

II.2.3. 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.

CAPACITE 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%

III. GESTION DES RESSOURCES

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

III.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.

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.

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%.

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 : Ainsi, 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

- L'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.

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.

III.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.

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 du 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 de Houara à Tanger pour 23,05 MDH. 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.

III.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.

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.

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.

Principales recommandations

Il est recommandé à la SMIT :

- 1. 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.**
- 2. De 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.

- 3. De 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.**
- 4. De 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.**
- 5. D'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.**

PREAMBULE

1. Conformément à loi n° 62.99 formant code des juridictions financières, notamment ses articles 75 à 85, la Cour des comptes a inscrit la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) dans son programme de contrôle au titre de l'année 2015.
2. La mission, objet du présent rapport, a été conduite par une équipe composée de MM. Mouhcine Hanoun, Fouad El Badmoussi et Charaf Saib, magistrats à la Cour des comptes. elle s'est déroulée du 10 mars au 12 août 2015 et avait pour objectif principal, outre l'appréciation de la qualité de la gestion de la SMIT, de déterminer comment cette entreprise publique s'acquitte de ses missions légales pour lesquelles elle a été créée.
3. La mission a porté sur la période allant de 2008 à 2014. Pour certains aspects, le contrôle a dépassé ce cadre temporel pour aller jusqu'à fin juillet 2015. Pour d'autres, l'analyse a commencé de 2010, souvent pour des raisons de disponibilité de l'information.
4. Pour l'exécution de cette mission, la méthodologie d'approche adoptée se présente comme suit :
 - Entretiens avec les responsables et agents de la SMIT ;
 - Tenue de réunions avec les différentes directions de la société pour la présentation de leurs missions et activités respectives ;
 - Vérifications sur place et sur pièces des aspects liés aux thématiques retenues ;
 - Tenue de réunions avec d'autres entités publiques pouvant fournir des informations relatives aux aspects contrôlés. Des réunions de travail ont été organisées avec la Direction de la Stratégie et de la Coopération du Ministère du tourisme, l'Agence Marocaine de développement des investissements (AMDI) et la Direction de Coordination et des Affaires Economiques (DCAE) du Ministère de l'intérieur.
5. Les thématiques de contrôle retenues ont trait essentiellement aux missions légales de la SMIT et aux aspects de gestion courante de celle-ci, appelés aussi activités de support. Un focus particulier sera mis sur le Plan Azur, chantier structurant des deux Visions touristiques de 2010 et 2020, vu d'une part son poids déterminant dans le chantier « produit » de ces dernières et vu d'autre part, que les missions de la SMIT concourent toutes à la réalisation du « produit touristique ».
6. Outre les larges prérogatives dont se trouve investie la SMIT et concourant à la réalisation du produit touristique, celle-ci est chargée en vertu de son texte de création du suivi des contrats et conventions conclus avec des investisseurs touristiques. De par ses prérogatives en matière de suivi, la SMIT doit centraliser toutes les informations afférentes aux projets touristiques, surtout ceux matérialisés par des conventions ou contrats.
7. Si la responsabilité du chantier Azur est partagée par plusieurs parties, tant publiques que privées, la SMIT se trouve engagée de par ses missions légales, mais aussi de par les dispositions la concernant expressément au niveau du contrat programme de la Vision 2020.

8. Il a été constaté sur place que la SMIT occupe un étage au sein du bâtiment abritant le ministère du tourisme, qu'elle utilise en guise de siège. Aussi, la société ne dispose pas d'une identité visuelle propre à la SMIT qui lui permet de s'identifier dans le secteur en tant qu'entité distincte. A ce titre, il convient de souligner qu'à fin juillet 2015, la SMIT utilise toujours un logo du ministère de tourisme, au même titre que l'ONMT.
9. La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance, créée par la loi n° 10-07, promulguée par le dahir n° 107-169 du 30 novembre 2007, portant restructuration et changement de dénomination de la Société Nationale d'Aménagement de la Baie d'Agadir (SONABA) placée sous la tutelle technique du ministère du tourisme.
10. Selon la même loi, la SMIT est née de l'absorption, par la SONABA, de la Société Nationale de la Baie de Tanger (SNABT) et 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.
11. La SMIT dispose d'un effectif global arrêté à fin 2014 à 120 agents, dont 104 titulaires (réparti entre 81 cadres et ingénieurs, 8 agents de maîtrise et 15 employés), 9 agents intérimaires assurés par une société privée, en plus de 7 prestataires de services, avec une masse salariale d'environ 36 Millions DH en 2014.
12. La SMIT a pour objet principal, selon la loi 10-07 l'instituant ainsi que son statut, de réaliser ou faire réaliser, pour le compte de l'Etat ou des personnes morales de droit public, sur l'ensemble du territoire national, les missions citées ci-après. Elle peut également réaliser lesdites missions sur ordre d'une personne morale de droit public, ou pour le compte d'une personne privée chargée, par convention, par ladite personne de droit public de l'aménagement d'une zone.
13. Outre les missions héritées de l'ex-SONABA et l'ex-SNABT, la SMIT accomplit les missions suivantes :
- **La réalisation des études**
Il s'agit :
 - Des études de toute nature nécessaires à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de développement du tourisme arrêté par les pouvoirs publics, notamment :
 - Des études de marché pour la définition des différentes gammes de produits touristiques ;
 - Des études préalables à l'identification et au choix des zones touristiques ainsi qu'à la définition de leur vocation ;
 - Des études relatives à l'apurement de l'assiette foncière des zones touristiques et aux aménagements de toute nature en vue de leur mise à la disposition des investisseurs ou de la réalisation des projets touristiques ;
 - Des études nécessaires à l'élaboration et à la réalisation des plans d'aménagement des zones touristiques, des plans de lotissements devant supporter des établissements d'hébergement et/ou d'animation touristiques, des plans d'occupation des sols dans lesdites zones ;

▪ **La promotion des investissements touristiques**

- Il s'agit de la promotion du développement touristique auprès des investisseurs et la recherche et la mobilisation des ressources de financement en faveur de développement touristique ;

▪ **Le consulting**

Il s'agit de la consultation de toute nature donnée aux pouvoirs publics dans les domaines de sa compétence, notamment :

- Le choix des candidatures aux appels d'offres proposés pour l'aménagement, l'exploitation, la gestion des zones touristiques.
- La négociation et la préparation des contrats et autres actes juridiques nécessaires à l'aménagement, l'exploitation, la gestion des zones touristiques et des établissements d'hébergement ou d'animation touristique ;
- Le suivi des contrats et conventions conclus avec des investisseurs touristiques et le règlement des litiges y afférents.

14. Les différentes attributions de la SMIT peuvent être classées en deux grandes catégories :

- les nouvelles missions d'ingénierie et de consulting, consistant en la réalisation d'études concourant au développement du produit touristique, ou relatives à la promotion des investissements ou encore à la consultation de toute nature donnée aux pouvoirs publics.
- les missions d'aménagement et de mise en valeur touristique des baies d'Agadir et de Tanger qui étaient assignées auparavant respectivement à l'ex-SONABA et à l'ex-SNABT et ce jusqu'à épuisement de leurs effets. Il s'agit donc de missions temporaires et limitées dans le temps.

I. APPRECIATION DU BILAN DES ACTIONS D'INGENIERIE TOURISTIQUE

15. A côté des missions héritées de la SONABA et à la SNABT ayant trait à l'aménagement et à la valorisation des baies d'Agadir et de Tanger, la SMIT s'est vue investie, comme précité, d'autres missions en vertu de son texte de création. La déclinaison de ces missions en activités permet de retenir les principales activités suivantes :

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

I.1 Etudes d'ingénierie du produit et d'aménagement touristiques

16. L'ingénierie touristique a trait à la conception et la mise en valeur de produits touristiques (stations balnéaires, projets hôteliers, parc d'animation,...). Elle consiste en une démarche d'accompagnement au bénéfice du développement des entreprises, des porteurs de projet et des destinations touristiques.

17. En effet, le champ d'action de cette ingénierie concerne toutes les étapes d'un projet d'investissement ou d'une démarche de développement territorial :

- Pour les projets d'investissement, l'ingénierie touristique porte sur la conception, l'étude de faisabilité, le montage et la gestion des relations avec les partenaires exploitants ou financiers ;
- Pour les territoires et destinations, l'ingénierie porte essentiellement sur l'évaluation des effets d'entraînement économiques et sociaux des projets touristiques, sur l'intelligence économique, sur les études quantitatives et marketing et sur le renforcement de l'offre aussi bien en termes d'hébergement qu'en termes d'animation (équipements de loisirs, culturels...).

18. Concernant l'ingénierie touristique au Maroc, il est à préciser que le contrat programme 2020, élaboré sur la base de l'étude réalisée par Monitor², stipulait dans son titre 3 « qu'à l'exception de quelques sites dans les principales villes, le patrimoine culturel matériel et immatériel marocain reste encore peu valorisé et qu'aucune démarche globale d'ingénierie touristique n'était déployée pour en assurer l'accessibilité et l'attractivité touristique ».

19. Pour ce faire, une étude réalisée par le cabinet conseil BCG pour le compte de la SMIT en 2010 a proposé une démarche pour mener des études d'ingénierie touristique. Elle y a décrit notamment le processus de définition de segment de produit, l'analyse de ses besoins en investissements, ainsi que la définition des scénarios possibles pour sa réalisation et son placement auprès d'investisseurs.

I.1.1 Elaboration de stratégies

20. 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 arrêté par les pouvoirs publics.

21. Il est à signaler que les situations des études réalisées par la SMIT font apparaître que cette dernière a mené au total quatre études pouvant être qualifiées de "stratégies" durant

² La Vision 2020 a été réalisée sur la base d'une étude effectuée par le cabinet conseil "Monitor" en 2010, pour un montant de 8,6 Millions DH.

toute la période 2011-2014 sur un ensemble de 103 études inscrites sur la liste des études réalisées au cours de ladite période. Toutefois, les études pouvant être qualifiées de stratégiques sont uniquement celles définissant la stratégie de positionnement de la SMIT selon la Vision 2020, ainsi que celles portant sur la stratégie d'investissement des fonds Wessal et FMDT. Mais, il est à constater que l'étude relative au fonds Wessal porte le logo de la banque HSBC (the world's local bank).

22. Pour ce qui est de la première étude de stratégie réalisée par la SMIT- en juillet 2011- et communiquée à la Cour, il y a été élaboré un diagnostic de la société dans le but d'établir un nouvel organigramme pouvant lui permettre de se positionner pour mieux concourir à la réalisation des objectifs définis dans le cadre de la Vision 2020.
23. Concernant la deuxième étude de stratégie, réalisée par la SMIT en décembre 2011 et baptisée "SMIT *Relaunch-Stratégie 2020*", elle portait essentiellement sur la répartition des objectifs d'investissement et de capacité de la Vision 2020 par programme, par territoire ainsi que par année, et avait conclu sur l'établissement d'un plan pour l'implémentation de ladite vision. Ce dernier a plutôt suggéré des tâches à accomplir par la SMIT dans le cadre de l'implémentation de la Vision 2020 tels que la veille et l'étude de préconcept, mais sans aller jusqu'à formuler une démarche globale d'implémentation de ladite vision.
24. Il a été constaté que ladite stratégie a été considérée par la société comme sa stratégie globale. Alors que l'aide à l'implémentation et au pilotage de la réalisation de la Vision 2020 n'était qu'une mission additionnelle de la SMIT, créée bien avant la signature du contrat programme relatif à la Vision 2020.
25. En conclusion, il est à souligner que les études de stratégie réalisées par la SMIT depuis sa création portaient uniquement sur des actions en relation avec sa propre réorganisation et son repositionnement. Les études étaient sans rapport avec la définition et la mise en œuvre de la stratégie de développement du tourisme, notamment en matière d'études de marché concernant les différentes gammes de produits touristiques tel que cela est prévu par les statuts de la société et son texte de création.
26. Il convient de mentionner à cet égard une confusion dans la catégorisation entre les études dites de stratégie et celles considérées comme schémas directeurs pour le développement de produit touristique. A titre d'exemple, le schéma directeur du tourisme équestre a été enregistré en 2011 comme étude de stratégie, alors qu'il a été cité au titre des années 2012 et 2014 comme schéma directeur pour le développement du produit.
27. Il en ressort que les études de stratégie menées par la SMIT sont en nombre très réduit quoique les rapports annuels pour le conseil de surveillance de la société évoquent souvent la réalisation de plusieurs études à caractère stratégique.

Réponse de la SMIT

La SMIT commence par préciser que l'implémentation de la réalisation de la Vision 2020 est un processus continu, qui a bien commencé en 2008 et qui finira en 2020. Elle explique ensuite que le document baptisé relaunch élaboré par la SMIT en 2011, comprend les principaux chantiers stratégiques à développer par la société pour l'implémentation de la V2020 dans les meilleures conditions (...)

Toutefois, la SMIT remarque aussi que les études effectuées peuvent bien être considérées comme stratégiques partant de la définition de la stratégie qui est « un ensemble d'actions coordonnées en vue d'atteindre un objectif précis ». (...)

I.1.2 Etudes du produit touristique

28. Concernant son bilan en matière d'études, la SMIT soutient qu'elle en réalise un nombre considérable par année en ingénierie de produit touristique, schémas de développement, ... etc. Ainsi, la société avance qu'elle a réalisé 29, 24 et 22 études respectivement au titre des années 2012, 2013 et 2014 (voir détail en annexe n°1). Ces études sont classées essentiellement en trois types : ingénierie, veilles de produit et schémas directeurs.
29. Par ailleurs, il convient de signaler à ce niveau que la SMIT a passé également des marchés pour faire réaliser des études auprès de cabinets privés, et ce pour un montant global de 11,73 millions de dirhams sur la période 2010-2014.
30. D'ailleurs, il faut souligner aussi à ce titre que certaines de ces études étaient plutôt des actions d'accompagnement à d'autres entités, telles que la société FADESA et le groupe CDG pour la mise en place d'un partenariat pour la reprise et le développement de la station Saidia mené en 2011, ou encore celle concernant l'accompagnement de la société SAPST dans la négociation de sa dette.

Réponse de la SMIT

(...)elle justifie aussi l'acquisition de certaines études par marchés auprès de cabinets privés est justifiée par le fait qu'elles demandent une expertise pointue. L'inscription de certaines études au titre de plusieurs années est due à la fois au fait que leurs réalisations respectives s'étalent sur plusieurs années (...).

31. Concernant les études d'ingénierie, il est à rappeler en premier lieu qu'elles doivent détailler par définition la conception d'un produit touristique donné, ainsi que l'analyse de faisabilité concernant son éventuelle réalisation et le processus retraçant son montage proprement dit.
32. La SMIT a cité parmi les études d'ingénierie qu'elle réalise en interne des études relatives à la valorisation des médinas de Casablanca, Tétouan, ... , des études de concepts relatifs au Resort médical et au ski Oukaimedan, ainsi que des notes de présentation à certains forums ou encore une note de méthodologie de travail concernant la station Oued Martil.
- **Absence d'analyses de faisabilité**
33. A la consultation des livrables des études d'ingénierie réalisées par la SMIT, il a été relevé en premier lieu que les études concernant la valorisation des médinas de Tétouan, Essaouira, El-Jadida et Oujda ont été réalisées toutes par le cabinet privé T&L Europraxis.
34. Par ailleurs, il est à soulever l'absence d'analyse de faisabilité, pourtant partie intégrante d'une étude d'ingénierie touristique, au sein de la plupart des études de concepts tel que ça était le cas notamment pour celle relative à l'éco-Resort de Dakhla ou encore celle relative à Jnane Sais.
35. En effet, plusieurs études de concepts réalisées par la SMIT concluent même par recommander la réalisation d'un nombre considérable d'unités hôtelières au sein des sites concernés, mais sans toutefois analyser les perspectives que présente le marché en matière d'affluence touristique au niveau desdits sites.
36. Cependant, l'intéressement d'un investisseur à valoriser un produit touristique donné suppose la réalisation auparavant d'une analyse des possibilités de commercialisation

dudit produit auprès de catégories déterminées de touristes. En effet, le simple renvoi au niveau de ces études à des stations semblables déjà opérationnelles dans d'autres pays ne saurait à lui seul convaincre les investisseurs de risquer la réalisation dudit produit dans le contexte marocain.

- **Schémas directeurs**

37. Par ailleurs, la SMIT souligne qu'elle réalise également des schémas directeurs pour le développement de nouveaux produits tels que le tourisme médical, le tourisme d'affaires (MICE), le tourisme sportif, le tourisme de loisirs, le tourisme des seniors... Ainsi, la Société soutient qu'elle a réalisé 8, 4 et 5 schémas directeurs respectivement au titre des années 2012, 2013 et 2014.

38. La consultation des livrables relatifs à ces schémas a permis de constater qu'il s'agit plutôt des inventaires des tendances de valorisation et de consommation de produits touristiques au niveau mondial, plutôt que de description détaillée de processus de construction de tels produits sur des sites déterminés au niveau national.

39. D'ailleurs, aucune déclinaison éventuelle de ces schémas directeurs sur des sites déterminés au niveau national n'a été prévue ni décrite, et aucune situation ne permet de cerner un quelconque impact de ces études sur l'amorçage de produits touristiques donnés.

- **Rapports de veille**

40. Pour ce qui est des rapports de veille réalisés trimestriellement par la SMIT, ceux-ci retracent notamment des faits concernant l'évolution et la consommation de produit touristique dans certains pays tels que des stations balnéaires ou encore les évolutions des flux de voyage dans les grands pays émetteurs.

41. Cependant, ces rapports de veille reprennent des informations généralement publiées périodiquement par des organismes internationaux spécialisés dans le tourisme telle l'OMT (l'Organisation Mondiale de Tourisme).

Réponse de la SMIT

(...)

Concernant les études de valorisation des médinas, la SMIT confirme qu'elles ont été bien réalisées par le cabinet Tourism & Leisure Europraxis, mais orientées et validées par ses soins, et se défend qu'elle est habilitée à externaliser certaines études lorsqu'il y a besoin d'une expertise et d'une technicité pointue concernant tel produit touristique.

(...) La société explique aussi le renvoi, au niveau de ces schémas, à des stations semblables déjà opérationnelles dans d'autres pays n'a pas pour objectif de remplacer l'étude Marketing mais plutôt d'analyser la concurrence et les expériences similaires pour en tirer les leçons éventuelles.

Concernant les schémas directeurs, la SMIT précise qu'elle a réalisé 12 sur la période 2012 à 2014, et que certains se sont chevauchés sur plusieurs exercices. Les schémas directeurs sont complétés plus tard par des études d'Ingénierie des produits à développer, et ce sont ces derniers qui aborderont le processus de construction sur des sites déterminés. La SMIT explique que le schéma directeur du tourisme d'affaires ait donné lieu à une étude d'Ingénierie pour le développement d'un centre de convention à Marrakech et à une autre pour le développement d'un Parc des Expositions à Tanger, et que des négociations sont en cours pour la mobilisation du foncier pour les deux projets. (...)

▪ **Programmation des études**

42. En ce qui concerne la programmation des études, la SMIT inscrit sur ses plans d'action joints aux rapports soumis à son conseil de surveillance un nombre d'études à mener pour une année donnée, mais sans toutefois mentionner ni leur consistance ni les raisons de leur réalisation.
43. D'ailleurs, à l'exception des études menées en vue de donner forme aux objectifs de la Vision 2020 tels que les études de préconcepts prévus par les contrats programmes, les autres études n'étaient pas inscrites dans le cadre du plan d'action triennal de la société.
44. En conséquence, même si certaines études pourraient avoir été menées suite à des sollicitations particulières émanant d'acteurs publics ou privés, il n'en demeure pas moins que ces études ont été réalisées par la propre initiative de la SMIT et pour son propre compte. Ce qui est confirmé par le fait que la SMIT n'a pas pu produire la liste des partenaires ayant exploité les études qu'elle a réalisées. Sachant que celles-ci mobilisent des ressources humaines et financières importantes.
45. Ceci a eu pour résultat un grand éparpillement observé au niveau des thèmes et des sites concernés par les études réalisées au titre d'une même année, et par voie de conséquence l'impossibilité à ce que ces études puissent contribuer à la mise en œuvre d'une action quelconque en matière de valorisation touristique.
46. Concernant le contenu de ces études, il est à signaler qu'elles sont construites dans leur ensemble d'une manière assez typique. En effet, il y est énuméré des traits d'un produit touristique donné, des constats, des propositions ; mais sans développer une description détaillée du produit concerné, ni le processus de sa possible mise en œuvre.
47. Il est à mentionner aussi à cet égard que dans certaines de ces études, on se limite juste à rappeler les composantes d'un produit touristique donné, sans proposer un plan d'action pour valoriser ledit produit ni préciser l'entité intéressée par sa réalisation tel que ça était le cas pour l'étude concernant un Resort médical à Rabat.
48. Pour d'autres études, la SMIT a procédé à un simple inventaire de prestations et de services déjà disponibles sur les sites en question tel le cas de l'étude relative au parc de loisirs dans la forêt de Korifla (Rabat-Salé-Zemmour-Zaër), ou encore celle relative à la station Sidi kaouki (Essaouira).
49. Par conséquent, la possibilité de céder les études réalisées par la SMIT à des investisseurs privés à titre onéreux est difficilement envisageable au vu qu'elles sont plutôt des études sommaires ne pouvant susciter l'intérêt des investisseurs.
50. D'ailleurs, il est à souligner à ce niveau qu'il n'a pas été enregistré de recettes au profit de la SMIT au titre de vente d'études sur la période sous revue, à l'exception d'une somme de 1,67 millions de dirhams encaissée en 2012 au titre de l'utilisation du concept Biladi pour la valorisation de la station Mehdiya par la société SGTM.
51. En effet, ces études ne sont pas exploitées, par des entités publiques ou par des investisseurs privés, pour construire ou valoriser un quelconque produit touristique.
52. D'ailleurs, la SMIT n'a pas pu démontrer l'usage fait de ces études, dont une partie est achetée auprès de prestataires externes (11,7 MDH entre 2010 et 2014), ni leur éventuelle concrétisation en investissement touristiques.

53. Compte tenu de ce qui précède, le métier de l'ingénierie touristique, qui constitue le cœur de métier de la SMIT, est encore à un stade embryonnaire au sein de la SMIT en termes de contenu des études réalisées, de leur consistance et de leur niveau de détail. Ce constat est conforté par le fait que la quasi-totalité des études que la société dit avoir réalisé n'a pas été exploitée dans le cadre de projets touristiques, et donc n'ont pu trouver preneur. Ceci permet de dire que la SMIT n'a pu s'acquitter convenablement de sa principale mission légale, et s'imposer en tant qu'acteur notoire dans le secteur touristique au Maroc.

Réponse de la SMIT

(...)

*Cependant, la SMIT confirme que les études réalisées par ses soins **ne formulent pas de processus détaillés de construction du produit touristique** (...), et qu'elles sont destinées juste à susciter l'intérêt des investisseurs, (...). Elle relève, néanmoins, que ses études de concepts peuvent largement être rémunérées par des investisseurs, et qu'elles sont réalisées selon les règles de l'art (...). La Société a rappelé en fin que les études réalisées sur la période sous revue ont principalement porté sur les projets de la Vision 2020 pour le compte des pouvoirs publics, et que l'effort n'a pas été orienté vers la commercialisation des études.*

*Pourtant, la SMIT reconnaît que l'ingénierie touristique doit être réalisée pour anticiper le développement, et qu'elle intervient souvent quelques années avant la réalisation des projets objets de ces études ; et affirme de ce fait **que l'ensemble des études qu'elle a réalisées ne sont pas encore exploitées et notamment celles réalisées les 2 ou 3 dernières années.** (...)*

I.1.3 Assistance à l'aménagement des sites touristiques

54. La situation des études communiquées à la Cour ne fait pas apparaître d'études relatives à l'apurement de l'assiette foncière des zones touristiques et aux aménagements, visant leur mise à la disposition des investisseurs ou de la réalisation des projets touristiques -une des missions de la SMIT selon ses statuts-. ladite situation des études ne fait pas apparaître des actions particulières ayant été menées par la SMIT en ce sens, ni pour son propre compte ni pour le compte d'autres partenaires.

55. Quant aux études nécessaires à l'élaboration et à la réalisation des plans d'aménagement des zones touristiques ainsi que des plans de lotissements devant supporter des équipements à caractère touristique, il faut mentionner que la SMIT n'est pas associée systématiquement aux processus d'élaboration ou de mise en œuvre des plans d'aménagements d'urbanisme des villes concernées et de leurs environs.

56. Ceci pourrait avoir pour conséquence la non-prise en compte de la vocation touristique de certains sites au cours de l'affectation des différentes zones à aménager effectuée au niveau des plans d'aménagement d'urbanisme, en plus du retard en matière d'octroi des autorisations.

Réponse de la SMIT

La SMIT a présenté le plan d'action de la direction de développement qui récapitule un ensemble de diligences faites par ses collaborateurs pour débloquer des problèmes de foncier dans plusieurs sites et stations balnéaires connues au titre de la période 2012-2014. (...)

Par ailleurs, la SMIT confirme qu'elle n'est pas associée directement au processus d'élaboration des Plans d'Aménagement, mais qu'elle interagit en ce qui concerne les zones d'intérêt touristique quand elle est sollicitée (...)

57. Par ailleurs, la SMIT souligne qu'elle offre également une prestation dite assistance à maîtrise d'ouvrage délégué (AMO). Elle précise qu'à travers cette mission elle assiste certains investisseurs à développer leurs projets touristiques.

58. En effet, dans l'objectif de maîtrise du développement des projets touristiques structurants, la SMIT s'est lancée dans l'activité d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage et ce, en capitalisant sur son expérience de suivi et supervision des stations touristiques du Plan Azur.

59. En tout, il a été relevé que la SMIT a signé depuis son institution en 2008 trois contrats de type AMO, à savoir :

- un avec Qatari Diar pour l'assister dans l'aménagement du site Al Houara près de Tanger pour un montant de 149,65 millions DH sur 76 mois ;
- un autre avec le cabinet CID pour l'accompagner en matière d'ingénierie touristique dans la construction d'un hôtel au Tchad pour un montant de 0,40 millions DH ;
- et un dernier avec la RAM pour l'assister dans la valorisation de son foncier situé dans la zone aéroportuaire de Nouasseur en vue de le céder à un investisseur potentiel, et ce pour un total de 0,30 millions DH.

60. Il convient de signaler à cet égard que la prestation AMO délivrée au profit de la RAM a été citée également, dans les rapports pour le comité de surveillance et dans la situation présentée à la commission de contrôle, comme étant aussi une étude d'ingénierie réalisée par la SMIT.

61. Pour la mission de la SMIT dans le cadre de l'AMO relative au projet HOUARA, elle a porté, selon le contrat signé en ce sens, sur trois grands axes d'interventions, à savoir :

- Management administratif : assister le maître d'ouvrage auprès des administrations pour l'obtention des autorisations nécessaires au projet (autorisations de construire, réception des travaux, certificats de conformité, ...)
- Management de terrain : Assister le maître d'ouvrage pour le management des prestataires chargés de la construction (coordination entre les prestataires, veille sur les délais, anticipations sur les contraintes, reporting, vérification des coûts,...)
- Orientations stratégiques pour le développement du projet : orienter et conseiller le maître d'ouvrage sur les éventuels ajustements à apporter au projet en vue d'assurer sa concrétisation et son exploitation dans les meilleures conditions.

62. Toutefois, sur un plan quantitatif, cette activité d'assistance à maîtrise d'ouvrage n'est pas prometteuse pour la SMIT en terme de recettes financières, et ce à cause du nombre limité des actions relevant de cette activité d'une part, et de la modestie des montants de rémunération encaissés à leurs titres d'autre part à l'exception du contrat avec Qatari Diar.

63. En effet, la recette agrégée des trois contrats était de 39,7 MDH au titre des années 2010 à 2014.

64. Les recettes encaissées au titre des actions relevant des contrats AMO ne sont pas nettes puisque la SMIT engage des frais significatifs en vue de s'acquitter de ses différents engagements dans le cadre desdits contrats estimés à 8,3 MDH.

65. Il en ressort que les actions de la SMIT dans le cadre de ces contrats portaient plutôt sur des aspects de génie civil tels que le pilotage des travaux d'aménagement et le conseil sur le choix des éléments de décoration. Mais, il est à préciser que la dimension relevant de l'ingénierie touristique proprement dite n'y était pas vraiment manifeste.

66. Par conséquent, l'objectif de maîtrise du développement des projets touristiques structurants, que la SMIT soutient développer via la délivrance de la prestation AMO, n'est pas atteignable au vu de cette confusion de genre entre la gestion de l'exécution des projets relevant de génie civil et l'expertise en matière de management de la réalisation des projets touristiques.

I.2 Promotion de l'investissement touristique

67. Concernant la stratégie de promotion des investissements, la SMIT avait passé en 2010 un marché n° 08/SMIT/10 avec le cabinet BCG intitulé « Expertise pour la mise en place d'une politique de prospection et de démarchage des investisseurs potentiels dans le secteur du tourisme » pour un montant de 4,39 MDH. Cette étude avait proposé de créer une certaine appétence pour le Maroc en cherchant à influencer les hauts responsables des prospects en les invitant au Maroc, ou en organisant des "Road Shows" de personnalités marocaines dans des géographies ciblées et priorisées.

68. Il est à noter que le cabinet BCG n'avait pas développé de description particulière des composantes du produit touristique marocain à présenter aux investisseurs démarchés.

69. La SMIT compte aussi parmi ses missions la promotion du développement touristique auprès des investisseurs ainsi que la recherche et la mobilisation des ressources de financement en faveur du développement touristique. Cette mission se recoupe avec celle exercée directement par d'autres organismes de promotion, notamment l'AMDI.

70. Pour s'acquitter de cette mission, la SMIT établit des rapports trimestriels de veille des tendances des investissements touristiques dans le monde visant à approfondir sa connaissance sur les attentes et besoins des investisseurs en vue de procéder par la suite à un meilleur ciblage conforme aux objectifs de placement annuel de projets.

71. La société ne procède pas par la suite à l'exploitation de ces veilles pour suggérer ou concevoir de nouveaux produits touristiques à construire ou à valoriser dans le contexte marocain.

I.2.1- Démarchage des investisseurs

72. La promotion des investissements touristiques est menée par la SMIT surtout via sa présence aux salons internationaux spécialisés. En effet, l'étude BCG 2010 avait présenté à la SMIT une liste des principaux salons relatifs à l'investissement touristique dans le monde contenant 28 forums et salons.

73. Cependant, il est à signaler le retard pris par la SMIT pour commencer ses actions de promotion. En effet, à la lecture des rapports présentés au conseil de surveillance, le démarchage n'a commencé effectivement qu'en 2012 ; alors que la loi et les statuts conférant à la SMIT les missions de promotion et de mobilisation des financements pour le développement touristique sont entrés en vigueur depuis 2008.

74. La SMIT souligne qu'elle organise également des Road Shows vers de grandes cités émettrices d'investissements telles que Londres, Vienne, Abu Dhabi et New York..., en

vue d'organiser des rencontres avec les investisseurs potentiels cibles et leur présenter les différentes opportunités d'investissement dans le secteur touristique au Maroc. A ce titre, la SMIT soutient qu'elle a approché de 2012 jusqu'aux premiers mois de 2015 un total de 158 prospects répartis comme suit :

Tableau 1: Les prospects approchés par la SMIT de 2012 jusqu'au début 2015

Zone	Maroc	MENA	Europe	Amérique	Total
Nombre de prospects	23	82	26	27	158
Nouveau contact	08	73	20	24	125
Projets engagés	14	12	07	10	43
Conventions signées	05	03	Néant	Néant	08

Source : SMIT

75. Le tableau de bord du suivi des actions de démarchage 2012-2014 fait apparaître que les nouveaux contacts ont été menés essentiellement sur la zone MENA, soit près de 60% de l'ensemble des actions ; et ce pour un résultat très modeste, soit seulement 03 conventions signées.

76. En effet, la plupart des contacts sont concentrés sur les pays du golfe et ils débouchent rarement sur la signature d'une convention ou même d'un mémorandum d'entente (MOU : Memorandum Of Understanding). Pourtant, l'étude BCG avait attiré l'attention de la SMIT sur le fait que les investisseurs des pays du golfe cherchent plutôt des produits matures ou à rentabilité déjà avérée.

77. Par ailleurs, l'étude de BCG avait recommandé de créer aussi une page institutionnelle sur les principaux réseaux dans le but de communiquer sur la nature et le rôle de la SMIT, ainsi que sur les projets à développer et de procéder à l'affichage des contacts SMIT. Ce canal devrait permettre d'augmenter la visibilité de la SMIT et de démarcher les "petits" investisseurs.

78. Il est à noter à ce titre que le site internet officiel de la SMIT n'est pas pourvu en données même sommaires concernant les projets touristiques à placer auprès des investisseurs.

79. En termes de résultats, les conventions signées proviennent des rencontres type B to B pour 03 conventions, des road show pour 02, des appels à manifestation d'intérêt pour 02 et des mailings pour une seule convention signée.

80. Par contre, le bilan des participations aux forums, est néant en termes de conventionnement.

81. Les prospects démarchés par la SMIT sur la zone MENA ne sont pas toujours des spécialistes du tourisme, mais sont en général des fonds d'investissements, ayant déjà des participations dans des projets immobiliers et touristiques ou cherchant à se diversifier vers le tourisme. Lesdits prospects sont principalement issus de l'Arabie saoudite, des Emirats Arabes Unies, de Turquie et de Chine.

82. A cet égard, il est à remarquer l'absence, parmi les prospects approchés sur la zone MENA, de grands gestionnaires dans l'hôtellerie ou encore dans l'animation touristique.

83. Concernant la zone Amérique-USA, il a été relevé que 13 des 24 prospects démarchés étaient des banques, fonds ou assurances. Le désengagement de l'Américain Colony

Capital, de la station Taghazout, laissant en souffrance des arriérés bancaires conséquents, est un exemple de l'inadéquation des profils des prospects démarchés.

84. En effet, les prospects opérant vraiment dans la gestion hôtelière ou dans l'animation touristique, parmi ceux démarchés, sont principalement issus de l'Europe et ils sont souvent approchés à l'occasion de l'IHIF (International Hotel Investment Forum) tenu à Berlin ; mais il faut souligner que leur démarchage est peu concluant.

Réponse de la SMIT

La SMIT a présenté un tableau montrant ces participations aux divers salons de l'investissement touristique depuis Mars 2009 (...). Elle confirme qu'effectivement et selon la stratégie marketing, la zone Mena est considérée comme une zone prioritaire, au vu du degré de connaissance du cadre d'investissement au Maroc ainsi que de la concentration, en cette zone, des investisseurs susceptibles de porter les projets structurants. (...)

Concernant le bilan des salons, la SMIT explique que les retombées des actions de promotion des investissements ne sont généralement pas obtenues à court terme, (...) et que le processus d'engagement des projets repose sur plusieurs étapes de conviction et de négociations pour aboutir à la contractualisation (MOU/conventions)(...). Elle précise aussi que le salon ne constitue pas un canal pour le deal-making mais juste pour le rayonnement et la notoriété du pays.

Concernant les prospects démarchés, la Société confirme que ceux contactés sur la zone MENA sont effectivement des investisseurs financiers et développeurs, mais susceptibles quand même de porter les stations et complexes avec des animations en leur marge, et confirme que les opérateurs d'hôtellerie et d'animations sont plutôt ciblés en Europe et USA. (...) Cependant, la SMIT soutient qu'elle mène une stratégie moins offensive aux USA et plus ciblée en misant notamment sur des opérateurs importants en animation (...) et objecte que la défaillance d'un seul investisseur, en l'occurrence l'américain Colony capital sur la station Taghazout, ne peut être généralisée à un marché au potentiel confirmé (...)

85. Pour ce qui est des prospects nationaux, la liste des prospects démarchés contient beaucoup d'hôteliers, mais aussi deux investisseurs et un industriel cherchant à se diversifier vers l'hôtellerie et le tourisme. Ceci a abouti à la signature de quatre conventions avec des hôteliers et des promoteurs immobiliers, et qui portent notamment sur des lots hôteliers et deux villages de vacances.

86. Dans l'ensemble, les actions de démarchage 2012-2014 ne débouchent que rarement sur des MOU ou sur la signature de conventions. En effet, moins de 10 conventions ont été signées sur toute la période précitée.

87. Pourtant un projet, même objet d'une convention déjà signée, peut rester en instance durant des années avant de pouvoir amorcer un démarrage effectif de sa réalisation.

88. En effet, il est établi que les investisseurs privés montrent en général une grande réticence à concrétiser des projets dans le tourisme au vu des changements fréquents et imprévus constatés souvent au niveau des taux de fréquentation des touristes même des destinations assez matures.

89. Concernant le placement des projets touristiques issus de la Vision 2020, la SMIT souligne qu'elle engage également une politique de commercialisation offensive à travers un démarchage direct des investisseurs cibles et un suivi rapproché avec ces investisseurs pour la confirmation de leurs intérêts pour les projets à placer et la signature des conventions le cas échéant.

90. Le bilan global de placement des projets issus des contrats programmes régionaux, à titre d'exemple, est assez faible tel que cela sera étayé plus tard dans l'analyse consacrée à l'implémentation desdits contrats.

91. Pour le coût de promotion de l'investissement consenti par la SMIT, il est à préciser qu'il n'a pas été possible de l'appréhender en l'absence d'une comptabilité analytique au niveau de la société. C'est en effet uniquement cette comptabilité qui devait permettre le calcul des coûts des différentes actions relevant de cet effort tels que les voyages pour participation aux salons et forums, l'équipement des stands au niveau des mêmes salons, les road-show ainsi que les autres actions de démarchage des investisseurs entreprises par la société.

92. Au vu des réalisations de la SMIT pour les activités de démarchage et de promotion des investissements de manière générale, il est à souligner qu'après plus de huit ans de sa création, la société n'a pas pu développer une réelle activité de démarchage lui permettant de participer activement à la promotion des investissements touristiques.

Réponse de la SMIT

(....)Pour les projets conventionnés connaissant des difficultés pour amorcer un démarrage effectif, la SMIT se justifie qu'elle est dépourvue de prérogative pour maîtriser tout le processus d'implémentation des projets, et qu'elle joue un rôle d'animateur d'un processus qui demeure entravé par plusieurs lacunes liées notamment au foncier et au cadre incitatif à l'investissement (....). Elle confirme aussi que les perspectives de rentabilité du projet impactent énormément l'appétence des investisseurs. (....).

En effet, la SMIT confirme que les efforts de placement ont été concentrés sur les projets de la Vision 2020 tel que reflétés au niveau des CPR, et soutient aussi qu'elle a été derrière la définition des différents projets inscrits dans le cadre de la Vision 2020 (...). Elle explique aussi que la promotion de l'investissement se fait selon une démarche réfléchie visant à assurer le meilleur matching entre les projets à placer et les investisseurs susceptibles de les porter et une stratégie de commercialisation et de promotion adaptée.(...)

Recommandation n°1 :

La SMIT est appelée à 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.

I.2.2 Mobilisation des financements

93. Concernant la recherche et la mobilisation des ressources de financement en faveur du développement touristique, la SMIT affirme qu'elle a contribué à la mise en place des instruments de financement FMDT, pour l'amorçage de projets touristiques, et WESSAL capital, pour canaliser des capitaux institutionnels étrangers vers des projets touristiques d'envergure.

94. Toutefois, la mise en place des deux fonds ne peut être attribuée à la SMIT et à ses efforts en cette matière. En effet, pour le FMDT, sa création a été prévue par le contrat programme national de la Vision 2020 et a été institué en 2011 sous forme de société anonyme, avec un capital social initial de 1,5 milliard de dirhams souscrit par l'Etat à hauteur des 2/3 et par le Fonds Hassan II à hauteur du 1/3.

Réponse de la SMIT

(...) La SMIT soutient qu'elle a élaboré la stratégie d'intervention du FMDT, définit son portefeuille et assuré les négociations avec la direction du Budget(...). Elle explique également qu'elle a contribué dans la création de fonds Wessal Capital par le démarchage des fonds souverains (RS et IV), la négociation du pacte d'actionariat et des conventions d'investissement et l'assistance dans l'apurement du foncier.

Par ailleurs, elle précise que les projets des cités de loisirs et de cultures financés à Casablanca et Rabat par le fonds Wessal, sont des projets très stratégiques à même de redessiner le paysage touristique des deux destinations, (...).

95. Par ailleurs, l'institution de ces deux fonds n'était pas suffisante pour intéresser et convaincre les investisseurs privés de la viabilité et la rentabilité des projets touristiques structurants.

96. En effet, le recours à la CDG s'est avéré incontournable pour constituer, à titre d'exemple, le tour de table des actionnaires des deux sociétés d'aménagement des stations Saidia et Taghazout.

97. Il en découle que les investisseurs privés montrent encore des réticences à s'engager dans des projets touristiques d'envergure autres que des unités hôtelières dans des villes où les taux de fréquentation se maintiennent à des rythmes soutenus.

98. Par conséquent, l'intéressement des investisseurs nationaux et internationaux aux projets touristiques souffre encore de déficits tangibles vu que le modèle économique de ce genre de projets n'est pas bien affiné et défendu auprès de ces investisseurs.

99. On rejoint par là le constat déjà relevé au niveau de l'analyse des études d'ingénierie réalisées par la SMIT et qui consistait en le manque du volet analyse de faisabilité dans les études de concepts ; ce qui ne permet pas de stimuler les investisseurs pour s'engager dans la réalisation de tels produits.

100. Pour ce qui est du financement des investissements privés dans le tourisme, des difficultés énormes ont été confirmées par deux études récentes réalisées pour le compte de l'Association nationale des investisseurs touristiques (ANIT).

101. La première étude, relative au financement bancaire et réalisée par le cabinet Malya Conseil, a confirmé la perte de confiance des établissements bancaires dans le secteur touristique, qui totalise 40% des créances en souffrance auprès des banques. La deuxième, relative au financement en fonds propres et menée par le cabinet CBRE, a quant à elle révélé le faible engagement des investisseurs nationaux, avec notamment 3/4 des investisseurs qui «prévoient d'arrêter leur développement sur les cinq prochaines années, voire de se désengager».

102. En effet, il est établi que les difficultés de financement dans le secteur touristique sont liées au problème de la rentabilité tribulaire elle aussi des taux d'occupation dans les établissements touristiques, qui devait se situer selon les professionnels de 65 à 70%, pour pouvoir assurer un amortissement normal des projets concernés. Pour illustration, ce taux était de 44% en moyenne nationale en 2014, avec la ville Agadir en tête (58%), suivie des villes de Rabat (55%) et de Marrakech (54%).

Réponse de la SMIT

La SMIT précise que les projets à placer font l'objet d'une démarche de placement spécifique selon leur besoin en développement (...), et explique qu'elle a conçu un certain nombre de leviers

(incitations et subventions spécifiques) à même d'améliorer l'attractivité de ces projets et de leurs zones d'implantation. (...). Elle confirme, par ailleurs, qu'elle est consciente de la frilosité des banquiers quant au financement du secteur. (...). Ainsi, la SMIT précise qu'elle a lancé la création d'un fond de garantie de 830 MDH, et que cela devrait induire 63 Milliards de dirhams d'investissements. (...)

Elle soutient aussi qu'elle a œuvré pour l'adoption de la loi sur les OPCI en vue de stimuler la mobilisation des fonds propres au profit du secteur touristique, et explique qu'il s'agit d'un véhicule de financement proposant aux investisseurs une véritable opportunité de diversification de leur patrimoine financier (...); elle annonce aussi qu'elle a défini le montage juridique, financier et opérationnel pour la mise en place d'une prime à l'investissement. (...)

I.2.3 Evolution des investissements touristiques

103. Tel qu'il ressort de la répartition des objectifs d'investissement de la Vision 2020 par programme et par territoire, l'objectif en matière d'investissement global est d'environ 150 Milliards DH.

104. En ce qui concerne l'investissement touristique en tant que résultat principal de l'effort de promotion, la SMIT soutient qu'il s'est accru à un rythme notable durant la période 2010-2014 avec des investissements conventionnés engagés de l'ordre de 57 Milliards DH sur toute la période précitée, et ce malgré la conjoncture internationale difficile.

Tableau 2: Evolution et répartition des investissements touristiques

	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ³	Total
Investissements touristiques en milliards DH	NC	6,350	19,273	4,493	10,881	16,271	57,268
Capacité litière	NC	12 018	11 197	10 384	9 355	6 087	49 041

Rapport pour conseil de surveillance SMIT décembre 2014

105. La SMIT précise également que ces investissements ont été répartis en 22,02 milliards dirhams en hôtellerie, 7,54 Milliards DH en animation et 0,25 Milliards en RIPT (Résidence Immobilière de Promotion Touristique). Elle relève même une augmentation significative des investissements en animation pour constituer 25% de l'investissement global sur la période 2010-2014. Elle souligne également une prédominance des investissements nationaux et ceux provenant de la région MENA avec respectivement 42% et 22% de l'investissement touristique total engagé sur la période précitée⁴.

106. Toutefois, la SMIT n'a pas été en mesure de produire une situation récente des investissements touristiques annuels répartis par région, et ventilés par catégorie de projets et pays d'origine de l'investisseur même après plusieurs relances. Ceci renseigne sur le manque de finesse des données qu'elle est censée maîtriser en tant qu'acteur dans la promotion des investissements touristiques.

107. Le recours à l'AMDI a en revanche permis de recueillir des statistiques officielles relatives aux investissements touristiques ayant fait l'objet d'une convention et validés par la commission des investissements présidée par le chef de gouvernement.

³ Montant concernant uniquement les six premiers mois de l'année.

⁴ Rapport pour conseil de surveillance de la SMIT de décembre 2014

108. Lesdits investissements, ci-contre présentés en millions de dirhams, ont totalisé un montant de 51,21 Milliards DH⁵ sur toute la période 2009-2014.

Tableau 3: Evolution des investissements touristiques conventionnés entre 2009 et 2014

Type d'investissement	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Hôtellerie/Animation	7 783	5 242	13 693	2 194	1 921	1 812	32 645
Hôtellerie	6 335	1 817	3 988	2 921	799	1 527	17 387
Animation		834			343		1 177
Total général	14 118	7 893	17 682	5 115	3 063	3 339	51 209

Source : AMDI

109. Il y a lieu de relever à ce niveau un recul significatif des investissements conventionnés dans le secteur du tourisme et ayant fait l'objet de convention, toutes catégories confondues, notamment à partir de l'année 2011 ; et ce contrairement à ce que prétend la SMIT dans sa situation des investissements présentée dans le tableau précédent.

110. Par ailleurs, il convient de noter aussi le caractère insignifiant des montants investis en animation seule selon les données communiquées par l'AMDI, et ce pour toute la période 2009-2014.

111. Il est constaté à cet égard le grand écart entre le montant de 7,54 milliards de dirhams investi en animation de 2010 à mi-2014 selon la SMIT, et celui de 1,18 milliards seulement investi de 2009 jusqu'à fin 2014 en même animation selon les données communiquées par l'AMDI.

Réponse de la SMIT

La SMIT précise que la période 2010-2014 a enregistré l'engagement des promoteurs nationaux et étrangers pour un volume d'investissement de l'ordre de 57.2 Milliards Dhs dont 29.8 MM Dhs concernent des actifs hôteliers et d'animation, et ce à travers la signature des conventions d'investissement. Elle explique aussi que le volume d'investissement touristique global engagé ne se limite pas uniquement aux projets conventionnés mais concerne tous les projets touristiques engagés totalisant eux un montant de 118 MMDH sur la même période (...).

Par ailleurs, la Société précise que le volume d'investissement engagé en animation (Conventionné et non conventionné) est de 24 MMDH sur la période 2010-2014, soit 20% de l'investissement touristique global. (...), et maintient qu'il a bien été en augmentation de 2010 à 2014.

Dans sa réponse, la SMIT conteste les chiffres de l'AMDI sans pour autant donner des informations précises sur les investissements touristiques.

112. Concernant la répartition régionale des investissements conventionnés, il est à noter la persistance d'une certaine concentration en cette matière sur les régions de Marrakech et Casablanca et plus récemment la région de Tanger-Tétouan en termes de captage d'investissements touristiques. En effet, cette dernière a accaparé environ 40% de l'ensemble des investissements conventionnés au niveau national sur toute la période 2009 à 2014.

⁵ Il s'agit des investissements conventionnés traités au niveau de la commission des investissements présidée par le chef du Gouvernement.

Tableau 4: Evolution des investissements touristiques conventionnés de 2009 à 2014 par région en millions DH

Région d'implantation	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Tanger-Tétouan	392	4 414	11 643	2 054		1 974	20 476
Marrakech-Tensift	4 265	1 257	3 234	2 194	582		11 532
Doukkala-Abda	4 070						4 070
Grand Casablanca	687	1 344	909	245	217		3 402
Rabat-Zemmour			1 103	622	343	595	2 663
Oriental	1 457					770	2 227
Plusieurs régions	1 702	230	201				2 133
Taza-Hoceima					1 540		1 540
Guelmim-Essmara	1 200						1 200
Souss-Massa		648					648
Oued Eddahab			591				591
Gharb chrarda					381		381
Meknès-Tafilalet	345						345
Total général	14 118	7 893	17 682	5 115	3 063	3 339	51 209

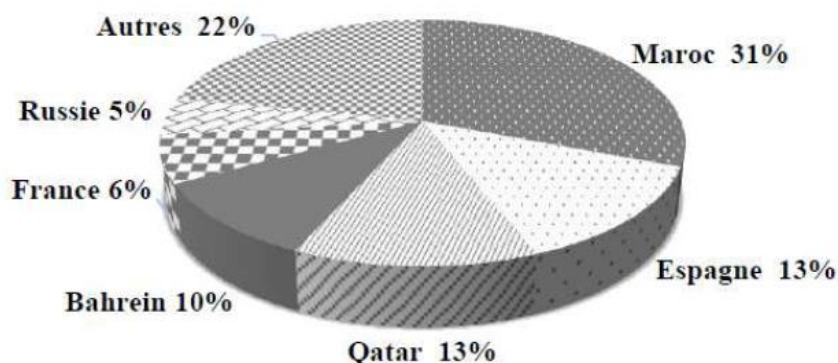
Source : AMDI

113. Par ailleurs, les régions autres que celles de Marrakech, Casablanca, Tanger et Rabat, n'ont reçu sur la période 2009 à 2014 que des investissements touristiques conventionnés à titre occasionnel, c'est-à-dire une ou deux fois sur toute la période 2009-2014.

114. Pour ce qui est des pays d'origine des investisseurs, il faut souligner la dominance des capitaux exclusivement marocains dans les montants investis entre 2009 et 2014, et ce à raison de 31 % de l'ensemble des montants investis dans le tourisme en conventionnement sur toute la période précitée.

Figure 1: Répartition des investissements touristiques conventionnés de 2009 à 2014 par pays d'origine

Répartition des investissements touristiques conventionnés de 2009 à 2014 par pays d'origine



Compilé par la Cour selon les données communiquées par l'AMDI

115. Il est à préciser que seuls 52, parmi les 63 projets validés au niveau de la commission des investissements entre 2009 et 2014, ont été réalisés ou sont encore en cours de réalisation ; tandis que les autres sont soit en résiliation soit en souffrance.

116. De ce qui précède, il s'avère que la SMIT n'a pas pu démontrer une valeur ajoutée consistante en matière d'attraction des investissements touristiques, ni une réactivité pour fournir l'information demandée, surtout que des entités de promotion des investissements, en l'occurrence l'AMDI, ont pu fournir des informations précises sur les investissements touristiques. De ce fait, des questions, ayant trait au rôle effectif de la société dans la promotion des investissements, deviennent de plus en plus légitimes.

Réponse de la SMIT

(...) La SMIT objecte que le bilan de ses réalisations en matière de captage des capitaux démontre du rôle majeur qu'elle a joué pour atteindre les objectifs escomptés en matière de développement du produit touristique et d'orientation du flux des capitaux vers les projets structurants de la vision(...). Elle précise notamment qu'elle agit sur des actions permettant de consolider les destinations lancées pour atteindre la taille critique(...) et d'enrichir l'offre par le développement du produit d'animation et la valorisation du patrimoine culturel et naturel (...)
Elle explique également qu'elle a accompagné la réalisation de plusieurs unités MICE à travers la mise en œuvre de composantes de palais de congrès (...), et que les ouvertures récentes ou prochaines d'unités hôtelières au Maroc (...) démontrent de l'orientation du produit vers une gestion brandée qui contribuera à asseoir le positionnement escompté des territoires concernés.
(...)
(...)Toutefois, la SMIT reconnaît la nécessité de mener la réflexion sur des mesures pour répondre aux attentes des investisseurs par la révision de la charte d'investissement en vue de renforcer le cadre incitatif de l'investissement touristique. (...)

I.3 Les contrats programmes régionaux issus de la Vision 2020

117. Le contrat programme relatif à la Vision 2020 partait du constat que le tourisme au Maroc était caractérisé par sa concentration sur deux destinations, Marrakech et Agadir, qui totalisaient près de 70% des nuitées internationales. Cette concentration géographique ne permet pas de mettre en avant toutes les potentialités du territoire marocain. Pour permettre au secteur touristique de jouer pleinement ce rôle, la Vision 2020 s'était alors inscrite dans une approche intégrée et volontariste d'aménagement du territoire national.

C'est dans ce cadre qu'ont été créés huit territoires touristiques présentant la cohérence, l'attractivité et la masse critique nécessaires (en termes de capacités d'hébergement, d'actifs touristiques et de desserte aérienne) pour disposer d'une visibilité internationale et accéder au statut de destination à part entière ; chaque destination étant à même d'offrir une expérience unique, en complémentarité et en cohérence avec toutes les autres.

En effet, ce découpage, qui transcende le découpage administratif, était conçu pour permettre aux régions de tirer profit de l'ensemble de leurs potentialités : sites naturels, patrimoine culturel,

Pour la concrétisation du principe de développement touristique territorial, la mesure n°1 du 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.

I.3.1 Rôle de la SMIT dans la mise en œuvre de la Vision 2020 à travers les CPR

118. Pour acter le processus d'implémentation de cette vision, la SMIT a commencé par l'élaboration en décembre 2011 d'une stratégie 2020 pour préparer l'opérationnalisation des axes retenus par le contrat programme 2020. Elle y a procédé notamment à la répartition des objectifs d'investissement et de capacité de la Vision 2020 par programme et par territoire ainsi que par année. Elle a procédé enfin à l'établissement d'un plan d'implémentation des objectifs de la dite vision.

119. Ledit plan a été par la suite décliné en 2012, sous forme de CPR qui fixaient la vocation de chaque région et proposaient des projets prioritaires à réaliser pour valoriser le produit touristique en chaque région. Il est à préciser que ces contrats, au nombre de 15, ont été signés par les gouverneurs et les walis des régions concernés courant 2012 et 2013. A souligner à ce niveau que le CPR de la région Rabat-Salé-Zemmour- Zaer jusqu'à fin juillet 2015 n'est toujours pas signé.

120. Cependant, 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.

121. Par ailleurs, ces contrats programmes avaient permis de déterminer un positionnement à partir des ressources touristiques et des contraintes de chaque région. Il y a été développé ensuite des plans d'actions notamment en matière de développement de produit, de promotion et de soutien à l'investissement, de transport et de formation.

122. Il faut préciser aussi à ce titre que la SMIT a été chargée explicitement au niveau de ces contrats programmes régionaux 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.

123. Le pilotage et le suivi des CPR ont été attribués aux Agences de Développement Touristique (ADT). Toutefois, dans l'attente de la création de celles-ci, lesdites attributions ont été conférées à un comité local présidé par le Wali de la région en question.

124. Cependant, la convention pour l'opérationnalisation du produit nature de la Vision 2020, dite QARIATI, n'a été signée qu'en 2014 pour des engagements financiers totaux s'élevant à 2,34 milliards de dirhams de différents ministères et prévoit par ailleurs une rémunération forfaitaire annuelle de 20 millions de dirhams pour la SMIT au titre de son pilotage de la mise en œuvre dudit produit.

125. En conclusion, la SMIT s'est lancée dans une série d'études enchainant définition de produit touristique et proposition d'aménagement jusqu'au milieu de l'année 2014, sans toutefois pouvoir amorcer une vraie dynamique de mise en œuvre de produit touristique proprement dit tel que défini dans les CPR.

Réponse de la SMIT

(...)

Elle affirme, en outre, que les études et actions réalisées durant ces quatre dernières années ont permis d'amorcer une vraie dynamique de développement du produit touristique et de l'environnement touristique eu égard aux engagements financiers des partenaires publiques et

privés (...), mais dont le fruit et les retombées ne seront perceptibles qu'à court et moyen termes.

I.3.2 Bilan de réalisation des contrats programme régionaux

126. Concernant l'état d'avancement de mise en œuvre des différents CPR, la SMIT a présenté à la Cour un bilan d'opérationnalisation des produits conçus dans le cadre desdits CPR valable jusqu'à juin 2015 synthétisé comme suit :

Tableau 5: Répartition des capacités et des investissements Ambition V2020 Versus Engagement par région administrative

Région	Ambition Capacité ('lits)	Capacité engagée ('lits)	Etat d'avancement %	Ambition Investissement touristique (MMDH)	Investissement engagé (MMDH)	Etat d'avancement %
Chaouia Ouardigha	7 400	2 523	34%	8,7	3,8	44%
Doukkala Abda	7 182	5 585	78%	7,3	2,7	37%
Fès Boulemane	13 000	4 701	36%	7,9	5,9	75%
Gharb Chrarda Beni Hssen	9 600	5 690	59%	1,4	1,5	107%
Guelmim Es-Smara	27 000	5 666	21%	24,2	3,3	14%
Grand Casablanca	7200	8 719	121%	10,3	11,7	114%
Laâyoune Boujdour Sakia El Hamra	3 300	776	24%	3,4	0,1	3%
Meknès Tafilalet	8 000	6 229	78%	7,9	1,2	15%
Marrakech Tensift El Haouz	36 000	46 832	130%	20,4	41,6	204%
Oued Eddahab Lagouira	3 200	811	25%	6,7	0,6	9%
Oriental	14000	17122	122%	7,2	5,7	79%
Rabat Salé Zemmour Zaer	4 600	4 447	97%	9,4	7,9	84%
Souss Massa Drâa	30 000	28 852	96%	27,5	12,9	47%
Tadla Azilal	5 900	422	7%	1,9	0,2	11%
Taza Al Hoceima Taounate	9 000	2 780	31%	3,3	1,2	36%
Tanger Tétouan	26247	21 196	81%	14,4	17,7	123%
Total	211 629	162 351	77%	161,9	118	73%

Source : SMIT

127. Il est à préciser à cet égard qu'un projet engagé, selon la SMIT, est un projet dont une convention ou un mémorandum ont été signé, ou dont les travaux concernant sa propre réalisation sont déjà en cours.

128. L'analyse de la situation détaillée des projets engagés dans le cadre des CPR a permis de relever des contradictions. Ainsi, plusieurs projets cités pour justifier les montants engagés par région n'étaient pas inscrits au départ dans les CPR. En effet, selon la situation décrivant l'état d'avancement des projets CPR, un montant de 47,53 Milliards DH est engagé avant 2011⁶, année de signature des premiers CPR. Ce montant correspond à des projets touristiques répertoriés par la SMIT sur ladite situation sans qu'ils émanent des CPR.

129. De plus, la SMIT soutient que des projets ont été engagés dans le cadre du contrat programme de la région de Rabat pour un total de 9,5 milliards de DH, alors que ledit contrat, comme précité, n'était toujours pas signé à fin juillet 2015.

130. Il en est de même du parc d'attraction SindiPark et les trois golfs, présentés pour appuyer les réalisations du contrat programme de la région de Casablanca, alors qu'ils ne

⁶ Certains CPR n'ont été signés qu'en 2013 et 2014. C'est le cas notamment de celui du grand Casablanca signé le 21 janvier 2014.

figurent pas sur la liste des projets répertoriés au sein dudit contrat. C'est le cas aussi des Malls commerciaux, de Casablanca, Tanger et Agadir.

131. En conclusion, il s'avère que cette situation, présentée comme celle de l'implémentation des CPR est plutôt une sorte d'inventaire de projets initiés ou juste suggérés, et que la SMIT estime qu'ils peuvent avoir un effet sur les flux touristiques au sein des régions concernées. C'est en effet une situation qui s'écarte largement des listes annexées aux CPR faisant montrer les projets à réaliser dans le cadre de leur mise en œuvre.

132. Ceci conforte le constat selon lequel la SMIT ne dispose pas d'un mécanisme de *monitoring* et/ou de *reporting* dédié au suivi de l'implémentation des CPR et permettant de cerner les investissements touristiques réellement engagés dans les différentes régions.

Réponse de la SMIT

La SMIT explique que les projets inscrits au niveau des CPR permettent d'atteindre un objectif de positionnement des territoires(...) et qu'ils ont un caractère structurant pour la région. Elle précise que leurs listes en annexe de chaque CPR sont données juste à titre indicatif(...).

Elle précise aussi que l'inventaire de tous les projets réalisés permet à la SMIT de mesurer le positionnement atteint par les différents territoires touristiques (...), et que le fait d'inventorier des projets non-inscrits aux CPR ne dérange en rien l'évolution du positionnement des territoires. (...). Elle ajoute que la base de données qui nourrit ce modèle « de mesure de positionnement » est alimentée par des reportings des délégués régionaux du tourisme, des CRI, des chefs de projet et de l'unité de veille de la SMIT.

133. Par ailleurs, l'imprécision des informations fournies par la SMIT au sujet de la mise en œuvre des CPR et des autres aspects revus par la commission de contrôle et sa tendance à surévaluer les performances réalisées, a contraint cette dernière à s'adresser directement au ministère du tourisme. A cet égard la Direction de la stratégie et de la coopération au sein dudit ministère a remis à mi-juillet 2015 un autre état d'avancement de réalisation des projets issus des contrats programmes et synthétisé comme suit :

Tableau 6: Situation de réalisation des investissements prévus par les contrats programmes régionaux

Phase d'avancement	Nombre de projets	Montant de l'investissement correspondant (MDH)
En cours d'examen et d'autorisation	100	18 830
Réalisé	20	444
Travaux en cours	59	29 548
Non entamé	764	97 679
Travaux en arrêt	1	4 783
Total général	944	151 283

Source : Ministère de Tourisme (Direction de la stratégie et de la coopération)

134. Il en ressort notamment, en termes d'investissement, que le taux de réalisation des projets issus des CPR, selon cette situation communiquée par le Ministère, est de 0,29 % correspondant aux projets réalisés. En y incluant les projets en cours de réalisation, ce taux pourrait atteindre 19,82 %.

135. Ces taux sont très en deçà de celui de 73% défendu par la SMIT dans sa première situation livrée à la commission de contrôle et reprise d'une manière formelle dans son rapport au conseil de surveillance daté de juin 2015.

▪ Remise en cause des chiffres de la SMIT

136. En termes quantitatif, l'état d'avancement présenté par la SMIT fait apparaître un taux d'engagement national moyen de 73% des investissements prévus dans les différents CPR. La SMIT a confirmé ce taux dans son rapport présenté devant son conseil de surveillance tenu fin Juin 2015.

137. La SMIT avait présenté dans son rapport au comité de surveillance en date de 22 Décembre 2014 une situation de mise en œuvre des projets inscrits au niveau des CPR qui fait ressortir un "taux d'avancement moyen des projets CPR" de 31% en décembre 2014. La comparaison de ce taux avec celui arrêté en juin 2015 qui est de 73% montre que ledit taux a plus que doublé en l'espace de cinq mois seulement.

138. Mais, le taux de réalisation de 31% à fin 2014 lui-même est à reconsidérer étant donné que plusieurs CPR n'ont été signés qu'en milieu de l'année 2013, voire en 2014.

Réponse de la SMIT

Par ailleurs, la SMIT objecte que le taux de réalisation moyen des projets émanant des CPR de 31% en décembre 2014 représente l'investissement réalisé jusqu'à fin 2014 ; alors que celui de 73% représente le taux d'engagement, et que par conséquent ces 2 taux ne sont pas comparables. Elle explique la hausse de ces deux taux par le fait que plusieurs projets inscrits dans les CPR ont été engagé avant même la signature desdits contrats, et que la SMIT n'a pas attendu la signature des CPR pour les mettre en œuvre.

Commentaire

Il est bien noté sur le PV au conseil de surveillance que 31% est un taux d'avancement des projets CPR à fin 2014, et que 73% est aussi un taux d'avancement desdits projets selon la situation livrée à la Cour en Mai 2015.

139. Par ailleurs, et outre les CPR signés avec les régions, la SMIT continuait à signer en 2014 d'autres contrats avec certaines collectivités territoriales pour les assister et les accompagner dans la réalisation d'études d'ingénierie et de mise en œuvre du produit touristique⁷. On cite à titre d'exemple, la convention relative au développement de l'offre tourisme nature en arrière-pays d'El Hoceima, une autre concernant le tourisme Rural et de Nature à Berkane

140. Néanmoins, il est à observer que cet enchaînement d'études et de conventions depuis 2010 jusqu'à 2015 en vue de décliner les objectifs de la Vision 2020 témoigne plutôt du manque d'une démarche claire et structurée traduite par un planning d'opérationnalisation des programmes découlant de ladite vision.

141. En guise de conclusion, l'analyse détaillée des CPR et des taux de réalisation des projets révèle une faible implémentation desdits contrats, à l'exception de rares actions engagées dans ce cadre mais qui restent très limitées en termes de nombre et de montants investis.

Réponse de la SMIT

(...) La SMIT explique qu'elle mesure la matérialisation du positionnement des territoires en termes d'engagement, mais aussi en termes de réalisation(...). Elle précise ainsi que le taux de 73 % correspond au taux d'engagement et que celui de réalisation est de plus de 37 % (contre 19 % fourni par la Direction de la stratégie et de la coopération du Ministère de tourisme).

⁷ Rapport pour le conseil de surveillance de la SMIT de décembre 2014.

Elle objecte aussi que les chiffres du Ministère ne comprennent pas, par exemple, le projet de Taghazout dont un hôtel et un golf sont opérationnels, car l'investissement correspondant audit projet dépasse de très loin le montant de 444 MDh correspondants aux 20 projets(...).Elle précise, en outre, que les 151 Milliards de Dh relatif à l'investissement global des CPR ne comprennent pas la Région de Rabat-Salé-Zemmours- Zaers. Elle explique aussi que la situation communiquée par la Direction stratégie et coopération dresse uniquement l'état d'avancement des projets inscrits dans les CPR, mais ne fait pas référence aux autres non-inscrits auxdits CPR ; elle explique ainsi qu'un ensemble de projets réalisés, par exemple, à Rabat et Casa (Malls, théâtres, hôtels,...) concourent à la matérialisation du positionnement de ces régions, même si lesdits projets n'étaient pas prévu aux CPR (...).

(...)Elle explique aussi que la planification inscrite au niveau des contrats programmes constitue en elle-même un planning d'opérationnalisation (...), et que les CPR sont juste des feuilles de routes pour pouvoir matérialiser le positionnement défini pour chaque région(...); La SMIT souligne ensuite qu'il ressort de la base de données globale un taux d'engagement de 77% pour les capacités additionnelles et 73% en termes d'investissement par rapport aux objectifs à horizon 2020.(...)

▪ **Base de données basique et imprécise**

142. Sur un autre registre, la SMIT tient, sur tableur, une base de données globale renseignant sur des projets ou aménagements à caractère touristique et en attente d'être réalisés. sur la dite base, 2655 projets ont été recensés enchainant des actions de valorisation des médinas, des réalisations de différents types d'hébergements (hôtels, villages de vacances, camping...) ainsi que d'autres aménagements plutôt à caractère urbain tels que ceux des corniches,...

143. Ladite base englobe également des projets inscrits au niveau des CPR ; ceux conventionnés de ce type totalisent sur ladite base un investissement prévu d'environ 36 milliards de dirhams, soit 22% du total des investissements à réaliser dans le cadre des CPR.

144. Toutefois, la base de données en question contient des imprécisions et des contradictions, ce qui rend difficile toute analyse objective des données extraites de ladite base. A titre d'exemple, la plupart des projets sont considérés, au sein de cette dernière, comme étant déjà engagés juste suite à la signature d'un MOU ou de la convention les concernant.

145. Par ailleurs, dans son rapport pour son conseil de surveillance de juin 2013, la SMIT s'était engagée à faire migrer cette base vers un logiciel plus performant, mais sans résultat.

▪ **Concentration des investissements sur des sites matures**

146. Concernant la concordance des réalisations supposées des CPR avec les objectifs de la Vision 2020, il faut souligner que l'état d'avancement défendu par la SMIT fait apparaître une persistance de la concentration des investissements touristiques sur certaines régions dites matures en termes d'attractivité touristique.

147. En effet, la situation présentée par région administrative fait apparaître des taux de réalisation dépassant 100%, en capacité et en investissement, pour les régions de Marrakech, Agadir et Casablanca.

148. Ainsi, les deux territoires Marrakech et Agadir ont accaparé à eux seuls, selon les situations précitées, plus de 50 milliards de dirhams d'investissements engagés dans le cadre de la Vision 2020 ; soit presque la moitié de l'investissement total supposé engagé au niveau national, selon la SMIT.

149. La persistance de cette concentration régionale en matière d'investissement touristique est en écart par rapport à l'objectif fixé dans le contrat programme de la Vision 2020 pour ce qui est de la favorisation de l'émergence de destinations touristiques autres que celles de Marrakech et Agadir. Ceci conforte l'idée selon laquelle les investissements touristiques évoluent indépendamment des actions entreprises par l'Etat et de ses démembrements, en l'occurrence la SMIT, et qui visent à les développer et à les orienter vers d'autres destinations autres que celles présentant une certaine maturité et disposant déjà de la capacité critique.

150. En conséquence, l'implémentation de la Vision 2020 telle que reflétée par la situation présentée par la SMIT, n'a pas permis l'introduction de l'équilibre souhaité par la Vision 2020 entre les régions en matière d'investissements touristiques d'une part, et n'a pas favorisé la diversification recherchée dans l'offre touristique nationale notamment en matière d'animation et loisirs d'autre part.

Réponse de la SMIT

(...)Concernant la concentration des investissements touristiques sur les régions matures, la SMIT défend que les efforts sont engagés pour développer d'abord les régions les plus matures (...), car la Vision 2020 était venue consolider d'abord les destinations existantes (soit Marrakech et Agadir) puis créer ensuite de nouvelles destinations (...); elle affirme, par ailleurs, que les régions matures sont effectivement plus avancées que les régions émergentes en termes d'engagements.

(...)Toutefois, la SMIT précise que les écarts entre les régions sont expliqués par le fait que les projets déjà entamés au moment de la signature des CPR n'étaient pas réinscrits pour certaines régions(...), et aussi par le fait que les objectifs des CPR dépassaient ceux de la vision 2020 afin de pallier au risque de retard ou de non réalisation de certains projets. (...)Cependant, la SMIT nuance ce déséquilibre entre régions et soutient que les taux d'engagement des projets inscrits aux CPR dépassent 69% sur 10 régions parmi 16, et que ce taux est de 44% dans la région Souss Massa Draa et sera de 99% pour la région Oued Dahab Lagouira une fois l'écoresort de Dakhla représentant 4 MMDH engagé (...)

Recommandation n° 2 :

Il est recommandé à la SMIT de fournir plus d'efforts dans les processus de déploiement et de réalisation des politiques publiques en matière de tourisme, et plus particulièrement celle de la Vision 2020 et ses contrats programmes régionaux.

151. Les missions de la SMIT concourent toutes à la réalisation du "produit" touristique (stations touristiques, hôtels, projets d'animation...). Le Plan Azur constitue un chantier structurant pour les deux visions stratégiques du Maroc en matière de tourisme, auquel la SMIT était appelée à apporter sa contribution.

II. CONTRIBUTION DE LA SMIT A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN AZUR

152. 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.

153. 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 marocain et le secteur privé, qui 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.

154. La réalisation de la composante "Azur" a connu la contribution de plusieurs intervenants, tant publics que privés, dont la SMIT. A rappeler que celle-ci n'a démarré effectivement qu'en 2008, alors que le plan Azur (Vision 2010) était en cours. Quant au programme Azur (Vision 2020), la SMIT a été désignée expressément, dans le contrat programme précité, comme partie prenante.

155. A souligner que dans la Vision 2010, on parle de "plan Azur". Alors que dans la Vision 2020, il s'agit plutôt du "programme Azur".

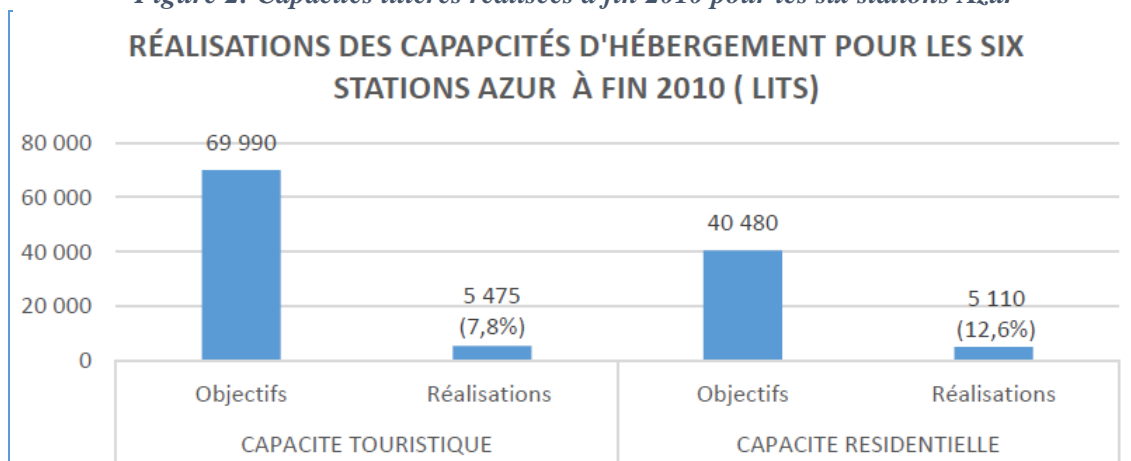
II.1 Plan Azur - Vision 2010

156. Sur les six stations Azur lancées au départ, seules les stations de Saïdia et de Mazagan ont connu la réalisation de capacités touristiques, respectivement de 4.475 lits et de 1000 lits par rapport à des objectifs de 16.905 et 3700 lits. Pour les quatre autres stations du plan Azur, aucune sortie de capacité litière n'a été enregistrée jusqu'à fin 2010. Ceci donne un taux global de réalisation de **7,8%** pour l'ensemble du plan Azur sur le volet capacité litière touristique. Pour le résidentiel, ce taux est de **12,6%**. Le tableau et le graphique ci-dessous schématisent le bilan Azur 2010 dans sa composante hébergement.

Tableau 7: Bilan agrégé des stations Azur à fin 2010

Stations	CAPACITES TOURISTIQUES (en nombre de lits)							CAPACITES RESIDENTIELLES (en nombre de lits)		
	Objectifs			Réalizations			%	Objectifs	Réalizations	%
	Hôtellerie	RT et VVT	TOTAL	Hôtellerie	RT et VVT	TOTAL				
Station Saïdia	8040	8 865	16 905	3 170	1305	4 475	26,47%	12705	4930	38,80%
Station Mazagan	3700		3 700	1000	0	1 000	27,03%	3876	180	4,64%
Station Lixus	7360		7 360	0	0	0	0,00%	4504	0	0,00%
Station Mogador	4140	2 440	6 580	0	0	0	0,00%	3851	0	
Station Plage blanche et PB extension	8100	11 345	19 445	0	0	0	0,00%	10544	0	0,00%
taghazout	16000		16 000	0	0	0	0,00%	5000	0	0,00%
TOTAL	47 340	22 650	69 990	4 170	1 305	5 475	7,82%	40480	5110	12,62%

Figure 2: Capacités litières réalisées à fin 2010 pour les six stations Azur



157. Conformément à l'accord cadre 2001-2010, les parties avaient convenu que la réalisation de l'objectif 2010 passe nécessairement par un positionnement offensif du Maroc sur le segment balnéaire afin que celui-ci représente près de 70% de l'offre en 2010, soit une capacité additionnelle de 130.000 lits environ. Les six stations Azur, en tant que projets structurants au niveau du balnéaire, ont été lancées pour constituer l'essentiel de cette capacité nouvelle. Or, rapportées à l'objectif initial de la vision, en termes de capacité additionnelle à injecter au niveau du balnéaire, le taux de contribution du plan Azur reste faible, environ 4,2%.

II.2 Programme Azur -Vision 2020

II.2.1 Les principales innovations de la Vision 2020

158. Les principales innovations de la Vision 2020 se manifestent au niveau de l'introduction de nouveaux concepts. Il s'agit tout d'abord d'une politique d'aménagement territorial de l'offre touristique, pour assurer la diffusion des bénéfices du tourisme et du développement socio-économique sur toutes les régions du Royaume. A ce titre, huit territoires touristiques ont été définis autour de trois positionnements (balnéaire, culturel et naturel) et six programmes, dont programme Azur. Ensuite, la mise en œuvre de la Vision 2020 est planifiée en deux séquences majeures avec chacune ses priorités et ses objectifs. Elles s'étalent successivement de 2011 à 2015 et de 2016 à 2020.

159. 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.

II.2.1.1 Huit territoires touristiques et six programmes

160. Partant du constat que le tourisme au Maroc est largement concentré sur deux destinations, Marrakech et Agadir, qui totalisent près de 70% des nuitées internationales et que cette concentration géographique ne permet pas de mettre en avant toutes les potentialités du territoire marocain, le contrat programme de la Vision 2020 a prévu la création de huit territoires présentant la cohérence touristique, l'attractivité et la masse critique nécessaires, en termes de capacités d'hébergement, d'actifs touristiques et de desserte aérienne.

161. Au niveau de l'axe développement du produit, la Vision 2020 a prévu six (6) programmes structurants définis autour du culturel, balnéaire et de la nature, avec le développement durable comme toile de fond et complété par des programmes centrés sur certaines niches à forte valeur ajoutée et certains segments spécifiques pour l'attractivité des destinations. Il s'agit des programmes suivants :

- **Programme Azur 2020** pour construire une véritable offre balnéaire Maroc compétitive au niveau international.
- **Programme Eco/ Développement Durable** pour valoriser les ressources naturelles et rurales tout en les préservant, et veiller au respect de l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil en leur offrant des avantages socioéconomiques.
- **Programme Patrimoine et Héritage** pour valoriser l'identité culturelle du Maroc à travers la structuration et la valorisation du patrimoine matériel et immatériel du Royaume et la construction des produits touristiques cohérents et attractifs.
- **Programme Animation, Sport & Loisirs** pour créer une offre d'animation riche, variée et complémentaire aux infrastructures touristiques de base afin de consolider l'offre touristique marocaine et la rendre plus attractive et plus compétitive.
- **Programme Niches à forte valeur ajoutée (Affaires et Bien-être)** pour (i) Faire du Maroc une nouvelle destination internationale du Tourisme d'Affaires en créant des infrastructures permettant d'accueillir de grands événements internationaux et en organisant des synergies avec les segments sports et bien-être, animation et culture (ii) Faire du Maroc une nouvelle destination internationale du bien-être et de la santé.
- **Programme Tourisme Interne** pour répondre aux attentes des marocains en leur offrant un produit adapté tenant compte de leurs habitudes et de leur manière de voyager.

162. Pour le balnéaire, deux territoires sont prévus pour valoriser les littoraux atlantique et méditerranéen de l'offre balnéaire Maroc, consolidée à travers l'achèvement des projets Azur et le développement de nouveaux produits dans le sud. Il s'agit des territoires suivants :

- **Souss-Sahara Atlantique** : rassemble les sites d'Agadir, y compris son arrière-pays (Tafraoute, Imouzer Ida Outanane...), de Laâyoune et de Guelmim autour de l'alliance du désert, de l'Atlantique et du climat ensoleillé ;
- **Maroc Méditerranée** : avec les trois sites de Saïdia, Marchica et Cala Iris valorise la dimension méditerranéenne du Maroc, combinant les loisirs et le développement durable.

169. Le balnéaire, en plus des deux premiers territoires sus indiqués, est présent aussi au niveau du territoire Cap Nord (Tanger, Tétouan, Chefchaouen, Asilah et Larache) qui est un territoire culturel.

170. Le contrat programme de la Vision 2020 a prévu aussi quatre territoires pour le culturel (Marrakech Atlantique, Maroc Centre, Cap Nord et Centre Atlantique) et deux territoires comme des vitrines du Maroc en matière de développement durable (Grand Sud Atlantique et Atlas et Valées).

171. La déclinaison des ambitions de la Vision 2020 en termes de capacité litère et d'investissements se présente, tel que ressort des documents de la SMIT, comme suit :

Tableau 8: Déclinaison des ambitions de la Vision 2020 par territoires

Territoire	Capacité litière (nombre de lits)			Investissements (millions DH)		
	Capacité additionnelle Balnéaire 2020	Capacité additionnelle totale par territoire touristique	%	Investissement Balnéaire 2020	Investissement Total par territoire touristique	%
Souss Sahara Atlantique	48.592	51.332	95%	46.670	48.975	95%
Maroc Méditerranée	15.581	21.111	74%	8.192	9.250	89%
Marrakech Atlantique	10.800	36.165	30%	10.000	28.084	36%
Maroc Centre	-	19.045	0%	-	15.751	0%
Cap Nord	17.034	25.784	66%	11.849	18.433	64%
Centre Atlantique	7.105	30.617	23%	4.933	20.119	25%
Atlas et Vallées	1.800	13.696	13%	2.500	5.320	47%
Grand Sud Atlantique	2.000	2.250	89%	4.000	4.068	98%
Total	102.912	200.000	51%	88.244	150.000	59%

Source : SMIT. Traitement par commission.

172. A l'instar de la Vision 2010, la nouvelle Vision 2020 accorde une grande importance au balnéaire pour la réalisation de ses ambitions. C'est ainsi qu'en termes de capacité litière le balnéaire contribuera à hauteur de 102.912 lits, soit environ 51%, à la capacité additionnelle totale projetée qui est de 200.000 lits. En termes d'investissements, la nouvelle vision prévoit la réalisation de 88,24 Milliards de DH au niveau du balnéaire d'un total investissement de 150 Milliards DH, soit environ 59%.

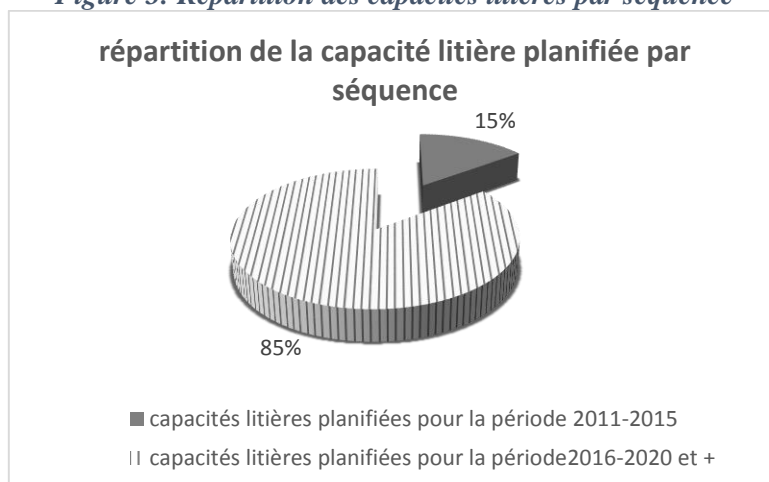
173. Toutefois, à mi-chemin de la Vision 2020, la Cour a constaté une absence d'indicateurs de performance construits autour du territoire touristique, qui renseignent sur une réelle émergence de ce concept et sa prise en considération par les parties prenantes dans leurs stratégies et leurs actions.

II.2.1.2 Une trajectoire de la vision en deux séquences

174. selon la SMIT, les projets planifiés avant le démarrage de la Vision 2020 et estimés à 25,9 Milliards DH, n'ont été réalisés qu'à hauteur 4,6 Milliards DH à fin juin 2015, soit 18%. En termes de capacité litière, les projets planifiés projetaient la création d'environ 32.423 lits. Or, à fin juin 2015 seuls 5.609 lits ont été réalisés, soit 17% de ce qui a été prévu.

175. La première séquence de la trajectoire définie pour réaliser les objectifs de la Vision 2020, est une phase cruciale de construction du produit touristique. Or, l'analyse des capacités litières à réaliser dans le cadre des six stations Azur, qui sont des projets structurants pour toute la vision, montre que 85% de celles-ci ne se concrétisera qu'après 2015. Dans certains cas, les capacités sont programmées pour l'après 2020. Le graphique suivant schématise ce constat :

Figure 3: Répartition des capacités litières par séquence



II.2.2 Bilan des réalisations du programme Azur jusqu'à fin juin 2015

176. A l'occasion de la onzième édition des Assises du tourisme organisée le 29 septembre 2014, le Ministre du tourisme a mis l'accent sur les difficultés qu'a connus le Plan azur. Il a déclaré ensuite l'engagement du gouvernement à faire émerger trois stations avec une taille critique convenable à Saïdia, Lixus et Taghazout dans les trois années avenir.

177. Ceci confirme une prise de conscience du Gouvernement que l'objectif des six stations était trop ambitieux, ce qui justifie la nécessité de concentrer les efforts d'investissement, tant privés que publics, dans un nombre limité de stations.

II.2.2.1 Les trois stations « prioritaires » du Programme Azur - Vision 2020

a. Station Taghazout (NSTT : la Nouvelle Station Touristique de Taghazout)

178. Pour rappel, le projet de la Station Taghazout a connu une succession d'événements qui ont empêché son lancement. En effet, après la résiliation de la convention de mise en valeur avec l'aménageur développeur, la société « Palais des Roses international ». signée en 2002, des négociations ont été engagées avec l'aménageur développeur américain Colony Capital qui ont abouti à la signature d'une nouvelle convention de mise en valeur en 2006.

179. Cependant, pour des raisons financières, ce dernier n'a pas pu honorer ses engagements et ladite convention a été résiliée en 2009.

180. Suite à ces résiliations, il a été décidé de relancer la station touristique de Taghazout, en faisant appel essentiellement aux moyens nationaux publics et privés. Ainsi, un protocole d'accord a été signé en date du 14 septembre 2010 entre le gouvernement et le consortium constitué de la CDG, Alliances développement, Sud Partners, la SMIT et le FMDT.

181. Aussi, afin de mettre en œuvre ce partenariat, la Société d'Aménagement et de Promotion de la station de Taghazout (SAPST) a-t-elle été créée le 25 juillet 2011 en vue de procéder à l'aménagement, la valorisation et la promotion de la station en question. Elle regroupe CDG développement (35%), Alliances Développement Immobilier (20%), Sud Partners Développement (15%), la SMIT et le FMDT (30%).

182. Toutefois, jusqu'à fin juin 2015 la convention de mise en valeur n'a pas été signée. Selon les informations fournies par la SMIT, les causes sont multiples, mais il s'agit principalement du non-respect, par les projets proposés, du schéma directeur d'aménagement urbanistique du littoral et des surfaces dédiées à l'hôtellerie.

183. Les composantes du programme de valorisation peuvent être schématisées comme suit :

Tableau 9: Les composantes du programme de valorisation de la station Taghazout

Les composantes du programme	Nombre d'unités	Capacité/consistance
Composantes touristiques	- 7 Hôtels	- 2256 lits
	- 2 RT (Résidence Touristique) - 5 RIPT (Résidence Immobilière de Promotion Touristique)	- 5190 lits
Composantes résidentielles	- 1144 Appartements - 403 villas	- 4870 lits
Composantes d'animations et loisirs	- 2 Golfs - Académie de golf et parcours d'apprentissage - Camping international - médina - Ateliers d'artisanats - Réserves d'arganiers - Beach club.	- de 18 trous et de 9 trous

184. Selon les informations fournies par la SMIT, jusqu'à fin juin 2015 la station a connu la réalisation d'un hôtel de 360 lits, en plus d'une résidence hôtelière en cours d'une capacité de 360 lits, soit un total de 720 lits, représentant environ **10%** par rapport à la capacité prévue. Pour la composante animation, le bilan fait état d'un golf de 18 trous et d'un club house.

b. Station Lixus (NSTL : Nouvelle Station Touristique de Lixus)

185. Le 15 octobre 2004 le Gouvernement marocain a signé une convention de mise en valeur de la Nouvelle Station Touristique de Lixus avec les sociétés THOMAS & PIRON SA (société de droit belge, chef de file), L'ATELIER SA (société de droit belge) et ORCO (Optimaal Rendment Consortium B.V (société de droit néerlandais)).

186. Conformément aux engagements de ladite convention et pour réaliser les travaux d'aménagement et de valorisation de la NSTL, les aménageurs ont créé en mars 2005, la société d'aménagement de Lixus (Salixus).

187. En raison de la crise financière mondiale de 2008 et des difficultés rencontrées par les investisseurs à développer et à gérer un projet touristique d'une telle ampleur, le projet a connu un retard dans son développement. Ceci a poussé lesdits investisseurs, après autorisation du Gouvernement, à vendre en 2009 leurs parts aux sociétés Alliances Développement Immobilier (ADI) (83,5%) et H Partners (16,5%). En 2010 ADI acquiert la part de H. Parteners et devient ainsi propriétaire de 100% du capital de Salixus.

188. Pour rattraper le retard enregistré par le projet et enrichir le programme de la station, les nouveaux investisseurs ont fait la demande d'une révision du programme, du phasage, du calendrier de réalisation ainsi que du programme d'investissement direct.

189. Un avenant à la convention de mise en valeur a été signé le 26 septembre 2012 par le Chef du gouvernement et Salixus. Les principaux changements apportés par l'avenant sont :

- Le changement du chef de file et du noyau stable : c'est ainsi que suivant la nouvelle convention La Société ALLIANCES DEVELOPPEMENT IMMOBILIER (ADI) SA constitue le chef de file et le noyau stable ;
- La reprogrammation des phases de réalisation de la NSTL : Les phases du projet ont été réduites de 5 phases à 3 phases et ce en vue d'accélérer le rythme de réalisation de la station.
- La réadaptation du plan d'aménagement et du cahier des charges urbanistiques.

190. Suivant ce nouvel avenant, les composantes essentielles du programme de valorisation de la station Lixus peuvent être déclinées comme suit :

Tableau 10: Les composantes du programme de valorisation de Lixus

Composantes du programme	Phase I 2015	Phase II 2018	Phase III 2020
Composantes touristiques	4102 lits	2624 lits	1200 lits
- Hôtellerie - RIPT	- 2342 lits - 1760 lits	- 1250 lits - 1374 lits	- 1200 lits - 0
Composantes résidentielles	3104 lits	4976 lits	300 lits
Principales composantes d'animations et de loisirs	- Golf de 18 trous - Club house	- Marina - yacht club - musée	- Golf ou parc d'attraction - Club de tennis - Centre équestre

191. Selon les informations fournies par la SMIT, le bilan des réalisations afférent à la station Lixus par rapport aux objectifs de 2020 se limite pour ce qui est de la composante touristique à un hôtel en cours de finalisation d'une capacité de 450 lits contre un objectif global de 7926 lits touristiques, soit un taux de réalisation de 5,7%. Rapportées à l'objectif de capacité touristique de la première phase du programme (prévu à l'horizon 2015) les réalisations sont inférieures à 11%. Pour la composante résidentielle le bilan à fin juillet 2015 fait état de 48 villas et 32 duplexes, soit une capacité totale de 448 lits résidentiels, sur 8380 lits prévus, ce qui donne un taux de réalisation de 5,35%. Pour la composante animation, les réalisations se limitent à un golf et un club house.

c. Station de Saïdia (NSTS : Nouvelle Station Touristique de Saïdia)

192. Après l'ouverture de la station de Saïdia en juin 2009 et la livraison de ses premières composantes, comme souligné plus haut, à savoir trois hôtels d'une capacité totale de 3170 lits, d'un (1) VVT de 354 lits et d'une (1) Résidence Touristique (RT) de 951 lits, soit une capacité touristique totale de 4475 lits représentant environ 26,47% de l'objectif escompté, en plus de 5900 lits résidentiels (1300 appartements et 137 villas), et des composantes

d'animation (une marina, un golf et une médina), la station a été reprise en juin 2011 par la CDG et la SMIT à travers le protocole d'accord signé entre ces deux entités et le Gouvernement marocain. Aussi, un avenant n° 4 a été signé entre ce dernier et la Société d'Aménagement de Saïdia (SAS).

193. Le principal changement introduit après ces actions, est la reprise par la Société de Développement de Saïdia (SDS)⁸ de certains travaux d'assainissement prévus par le Cahier des Charges Techniques (CDCT).

194. L'avenant sus-indiqué stipule aussi que la SDS proposera le repositionnement marketing de la NSTS et le concept d'aménagement qui en découle. Le plan de lotissement objet de l'autorisation de lotir sera modifié en conséquence et soumis par la SDS pour validation aux autorités compétentes en matière de délivrance des autorisations de lotir. A ce niveau, il convient de souligner qu'une étude de repositionnement de la station Saïdia a été effectuée en 2011-2012 par un cabinet conseil (T&L) qui a proposé un nouveau "Master plan" et un "Business plan" après un diagnostic de la station qu'il a réalisé, et à travers lequel il a pu mettre l'accent sur un certain nombre de dysfonctionnements dont souffre la NSTS. Il s'agit entre autres de :

- Un business model à court terme très dépendant des ventes de l'immobilier ;
- Resort inachevé et sans masse critique ;
- Saison très courte (monoproduit) ;
- En dessous du standard de qualité initialement défini ;
- Développement dispersé et incohérent ;
- Manque d'animation ;
- Manque d'adéquation entre le plan initial et la réalité ;
- Manque de vision globale du projet ;
- Qualité des infrastructures de base insuffisante.

195. D'après la SMIT, à mi 2015, les modifications apportées par le nouveau master plan de la station n'ont pu être validées par les autorités compétentes.

Réponse de la SMIT

Pour la SMIT, le retard de validation des changements apportés par le nouveau Master Plan est expliqué par le caractère très diffus de la prise de décision (une dizaine de membres) et l'exigence de certains membres du Comité Directeur d'avoir un MP global de la station et qui va même au-delà de la station, sachant que la SDS n'en a repris qu'une partie qui représente seulement 26%.

La SMIT a ajouté que le 2 Juillet 2015 le Comité Directeur de la NSTS a validé les changements concernant la phase prioritaire du MP, présenté par la SDS. Pour cette phase, un hôtel, un VVT (1200 lits) et un Aqua-parc sont en cours de construction. Une autorisation de construire a été octroyée pour une résidence hôtelière, dont les travaux de construction vont démarrer incessamment.

196. Côté capacités réalisées, aucune nouvelle sortie de capacité touristique n'a été enregistrée jusqu'à fin juillet 2015, sur un total prévu de 13 014 lits touristiques répartis entre 5 490 lits en hôtellerie et 7 524 lits en RT/ VVT. Les seules réalisations, ont été enregistrées au niveau du résidentiel avec une capacité de 936 lits contre 6839 lits prévus.

⁸ La Société de Développement de Saïdia a été créée fin décembre 2011, avec un capital détenu par la CDG développement (66%) et le Fonds marocain de développement touristique (FMDT). Elle est exclusivement dédiée au développement de la station Saïdia.

II.2.2.2 Les autres stations (Mazagan, Mogador et Plage blanche)

197. Le Ministre du tourisme a annoncé, lors des assises du tourisme de septembre 2014, qu'en parallèle à l'effort qui sera consenti par le gouvernement marocain pour faire émerger les trois stations de Saïdia, Lixus et Taghazout, les parties prenantes, tant privées que publiques, effectueront une reprogrammation de la réalisation des stations et/ou des tranches restantes avant 2020. Il s'agit des stations de Mazagan, Mogador et Plage blanche.

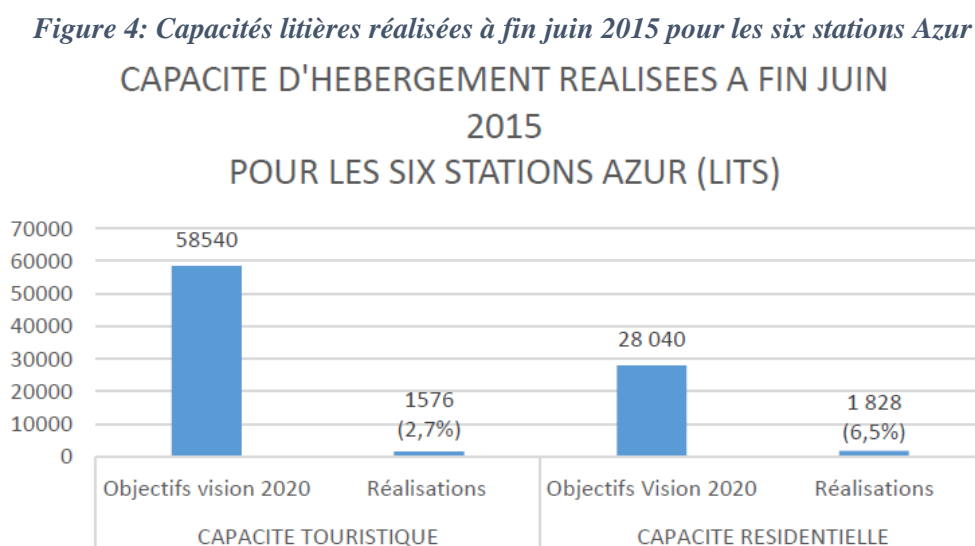
198. Pour la station Mazagan, hormis la sortie d'une capacité résidentielle de 222 lits en 2013 correspondant à 37 villas, aucune réalisation n'a eu lieu, ni au niveau de l'hébergement touristique ni au niveau de l'animation. En outre, la station, comme souligné plus haut, souffre d'un manque de visibilité sur les deuxième et troisième tranches du programme de valorisation.

199. Pour la station Mogador, le bilan fait état uniquement d'un hôtel de 406 lits ouvert en 2011, d'un golf de 18 trous et de 37 villas, soit 222 lits résidentiels.

200. Pour la station Plage blanche, suite à la résiliation le 15 septembre 2009 de la convention de mise en valeur signée entre l'Etat et le groupe FADESA en 2007, une nouvelle convention a été signée avec le groupe égyptien Pick Albatros en mars 2010. Toutefois, aucune composante du programme de valorisation n'a vu le jour, sachant que les premières unités auraient dû être ouvertes en mars 2013. Selon les informations fournies par la SMIT, une réflexion est engagée pour la constitution d'un nouveau tour de table pour l'aménagement de la station.

II.2.2.3 Bilan agrégé des six stations Azur au titre de la Vision 2020

201. A mi-chemin de la Vision 2020, le bilan du chantier produit semble très faible. En effet, en termes de capacité litière, sur un objectif global de 58 540 lits touristiques pour les six stations, seuls 1576 lits ont été réalisés, soit un taux de 2,7%⁹ par rapport à l'objectif. Pour le résidentiel ce taux est de 6,52%. Le graphique suivant schématise le bilan du programme Azur 2020 jusqu'à fin juin 2015 :



⁹ Cette analyse n'a pas pris en compte d'autres stations ajoutées dans le cadre du "plan Azur extension", en l'occurrence la station Oued Chbika. Autrement, le bilan des réalisations serait moindre en terme relatif.

202. Par ailleurs, les capacités litières touristiques et résidentielles réalisées dans le cadre de la Vision 2020 et jusqu'à fin juin 2015 peuvent être éclatées par station Azur comme suit :

Tableau 11: Bilan agrégé des six stations Azur -Vision 2020 jusqu'à fin juin 2015

STATIONS	CAPACITES TOURISTIQUES (en nombre de lits)						CAPACITES RESIDENTIELLES (en nombre de lits)			
	Objectifs (lits)			Réalizations (lits)			%	objectifs	réalisations	%
	Hôtellerie	RT/RIPT et VVT	TOTAL	Hôtellerie	RT et VVT	TOTAL				
Taghazout	2260	5190	7 450	360	360	720	9,66	4870	0	0,00
Station Lixus	4792	3 134	7 926	450	0	450	5,68	8380	448	5,35
Station Mogador	5450	0	5 450	406	0	406	7,45	4255	222	5,22
Station Mazagan	2700	0	2 700	0	0	0	0,00	3696	222	6,01
Station Saidia	5 490	7 524	13 014	0	0	0	0,00	6839	936	13,69
Station Plage blanche et PB extension	22000	0	22 000	0	0	0	0,00	0	0	0,00
TOTAL	42 692	15 848	58 540	1 216	360	1 576	2,72%	28040	1828	6,52%

Source : SMIT, traitement par commission.

II.2.3 Moyens mobilisés par l'Etat pour réaliser les stations Azur

203. Pour la réalisation du plan Azur, L'Etat a déployé d'importants moyens, en l'occurrence la mobilisation du foncier nécessaire pour les six stations, le plus souvent avec des conditions très avantageuses pour l'investisseur. à titre d'exemple, pour la station Taghazout, la SMIT, entreprise publique, a vendu le terrain à l'investisseur à 50 DH/m², soit un écart par rapport au prix de marché de 200 DH/m², ce qui constitue une concession de 1,3 Milliards DH.

II.2.4 Contribution de la SMIT à la réalisation du Programme Azur

204. Dans le cadre du contrat programme portant la vision stratégique de développement touristique 2020, la SMIT a été concernée directement par deux mesures, à savoir les mesures n° 5 et 6. La première mesure consiste à « donner la possibilité à la SMIT, en étroite collaboration avec les domaines privés de l'Etat (Ministère de l'économie et des finances), de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires (y compris expropriations sauf pour les terrains collectifs et foncier communal) afin d'assainir le foncier des projets en cours en vue d'accélérer leur développement et de sécuriser le foncier pour la réalisation des projets stratégiques de la vision ». Quant à la mesure n°6 elle consiste à « revoir le positionnement de la SMIT pour lui permettre de participer à l'aménagement de certains projets stratégiques situés dans les destinations nouvelles et émergentes et ce pour en accélérer la réalisation ».

205. L'analyse de la contribution de la SMIT à la réalisation des stations Azur a montré que, par rapport à ce qui a été prévu dans le cadre du contrat programme de la Vision 2020, la contribution de la SMIT s'est concrétisée essentiellement au niveau de Taghazout à travers la vente de 615 ha nécessaires à la réalisation de cette nouvelle station au prix de 307,9 Millions DH. A ce titre, la SMIT estime qu'en plus du foncier qu'elle a pu assurer à ce projet, son appui se manifeste également au niveau du prix de vente dudit terrain ramené de 250 DH/m² à 50 DH/m², soit un différentiel d'environ 1,33 Milliards DH.

206. Pour les stations de Saïdia et Taghazout, la SMIT fait partie du tour de table des sociétés chargées du développement de ces dernières à travers des participations respectives à la SDS et à la SAPST de 34% (soit 0,10 Million DH) et 30% (soit 30 Millions DH) du capital social. A noter qu'en 2013 la SMIT est sorti du capital de la SDS.

207. Par ailleurs, la SMIT a remis à la Cour une situation (voir annexe n°5) montrant, pour chaque station Azur, ce qu'elle a considéré comme contribution à la réalisation desdites stations. Celle-ci prend la forme, soit d'une ingénierie ou d'études stratégiques, de promotion des investissements, de suivi opérationnel ou encore d'actions portant sur le foncier.

208. Toutefois, hormis les contributions précitées relatives aux stations de Saïdia, Taghazout et Plage blanche, les autres actions figurant sur la situation présentée par la SMIT ne peuvent être prises en compte, vu que la société n'a pas étayé lesdites actions par des éléments probants.

209. Par ailleurs, il est à souligner que parmi les missions assignées à la SMIT, selon son texte de création, figure le suivi des contrats et conventions conclus avec des investisseurs. Or, il a été constaté sur place que la société a des difficultés à assurer un suivi rapproché du plan Azur, en témoigne la non disponibilité de certaines informations et les multiples contradictions constatées au niveau des données fournies à la Cour et afférentes audit plan.

III. GESTION DES RESSOURCES

L'analyse de cet aspect a permis de soulever les observations suivantes :

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

210. Initialement, l'aménagement et la mise en valeur touristique des baies d'Agadir et de Tanger ont été confiés respectivement à la SONABA¹⁰ et à la SNABT¹¹.

A compter du 20 décembre 2007, date de publication de la loi n°10-07, la SONABA a pris la dénomination de « société marocaine d'ingénierie touristique » (SMIT). A compter du premier janvier 2008, cette dernière a absorbé la SNABT. Ainsi, conformément aux dispositions de ladite loi n°10-07, la nouvelle entité créée (SMIT) poursuivra la réalisation des missions qui étaient imparties à la SONABA et à la SNABT respectivement par les textes précités, et ce jusqu'à épuisement de leurs effets. Il s'agit, entre autres, de ce qui 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 cet effet, l'appréciation de la gestion de la SMIT consiste, en majeure partie, à examiner l'exercice de ces trois activités que le législateur a mis à la disposition de cette entité publique de droit privé.

III.1.1 Patrimoine foncier de la SMIT hérité de l'ex SNABT et de l'ex SONABA

III.1.1.1 Aperçu sur le patrimoine foncier de l'ex SNABT au niveau de la Baie de Tanger et son évolution

211. Le périmètre d'intervention de l'ex SNABT est constitué d'une assiette foncière d'environ 300 hectares, dont **178** hectares sont cessibles, alors que le reste est composé de voiries, de réseaux divers (V.R.D) et d'espaces verts, est rangé dans la catégorie du « non cessible ».

212. Une part importante du patrimoine foncier cessible de l'ex SNABT est destinée au développement de projets intégrés, soit 83% (148 ha) de la superficie cessible.

Tableau 12: Evolution du foncier appartenant à l'ex SNABT (en m²)

Désignation	Titre Foncier	Stock au 31/12/2007	Ventes 2008	Ventes 2009	Ventes 2011	Ventes 2013	Stock au 31/12/2014	Stock au 01/04/2015
Total vendable		495 201					106 645	57 500
Total non cessible¹²		408 331				292 666	115 665	115 665

Source : SMIT, Inventaires des stocks au titre des exercices 2008 à 2014.

213. La partie non encore vendue est de 5,75 ha. environ 40% de celle-ci correspond à un terrain dénommé « Mandar Al Jamil », selon les inventaires sociaux. ce dernier n'a été transféré au stock cessible de la société qu'en 2013, alors qu'il faisait partie du domaine non cessible à transférer au domaine public communal.

¹⁰ Dahir portant loi N°1.76.393 du 21 juin 1976 relatif à l'aménagement et la mise en valeur touristique de la baie d'Agadir.

¹¹ Décret royal N°1092-66 du 26 juin 1967 portant loi déclarant d'utilité publique l'aménagement et la mise en valeur touristique de la baie de Tanger, instituant une procédure spéciale d'expropriation et créant la société nationale d'aménagement de la baie de Tanger.

¹² A transférer au domaine public communal.

214. A ce titre, la SMIT n'a pas fourni d'informations pour expliquer ce transfert effectué au détriment du domaine public communal, surtout que le plan d'aménagement¹³ applicable à cette zone n'a pas connu de modification et ce depuis son approbation en 2006.

215. Dans sa réponse, la SMIT a expliqué que l'affectation dudit terrain à un projet d'animation a eu lieu suite à une décision du conseil d'administration de l'ex- SNABT de mai 2007.

216. La superficie non cessible, totalisant, au 31/12/2007, 408 331 m², représente la part à transférer au domaine public communal¹⁴. A ce titre, seulement une superficie de 270 566 m² a été transférée au profit dudit domaine public communal au titre de l'année 2013. Par conséquent, une superficie de 115 665 m² n'est toujours pas transférée.

III.1.1.2 Aperçu sur le patrimoine foncier de l'ex SONABA au niveau de la Baie d'Agadir et son évolution

217. Le patrimoine foncier de l'ex-SONABA se présente comme suit :

Tableau 13: Foncier transféré au profit de l'ex SONABA

Désignation	Etat de valorisation au 31/12/2014	Superficie initiale acquise (en ha)	Superficie en stock au 31/12/2007 (en ha)	Origine de propriété	Date d'acquisition
Tifnit	Terrain brut	196,80	196,80	Décret d'expropriation N°2-81-410 du 11 Juin 1981 ¹⁵	Juin 1981
Aghroud	Terrain brut	594,16	594,16		
Tamaouanza	Terrain brut	160,39	160,39		
Taghazout	En cours d'aménagement	677,46	677,46		
Founty ¹⁶	Aménagé	214,17	40,03	Décret d'expropriation N°2-76-633 du 26 Octobre 1976 ¹⁷	Octobre 1976
		51,37		Contrat d'acquisition de terrains DPE. ¹⁸	Avril 1982

218. Si la cité de Founty, telle que aménagée et partiellement valorisée et commercialisée, a profité de son positionnement à l'intérieur du périmètre urbain d'Agadir et de sa proximité des principaux centres actifs à vocation touristique, les trois autres principales unités d'aménagement touristiques, à savoir, Aghroud, Tifnit et Tamaouanza étaient, jusqu'à fin juillet 2015, toujours hors d'état d'exploitation touristique. En effet, depuis leur expropriation au profit de l'ex-SONABA en 1981, ces sites, situés dans des territoires de

¹³ Plan d'aménagement des arrondissements Charf Moghgha et Charf Souani

¹⁴ Il s'agit des superficies réservées aux routes, aux espaces verts et aux équipements publics de manière générale.

¹⁵ Décret N°2-81-410 du 11 Juin 1981 désignant certaines propriétés tombant sous le coup de l'expropriation prévue par le Dahir portant loi N°1-76-393 du 22 jourmada II 1396 (21 juin 1976) relatif à l'aménagement et à la mise en valeur touristique de la baie d'Agadir BO. N°3581 du 17 Juin 1981 –AR-

¹⁶ Une superficie totale de 265 ha 54 a 60 ca.

¹⁷ Décret N°2-76-633 du 26 octobre 1976 désignant certaines propriétés tombant sous le coup de l'expropriation prévue par le Dahir portant loi N°1-76-393 du 22 jourmada II 1396 (21 juin 1976) relatif à l'aménagement et à la mise en valeur touristique de la baie d'Agadir. (BO. N°3339 du 27 Octobre 1976 –FR)

¹⁸ DPE : Domaines Privés de l'Etat.

communes rurales, sont toujours dans leur état brut non aménagé, exception faite de celui de Taghazout dont l'aménagement et le développement ont été confiés à la SAPST. A ce titre, une superficie de 615,8 ha a été cédée au profit de ladite société en 2014, moyennant le prix de 50,00 DH/m².

1.1.1.3 Sites propriété de la SMIT et stratégies nationales de développement touristique

219. Dans le cadre de la Vision 2010 du tourisme, la région de Tanger –Tétouan n'a pas bénéficié d'un Programme de Développement Régional Touristique (PDRT), à l'instar d'autres régions dont, notamment, celle de Souss Massa Draa 2007-2015. Toutefois, en exécution des dispositions prévues par le Contrat-Programme National retraçant la vision stratégique de développement touristique « Vision 2020 », un CPR propre à la région de Tanger – Tétouan a été signé le 15 mai 2013.

220. Selon ce CPR, la valorisation des sites non encore développés de la réserve foncière héritée de l'ex SNABT, « La Plage » (3,54 ha), « Harris » (1,36 ha) et « Mandar Al Jamil » (2,21 ha) en l'occurrence, est prévue courant 2015-2022. A ce titre, on constate le retard considérable affiché dans la programmation et la mise en valeur touristique de ces sites, dont la propriété a été transférée au profit de l'ex SNABT depuis 1975.

Réponse de la SMIT

Pour la SMIT, il y a lieu de rappeler l'ensemble des efforts qu'elle a entrepris depuis sa création, dans le cadre de sa nouvelle stratégie de placement des sites notamment, celui de La plage, Harris et Al Mandar Al Jamil et ce, à travers le lancement de trois appels d'offres dont deux ont été déclarés infructueux en l'occurrence en 2010 et 2012. (...)

Aussi, compte tenu de l'avancement de ces chantiers, leur placement sera en phase avec l'échéancier arrêté par les pouvoirs publics (2015-2022).

221. Pour le foncier de la SMIT à Agadir, il convient de souligner qu'en vertu du contrat d'application du (PDRT) Agadir 2015, signé le 7 Avril 2007, il a été convenu de valoriser les sites de Tifnit de Tamaouanza et d'Aghroud à travers des projets touristiques d'envergure et leur mise en exploitation en 2012 pour Tifnit et Tamaouanza et en 2013 pour Aghroud.

222. Toutefois, antérieurement à l'échéance du PDRT précité, fixé à 2015, ce dernier s'est vu substitué par un Contrat Programme Régional (CPR), « volet Produit », relatif à la région du Souss Massa Draa. Ce contrat programme conclu en 2013, est un document contractuel qui s'inscrit dans le cadre de la Vision 2020 du Tourisme. Il est l'émanation d'une concertation entre les partenaires publics et privés de la région autour des mesures et des actions à engager en vue d'atteindre les objectifs de ladite vision.

223. L'analyse dudit CPR a permis de constater un glissement significatif dans l'échéancier de réalisation des projets touristiques prévus dans le cadre du PDRT en sus d'une revue à la baisse de certains objectifs, notamment de capacités litières prévues. C'est le cas de Tifnit pour laquelle cette capacité est passée de 5000 lits hôteliers à 200 lits uniquement.

224. Pour Tifnit, et par rapport à l'ex PDRT, l'échéancier de mise en exploitation a, effectivement, été repoussé pour l'après 2020 au lieu de l'échéance 2012 (comme prévu au niveau du PDRT), vu que le développement de ladite station est prévu pour la période 2017-2020. Cependant, la SMIT a lancé un appel d'offre en 2008 sans toutefois pouvoir amorcer un réel démarrage du projet.

Réponse de la SMIT

Pour la SMIT, le site de Tifnit a fait l'objet d'un appel d'offres pour son placement et son développement en 2008. Quatre soumissionnaires ont répondu à cet appel d'offres et c'est le Groupe Alliances développement qui a été retenu. L'aménageur développeur retenu n'a pas pu démarrer le projet, en raison (i) des conditions contraignantes imposées par le Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts, étant donné que le site est situé à l'intérieur du Parc National de Massa, notamment en ce qui concerne la capacité réceptive insignifiante du projet et (ii) du coût des infrastructures hors site à prendre en charge. La SMIT est en négociation avec les Eaux et Forêts pour développer le concept le plus adéquat compte tenu du caractère spécifique dudit site.

225. Pour Tamaouanza, dont la mise en exploitation était prévue pour 2012, le CPR a repoussé cet échéance à l'après 2024, puisque son développement est prévu au cours de la période 2013-2024. Par ailleurs, l'examen des efforts déployés par la SMIT en vue de l'aboutissement de ce projet, montre des limites. En effet, jusqu'au 31/12/2014, la SMIT n'a décroché qu'un seul Mémoire d'Entente, signé en date du 16/04/2013 avec le « Groupe Amer », pour le développement de la cité des loisirs de l'unité de Tamaouanza. Toutefois, à fin juillet 2015, les travaux d'aménagement et de développement dudit site n'avaient toujours pas démarré.

Réponse de la SMIT

En réponse à cette observation, la SMIT considère que malgré l'ensemble des efforts déployés pour placer ce projet (Colony capital, AMER, etc.), les investisseurs n'ont pu être autorisés par les autorités locales ce qui a retardé le démarrage des travaux d'aménagement.

Il est à rappeler que pour le cas d'AMER, ce dernier a présenté une demande de dérogation auprès des autorités locales. Sur la base de cette demande, des remarques ont été formulées en matière de réduction de la capacité d'accueil, et la constitution du dossier et une réunion au niveau de la Wilaya a été tenue en date du 10 Avril 2014.

Toutefois, le 17 avril 2014, le plan d'aménagement d'Aourir qui couvre le site de Tamaouanza est approuvé et qui revoit l'affectation de la zone avec la cote balnéaire non aedificandi et la partie montagne réserve stratégique. Ainsi, il a été demandé à l'investisseur de revoir sa programmation tenant compte du nouveau plan d'aménagement. Ce dernier a présenté une nouvelle offre en Septembre 2014 qui a fait l'objet de nouvelles remarques de la part des autorités locales. Fin 2014, l'investisseur redépose un dossier tenant compte de l'ensemble de remarques et s'adaptant au nouveau plan d'aménagement d'Aourir.

Il est à rappeler que dans le cadre de l'enquête publique lancée pour l'élaboration du plan d'aménagement d'Aourir en Avril 2013, la SMIT a adressé au Président de la Commune d'Aourir, sa demande pour intégrer le site de Tamaouanza en tant que zone touristique conformément au contrat programme de la Région de Souss Massa.

Malgré l'ensemble des efforts entrepris pour l'obtention des autorisations nécessaires au démarrage du projet, l'investisseur n'a toujours pas pu être autorisé par les autorités locales ce qui a retardé le démarrage des travaux.

226. Pour Aghroud, si sa mise en exploitation a été initialement prévue pour 2013 dans le PDRT, elle est prévue pour l'après 2015 dans le CPR. En effet, celui-ci prévoit l'étalement du développement de ce projet sur la période 2015-2025. Or, à fin juillet 2015, aucune procédure n'a été lancée en vue de la sélection d'un aménageur-développeur en vue du développement dudit site, ce qui remet en cause le respect de l'échéancier du CPR précité.

Réponse de la SMIT

Pour la SMIT, le préconcept du projet Aghroud a été développé par la société en 2012. Egalement, dans le cadre de l'orientation du conseil de surveillance pour accélérer la cadence de déstockage

des terrains restants, la SMIT a présenté l'orientation d'aménager le site d'Aghroud à son conseil de surveillance en date de Décembre 2014. Egalement, et pour pouvoir s'engager dans cet effort d'investissement, la SMIT a engagé d'ores et déjà les démarches nécessaires pour lever les financements.

227. En somme, bien que la SMIT ait bénéficié de délais supplémentaires à travers les contrats programmes successifs qui ont été adoptés au niveau de la région du Souss Massa Draa, à savoir le PDRT et le CPR explicités plus haut, la société accuse toujours des retards en matière de sélection des aménageurs et/ou développeurs capables de prendre en charge le développement de ces sites. Ceci est de nature à retarder davantage leur mise en exploitation.

228. A cet égard, sur une période de 34 ans à dater de leur expropriation au profit de l'ex SONABA (SMIT), les unités d'Aghroud, Tifnit et Tamaouanza sont toujours à leur état brut non aménagé.

Réponse de la SMIT

La SMIT estime que le développement des différents sites doit se faire de manière harmonieuse entre les différents projets étant donné l'importance de l'investissement nécessaire pour la mise en valeur de ces sites (enveloppe moyenne de 10 milliards de Dh). Aussi, il a fallu assurer une planification de la liquidation et du placement de ces terrains en fonction de la capacité du marché à absorber le produit (pour que les projets ne se cannibalisent pas entre eux). Le glissement des délais de réalisation des différentes stations sont des décisions stratégiques des pouvoirs publiques. Compte tenu de ce qui précède, on ne peut confirmer qu'il y a retard dans le développement de ces sites.

Commentaire

Il est à préciser que la création de la SONABA, avait comme objectif l'aboutissement des projets de mise en valeur touristique des sites expropriés pour cause d'utilité publique. La SMIT a eu la charge de parachever cette mission. Entretemps, ces projets ont été programmés dans le cadre du PDRT-Agadir 2015 explicité plus haut, et puis dans le cadre du CPR qui est en vigueur.

la SMIT n'a pas présenté de preuves justifiant le recours à des diligences pour la mise en exploitation complète d'au moins un des sites expropriés.

Par ailleurs, la Cour signale que, si les échéanciers de développement des unités touristiques précitées se trouvent, pour la plupart, dans un horizon d'après 2015 (ce qui découle, certes, de décisions stratégiques des pouvoirs publics), cela ne peut avoir comme conséquence l'inaction dans leur mise en valeur touristique. En effet, c'est à cause du retard constaté que ces échéanciers, eux-mêmes, sont venus en remplacement à d'autres qui n'ont pu être respectés.

III.1.1.4 Les occupations illégales des sites non encore développés

229. Parmi les conséquences directes du retard constaté dans l'aménagement et le développement des sites précités (Aghroud, Tifnit, Tamaouanza et Taghazout) la SMIT souffre du problème des occupations illégales desdits sites par des tiers non propriétaires. En effet, l'examen des dossiers contentieux permet de relever ce qui suit :

Tableau 14: Suivi des occupations illégales

Désignation du site	Nombre de constats relevés ¹⁹	Nombre de recours judiciaires actionnés par la SMIT	Affaires perdues
Tifnit	14 occupants et 24 constructions	2 plaintes contre 8 occupants	Plaintes archivées pour motif "d'accusés" non retrouvés
Tamaouanza	9 occupants et 79 constructions	Un recours de nature pénale contre un occupant	Affaire en cours
		29 dossiers de référé contre 31 occupants	9 actions non recevables
Aghroud	13 occupants	2 recours de nature pénale contre 8 occupants	Jugement innocentant les 8 accusés
Taghazout	8 occupants et 14 constructions	6 recours de nature pénale contre 31 occupants	Un jugement innocentant 5 accusés
		8 dossiers de référé contre 8 occupants	Actions non recevables

230. L'analyse des données précitées montre que les sites en question ont enregistré, selon les constats qui ont été attestés par un huissier de justice en 2011, un total de 44 occupants et 117 constructions illégales. A l'issue de ces constats et d'autres ayant eu lieu au fur et à mesure des investigations, la SMIT a actionné des recours judiciaires contre 87 occupants illégaux. Sur le total des recours ainsi actionnés, 46% des dossiers de référés ont été déclarés non recevables, alors que 100% des plaintes déposées ont été classées. Par ailleurs, sur les 40 personnes poursuivies pénalement 13 sont des cas qui ont été innocentés par les juridictions compétentes.

231. La prolifération de ces cas litigieux d'occupations illégales est due essentiellement au retard enregistré dans le lancement des projets de développement des sites en question. De plus, la SMIT a enregistré un retard considérable avant d'intervenir en vue d'assainir son foncier des occupations illégales relevées. En effet, l'huissier de justice n'a effectué les premiers constats qu'en 2011, date à laquelle déjà 117 constructions ont été édifiées.

Réponse de la SMIT

Dans sa réponse, la SMIT estime que pour éviter les tensions sociales (occupation héritées d'avant expropriation) les occupants n'ont pas été délocalisés tant que les développeurs aménageurs n'ont pas été retenus. (...)

232. Par ailleurs, en vue d'assurer le gardiennage des sites non encore valorisés, à savoir Aghroud, Tamaouanza, Tifnit et Taghazout, surtout par suite aux événements d'occupations illégales précitées, la SMIT a engagé à cet effet une entreprise spécialisée dans le gardiennage. Ces prestations ont coûté à la SMIT au titre des années 2013 et 2014 respectivement 1 268 280 DH et 1 275 768 DH.

III.1.1.5 Non assainissement de la situation des indemnités d'expropriation dues au niveau des sites d' « Aghroud » et de « Tamaouanza »

233. Il a été constaté pour le site d'Aghroud, que depuis le transfert de la propriété de cette unité d'aménagement touristique au nom de l'ex-SONABA en juin 1981, l'évaluation de l'indemnité d'expropriation dudit site n'a pas encore eu lieu, ni par l'Etat, ni par la commission administrative prévue conformément aux dispositions de l'article 13 du dahir

¹⁹ Des constats directs effectués par un huissier de justice en 2011.

portant loi précité. En revanche, la valeur comptabilisée du terrain en question est de 26,8 Millions DH, dont 17,9 Millions DH de majorations.

234. Par ailleurs, cette somme n'a été ni consignée auprès de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) ni versée aux expropriés conformément aux dispositions de l'article 16 du dahir portant loi précité.

235. Par conséquent, la société est exposée annuellement à des intérêts pour majorations de retard qui courent de plein droit au profit des intéressés en vertu des dispositions de l'article 19 dudit dahir portant loi. En effet, le dahir dispose que le montant de ces intérêts est calculé selon le taux légal en matière civile.

236. Quant au site de Tamaouanza, bien que la commission administrative, prévue comme indiqué ci-haut, ait procédé à l'évaluation de l'indemnité d'expropriation relative à ce site, lors de sa réunion tenue au siège de la SMIT en date du 9 septembre 2008 qui est de 15.059.130 DH, la consignation auprès de la CDG et le règlement du montant dû aux intéressés ne sont toujours pas effectués en juin 2015. Ainsi, la société est pénalisée, annuellement, par l'application des intérêts²⁰ pour majorations de retard pour non consignation et paiement des indemnités d'expropriation, dont le montant cumulé est évalué à 903.547,80 DH.

Réponse de la SMIT

La SMIT estime que son Business model est basé sur une trésorerie s'appuyant essentiellement sur l'activité de vente du foncier. Depuis, la crise financière en 2009, la vente du foncier a connu des difficultés ce qui a impacté négativement la trésorerie de la SMIT. Le choix stratégique qui a été fait est de supporter les intérêts de retards étant donné que le conseil n'a pas autorisé la SMIT à disposer d'une ligne de financement pour subvenir à ses besoins en trésorerie.

III.1.2 Activité d'aménagement des terrains affectés à l'ex SNABT et à l'ex SONABA

237. L'aménagement et la viabilisation d'un terrain dans le cadre d'une opération de lotissement consiste en l'exécution des travaux d'équipements tels que autorisés par les autorités compétentes, et ce, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en matière d'urbanisme et d'aménagement du territoire, notamment, la loi N° 25-90 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellement. Lesdits travaux d'équipements comprennent, notamment, la voirie, les réseaux divers et les réserves d'espaces destinés aux équipements collectifs et installations d'intérêt général correspondant aux besoins du lotissement.

238. Le lotisseur, propriétaire du terrain objet desdits travaux, doit, préalablement à la vente dudit terrain en totalité ou par lots, obtenir des autorités compétentes l'attestation de réception provisoire des travaux d'équipements mentionnés ci-dessus.

239. Pour la baie de Tanger, les terrains propriété de l'ex SNABT, qui ont fait l'objet d'opérations de lotissements en vue de leur vente par lots, ont été aménagés et viabilisés à 100%.

²⁰ Les intérêts pour majorations de retard calculés annuellement au taux de 6% sont de : 903.547,80 DH.

240. Les parcelles de terrains issues des lotissements cités ci-dessus ont été totalement cédées avant la période couverte par la présente mission de contrôle de la Cour, soit antérieurement à l'année 2008.

241. Quant à 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 de la ville d'Agadir, et s'étale sur une superficie de 265 ha 54 ares 69 ca. Cette cité a été conçue dans l'objectif d'en faire le nouveau centre-ville d'Agadir avec une bonne qualité urbanistique.

242. Selon les plans de lotissement de cette cité et ses cahiers de charges, cette dernière a été subdivisée en vingt (20) secteurs désignés par les lettres de A à T²¹, destinés à accueillir des usages divers, dont notamment, l'hôtellerie, le résidentiel et suffisamment d'espaces verts.

243. 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 » de Founty, le terrain en question est totalement aménagé et viabilisé (voir détail de l'affectation urbanistique en annexe 6).

III.1.2.1 Faible réalisations en matière d'aménagement du territoire ayant causé un retard considérable dans l'aboutissement du projet d'aménagement et de viabilisation de la cité Founty

244. L'examen du processus d'aménagement de la cité Founty de 266 ha, depuis le dépôt des projets de plans de lotissements en vue de l'obtention des autorisations de lotir, jusqu'aux réceptions provisoires et définitives des travaux d'équipement projetés et autorisés, permet de relever ce qui suit :

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

245. La Cour a constaté l'absence d'une stratégie ou vision globale permettant d'encadrer et d'organiser les opérations d'aménagement de la cité Founty déclinée en plan d'action clair et précis. 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, d'autres ne l'ont été qu'en 2014 (voir détail en annexe 7).

Réponse de la SMIT

Pour la SMIT, la SONABA et la SMIT ont disposé d'une stratégie claire de développement de Founty I et Founty II dont le contour a été exposé à la commission. En effet, la stratégie a consisté à développer en premier lieu la zone touristique et une partie de la zone immobilière ce qui permettait de disposer de ressources financières pour l'aménagement de la phase I de Founty (Cette même phase a été lotie tenant compte d'une priorisation des tranches).

En effet, le lotissement de FOUNTY d'une superficie de 266 hectares a été autorisé en 1977. (...) Le lotissement a connu plusieurs modifications en fonction des changements demandés par les pouvoirs publics.

(...) les aménagements nécessaires ont été réalisés au fur à mesure que 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 disposition du marché permettait

²¹ Le secteur D a été fusionné au niveau du secteur E suite aux modifications ayant eu lieu au niveau des plans de lotissement de cette cité.

L'absorption de nouvelles bases foncières pour éviter la spéculation immobilière.

Le retard enregistré entre 2006, date de lancement, et 2013 pour l'aménagement de Founty II est dû principalement à une période de blocage et aux différentes demandes de changement de plans de lotissement, dictées par les autorités compétentes.

En effet en 2006, la SONABA avait obtenu l'autorisation de lotir et a immédiatement entrepris les études techniques des travaux d'aménagement dudit lotissement.

Les pouvoirs publics ont demandé à la SONABA, en 2007, de surseoir à l'aménagement dudit lotissement (...).

Ce n'est qu'en 2011 que l'Agence Urbaine d'Agadir a informé la Commune Urbaine d'Agadir de l'avis conforme. Sur la base de cet avis, la SMIT a repris les études détaillées du lotissement, auprès du bureau d'étude CID, pour obtenir l'approbation des concessionnaires et disposer de l'autorisation de lotir.

Aussi, et suite à la demande du Conseil de Surveillance en 2012 d'accélérer la cadence de liquidation de Founty II, la SMIT a opté pour un scénario d'aménagement global des 66 ha dont sa réalisation n'a pas dépassé les 12 mois ce qui a permis à la SMIT d'obtenir la réception provisoire et l'autorisation pour la vente des différents lots composant la phase II de Founty...

Commentaire

L'ex-SONABA aurait dû collaborer avec les autorités compétentes en vue d'assurer une bonne anticipation des contraintes administratives et techniques pouvant entraver la mise en œuvre des stratégies envisagées.

b- Modifications récurrentes 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'équipements de la cité Founty

246. L'examen de l'état d'avancement de l'aménagement de Founty (voir tableau en annexe 7) permet de relever que le secteur H a fait l'objet de trois autorisations de lotir, la dernière en 2013, dont le motif était la modification de l'affectation de certaines parcelles à usage « Immeuble » en usage « Hôtel ».

247. En termes de délai d'accomplissement de procédures administratives, la société détient une part importante de responsabilité par rapport au retard constaté dans l'obtention 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'équipements des lotissements en question, secteur H et Founty II, n'ont été réceptionnés que, respectivement, en 2011 et 2014. Par ailleurs, il faut ajouter que la réception définitive du lotissement FountyI, dont le plan de zonage a été approuvé en 1976, n'a, jusqu'à la fin juillet 2015, pas encore été délivrée.

Réponse de la SMIT

Dans sa réponse, la SMIT considère que le retard constaté dans la délivrance des autorisations ne peut être imputé à la SMIT. En effet, l'historique permet de ressortir une réactivité et une anticipation de la part de la société chaque fois que nécessaire.

(...)

S'agissant du retard dans la réception définitive de Founty I, la SMIT, malgré la réalisation de l'ensemble des travaux d'aménagement et d'équipement des VRD de l'ensemble des secteurs de la cité Founty I matérialisés par les PV de réceptions provisoires des différents secteurs et les différentes relances, conformément aux Dahir et textes de loi en vigueur, la réception définitive n'est toujours pas prononcée par la commune.

III.1.2.2 Discordance au niveau de la consistance de la cité Founty entre documents officiels et informations fournies par la SMIT

248. Par ailleurs, l'examen des pièces justificatives de propriété des terrains objet du lotissement Founty I et du cahier des charges urbanistique de cette cité montre que cette dernière s'étale sur une superficie approximative de 200ha, ce qui est, d'ailleurs, confirmé par les différents documents officiels de la société (rapports d'activité, présentations et statistiques, etc.)

249. La Cour a constaté une discordance entre les superficies issues de l'opération de mise à jour des titres fonciers des 14 secteurs formant la cité Founty I et celles issues des documents et chiffres communiqués par la société. En effet, en Octobre 2013 le cabinet topographique « Cabinet El Belkasmi » avait procédé à une opération de mise à jour des titres fonciers mère des 14 secteurs formant le lotissement Founty I. Cette opération a été menée en concertation avec la Division du Cadastre concernée. Elle avait pour objectif d'assainir la situation du foncier dudit lotissement en vue d'y extraire les parties à transférer à la commune compétente, en vertu des dispositions de l'article 29 de la loi N°25-90 relative aux lotissement, groupes d'habitation et morcellement, et de l'article 17 de son décret d'application n°2-92-833.

250. Les résultats issus de cette opération ont permis d'arrêter la superficie totale de Founty I à 171,4 ha, dont 92,8 ha cessible et 78,6 non cessible.

251. Par ailleurs, une autre discordance a été constatée au niveau de la consistance du lotissement Founty II entre les données élaborées et fournies par la SMIT et celles qui découlent du Cahier des Charges Urbanistique dudit lotissement, tel que autorisé sous le N°01/2002/3 en date du 24 Juillet 2013 et réceptionné par PV du 22 Août 2014. Le tableau ci-contre détaille ces discordances :

Tableau 15: Discordance des données relatives au lotissement Founty II

Affectation	Données issues du cahier des charges urbanistique		Données issues du service Patrimoine de la SMIT	
	Nombre parcelles	Superficies (en m ²)	Nombre parcelles	Superficies Vendables (en m ²)
Lots Equipements privés d'intérêts publics	6	17 398	9	118 892
Lots Equipements publics	3	13 778	4	15 613
Lots Hôtels	2	3 721	0	0
Lots Immeubles	73	180 059	80	185 660
Résidence fermée de Villas	1	21 902	1	21 071
Mosquée	1	2 000		
Total	86	238 858	94	341 236

Source : Cahier des Charges Urbanistique du lotissement Founty II et l'état des inventaires de la société.

Réponse de la SMIT

La SMIT a avancé que les discordances relevées par la Cour des comptes entre les superficies de Founty II prévues par le cahier des charges urbanistiques et celles communiquées par la SMIT proviennent essentiellement (i) des modifications apportées au niveau des plans de lotissement et (ii) des écarts issus de l'opération de bornage (après réalisation des travaux d'aménagement et obtention de la réception provisoire).

Recommandation n° 3 :

La Cour appelle la SMIT à procéder à une révision systématique de ses données répertoriées, et leur assurer plus d'authenticité.

III.1.3 Activité de commercialisation et de placement des terrains propriété de la SMIT

252. La SMIT place et commercialise les terrains lotis/viabilisés et bruts, issus des baies de Tanger et d'Agadir, à travers le lancement d'appels d'offres.

253. L'examen des procédures ayant abouti aux actuels résultats enregistrés en matière de placement et de commercialisation des terrains propriété de la SMIT, a permis de relever les observations suivantes :

III.1.3.1 Niveau d'écoulement de la réserve foncière de la SMIT

254. Pour les terrains de la baie de Tanger, qui ont fait l'objet d'opérations de lotissement en vue de leur vente par lots, ils ont été vendus et placés en totalité. Tandis que certains terrains bruts sont toujours dans sa réserve foncière au 01/04/ 2015, il s'agit des terrains dénommés "la plage" et "Mandar jamil" d'une superficie globale, respectivement de 35.400 m² et de 22.100 m², soit un total 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%.

255. Pour les parcelles aménagées issues de la baie d'Agadir et faisant partie de la cité Founty, l'examen des activités de commercialisation au titre de la période 2008 à 2014 (voir annexes n°8 et 9) a permis de relever que les activités de placement des parcelles de terrains destinées aux « Equipements publics » au niveau de la cité Founty, auprès des administrations concernées, se sont avérées infructueuses au titre de la période 2008-2014. Ceci pourrait constituer un handicap au développement urbain harmonieux de ladite cité, dont les services publics, notamment la Santé et l'Education, constituent le noyau dur. 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 (voir annexe n°10).

256. Toutefois, dans l'objectif d'inciter les administrations concernées à manifester leur intérêt pour les lots destinés à cette fin, la SMIT a déjà contacté quelques-unes mais sans résultat, dont, notamment, le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère de la Santé, et la Direction des Domaines de l'Etat.

257. Par ailleurs, la SMIT a exprimé sa volonté de convertir l'affectation de certains lots à usage « Equipements publics » en « Equipements privés d'intérêt public ». A cet effet, un appel d'offres a été lancé en date du 19 décembre 2013, en vue du placement des lots EP1, EP2, P165, O41 et R278, affectés à usage « Equipements publics », auprès d'investisseurs privés. La concrétisation de la cession desdits lots ne devant être effectuée qu'une fois l'autorisation de conversion en « Equipement privé » est obtenue par le promoteur affectataire.

258. Cette question a été discutée au sein du comité des investissements de la SMIT, lors de sa séance tenue le 13 juin 2014, qui a recommandé, à ce titre, à ce que la demande de

conversion soit lancée directement par la SMIT auprès de l'autorité locale. La même question a, également, fait l'objet d'une correspondance adressée au Wali de la Région, qui a appelé la SMIT à se conformer scrupuleusement aux orientations du plan de lotissement et à ses cahiers des charges.

259. D'un autre côté, en date du 6/09/2013, un « Protocole d'Accord » a été signé avec « La Fondation du Sud Pour le Développement et la Solidarité », dont l'objet est la mise à disposition à titre gratuit, au profit de ladite Fondation, de la parcelle P167 d'une superficie de 1 126 m², pour la réalisation d'un centre pour enfants autistes. Or, ce projet s'inscrit dans le cadre des « Equipements privés d'intérêt public » au moment où le lot de terrain en question est situé dans une zone destinée aux « Equipements publics », conformément au plan de lotissement de cette zone.

260. Les activités de la SMIT en matière de commercialisation et de placement se sont soldées par un faible taux d'écoulement des parcelles issues du lotissement Founty durant la période 2008 à 2014. En effet, tout au long de cette période, la liquidation de ces parcelles de terrains propriété de la SMIT n'a avancé que de 9% en termes de superficie.

261. A souligner aussi que le stock de terrains aménagés à vendre au 31/12/2014 n'est qu'à 5% par rapport au nombre initial de parcelles cessibles, ce qui doit inciter la SMIT à redoubler d'efforts jusqu'à l'épuisement de sa réserve foncière.

III.1.3.2 Discordance entre les superficies des terrains vendus déclarées au niveau des inventaires annuels de la SMIT et les superficies déclarées au niveau du détail des ventes comptabilisées.

262. 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. Toutefois, une discordance a été constatée au niveau de la superficie totale cessible entre la consistance initiale des lotissements et le total des superficies cédées. En effet, selon les données communiquées sur la consistance des terrains lotis (voir annexe n° 11), la superficie totale cessible est de 626 702 m². Or, l'exploitation des résultats issus de l'activité de commercialisation des parcelles issues desdits lotissements permet de déduire que la superficie totale effectivement cédée au 31/12/2014 (commercialisation totale) est de 895 412 m², ce qui constitue un écart de 268 710 m².

263. Pour les terrains de la baie d'Agadir, le rapprochement des superficies et du nombre de parcelles de terrains vendues par année, entre ce qui est comptabilisé et ce qui figure au niveau des inventaires annuels de stocks, a permis de relever que l'inventaire 2009 ne fait pas état de la vente de la parcelle « C02 », déclarée en comptabilité au titre du même exercice 2009, d'une superficie de 9 177 m², qui est affectée à usage d'hôtellerie. C'est le cas aussi de l'inventaire 2008 qui ne fait pas état de la vente de la parcelle « S38 », déclarée en comptabilité au titre du même exercice 2008, d'une superficie de 216 m², qui est affectée à usage de villas. La sortie du stock de cette parcelle n'a été inventoriée qu'en 2009.

III.1.3.3 Commercialisation et valorisation de parcelles de terrains faisant partie de la cité Founty II antérieurement à la réception des travaux d'équipement du projet de lotissement en question

264. Bien que lesdits travaux d'équipement de Founty II n'aient été réceptionnés qu'en 2014, l'examen des inventaires sociaux et des contrats de ventes conclus par la SMIT préalablement à cette date montre que la société a cédé des parcelles de terrain faisant partie de « Founty II » avant même que les travaux d'équipement de ce lotissement ne soient réceptionnés par les autorités compétentes. Ce qui constitue une transgression de l'article 33 de la loi n°25-90 relative aux lotissements, groupes d'habitations et morcellements.

265. Le tableau suivant, issu des inventaires annuels des stocks établis par la SMIT pour la période 2008-2014, donne un aperçu sur le nombre et la superficie des parcelles concernées par ce constat (voir détail des parcelles concernées en annexe n° 12) :

Tableau 16: Situation des lots Founty II cédés avant réception provisoire des travaux de lotissement

		Ventes 2008 (m ²)	ventes 2010 (m ²)	ventes 2011 (m ²)	ventes 2012 (m ²)	ventes 2014 (m ²)	Total en (m ²)
Total des Lots cédés avant Réception Provisoire des travaux de lotissement	Superficie	23 817	5 379	616	700	27 275	57 787
	Nombre	23	2	1	1	10	37

Source : Inventaires annuels sociaux 2008-2014.

266. L'ex SONABA avait procédé entre 2006 et 2007 à l'attribution de 47 lots à usage « Immeubles », totalisant une superficie de 36 836 m², dans le cadre de compromis et contrats de ventes signés sous réserve de la réalisation des équipements du terrain en question. Sauf que, suite au retard enregistré dans l'aménagement de cette dernière tranche de Founty (Founty II), les affectataires des 47 lots précités ont déjà engagé des actions en justice contre la SMIT (18 actions en justice) pour défaillance par rapport à ses engagements en termes d'aménagement.

Réponse de la SMIT

La SMIT estime que pour les lots I26 et I29 cédés en 2010, support de l'établissement Français (OSUI), la vente a été opérée dans le cadre de l'extension de l'établissement français et ce, suite au développement de la première phase qui s'étale sur la parcelle G2 ayant fait l'objet de cession en date du 28 Septembre 2000.

Pour les ventes opérées, au titre des exercices 2011 et 2012, elles concernent les parcelles K09 et Q36 et elles ont été effectuées suite à l'exécution par la SMIT du jugement prononcé par respectivement la cour de cassation et le tribunal de première instance.

Pour les ventes opérées en 2014, en nombre de 10, elles concernent les parcelles 19, 20, I13, I16, I18, I12, I20 et A13 et qui ont eu lieu après obtention de la réception provisoire et des titres fonciers individualisés de Founty II en Aout 2014.

Commentaire :

Compte tenu des éléments de réponse ci-dessus indiqués, la Cour fait remarquer qu'à l'exception des cessions effectuées en 2011 et 2012, et des huit cessions ayant eu lieu en 2014, telles qu'explicitées dans ladite réponse, la société n'a pas donné de justifications à l'égard des autres cas relevés. Il s'agit des cessions relevées au titre des années 2008 et 2010, ainsi que la cession des lots I25 et K26 effectuée au titre de l'année 2014.

III.1.3.4 Réalisation de marges négatives sur la cession de certains lots à usage commercial

267. L'examen des marges découlant de la différence entre le prix de vente convenu et le coût de revient de la parcelle cédée au niveau de la cité Founty, permet de relever l'existence de cas de cessions à perte. 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 Millions DH. Ainsi, l'examen de la grille des prix de vente à pratiquer selon la catégorie de terrains concernés, telle qu'adoptée par le Conseil d'Administration de l'ex SNABT en 2006, montre que la cession de cette parcelle a été effectuée en appliquant le prix le plus bas de la grille propre aux « Equipements privés », qui prévoit une fourchette de 650 à 3000 DH/m², soit 650 DH/m².

268. Par ailleurs, la cession de ladite parcelle n'a pas fait l'objet d'appel d'offre, comme prévu par les procédures en vigueur au sein de la SMIT. A cet effet, la SMIT a été appelée à justifier le non recours à la procédure d'appel d'offres pour le placement desdites parcelles.

Réponse de la SMIT

Dans sa réponse, la SMIT estime que le coût de revient unitaire dans un lotissement est calculé en tenant compte de l'affectation des lots. C'est ainsi que des prix encourageants sont appliqués notamment aux lots hôteliers, aux équipements publics et aux équipements privés d'intérêt public, pour favoriser le développement de Founty. La péréquation globale dans un lotissement permet d'assurer l'équilibre financier de l'opération de lotissement dans sa globalité.

Les ventes suscitées ont été autorisées par le Conseil d'Administration de la Sonaba.

III.1.3.5 Discordance des données sur la consistance du Secteur « J » du lotissement FountyII

269. Le secteur « J » fait partie de la dernière tranche de FountyII. Il fait l'objet du titre foncier N°20463/09 et s'étale sur une superficie d'environ 21 ha. L'examen des fiches d'inventaire communiquées par la SMIT a permis de relever que ce secteur comprend une seule parcelle de terrain d'une superficie vendable de 87 359 m² dont l'affectation urbanistique est « Equipement privé d'intérêt public » (Voir annexe n°13). Cette parcelle a fait l'objet d'un contrat de cession en date du 24 avril 2000, pour un prix de 19 548 323,43 DH. Toutefois, les inventaires des stocks, au 31 décembre des années 2008 à 2014, des lots disponibles à vendre par la SMIT, tels que communiqués à la Cour, ne font état d'aucune parcelle de terrain à vendre faisant partie du secteur « J » précité.

270. Par ailleurs, l'analyse des restes à recouvrer montre ce qui suit :

- Comme suite à l'affectation, en date du 2 février 2007, des parcelles J1, J2, J3 et J4 sises en zones « Equipements privés d'intérêt public », d'une superficie globale de 42 500 m² au profit de la « société financière d'investissements industriels et immobiliers », au prix de 34 000 000 DH, ladite société affectataire desdites parcelles avait acquitté une somme de 10 200 000 DH, et est, au 31/12/2007, toujours redevable d'un reste à payer de 23 800 000 DH.

Ceci suppose l'existence, au niveau du stock d'entrée de l'exercice 2008, des parcelles précitées, en tant que stock disponible non encore vendue, ce qui n'est pas le cas.

- Les états des restes à recouvrer au 31/12/2014 communiqués par la SMIT font état d'un reste à recouvrer de 20 400 000 DH au titre de l'affectation, pendant le mois de février 2007, des

lots J3C66-J2C68-J2C70-J3C72 sis en zone « Immeubles » du secteur « J », d'une superficie de 13 903 m². Ladite affectation a été consentie moyennant le prix de 34 000 000 DH, dont le montant de 13 600 000 DH a déjà été réglé.

Ceci suppose, également, l'existence au niveau du stock en fin d'exercice 2014, des parcelles précitées, en tant que stock disponible non encore vendue, ce qui n'est pas le cas.

- Comme suite à la promesse synallagmatique de vente du 25 juillet 2014, la SMIT a promis de vendre à la société DIAMOND FITNESS SARL AU, au prix de 5 661 250 DH, le lot de terrain « G8 », situé au sein Founty II au secteur « J », d'une superficie de 3232 m². La société bénéficiaire a déjà réglé une avance d'un montant de 1 131 200 DH, et est toujours redevable, au 31/12/2014, d'une somme de 4 530 050 DH. Ce qui suppose les mêmes remarques précitées.

271. Etant donné ce qui précède, la SMIT est appelée à expliquer l'objet de ces restes à payer, et de mieux préciser la consistance du secteur « J » en nombre de parcelles et en superficie vendable, ainsi que l'évolution des ventes des parcelles le constituant.

Réponse de la SMIT

Dans sa réponse, la SMIT précise que comme signalé dans le rapport de la Cour des Comptes, un lot de terrain, d'une superficie de 87 359 m², a été cédé le 24 Avril 2000 pour la réalisation du centre commercial Marjane.

De ce fait, il a été déstocké lors de sa cession en 2000.

Par ailleurs, pour ce qui est du reliquat et qui faisait partie du secteur J, il a été fusionné, en 2014, avec le secteur Q dans le cadre de l'opération de lotissement de Founty II.

Ainsi, l'ensemble des lots faisant partie du secteur J ont fusionnés pour ne devenir que le secteur Q.

La SMIT considère qu'au moment de la signature des compromis de ventes, les lots de terrains en question faisaient partie du secteur J et n'apparaissent pas d'une manière lotie dans l'état de stock ce qui justifie l'inexistence de ces lots.

De plus, compte tenu de la réaffectation du secteur J (fusion J & Q), il est normal qu'au niveau du stock en fin 2014, ces lots n'existent pas au niveau de secteur J.

D'un autre côté, la SMIT a expliqué que effectivement les parcelles J1, J2, J3 et J4 (équipements public d'intérêt privé) ont été affectés à un centre commercial en 2007 sur la base du nouveau plan de lotissement, élaboré par l'Ex SONABA en 2006.

Par ailleurs et contrairement à ce qui a été relevé par la Cour des Comptes, ces parcelles figurent bien dans les stocks de la société au niveau du secteur J avant 2014, et figure au 31/12/2014 dans les lots restants à vendre au niveau secteur Q.

Ces lots de terrain sont situés actuellement dans le secteur Q et non plus au secteur J, fusionné avec le secteur Q fin 2014.

Concernant le lot de terrain « G8 », il a effectivement fait l'objet d'une promesse de vente, en Juillet 2014, avant la fusion du secteur J. C'est ainsi que le contrat de vente de ladite parcelle de terrain, conclu en 2015, l'a bien situé au secteur Q et non pas au secteur J.

Pour ce qui est du reste à payer concernant les lots de terrain J1, J2, J3, J4 et G8, il convient de souligner que :

- le lot « G8 » a été entièrement payé et cédé en 2015,
- Quant aux lots affectés au centre commercial, les formalités de vente sont en cours de formalisation.

Commentaire :

Compte tenu des éléments de réponse ci haut indiqués, et des inventaires de stock établis par la SMIT au titre des années 2008 à 2014, la Cour relève que les lots en question, faisant partie du secteur « J » et n'ayant été fusionnés au niveau du secteur « Q » qu'en 2014, ont été inventoriés au titre desdites années, 2008 à 2014, en tant que lots aménagés issus du secteur Q, ce qui induit en erreur l'analyse desdits inventaires. De ce fait, lesdits inventaires, tels que présentés, ne permettent pas de retracer fidèlement l'évolution du stock foncier social.

Par ailleurs, la Cour fait état du retard constaté dans la conclusion du contrat définitif de vente des lots ayant été affectés au centre commercial depuis 2007 (parcelles Q66/Q68/Q70/Q72, d'une superficie totale de 13 903 m²). En effet, depuis lors, ces lots figurent encore au stock à vendre au 31/12/2014, ce qui est de nature à affecter la bonne évaluation du stock social cessible.

III.1.4 Activité de suivi de la valorisation des lots de terrain cédés

272. Dans l'objectif d'assurer une mise en valeur cohérente et dans les meilleurs délais du patrimoine foncier exproprié au profit de l'ex SONABA et de l'ex SNABT, ces deux entités (actuelle SMIT) imposent, au titre des contrats de cessions des parcelles équipées ou des terrains destinés à la réalisation de projets intégrés, des conditions de valorisation selon un échéancier et un cahier des charges convenus, sous peine de résiliation du contrat.

III.1.4.1 Au niveau de la Baie de Tanger

a- Suivi de la valorisation des parcelles cédées issues des terrains lotis

273. L'examen des données relatives aux terrains lotis propriété de l'ex SNABT a permis de relever que l'activité de commercialisation des lots a été effectuée à 100%, pratiquement depuis 2008. Toutefois, en matière de valorisation, 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 faibles. 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 53,5% et 43% en termes de superficie (voir détail en annexe n° 14).

Réponse de la SMIT

La SMIT a avancé que l'effort d'incitation à la valorisation auprès des propriétaires des lots non valorisés pour tous les lots, continue avec un rythme soutenu. En effet, pour les acquéreurs en situation de manquement à leurs engagements contractuels, la SMIT lance une série d'actions : notification de défaillance, mise en demeure adressée par le biais de l'avocat conseil, action en justice en cas de non redressement de situation.

Par ailleurs, il est à rappeler que plusieurs catégories de défaillance, appellent la réaction de la SMIT, à savoir.

- *Retard dans le dépôt d'autorisation de construire*
 - *Retard dans l'obtention de l'autorisation de construire*
 - *Retard dans le commencement des travaux*
 - *Retard dans les délais de réalisation des travaux (dépassement des délais ou arrêt du chantier)*
- Egalement, il est à signaler que la majorité des lots hôteliers non encore valorisés se situent dans la zone d'aménagement Touristique Ghandouri, zone à caractère spécial aménagée et commercialisée par la Sté. Med Z filiale de la CDG. A cet effet, l'ensemble des contrats de vente sont conclus directement entre les promoteurs et MEDZ. Le droit de poursuivre le respect des dispositions des cahiers des charges revient à MEDZ et le suivi de ces projets est assuré par le comité local de suivi présidé par le CRI.*

Pour les immeubles ayant pris du retard dans la valorisation, ils font intégralement partie du lotissement Tanger Offshore et la Perle de Tanger qui à date d'aujourd'hui, n'ont pas encore eu l'accord pour l'autorisation de construire du fait que cette dite autorisation est conditionnée pour

- :
- le cas de *Tanger Offshore* par la signature d'une convention pour la réalisation des infrastructures mitoyennes audit lotissement. Le projet de convention n'étant pas encore signé et par conséquent, il est jugé non opportun d'entamer une procédure judiciaire à l'encontre de ces investisseurs.
 - le cas de la perle de *Tanger* est détaillé plus loin.

274. Par ailleurs, il a été constaté que la SMIT ne recourt pas systématiquement à la justice pour non-respect des clauses de valorisation. En effet, sur un total de 31 parcelles « Villas » non valorisées au 31/12/2014, uniquement 12 parcelles, soit 38%, ont fait l'objet de recours judiciaire par la SMIT à l'encontre des propriétaires récalcitrants. Quant aux parcelles « Immeubles », ledit taux n'est que de 5% sur un total de 20 parcelles non encore valorisées en cette date.

Réponse de la SMIT

La SMIT a expliqué que dans le cadre de sa démarche, engage par étape pour l'ensemble des propriétaires récalcitrants des actions pour le ramener à respecter leurs engagements. En effet, l'ensemble des propriétaires villas ont été saisis par la SMIT pour honorer leurs engagements et démarrer les travaux. Toutefois, la SMIT se retrouve pour certains :

(i) dans l'impossibilité de notification-adresse modifiée ou des acquéreurs à l'étranger. (ii) dans l'impossibilité d'actionner le recours à la justice vu que l'acquéreur a déposé sa demande d'autorisation de construire et qu'il n'a pas encore obtenu l'autorisation par la commune.

Aussi, les efforts de suivi de respects des engagements consentis par la SMIT ont permis de créer une dynamique de valorisation auprès des acquéreurs hésitants.

*Concernant les parcelles immeubles, comme ça été déjà souligné, il s'agit principalement des lots immeubles du projet *Tanger offshore* et de la perle de *Tanger* ou l'action en justice n'a pas été actionnée pour les raisons citées au niveau de la même réponse.*

b- Suivi de la valorisation des terrains destinés à la réalisation de projets intégrés : cas du projet "lac artificiel"

275. Il convient de rappeler, que dans le cadre du développement touristique de la destination *Tanger*, l'ex SNABT avait décidé de développer un cœur de vie et d'animation à travers la valorisation du site dénommé « Lac Artificiel ». Ce projet a été programmé au niveau du plan d'action 2007-2008 de la SNABT. L'assiette foncière dudit projet, propriété de la SMIT, est sise à *Tanger*, *Tanja El Balia*, consistant en un terrain nu d'une superficie de 385 615 m², objet du titre foncier N°205/G.

276. Ainsi, la direction de la SNABT avait présenté auprès du conseil d'administration, qui s'était réuni en date du 30 mai 2007, des options de développement du terrain précité.

277. Etant donné que la ville de *Tanger* avait déposé sa candidature pour l'organisation de l'« Exposition Universelle 2012 », il a été décidé que le terrain en question sera cédé à la société organisatrice de l'Exposition 2012, au cas où la candidature de la ville de *Tanger* est retenue. Dans le cas contraire, le terrain en question sera cédé dans l'optique de réalisation d'un projet intégré à forte composante d'animation, dans le cas contraire.

278. Par suite à l'échec du dossier de candidature de la ville de *Tanger* pour l'organisation de l'« Exposition Universelle 2012 », la CDG s'est vu accordée l'option d'acquérir le terrain en question, moyennant le prix de 100 MDH et de prendre une participation de 20% dans le capital de la société qui sera chargée de la réalisation du projet programmé.

279. Par ailleurs, selon les termes du procès-verbal de la réunion du conseil d'administration de la SNABT tenue le 18 décembre 2007, ce dernier avait approuvé le projet en question. Cependant, il a fixé la durée de validité de l'option, ci-haut explicitée, accordée au profit de la CDG à six (6) mois jusqu'au mois de juin 2008. Dans le cas contraire, la SNABT (actuelle SMIT) sera tenue de procéder au lancement d'un appel à manifestation d'intérêt pour la valorisation dudit terrain.

280. A cet effet, en septembre 2008, soit plus de deux mois après l'échéance précitée, la SMIT a passé l'acte de cession du terrain suscité à la CDG, moyennant le prix de 120 MDH.

281. Le contrat précité est une vente immobilière pure et simple dont les clauses n'imposent ni la constitution d'une société projet dans laquelle la CDG détiendrait une participation de 20%, ni des obligations de valorisation et de développement du projet programmé. Ceci est contraire au « Cahier des Charges fixant les clauses et conditions de vente et de valorisation » des terrains propriété de la SNABT, tel que approuvé par arrêté Interministériel N°482.68 du 9 août 1968.

282. Il est à préciser dans ce sens, que dans le cas de cette opération, la SMIT a agi plus en tant que société immobilière cherchant le profit de la vente d'un terrain en sa possession, plus qu'une entité ayant comme principale finalité de la vente de ses terrains leur mise en valeur touristique.

283. L'une des conséquences majeures de cette opération, est qu'à fin juillet 2015, le terrain ainsi cédé est toujours dans son état initial brut et non valorisé, ce qui est loin de faire profiter la Baie de Tanger du programme initialement prévu.

Réponse de la SMIT

Pour la SMIT, l'ensemble des démarches entreprises par la SNABT (actuellement SMIT) ont fait l'objet d'une autorisation de son Conseil d'Administration (Cf : PV du conseil d'Administration de la SNABT) qui avait validé cette cession à un organe de l'Etat qu'est la CDG.

c- Analyse du cas particulier de la cession du terrain dénommé « La Perle de Tanger »

284. La SMIT a cédé au profit de la société "la Perle de Tanger-SARL"²² (SPT) en 2009 le terrain dénommé "la Perle de Tanger" d'une superficie approximative de 30.496 m² moyennant le prix de 115 Millions DH. Toutefois, l'acte initial de vente a connu d'importantes modifications en faveur de l'acquéreur et pénalisant la SMIT. Le tableau ci-dessous schématise l'évolution des engagements de la SPT et relate quelques concessions qui lui ont été accordées.

²² C'est une société de droit marocain, filiale à 99% de la société "Marina d'or Maroc".

Tableau 17: Evolution des engagements de la SPT

Engagements de l'investisseur selon l'acte initial du 03 juin 2009			Selon l'acte du 30 décembre 2010 et du 15 janvier 2011 portant « Vente immobilière à titre de dation en paiement et Avenant rectificatif »	
Composantes du programme d'investissement initial	Coût estimatif (DH)	Calendrier contractuel de réalisation	Réductions du programme d'investissement	Prolongement du calendrier de réalisation
Deux hôtels ainsi que les équipements et services annexes	285 896 109	36 mois à partir de la date de signature de la convention d'investissement	Suppression de l'engagement de réalisation de la composante hôtelière et de l'ensemble commercial et d'animation (dont le terrain était l'objet de la vente immobilière à titre de dation en paiement au profit de la SMIT) ;	
Un ensemble commercial et d'animation	49 157 481			
Un ensemble immobilier résidentiel et/ou de bureau ou mixte ou à autre usage	593 741 084	60 mois à compter de la date de signature du contrat (3 juin 2014)	Révision à la baisse du programme en convenant de ne fixer ni le montant, ni la capacité, ni la typologie ni le standing de l'investissement programmé. Les composantes seront ainsi susceptibles de variation par la SPT en fonction du marché.	Prolongement du délai d'achèvement de la composante résidentiel/bureaux jusqu'au 3 juin 2018 au lieu du 3 juin 2014
Un parc paysager accompagné d'espaces libres complémentaires	22 226 248	36 mois à compter de la date de signature du contrat (3 juin 2012)	Suppression de l'engagement de réalisation du parc paysager avec ses espaces libres complémentaires	
Infrastructures d'accompagnement	12 617 575	36 mois à compter de la date de signature du contrat (3 juin 2012)	Suppression de l'engagement de la SPT au niveau de la composante relative au traitement paysager autour de l'ensemble du terrain aux abords de l'oued Moghogha (trottoir, plantation) dont le coût estimatif était de 3 179 015 dh.	Prolongement du délai, qui a été fixé à 36 mois à compter du 15 janvier 2011, soit au plus tard le 15 janvier 2014 au lieu du 3 juin 2012

285. Cependant, à fin juin 2015, l'état de valorisation²³ des deux uniques blocs résidentiels maintenus au niveau du projet « La Perle de Tanger » est à 45% des travaux de finition.

L'analyse de la transaction a permis de soulever les observations suivantes :

- Maintien du même prix de vente malgré le changement de la superficie cédée

286. Le prix de vente fixé initialement à 115 Millions DH a été maintenu, malgré le passage de la superficie à céder de 25 000 m², telle que prévue au niveau du compromis de vente, à 30 497 m² objet de l'acte définitif de vente

²³ Données issues du service « Patrimoine » de la SMIT.

- Non application d'intérêts supplémentaires pour majoration de retard

287. Le contrat initial a prévu l'application d'un intérêt au taux de 4 % au montant de la 3ème tranche à payer dans 12 mois. Or, au terme de cette échéance, qui correspond au 3/6/2010, l'acquéreur n'a réglé que 40% dudit montant majoré de l'intérêt précité. Le règlement du reliquat de 35,88 millions DH a été reporté au-delà de la date limite, sans pour autant appliquer les intérêts supplémentaires prévus pour ce cas.

- Non révision du prix de vente malgré la réduction des engagements de la SPT de plus de 25 Millions DH

288. Cette transaction consiste en une vente immobilière d'un terrain avec un engagement de le développer selon les termes du contrat et, notamment, le programme et le calendrier d'investissement convenus. De ce fait, le prix de la transaction (115 millions DH) a été fixé de manière à prendre en considération ledit engagement qui nécessite des coûts supplémentaires. Or, l'analyse des Avenants rectificatifs du contrat initial conclu en 2009 montre que l'acquéreur a pu bénéficier de plusieurs allègements par rapports à l'engagement initial qui constituent l'équivalent de 25 millions DH, en plus d'autres allègements de délais et de faveurs contractuelles (possibilité d'infliger à la SMIT des pénalités assez importantes, annulation des clauses de pénalités de retard, annulation de la clause pénale, etc.) ;

- Non activation de poursuites judiciaires pour non-paiement du reliquat du prix de vente restant dû par la SPT, d'un montant de 15,31 Millions DH

289. En date du 3 juin 2009, la société Marina D'Or Maroc SARL, associé majoritaire de la société « La Perla de Tanger », s'était engagé, suivant acte enregistré le 16/06/2009 à rembourser à première demande adressée par la SMIT, toutes sommes dues en cas d'inexécution par sa filiale de son obligation de paiement du solde du prix de vente du terrain « La Perla de Tanger » dans les délais convenus. Au titre du même acte, la société Marina D'Or Maroc a, également, déclaré être solidaire avec sa filiale en cas de défaillance de sa part vis-à-vis de la SMIT. jusqu'à fin juillet 2015, le règlement d'un reliquat de 15,31 Millions DH n'est toujours pas effectué, sans que la SMIT n'engage une action en justice pour faire valoir ses droits.

Réponse de la SMIT

La SMIT a précisé qu'elle a engagé les négociations avec la Société SPT pour finaliser le document de refonte qui est la condition, selon la dation de paiement, pour couvrir le reliquat sur le prix de vente.

Le processus de négociation a connu l'intervention de plusieurs acteurs institutionnels (le chef du Gouvernement, le Ministre du Tourisme, l'Ambassadeur d'Espagne, etc.) ce qui a permis de dénouer à chaque fois les difficultés mais a rallongé le processus de négociation.

- Signature de l'acte portant « Vente immobilière à titre de dation en paiement et Avenant rectificatif » sans approbation du conseil de surveillance

290. La SMIT a conclu en 2011 un contrat portant « Vente immobilière à titre de dation en paiement et Avenant rectificatif », portant réduction de l'engagement d'investissement initial de plus de 25 millions DH, sans autorisation préalable de son conseil de surveillance, Ce qui constitue une infraction aux statuts de la société.

- Non application des clauses résolutoires prévues au niveau de l'acte initial du 3 juin 2009, toujours en vigueur, pour non réalisation de la composante relative aux infrastructures d'accompagnement, telle que réduite, dans les délais (11/01/2014).

291. La SMIT a accordé des concessions en cascade à l'investisseur qui ont changé en profondeur la nature même du projet initial et les engagements des parties, et par conséquent ont compromis tout le programme de valorisation touristique prévu pour le terrain « la Perle de Tanger ».

Réponse de la SMIT

Selon la SMIT, l'affaire Perla ne peut être analysée sans tenir compte de l'environnement et du contexte dans lequel a évolué cette affaire. En effet, l'impact de la crise financière, le positionnement du projet, les relations Hispano-marocaine, les ventes effectuées par la filiale de Marina d'Or sont autant d'éléments essentiels qui ont été pris en considération dans l'analyse de l'évolution de cette affaire.

Compte tenu, de cet environnement, la SMIT a eu une approche stratégique consistant en le développement de ce projet en ne tenant compte que de la problématique « développement touristique » et l'impact négatif que susciterait un éventuel arrêt de ce projet sur la ville. Aussi, les décisions prises ont toutes été orientées de telle sorte à éviter le point de non-retour avec l'investisseur.

Aussi, les facilités accordées ont permis de maintenir l'investisseur sans avoir affaire à la justice ce qui aurait causé l'arrêt du chantier de manière définitive. En effet, sa poursuite judiciaire aurait nécessité le remboursement par la SMIT du montant du terrain et de l'investissement engagé par ce dernier ; ce que la SMIT ne pouvait supporter financièrement.

III.1.4.2 Au niveau de la Baie d'Agadir

a- Suivi de la valorisation des parcelles cédées à usage d'Hôtellerie

292. Pour les parcelles destinées à l'hôtellerie, une grande partie des projets placés²⁴ n'est toujours pas encore valorisée. En effet, près de 45% de la superficie cédée pour usage d'Hôtellerie est toujours vierge, soit l'équivalent de 40 unités Hôtelières cédées mais non encore construites. Le tableau ci-après donne le bilan de valorisation des parcelles d'hôtels :

Tableau 18: Bilan de valorisation des parcelles d'hôtels

	En nombre de projets			En superficies		
	Au 31/12/2007	Au 31/12/2014	Taux au 31/12/2014	Au 31/12/2007	Au 31/12/2014	Taux au 31/12/2014
Total prévu par les CDCU ²⁵ de la cité Founty	66			610 293		
Total cédé	58	65	98,5%	547 761	603 046	98,8%
Total valorisé	10	25	38%	265 464	332 987	54,6%
Total cédé et non valorisé	48	40	61,5%	282 297	270 059	44,8%
Total général non valorisé	56	41	62%	344 829	277 306	45,4%

293. Bien que toutes les cessions sont contractualisées moyennant des clauses d'obligation de valorisation qui confèrent au vendeur (la SMIT), au terme du contrat conclu, le droit d'user du privilège de l'action résolutoire et du droit d'infliger à l'encontre de l'acquéreur

²⁴ Parcelles cédées en vue de la création d'un projet hôtelier.

²⁵ Cahier des charges urbanistiques

récalcitrant, pour tout retard constaté par rapport à l'échéancier contractuel de valorisation, des pénalités de retard, la SMIT n'arrive pas à assurer un meilleur taux de valorisation Hôtelière. Cette réalité est de nature à remettre en cause la mission principale de la SMIT, à savoir « la mise en valeur touristique » de son périmètre d'action.

294. Hormis le taux assez élevé (45%) des lots à usage « Hôtels » non encore valorisés (construits), l'analyse des états de valorisation des parcelles cédées permet de relever l'existence de certaines unités hôtelières déjà construites mais toujours non opérationnelles malgré leur cession depuis plus de 12 ans. Le tableau ci-dessous décrit quelques cas relevés :

Tableau 19: Cas d'hôtels construits (valorisés) mais non encore opérationnels

Parcelle n°	Surface	Date contrat de cession	Société	Etat juridique
A07	1920	14 septembre 2003	CONSORTS "H"	
C03 BIS	1932	30 mars 2001	SOCIETE "P"	Action en justice/ non-respect du CCT ²⁶
F07	6830	24 mai 2001	SOCIETE "T.B."	
G07	3474	3 août 2000	SOCIETE "A"	
H03	2780	25 décembre 2000	SOCIETE "S.V.S."	Action en justice

Réponse de la SMIT

La SMIT a expliqué que pour inciter les acquéreurs des lots de terrains hôteliers à respecter les délais de valorisation, elle a intenté des actions en justice à l'encontre des promoteurs hôteliers défaillants. En effet, à fin 2013, la SMIT avait dans sa situation 17 actions en justice à l'encontre des promoteurs hôteliers en plus de 09 mises en demeures. Aussi, et dans le cadre des efforts d'accompagnement pour améliorer le taux de valorisation de Founty vu que la voie de recours à la justice est un processus long, la SMIT a engagé des actions d'arrangement à l'amiable qui consiste en un engagement ferme signé et légalisé du promoteur sur un calendrier de valorisation (arrangement acté par le juge). De ce fait, à fin 2014, le nombre des actions en justice a baissé en faveur des arrangements à l'amiable.

Pour le reste des lots non valorisés et qui ne font pas objet d'action en justice, il est à préciser qu'il s'agit (i) des lots qui sont au stade de mise en demeure (ii) des lots ayant fait l'objet d'une demande d'autorisation qui est en cours d'instruction et (iii) des lots pour lesquels la notification de mise en demeure n'a pas été possible (adresse inexistante, propriétaire à l'étranger, ...)

En ce qui concerne les projets touristiques valorisés et non exploités, la SMIT n'a aucune prise sur leurs promoteurs pour les obliger à les faire exploiter. Les contrats de vente la liant à ces promoteurs ne stipulent que la valorisation des lots et non leur exploitation.

Néanmoins, et pour inciter ces promoteurs à exploiter leurs projets, la SMIT est intervenue à plusieurs reprises auprès de la Direction Régionale du Tourisme, administration compétente en la matière.

295. D'un autre côté, certains contrats de ventes se sont suffits, au niveau des clauses d'obligation de valorisation, à fixer des échéanciers de valorisation par rapport à la date d'obtention de l'autorisation de construire et non par rapport à la date de conclusion du contrat de vente comme c'est le cas d'habitude dans les contrats de cession conclus par la SMIT.

²⁶ Cahier des charges techniques

296. Ainsi, par suite à cette mesure, autant que la demande d'autorisation de construire n'est pas encore déposée auprès de l'autorité compétente, lesdites clauses de valorisation seront sans effet, étant donné que l'échéancier contractuel de valorisation ne commence à courir qu'une fois l'autorisation de construire obtenue, chose qui, de ce fait, sera laissée à la libre volonté de l'acquéreur. Il s'agit, en l'occurrence, de la parcelle HC22 d'une superficie de 1 771 m², cédée suivant acte notarié enregistré le 01 février 2013, qui n'est pas encore valorisée.

b- Suivi de la valorisation des autres types de parcelles

297. Les parcelles de terrains à usage « Immeubles » sont très peu valorisées. En effet, sur un total de 96 projets s'étalant sur une superficie cessible de 20,8 ha, seulement 6 immeubles (6%) sont construits et exploitables, soit l'équivalent de 94% de parcelles de terrains sont en l'état brut, ou en cours de construction (voir détail en annexe n° 15).

298. Ce faible taux de valorisation est, certes, dû essentiellement aux retards enregistrés dans la délivrance des autorisations et la réception des travaux d'équipement des lotissements en question, Founty II en l'occurrence, mais cela ne doit pas écarter la responsabilité de la SMIT. En effet, la propriété d'une bonne partie des terrains en question (214,17 ha) a été transférée au profit de l'ex SONABA, actuelle SMIT, par voie d'expropriation depuis 1976, le reste a été acquis en 1982. Depuis lors, l'objectif était l'aménagement et le développement de cette assiette foncière, chose qui présente, jusqu'à fin juillet 2015, des taux de valorisation assez faible.

Réponse de la SMIT

Concernant la valorisation de la zone Immeubles, la SMIT a signalé que, suite à la réalisation et à la réception des travaux d'aménagement, fin 2014, de la dernière tranche de Founty, zone dans laquelle se trouvent la majorité des lots de terrain immeubles :

- 14 parcelles de terrain immeubles sont actuellement en cours de construction,
- 9 parcelles sont en cours d'instruction par les instances compétentes en vue de l'obtention des autorisations de construire.

299. Concernant les lots à usage « Villas », le constat est moins négatif. En effet, sur un total de 1167 parcelles destinées à cet usage et s'étalant sur une superficie totale de 408 479 m², 35% de cette superficie, soit 291 parcelles, est toujours non exploitable. Ce taux est, certes, en deçà de la performance requise, étant donné l'assiette foncière disponible depuis 1976 et les moyens humains et matériels dont la SMIT a été dotée, mais, par rapport aux autres affectations urbanistiques, il traduit un meilleur rendement en termes de valorisation des lots « Villas » (voir annexe n°16).

300. Par rapport à la superficie totale destinée à usage « Equipements privés », seulement 16% est encore non exploitable, bien qu'en terme de nombre de parcelles ce taux est à 67%. Cela s'explique par le fait que les parcelles les plus importantes ont été les premières à être valorisées, notamment le lot abritant un centre commercial d'une superficie de 87 359 m² (voir annexe n° 17).

301. D'un autre côté, malgré leur utilité générale qui découle de leur caractère de services publics, les « Equipements publics » de la cité Founty souffrent d'un taux de valorisation assez faible. En effet, sur les 11 projets prévus, seulement 4 sont actuellement en service, ce qui représente uniquement 31% de la superficie totale destinée à cette fin.

c- Insuffisance des actions engagées pour inciter les acquéreurs des parcelles équipées à les développer conformément aux clauses contractuelles et aux cahiers des charges de valorisation

302. D'après les données citées ci-dessus, il s'avère qu'au 31/12/2014, 27 % du total des parcelles cédées, soit 342 unités²⁷, ne sont pas encore valorisées.

303. Par ailleurs, l'examen, au 31/12/2014, des actions engagées par la SMIT en vue d'accélérer le rythme de valorisation desdites parcelles, a permis de constater que les actions engagées par la SMIT dans ce sens n'ont concerné que 16 % des acquéreurs récalcitrants (voir détail en annexe n° 18). Par ailleurs, sur le total desdites actions encourues, une seule et unique action en justice a été couronnée par la restitution des parcelles cédées et non valorisées (parcelles M1/M2/M3).

Réponse de la SMIT

Dans sa réponse, la SMIT a présenté une autre situation des actions qu'elle a engagé à fin 2014 pour faire respecter les clauses de valorisation. Ladite situation fait état de 10 actions en justice (7 pour l'Hôtellerie et 3 pour les immeubles), 11 arrangements, dont 10 relatifs à l'hôtellerie et 201 mises en demeure (195 pour les villas et 6 pour l'hôtellerie).

De ce fait, les actions de la SMIT (sur les trois niveaux : mise en demeure, action en justice, arrangement à l'amiable) concernent plus de 57% des lots hôteliers. Le reste, comme ça été souligné, concerne les lots en cours d'instruction pour l'obtention de l'autorisation de lotir ou les lots pour lesquels la notification de mise en demeure était impossible.

d- Projets déjà valorisés et opérationnels dont l'assiette foncière n'a toujours pas encore fait l'objet de contrat de vente

304. Certaines parcelles de terrains, figurant toujours à fin juillet 2015 en stock de terrains nus à vendre, sont déjà construites et opérationnelles. Par ailleurs, aucun contrat ou compromis de vente n'a encore été conclu entre la SMIT, en tant que propriétaire légal, et les exploitants desdits lots. Il s'agit des parcelles suivantes :

- la parcelle N°A02 : Cette parcelle de terrain d'une superficie de 1 084 m², est déjà occupée par deux administrations publiques, à savoir, le Centre Régional d'Investissement d'Agadir et le 4^{ème} Arrondissement de la Sûreté Nationale. En effet, au niveau de cette parcelle, les constructions sont déjà édifiées et exploitées par lesdites administrations. Toutefois, du côté de la SMIT, le terrain en question est toujours sa propriété exclusive, et aucun acte n'a été conclu en vue d'autoriser lesdites administrations à l'exploiter ;
- la parcelle O44 : Cette parcelle, d'une superficie de 1 129 m², abrite déjà le District d'Agadir. Ledit siège est construit est opérationnel, alors que son assiette foncière est toujours propriété de la SMIT. A fin juillet 2015, ledit lot n'a pas encore fait l'objet de contrat de vente ;

Réponse de la SMIT

La SMIT a avancé que pour le lot A02 accueillant deux administrations, il devait faire l'objet d'une demande d'autorisation pour éclater le titre foncier afin d'obtenir les titres fonciers des lots support du district et du CRI de Sous Massa. La procédure a été engagée par la SMIT et a abouti à l'obtention des titres fonciers y afférent.

Pour régulariser la situation foncière de ces lots, la SMIT a relancé à plusieurs reprises les Administrations concernées pour formaliser l'acte de vente.

²⁷ Le calcul prend en considération un délai maximum de valorisation de 48 mois à partir de la date de signature du contrat. Ainsi, les cessions enregistrées au cours des années 2011 à 2014, 30 cas au total, ne sont pas prises en compte pour l'appréciation des mesures prises en vue d'inciter les acquéreurs récalcitrants à valoriser les terrains acquis.

e- Maintien, en stock non aménagé, de la parcelle G16, dont le programme de valorisation consiste en un « Pôle d'animation » de la cité « Founty », et ce depuis l'approbation du plan de lotissement de la «Zone Hôtelière » en 1999

305. En vertu des différents documents d'urbanisme²⁸ relatifs à l'unité d'aménagement touristique « Founty », notamment, le cahier des charges urbanistique de la « Zone Hôtelière » approuvé par les autorités compétentes en 1999, le programme de valorisation de cette parcelle « G16 » prévoyait le développement d'un « Pôle d'animation » qui fera de ce secteur une destination d'animation par excellence de la ville d'Agadir.

306. Relativement à cette parcelle, qui s'étale sur une superficie de 55 620 m², ledit cahier des charges a laissé la programmation finale et définitive ouverte à l'étude des spécialistes.

307. En vertu du Contrat Programme Régional (CPR) pour le développement du tourisme de la région Souss Massa Draa signé en 2013 ayant remplacé le Programme de Développement Régional Touristique (PDRT) Agadir 2015, signé à Agadir le 7 Avril 2007, la création du « Pôle d'animation Founty », a été programmé durant la période 2013-2019.

308. L'analyse des réalisations découlant de l'application des mesures prévues dans le cadre des programmes précités montre qu'à fin juillet 2015, soit près de 15 ans après la réception provisoire des travaux de viabilisation de la « Zone Hôtelière » abritant le projet « Pôle d'animation » en date du 24 septembre 1999, le terrain destiné à ce projet est toujours dans un état brut non aménagé.

309. Aussi, en dépit de la signature d'un contrat de vente, l'autorisation de lotir et de construire n'est toujours pas délivrée par l'autorité compétente. Ceci constitue une anomalie par rapport aux dispositions du compromis de vente de ladite parcelle, qui stipule que la signature du contrat définitif de vente aura lieu après la réalisation de certaines conditions suspensives, notamment, l'obtention de l'autorisation de lotir et de construire.

310. Il va sans dire que le retard enregistré au niveau de l'aménagement et de la valorisation des terrains est dû essentiellement à la non maîtrise des aspects urbanistiques et d'aménagement du territoire.

Recommandation n° 4:

Il est recommandé à la SMIT de 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.

III.2. Situation financière de la SMIT

334. L'analyse sommaire de quelques indicateurs comptables et financiers de résultat (le résultat d'exploitation, le résultat net, ou encore la capacité d'autofinancement), montre qu'il s'agit d'une entité à situation financière fragile. En effet, sur la période 2010-2014 le résultat d'exploitation est négatif. Cela veut dire que les consommations intermédiaires, et les facteurs de productions (travail et technique) absorbent les produits d'exploitation (chiffre d'affaires) générés par l'activité de la SMIT. A titre d'illustration, contre les

²⁸ Décret N°2-76-602 du 13 octobre 1976 approuvant le plan de zonage du secteur dit « unité d'aménagement touristique Founty » sis à Agadir. (BO N°3339 du 27/10/1976 -FR).

produits d'exploitation réalisés par l'entreprise au titre de l'exercice 2014 qui sont de 293,4 millions DH, elle a supporté des charges d'exploitation de 313,85 millions, dont 267,04 millions DH pour uniquement les achats de matières et fournitures et les dotations d'exploitation (facteur technique). L'annexe n° 19 présente le détail de l'évolution des principaux indicateurs de résultat sur la période 2008-2014.

335. La SMIT n'assure pas un niveau régulier de produits d'exploitation qui varient sur la période étudiée en dents de scie (voir plus loin tableau n° 25). Ces derniers suivent en effet le rythme des ventes de terrains dont elle dispose et qui constituent sa principale source de revenus. Ainsi, les produits d'exploitation ont chuté les années qui n'ont pas connu de ventes de terrains.

336. Pour les produits générés de l'activité principale 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 millions DH en grande partie réalisée avec Qatari diar pour le projet de Houara à Tanger, soit environ 23,05 millions DH. Le reste correspond à une étude relative à la station « Biladi » à Mahdia pour 1,67 millions DH. Pour 2013 et 2014 les produits issus de la vente de services par la SMIT s'élèvent respectivement à 14,64 et 11,72 millions réalisés dans leur globalité avec Qatari Diar. A souligner à ce niveau que les charges d'exploitation supportées par la société au titre des exercices 2012, 2013 et 2014 sont respectivement de 108,39 ; 81,70 et 315,20 millions DH.

337. C'est dire que la SMIT ne vit pas de son activité principale (l'ingénierie touristique), mais plutôt de la vente de ses actifs, en l'occurrence les terrains. Toutefois, il est à souligner le caractère temporaire de cette ressource, sur laquelle repose tout l'équilibre financier de la SMIT, qui est d'ailleurs mentionné dans son texte de création qui dispose dans son article 2 que « la SMIT continue de disposer des privilèges accordés à la SNABT et de la SONABA et poursuit la réalisation des missions qui étaient imparties à ces sociétés par lesdits textes jusqu'à épuisement de leurs effets ».

Réponse de la SMIT

Pour la SMIT la vente de la réserve foncière 'Actif' fait partie intégrante de ses missions légales. Il est de ce fait normal que les recettes de ces ventes servent à couvrir une part des charges engendrées par les activités de la société.

Commentaire :

Certes, en vertu de la loi n° 10-07, la SMIT est investie de missions qui incombaient auparavant à la SNABT et à la SONABA et qui sont liées au foncier. Toutefois, lesdites missions sont limitées dans le temps comme stipulé par l'article 2 de la loi précitée et par conséquent ne peuvent continuer à être à l'origine de l'essentiel des ressources de la société.

338. Par ailleurs, la SMIT reçoit chaque exercice une subvention du Ministère de tourisme de 19,7 millions DH. Mais la contribution de l'Etat au financement de cette société prend plusieurs formes, c'est ainsi qu'en 2009 la SMIT a reçu 59,6 millions DH qu'elle a inscrit en comptes d'associés. Ce montant a servi en 2010 à l'augmentation de son capital qui est passé de 41 millions DH à 100 millions DH. En 2014 une enveloppe de 25 millions a été reçue, en sus de la subvention annuelle, et inscrite sur le même compte pour permettre à la SMIT de financer sa participation au capital de la société d'aménagement de la vallée de l'oued Martil (STAVOM) qui est de 100 millions, dont la partie libérée à fin juin 2015 par la SMIT est de 25 millions DH.

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble sur les principaux produits réalisés par la SMIT selon leur origine.

Tableau 20: Principales composantes des produits de la SMIT (en Millions DH)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total Produits dont (*) :	164,76	344,44 (**)	59,80	34,19	112,62	55,60	312,40
- ventes des terrains	190,43	128,41	4, 95	3, 10	81, 91	4, 94	379,18
- Prestations de services (ingénierie)	0,00	0,00	0,00	0,00	24,72	14,64	11,72
- Subventions reçues de l'Etat			19,7	19,7	19,7	19,7	19,7

Sources : états de synthèse.

(*) Pour certains exercices le montant des ventes dépasse le total des produits inscrit sur les états de synthèse. C'est dû à une variation négative des stocks de produits (diminution des stocks).

(**) Une variation positive des stocks de produit de 205,21 millions DH a été enregistrée en 2009 et a augmenté le niveau des produits d'exploitation.

339. Par ailleurs, l'analyse du bilan de la SMIT montre le poids prépondérant de la réserve foncière héritée de la SONABA et de la SNABT dans le total bilan. C'est ainsi que la part de la réserve foncière, comptabilisée en tant que stock, constitue pour certains exercices comptables environ 85%, c'est le cas notamment des exercices 2010 et 2011 (voir annexe n° 20).

340. La prédominance de la réserve foncière apparaît aussi au niveau de la performance financière de la SMIT. En effet, les indicateurs de résultat (résultat net, CAF...), cités en haut, dépendent dans une large mesure de la vente des terrains qui représente l'essentiel des ressources de cette dernière.

Tableau 21: Estimation de la valeur du foncier de la SMIT

Emplacement du foncier	Valeur estimée (millions DH)
Foncier Tanger	43, 94
Réserve Agadir (terrains bruts)	1 136,64
Réserve foncière Founty	681,84
valeur totale estimée	1 862,42

341. Sans tenir compte des subventions reçues du Ministère du tourisme, la réserve foncière détenue par la SMIT lui permettrait de couvrir ses charges pendant environ 12 ans²⁹. Reste à la SMIT, pour réaliser ces projections, de réussir tout d'abord à vendre 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.

Réponse de la SMIT

Dans sa réponse, la SMIT a présenté une autre estimation de sa réserve foncière qui ne dépasse pas 1,22 Milliards DH.

342. Les analyses précédentes convergent toutes vers le même constat, celui **d'une entreprise qui vit d'un actif** et non de sa propre production.

²⁹ Charges annuelles calculées sur la base de la moyenne annuelle des charges des sept derniers exercices

Réponse de la SMIT

Pour la SMIT, la couverture de ses charges ne peut en aucun cas être assurée par le produit de la réserve foncière (...). Le business model actuel a montré ses limites. La recherche de nouvelles sources de financement (augmentation de la subvention de l'Etat ou autre ressource) s'avère primordiale pour assurer l'équilibre financier de la SMIT.

Recommandation n°5 :

Il est recommandé à la SMIT de revoir son modèle d'affaires maintenu jusqu'alors 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.

III.3 Gestion comptable et fiscale

L'analyse des aspects relatifs à la gestion comptable et fiscale de la SMIT a permis de soulever les observations suivantes :

III.3.1 Risque fiscal lié à la comptabilisation d'une créance de 15,31 millions Dirhams en « provision pour dépréciation des clients » sans respect de la réglementation

344. En effet, par suite à l'acte notarié enregistré à Tanger le 14 février 2011, portant « Vente immobilière à titre de dation en paiement et Avenant rectificatif », tel que détaillé ci-haut, la société « La Perla de Tanger » a réglé une somme de 6,56 millions DH, et s'était engagée à régler le reliquat, d'une somme de 15,31 millions DH, en deux tranches :

- 6,56 millions DH payable au 31/03/2011 ;
- 8,75 millions DH payable au 30/06/2011.

345. Par ailleurs, en vertu du même acte précité, les parties avaient convenu à ce que le paiement dudit reliquat de 15,31 millions DH sera conditionné par la signature d'un « Document de Refonte »³⁰. Or, à fin juillet 2015, les parties ne s'étaient pas encore mises d'accord sur une formule définitive relativement audit document. De ce fait, le reliquat de 15,31 millions DH était toujours impayé. A ce titre, la SMIT a inscrit la totalité du montant de ladite créance impayée en « provisions pour dépréciation du compte client » au titre de l'exercice 2013.

346. Or, d'une part, ladite créance n'est pas encore exigible étant donné que ledit « Document de Refonte » n'est pas encore signé, et d'autre part, en vertu de l'article 10 du Code Général des Impôts en vigueur, la déductibilité fiscale d'une provision pour créance douteuse est conditionnée par l'introduction d'un recours judiciaire dans un délai de douze (12) mois suivant celui de sa constitution.

347. Toutefois, à fin juillet 2015, aucun recours judiciaire n'a été actionné par la SMIT à l'encontre de la société débitrice au titre de ladite créance.

348. Ainsi, la déductibilité fiscale de la dotation aux provisions, constituée au titre de cette créance, n'est pas fondée.

³⁰ Voir le point consacré à « La Perla de Tanger ».

III.3.2 Surestimation de la valeur du stock de biens immobiliers relatif aux sites de Tamaouanza et Aghroud

349. L'examen de la structure du stock inventorié au titre des sites de Tamaouanza et d'Aghroud permet de relever que la valeur d'inventaire attribuée aux terrains expropriés, dont le règlement n'a pas encore eu lieu est trop élevée. En effet, ladite valeur est augmentée des intérêts légaux pour majorations de retard, prévus en vertu des dispositions de l'article 19 du dahir portant loi N°1-76-393 du 21 juin 1976 relatif à l'aménagement et à la mise en valeur touristique de la Baie d'Agadir, par suite à la non consignation et au non-paiement des indemnités dues.

Tableau 22: Surestimation de la valeur des sites de Tamaouanza et d'Aghroud

Site	Indemnité d'expropriation estimée (en principal)	Intérêt annuel (6%)	Total des intérêts cumulés au 31/12/2014 ³¹	Total dû
Tamaouanza	15 059 130,00	903 547,80	30 268 851,80	45 327 981,80
Aghroud	8 912 400,00	534 744,00	17 913 924,00	26 826 324,00
Total			48 182 775,80	72 154 305,80

350. Ainsi, le stock relatif aux terrains de Tamaouanza et d'Aghroud comprend une valeur estimative de 48,18 millions DH propre auxdits intérêts pour majorations de retard, soit 66,8% de la valeur inscrite en stock des deux terrains.

Réponse de la SMIT

La SMIT soutient que son Business model est basé sur une trésorerie s'appuyant essentiellement sur l'activité de vente du foncier. Depuis, la crise financière en 2009, la vente du foncier a connu des difficultés ce qui a impacté négativement la trésorerie de la SMIT. Le choix stratégique qui a été fait est de supporter les intérêts de retards étant donné que le conseil n'a pas autorisé la SMIT à disposer d'une ligne de financement pour subvenir à ses besoins en trésorerie.

Il est à noter que l'indemnité d'expropriation relative aux terrains privés, expropriés à Tamaouanza, a été bien consignée à la CDG en juin 2015 et ce, suite à l'amélioration de l'état de trésorerie de la SMIT.

Commentaire

L'observation demeure valable pour la gestion d'avant juin 2015.

III.3.3 Liquidation erronée de la taxe sur les opérations de lotissement relative au projet de lotissement de la dernière tranche de Founty II

351. En vertu des dispositions de l'article 60 de la loi N°47-06³² relative à la fiscalité des collectivités locales, la taxe sur les opérations de lotissements est assise sur le coût total, hors taxe sur la valeur ajoutée, des travaux d'équipement du lotissement. Or, en se référant à l'état de liquidation de cette taxe, il est constaté que sa valeur a été calculée sur la base du montant, toutes taxes comprises, facturé par la société « Agadir Bay », dont le détail est présenté au tableau ci-dessous.

³¹ Calculés depuis le 01/07/1981 au taux de 6%.

³²Loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités locales promulguée par le dahir 1-07-195 du 19 kaada 1428 (30 novembre 2007) (B.O n° 5584 du 6 décembre 2007) tel qu'elle a été modifiée et complétée par la loi n° 05-10, promulguée par le dahir n° 1-10-22 du 26 safar 1431 (11 février 2010) (B.O n° 5822 du 18 mars 2010).

352. De ce fait, la société a payé un excédent de 763 820,70 DH par rapport à la taxe réellement exigible.

Tableau 23: Liquidation erronée de la taxe sur les opérations de lotissement relatives à Founty II

	Montant HT	Montant TVA	Montant TTC
Alimentation en eau potable	3 267 696,90	653 539,38	3 921 236,28
Assainissement	12 092 636,83	2 418 527,36	14 511 164,19
Electrification	11 373 567,21	2 274 713,44	13 648 280,65
Voierie	46 992 090,52	9 398 418,10	56 390 508,62
Téléphonie	2 656 078,02	531 215,60	3 187 293,62
Total facturé	76 382 069,47	15 276 413,88	91 658 483,36
Taxe réglée sur la base de la facture TTC (5 % x TTC)			4 582 924,17
Taxe à régler (5 % x HT)	3 819 103,47		
Excédent de paiement			763 820,70

Réponse de la SMIT

il s'agit d'une opération neutre pour la SMIT. En effet, conformément à la documentation contractuelle qui lie la SMIT à la Société Agadir Bay, celui-ci prend en charge le montant de la Taxe de lotissement. De ce fait, Le montant payé par la SMIT à la commune a été restitué par Agadir Bay.

III.3.3 Comptabilisation ne reflétant pas la consistance du patrimoine foncier propre

353. La lecture des comptes et des états de synthèses de la société ne permet pas de dégager une idée claire sur la structure et les composantes du patrimoine foncier de la société.

354. En effet, la subdivision du compte de stocks entre « produits bruts », « produits en cours » et « produits finis » n'est pas maîtrisée. Cela étant, la présentation des états de synthèse ne permet pas de préciser la valeur propre à la réserve foncière (terrain brut), la valeur des produits en cours, constituée de celle des terrains en cours d'aménagement ayant déjà bénéficié d'une autorisation de lotir, et, enfin, la valeur des produits finis, constituée de celle des terrains aménagés et viabilisés destinés à la vente.

Réponse de la SMIT

La SMIT avance que la subdivision du compte stocks par catégorie est maîtrisée comme le montre les états financiers de la société depuis 2012. La distinction entre les différents types de stocks (Brut, encours et fini) est claire.

Toutefois, il est à préciser qu'il est considéré comme encours tout terrain brut ayant supporté des charges en sus du montant d'acquisition.

Commentaire

La Cour précise qu'à la date de clôture de sa mission aucun chantier de développement des sites de Tamaouanza, Aghroud et Tifnit n'a encore démarré. Or, l'analyse des états de synthèses des exercices 2008 à 2014, ne fait ressortir aucune information relative à la catégorisation du stock en question.

355. Par ailleurs, la comptabilisation des stocks ne permet pas de dégager les données propres à chaque lotissement autorisé. A titre d'exemple, le site Founty est subdivisé en deux lotissements : Founty I (première tranche de Founty) et Founty II (dernière tranche de

Founty), alors que la comptabilisation des éléments de coûts de revient se fait d'une manière consolidée pour les deux lotissements.

III.3.4 Anomalies constatées au niveau de l'élaboration et la présentation des états de synthèse

356. La Cour a relevé, au niveau de la présentation des états de synthèse de la société, les anomalies suivantes :

- Absence d'une qualification claire et permanente des subventions reçues : tantôt ces subventions sont inscrites en tant que « subventions d'exploitation » (20 millions DH, exercices 2013 et 2014), tantôt en tant que « subventions d'équilibre » (20 millions DH, exercices 2010, 2011 et 2012) et tantôt en tant qu'« avance en compte courants des associés » (59 millions DH apport de l'Etat, exercice 2009).
- Mention d'« achats revendus de marchandises » en l'absence d'activité commerciale : le tableau suivant illustre cette comptabilisation en « achats revendus de marchandises » :

Tableau 24: Montants comptabilisés sur le compte "achats revendus de marchandises" (en DH)

2009	2010	2011	2012	2013	2014
1 438 291	1 438 291	1 438 291	1 438 291	1 438 291	2 367 461,80

357. Ces valeurs doivent être reclassées en « Achats consommés de matières et fournitures » compte tenu de l'activité de la société qui consiste essentiellement en l'aménagement et la viabilisation de terrains en vue de leur vente en totalité ou par lots, et l'exécution d'études et autres prestations en vue de la valorisation de son stock foncier.

III.4 Gestion des ressources humaines

L'analyse des aspects liés à la gestion des ressources humaines de la SMIT a permis de soulever les observations suivantes :

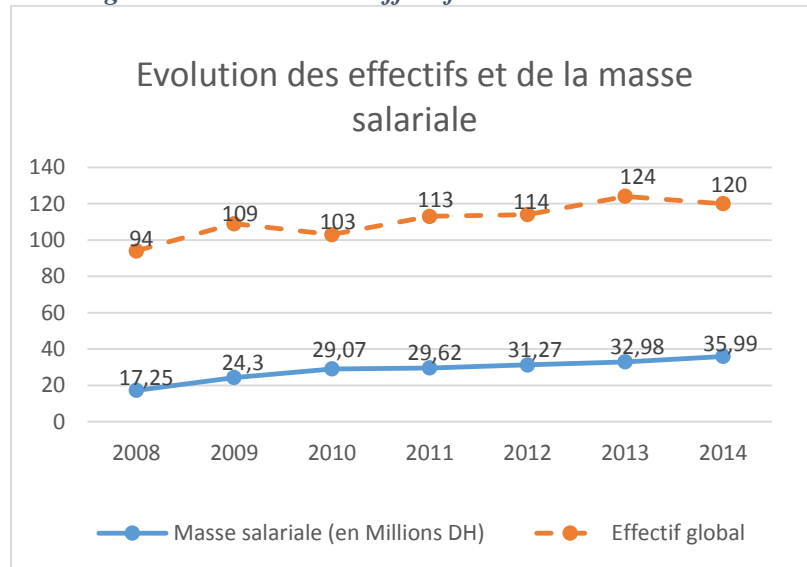
III.4.1 Evolution des effectifs et de la masse salariale

358. Pour accomplir ses missions, la SMIT dispose d'un effectif arrêté, au 31 décembre 2014, de 120 agents, composé de 104 statutaires³³ (réparti entre 81 cadres et ingénieurs, 8 agents de maîtrise et 15 employés), 9 agents intérimaires assurés par une société privée, en plus de 7 prestataires de services liés à la SMIT par des contrats dits « d'assistance-conseil ».

359. Par ailleurs, ledit effectif a coûté à la société environ 36 Millions DH en 2014, soit plus du double dudit coût supporté en 2008. Le graphique ci-dessous schématise l'évolution des effectifs et de la masse salariale de la SMIT sur la période 2008-2014 (voir détail en annexe n° 21).

³³ Ces derniers sont régis par un statut du personnel approuvé par le conseil de surveillance du 22 décembre 2009

Figure 5: Evolution des effectifs et de la masse salariale



Réponse de la SMIT

Pour la SMIT, (...) les pics de l'évolution ont été enregistrés en 2009 (41%) et 2010 (20%). L'analyse des éléments constituant la paie montre que c'est la rubrique prime qui est à l'origine de ces pics.

En effet, en 2009 et 2010, la SMIT a mis en place sa structure organisationnelle avec des postes de Directeurs et Chefs de Département et a mis en application en 2009 son statut du personnel qui prévoit, en plus de la grille de rémunération, une prime de responsabilité pour les directeurs et chefs de département et une prime de rendement pour tous les salariés.

L'évolution de la masse salariale globale s'est stabilisée à partir de 2011 autour de 6%. Cette évolution correspond aux primes de rendements et promotions statutaires ainsi qu'aux recrutements effectués conformément aux lois cadres inscrites dans le budget.

III.4.2 Les recrutements

360. 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 publiques (EEP). Ladite circulaire recommande aux EEP de consacrer le principe de l'égalité des chances et de transparence dans tous leurs recrutements. A ce titre, ces derniers ont été invités à respecter un certain nombre de mesures, entre autres, la publication aussi bien des avis de recrutement que des résultats des opérations de recrutement sur le site internet www.service-public.ma ou www.emploi-public.ma.

361. Or, l'analyse des documents des recrutements réalisés par la SMIT montre que celle-ci ne procède pas systématiquement à la publication des résultats de la procédure de recrutement. Le tableau suivant liste les opérations de recrutement n'ayant pas respecté cette obligation :

Tableau 25: Liste des opérations de recrutement n'ayant pas fait l'objet de publication des résultats

Poste à pourvoir	Nombre de postes	Date de publication	Observation
Responsable SIG	1	24 octobre 2014	Aucun résultat n'a été publié
Cadre achat/chargé moyens généraux	2	10 octobre 2014	Seule la liste des candidats convoqués pour l'entretien oral a été publiée
Recrutement projet Al houara	5	1 juillet 2014	Aucun résultat n'a été publié
Chef de département	1	11 avril 2014	Seule la liste des candidats convoqués pour l'entretien oral a été publiée
Ingénieurs et cadre	4	19 mars 2014	Seule la liste des candidats convoqués pour l'entretien oral a été publiée

Source : site www.emploi-public.ma

362. Le non-respect de l'obligation de publication des résultats est de nature à remettre en question toute la procédure et ses principes sous-jacents, en l'occurrence la transparence et l'égalité des chances.

363. A souligner aussi que sur 80 recrutements, sur la période sous revue, seuls 30 ont fait l'objet d'un avis de recrutement.

Réponse de la SMIT

La SMIT a avancé dans sa réponse que ses recrutements (...) suivent un processus de sélection régi par une procédure. Avant 2012, les recrutements sont réalisés via appel à candidature publié sur un support de presse et sélection à travers des entretiens d'embauche. Depuis 2012, conformément aux dispositions de la circulaire du Chef du gouvernement, la procédure de recrutement a été enrichie et approuvée par le Comité d'Audit. Les recrutements de la SMIT 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. (...)

III.4.3 Attribution de rémunérations non justifiées à des agents n'appartenant pas au personnel de la SMIT

364. Comme souligné plus haut, la SMIT fait recours à des prestataires de services, moyennant des contrats d'assistance-conseil. Toutefois, à l'exception de deux prestataires de services, à savoir "A. G." et "D. K.", la société n'a pas été en mesure de justifier 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 "M. K." assure le poste de directeur financier. Les rémunérations attribuées aux dits prestataires peuvent être détaillées comme suit :

Tableau 26: Détail des rémunérations perçues par les prestataires de services (en DH)

Nom & prénom	Rémunération	Nom & prénom	Rémunération
2010		2013	
A. S.	8 572,00	G. W.	220 000,00
B. I.	180 535,08	T. K.	120 000,00
B. M.	110 000,00	H. N.	120 000,00
2011		I. J.	10 000,00
A. S.	39 891,26	K. H.	171 428,52
B. I.	237 356,44	K. M.	454 284,00
B. M.	120 000,00	2014	
A. H. S.	57 205,68	G. W.	240 000,00
K. H.	180 952,32	T. K.	120 000,00
K. M.	14 548,20	H. N.	40 000,00
2012		K. H.	171 428,52
G. W.	216 922,91	K. D.	329 666,67
T. K.	90 003,19	G. A.	172 500,00
H. N.	98 476,00	K. M.	454 284,00
I. J.	85 007,39		
K. H.	171 428,52		
K. M.	454 284,00		

Source : SMIT.

365. Par ailleurs, les investigations menées par la Cour ont montré que certains prestataires sont des fonctionnaires du Ministère du tourisme. Le tableau ci-contre donne quelques informations sur les cas soulevés :

Tableau 27: Les cas soulevés de fonctionnaires du Ministère du tourisme percevant une rémunération de la SMIT

Nom & Prénom	Fonction au sein du Ministère du tourisme	Grade/Echelle	N° PPR
H. N.	Conseiller	Hors échelle	1061549
T. K.	Conseiller	Hors échelle	1080615
I. J.	Conseiller	Hors échelle	1226924
B. M.	Chef de cabinet	Hors échelle	N.D.
A. S.	Conseiller	Hors échelle	1495203
B. I.	Administrateur	11	1351823

366. Pour le cas de "B.I.", elle a été engagée par la SMIT en janvier 2010, en tant que chef de département "promotion et communication" sur la base d'une mise à disposition, sans que cette position ne soit prévue par la réglementation en vigueur.

Recommandation n° 6 :

Il est recommandé à la SMIT d'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.

ANNEXES

Annexe n°1 :

Liste des études réalisées par le SMIT

Etudes réalisées (en totalité ou en partie) par la direction Ingénierie & Développement en 2011

Type d'étude	Etudes réalisées
Mise en place de fonds d'investissement	Elaboration de la stratégie d'investissement du Fonds Marocain de Développement Touristique (FMDT)
	Elaboration de la stratégie d'investissement de Wessal Capital
Etude d'Ingénierie	Hôtellerie plein air (clubs biladi) : Etude préliminaire de concept & Business Plan
	Ouarzazate Ciné Resort: Etude préliminaire de concept et de positionnement & Business Plan & Maquette
	Oukaimeden Ski Resort: Etude préliminaire de concept et de positionnement & Business Plan & Maquette
	Reconversion du port de Casa: Etude préliminaire de concept et de positionnement & Business Plan & Maquette
	Eco Resort PNSM: Etude préliminaire de concept
	Réalisation de pré-concepts pour les projets ayant été soumis à Wessal Capital
	Etude sur le tourisme des seniors
	Etude préliminaire sur le développement durable
	Schéma directeur du tourisme équestre
Stratégie	Elaboration de la stratégie de repositionnement Azur
	Déclinaison de la stratégie nationale Vision 2020 par territoire et région pour le lancement des Concertations Régionales dans l'optique de négociation des Contrats Programmes Régionaux (CPR)
	Elaboration de l'étude de repositionnement de la SMIT
	Élaboration de la Stratégie corporate SMIT
Accompagnement	Accompagnement de Fadesa et CDG pour la mise en place d'un partenariat pour la reprise et le développement de Saidia
Planification	Planification des produits touristiques
Veille	Veille (y c. 4 rapports de veille sous forme de publications)

Etudes réalisées (en totalité ou en partie) par la direction Stratégie et Planification en 2012

Type d'étude	Etudes réalisées
Etude d'Ingénierie	Al Chatii Al Abyad : Etude de concept et de positionnement & Business Plan
	Cité de loisirs Tama Ouanza: Etude de concept et de positionnement & Business Plan
	Oukaimenden Ski Resort : Etude de concept et de positionnement & Business Plan
	Al Saha Al Kabira - Bouregreg: Etude de concept et de positionnement & Business Plan
	Projet d'aménagement des berges de Sebou : Etude de concept et de positionnement & Business Plan
	Eco-Resort Dakhla : Etude préliminaire de concept et de positionnement
	Aghroud Kid's Village : Etude préliminaire de concept et de positionnement
	Aménagement de la Nouvelle Zone Littorale de Rabat (Corniche de Rabat) : Etude de concept et de positionnement & Business Plan
	Hotellerie plein air (clubs biladi) : Etude préliminaire de concept & Business Plan
	Palais des congrès et hall d'exposition d'El Jadida : Etude préliminaire de concept et de positionnement & Business Plan
	Resort Médical de Rabat : Etude préliminaire de concept et de positionnement & Business Plan
	Etude de valorisation des médinas de Tétouan, Essaouira, Oujda et cité portugaise d'El Jadida
	Etude de valorisation de la médina de Casablanca
Schéma de Développement de Produit	Schéma directeur du tourisme golfique
	Schéma directeur du tourisme nautique
	Schéma directeur du tourisme équestre
	Schéma directeur tourisme médical
	Etude sur les casinos
	Etude sur le tourisme des seniors
	Etude préliminaire sur les parcs de loisirs
Stratégie	Stratégie corporate SMIT: schéma d'implémentation, Business Plan de la SMIT, Contrat Programme Etat - SMIT
	Elaboration de la stratégie de collaboration avec le Fonds Hassan II
Accompagnement	Accompagnement de la SAPST dans la négociation de la dette
	Accompagnement de la Société Marocaine de Valorisation des Kasbahs (SMVK)
Négociation financement Mdinti - Qariati	Programme Mdinti de valorisation touristique des médinas: Etude de concept et de positionnement & Business Plan préliminaire
	Programme Qariati de valorisation touristique des sites naturels: Business Plan préliminaire
Mesures de soutien à l'investissement touristique	Ingénierie de la prime d'investissement
Planification	Planification des produits touristiques
Veille	Veille (y c. un rapport de veille sur le produit balnéaire)

Etudes réalisées (en totalité ou en partie) par la direction Stratégie et Planification en 2013

Type d'étude	Etudes DSP
Etude d'Ingénierie	Club Famille My Bouselham
	Etude de concept des phases 2 et 3 de la station Mazagan
	Etude de développement du tourisme à Ifrane
	Etude de développement d'un concept touristique à Ras El Ma
	Etude de faisabilité pour le développement d'un centre de convention à Marrakech
	Etude de valorisation de la forêt de Korifla
	Etude de valorisation touristique de Chellah
	Etude de valorisation touristique du site de Sijilmassa
	Schéma de développement touristique des berges de Sebou
	Etude préliminaire station Biladi Sidi Kaouki
	Etude préliminaire de concept de l'Eco-Resort Dakhla
Schéma de Développement de Produit	Schéma Régional de Développement de Tanger et ses environs
	Schéma directeur des Parcs de loisirs
	Schéma directeur du Tourisme d'affaires
	Schéma directeur du tourisme de bien être
	Schéma directeur du Tourisme Médical
Accompagnement	Schéma directeur du Tourisme sportif
	Accompagnement du FMDT dans la redefinition des composantes touristiques port de Tanger, Bouregreg II et port de Casa
	Accompagnement de la SAPST dans la négociation de la dette
Négociation financement Mdinti - Qariati	Accompagnement de la Société Marocaine de Valorisation des Kasbahs (SMVK)
	Programme Mdinti de valorisation touristique des médinas
Planification	Programme Qariati de valorisation touristique des sites naturels
	Planification des projets touristiques
Veille	Veille (y c. 4 rapports de veille trimestriels)

Etudes réalisées (en totalité ou en partie) par la direction Stratégie et Planification en 2014

Type d'étude	Etudes DSP
Etude d'Ingénierie	Accompagnement de la RAM dans l'étude de développement d'un nouveau projet touristique à Nouaceur
	Concept de développement de Maamoura Park (Shoul)
	Etude de concept de la constellation de resorts de Fès
	Etude de concept des phases 2 et 3 de la station Mazagan
	Etude de développement d'un concept touristique à Oued Martil
	Etude de valorisation touristique de Chellah
	Etude de valorisation touristique des Gorges de Todgha
	Zones tampons de Taghazout & Aourir
	Club Biladi à M'diq Fnideq
	Etude de développement préliminaire d'un concept touristique à Ras El Ma
Schéma de Développement de Produit	Etude de faisabilité pour le développement d'un Parc des Expositions à Tanger - En cours
	Schéma Directeur du programme "Patrimoine & Héritage"
	Schéma directeur du tourisme de bien être
	Schéma directeur du tourisme des Seniors
	Schéma directeur du Tourisme equestre
Stratégie	Schéma directeur du Tourisme Médical
	Promotion et développement de l'investissement touristique -Perspectives de Collaboration SMIT/AMDI-
Négociation financement Mdinti - Qariati	Programme Mdinti de valorisation touristique des médinas
	Business Plan du programme Qariati de valorisation touristique des sites naturels
Mesures de soutien à l'investissement touristique	Fonds de garantie des projets touristiques
Planification	Planification des projets touristiques
Veille	Veille (y c. 4 rapports de veille trimestriels)

Annexe n°2 :

Evolution du capital du FMDT

en Millions DH	2011		2012		2013		2014		2015	
	Capital Souscrit	Capital Libéré (Cumulé)	Capita l Souscr it	Capital Libéré (Cumulé)	Capital Souscrit	Capital Libéré (Cumulé)	Capital Souscrit	Capital Libéré (Cumulé)	Capital Souscrit	Capital Libéré (Cumulé)
Capital Social du FMDT	1,5	0,375	1,5	0,375	1,5	0,75	1,5	1,5	1,5	1,5
-Actionariat										
<i>Etat Marocain (2/3)</i>	1	0,25	1	0,25	1	0,25	1	1	1	1
<i>Fonds Hassan II pour le développement économique et social (1/3)</i>	0,5	0,125	0,5	0,125	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

Source : FMDT.

Annexe n°3 :

Crédits sollicités auprès des banques dans le cadre des stations Azur

Société	Projet	Montant de l'investissement (millions DH)	Crédit demandé (millions DH)	Crédit octroyé (millions DH)	Observations
SDS	Valorisation de la station Saïdia	6 000	900	900	900 Mdhs pour rachat du crédit de la SAS + ralaonge pour achèvement du programme d'invest dont le montant est en cours de fixation
HPARTNERS	Construction de l'hôtel Barcelo à la station Saïdia	625	375	375	40 % Attijariwafa Bank, 40 % SG et 20 % BP
SAEMOG	Construction d'un hôtel Sofitel Luxury dans la station Mogador	650	364	364	Crédit accordé par SG
SAEMOG	Aménagement de la station Mogador	1 870	870	870	Crédit accordé par BMCE, AWB, Crédit du Maroc, Crédit Agricole
Resort Co	Aménagement et valorisation de la station Mazagan	3 000	2 000	2 000	Crédit accordé par BP
SAPST	Aménagement et valorisation de la station de Taghazout (programme direct)	4 800	664	400	Crédit accordé par BP
Newco (projet Lixus)	Valorisation de la station Lixus	3 183	895		Demande de crédit en cours de négociation avec les banques
Oued Chbika Développement	Aménagement et valorisation de la station de Oued Chbika	1 320	660	660	220 de crédit accordé par les banques locales (BMCE, et CIH), et 440 accordé par les banques étrangères
Total		21 448	6 728	5 569	

Annexe n°4 :

Réalisations cumulées des différentes composantes de valorisation des stations
Azur jusqu'à fin juillet 2015

Composantes		Lixus				Saidia			
		Réalisé à fin Juillet 2015		En cours		Réalisé à fin Juillet 2015		En cours	
		Unités	Lits	Unité	Lits	Unités	Lits	Unité	Lits
Touristique	Hôtels			1	450(*)	3	3170	1	792
	RH					1	951	0	0
	VVT					1	354	1	400
	RIPT								
	Sous total			1	450	5	4475	2	1192
Résidentiel	Villas	48	288			3	804	0	0
	Appartement					7	5062	1	505
	Duplex	32	160						
	Riad								
	Sous total	80	448			10	5866	1	505
Animation	Golf	1				1			
	Club haouse								
	Casino								
	Club de sport	1							
	Marina					1			
	Médina					1			
	Aquaparc							1	
	Académie du surf								
Sous total	2	0	0	0	3	0	1	0	
Total		82	448	1	450	18	10341	4	1697

Composantes		Mogador				Taghazout				Mazagan				Plage blanche
		Réalisé à fin Juillet 2015		En cours		Réalisé à fin Juillet 2015		En cours		Réalisé à fin Juillet 2015		En cours		projet en stand by
		Unités	Lits	Unité	Lits	Unités	Lits	Unité	Lits	Unités	Lits	Unité	Lits	
Touristique	Hôtels	1	406	0	0	1	360	0	0	1	1000	0	0	
	RH					0	0	1	360(*)					
	VVT													
	RIPT													
	Sous total	1	406	0	0	1	360	1	360	1	1000	0	0	
Résidentiel	Villas	37	222							67	402	0	0	
	Appartement													
	Duplex													
	Riad													
	Sous total	37	222	0	0	0	0	0	0	67	402	0	0	
Animation	Golf	1				1	0	0	0	1				
	Club haouse					1	0	0	0					
	Casino									1				
	Club de sport													
	Marina													
	Médina													
	Aquaparc													
	Académie du surf					0	0	1	0					
	Sous total	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	
Total	39	628	0	0	3	360	1	360	70	1402	0	0		

Annexe n°5 :

Contribution de la SMIT à la réalisation des stations Azur (en DH)

		CONTRIBUTION SMIT AZUR (Dh DH)						TOTAL /STATION
		2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	
SAIDIA	INGENIERIE /STRATEGIE	4 529 039		57 100			4 586 139	7 151 314
	FONCIER		25 680	10 700	0	0	36 380	
	INGENIERIE TECHNIQUE	192 600	192 600	192 600	0	0	577 800	
	PROMO INVESTISSEMENTS	314 200	109 437	317 007	134 893	27 820	903 358	
	SUIVI OPERATIONNEL	256 800	342 400	155 150	217 317	75 970	1 047 637	
LIXUS	INGENIERIE /STRATEGIE	104 500					104 500	2 011 470
	FONCIER		12 840	0	0		12 840	
	INGENIERIE TECHNIQUE		192 600	192 600	192 600	107 000	684 800	
	PROMO INVESTISSEMENTS	59 920	120 137	325 567	98 513	10 700	614 838	
	SUIVI OPERATIONNEL	171 200	128 400	124 334	148 088	22 470	594 492	
MAZAGAN	INGENIERIE /STRATEGIE			83 300	106 600		189 900	1 258 204
	FONCIER						0	
	INGENIERIE TECHNIQUE		53 500	53 500	53 500	12 840	173 340	
	PROMO INVESTISSEMENTS	34 240	103 017	346 967	124 193	25 680	634 098	
	SUIVI OPERATIONNEL	21 400	21 400	118 128	97 798	2 140	260 866	
MOGADOR	INGENIERIE /STRATEGIE	80 500					80 500	1 165 924
	FONCIER		21 400	14 980	8 560		44 940	
	INGENIERIE TECHNIQUE		85 600	107 000	64 200	32 100	288 900	
	PROMO INVESTISSEMENTS	44 940	75 197	325 567	100 653	14 980	561 338	
	SUIVI OPERATIONNEL	42 800	85 600	30 388	28 248	3 210	190 246	
TAGHZOUT	INGENIERIE /STRATEGIE	1 529 200	142 800	95 000			1 767 000	4 323 032
	FONCIER						0	
	INGENIERIE TECHNIQUE	278 200	321 000	331 700	278 200	107 000	1 316 100	
	PROMO INVESTISSEMENTS	49 220	150 097	372 647	107 073	59 920	738 958	
	SUIVI OPERATIONNEL	128 400	192 600	42 800	100 794	36 380	500 974	
PLAGE BLANCHE	INGENIERIE /STRATEGIE		209 400				209 400	1 100 298
	FONCIER			38 520			38 520	
	INGENIERIE TECHNIQUE	235 400	0	0	0	0	235 400	
	PROMO INVESTISSEMENTS	64 200	98 737	325 567	107 073	21 400	616 978	
	SUIVI OPERATIONNEL						0	
Sous Total appui /ccompagnement SMIT Azur		8 136 759	2 684 444	3 661 125	1 968 301	559 610	17 010 240	17 010 240
<i>Mise en place de la stratégie Azur, du FMDT et de Wessal Capital</i>		<i>6 376 833</i>					<i>6 376 833</i>	<i>6 376 833</i>
<i>Appui Foncier Taghazout (cession à 50Dh/m² VS 250Dh/m²)</i>		<i>1 326 000 000</i>					<i>1 326 000 000</i>	<i>1 326 000 000</i>
<i>Appui Foncier P. Blanche (levée des oppositions 2010)</i>		<i>10 000 000</i>					<i>10 000 000</i>	<i>10 000 000</i>

<i>Prise en charge Hors site Taghazout</i>					157 000 000	157 000 000	157 000 000
<i>Gestion des Participation Saidia</i>	0	181 320	94 160	109 140	59 920	444 540	444 540
<i>Gestion des participation Taghazout</i>	0	30 241 820	280 340	329 560	149 800	31 001 520	31 001 520
TOTAL Appui SMIT/Azur	1 350 513 592	33 107 584	4 035 625	2 407 001	157 769 330	1 547 833 133	1 547 833 133

Annexe n°6 :**Affectation urbanistique des parcelles de terrain de la cité Founty**

Affectation	Lotissement Founty I			Lotissement Founty II		
	Nombre de parcelles	Superficie vendable	% d'occupation	Nombre de parcelles	Superficie vendable	% d'occupation
Immeuble	16	22 333	2%	80	185 660	39,8%
Villas	1166	387 408	34%	1	21 071	4,5%
Hôtellerie	66	609 780	53,7%	0	0	0
Equipements publics	8	25 365	2,2%	4	15 613	3,4%
Equipements privés	6	7 747	0,7%	9	118 892	25,5%
Espaces verts	114	83 571	7,4%	38	125 268	26,8%
Total	1 376	1 136 204	100%	132	466 504	100%

Source : Etats des inventaires de la SMIT.

Annexe n°7 :

Développement incohérent de la cité Founty

Désignation secteurs	Date transfert de propriété	Date autorisation de lotir	Date réception provisoire	Date réception définitive
L, M, O, P	Respectivement, en 1976 (214,17 ha) et 1982 (51,37 ha)	11 novembre 2002 et 15 juin 2006	10 juillet 2007	Non délivrée
Zone hôtelière : secteurs 1A, 1B, 1C		1976	24 septembre 1999	
Zone immeuble : secteur H		1976	24 septembre 1999	
Secteur H : HCA/10, HCA/11, H13 à H20, HC21, HC22		15 juin 2006	11 mars 2011	
E		18 juin 1999	24 octobre 2000	
H – Modificatif		26 Avril 2013	Non encore réceptionné	
Founty II : K, I, J, A, Q		24 Juillet 2013	22 Août 2014	

Annexe n°8 :Evolution des superficies cédées au niveau de la cité de Founty (en m²)

	Stock au 31/12/2 007	Ventes 2008	Ventes 2009	Ventes 2010	Ventes 2011	Ventes 2012	Ventes 2013	Ventes 2014	Stock au 31/12/201 4
Lots Immeubles	177 129	1 882	0,00	0,00	0,00	10 810	0,00	24 036	140 401
Lots Villas	50 407	21 482	5 943	360	949	0,00	0,00	602	21 071
Lots Equipements privés d'intérêts publics	25 148	0,00	0,00	5 379	0,00	528	1 029,00	3 239	14 973
Lots Equipements publics	38 618	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38 618
Pôle d'animation	55 620	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55 620
Lots Hôtels	53 355	41 523	0,00	0,00	0,00	0,00	1 771	10 061	7 247*
Total	400 277	64 887	5 943	5 739	949	11 338	2 800	37 938	277 930*

Source : Inventaires des stocks au titre des exercices : 2008 à 2014.

Annexe n° 9 :

Evolution, en nombre, des parcelles cédées au niveau de la cité de Founty

	Nombre parcelles au 31/12/2007	Ventes 2008	Ventes 2009	Ventes 2010	Ventes 2011	Ventes 2012	Ventes 2013	Ventes 2014	Nombre de parcelles au 31/12/2014
Lots Immeubles	67	3	0	0	0	11	0	9	44
Lots Villas	79	63	11	1	2	0	0	1	1
Lots Equipements privés d'intérêts publics	12	0	0	2	0	1	1	1	7
Lots Equipements publics	10	0	0	0	0	0	0	0	10
Pôle d'animation	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Lots Hôtels	7	3	0	0	0	0	1	3	3*
Total	176	69	11	3	2	12	2	14	66*

Source : Inventaires des stocks au titre des exercices : 2008 à 2014.

*Il est à signaler qu'au niveau des lots « Hôtels » trois parcelles ont été reprises par la SMIT au titre de l'année 2014, étant donné l'incapacité des anciens acquéreurs à les développer selon l'échéancier et le cahier des charges imposés par la société. Il s'agit des parcelles M1, M2 et M3 détaillées comme suit :

Secteur	Parcelles	Titres Fonciers	Superficie reprise en 2014 (en m ²)
M	M1	129701/09	2 278
M	M2	129702/09	2 455
M	M3	129703/09	2 514
Total			7 247

Ces parcelles sont comprises dans les stocks calculés au 31/12/2014 au niveau des tableaux précédents.

Annexe n° 10 :Parcelles « Equipements publics » au niveau du lotissement Founty³⁴

N° Parcelle	Superficie (m²)	Programmation
A2	1 084	CRI et siège de l'Arrondissement Municipal de Bensergao
E2	10 034	OFPPT
O41	1 826	Centre de Santé Public
R278	8 725	Ecole publique
P165	1 014	Equipement public (affectation non spécifiée)
P167	1 126	Equipement public (affectation non spécifiée)
EP1	6 915	Equipement public (affectation non spécifiée)
EP2	6 350	Equipement public (affectation non spécifiée)
O44	1 129	Equipement public (affectation non spécifiée)
A3	415	Equipement public (affectation non spécifiée)

³⁴ Ce tableau est issu de l'examen du cahier des charges urbanistiques propre au lotissement Founty, ainsi que le procès-verbal de la commission locale de choix des terrains à affecter à usage d' « Equipements publics » qui s'est réuni le 23 octobre 2002 au siège de la Wilaya du Sous Massa Draa.

Annexe n°11 :**Situation des lotissements de l'ex SNABT**

Désignation du Lotissement	Date autorisation	Date remise au DPC ³⁵	Superficie totale (m ²)	Superficie cessible (m ²)	Superficie non cessible (m ²)
68/G	Non spécifié	17/06/2012	312 214	153 833	158 381
77/G	Non spécifié	18/06/2012	344 593	283 548	61 045
12939/G	13/08/1973	22/03/2013	146 411	97 729	48 682
8485/G	16/01/1992	20/06/2012	132 281	91 292	40 989
636/G	20/01/1978	Non encore remis	115 665	300	115 365
Total			1 051 164	626 702	424 462

³⁵ Domaine public communal.

Annexe n° 12 :

**Parcelles issues de la dernière tranche de Founty cédées avant
réception provisoire du lotissement en question**

	Parcelles	Titres fonciers	superficies (m ²)	ventes 2008 (m ²)	ventes 2009 (m ²)	ventes 2010 (m ²)	ventes 2011 (m ²)	ventes 2012 (m ²)	ventes 2013 (m ²)	ventes 2014 (m ²)
<u>Lots immeubles</u>										
I	I17	125684/09	561	561						
I	I14	125681/09	697	697						
I	I24	125691/09	624	624						
I	19	208201/09	8 755							8 755
I	20	208211/09	10 096							10 096
I	I13	125680/09	696							696
I	I16	125683/09	698							698
I	I18	125685/09	899							899
I	I12	125681/09	697							697
I	I20	125687/09	619							619
A	A13	125594/09	876							876
K	K09	125626/09	700					700		
K	K26	125643/09	700							700
Total Lots Immeubles			26 618	1 882	0,00	0,00	0,00	700	0,00	24 036
<u>Lots villas</u>										
Q	Q008	148 160/09	324	324						
Q	Q042	141 640/09	249	249						
Q	Q045	141 643/09	216	216						
Q	Q047	141 645/09	285	285						
Q	Q048	141 646/09	284	284						
Q	Q053	141 651/09	217	217						
Q	Q054	141 652/09	217	217						
Q	Q055	141 653/09	285	285						
Q	Q061	141 659/09	289	289						
Q	Q062	141 660/09	216	216						
Q	Q065	141 663/09	216	216						
Q	Q066	141 664/09	216	216						
Q	Q069	141 667/09	216	216						
Q	Q071	141 669/09	360	360						
Q	Q072	141 670/09	324	324						
Q	Q075	141 673/09	706	706						
Q	Q077	141 675/09	643	643						
Q	Q078	141 676/09	639	639						
Q	Q082	141 680/09	250	250						
Q	Q36	181771/09	616				616			

Total Lots Villas			6 768	6 152	0,00	0,00	616	0,00	0,00	0,00
<u>Lots Equipements privés d'intérêts publics</u>										
I	I25	125692/09	3 239							3 239
I	I29	125696/09	3 254			3 254				
I	I26	125693/09	2 125			2 125				
Total Lots EPIP			8 618	0,00	0,00	5 379	0,00	0,00	0,00	3 239
<u>Lots Hôtellerie</u>										
A	A6	90 664/90	15 783	15 783						
Total Lots Hôtels			15 783	15 783	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total des Lots cédés avant Réception Provisoire des travaux de lotissement			57 787	23 817	0,00	5 379	616	700	0,00	27 275

Source : SMIT.

Annexe n°13 :

Détail du lotissement Founty II en nombre de parcelles par secteur :

	nb de parcelles					Total
	A	I	J	K	Q	
Immeubles	14	27		26	13	80
Villas	1					1
Hôtellerie						0
Equipements publics	2				2	4
Equipements privés		7	1		1	9
espaces verts	5	5		1	27	38

Détail du lotissement Founty II en superficies par secteur :

	A	I	J	K	Q	Total
Immeubles	33055	41304		45203	66098	185660
Villas	21071					21071
Hôtellerie						
Equipements publics	7330				8283	15613
Equipements privés		28298	87359		3235	118892
espaces verts	10082	33257		57863	24066	125268

Annexe n° 14 :**Situation de la valorisation des terrains lotis de la baie de Tanger**

	Total valorisé en nombre de parcelles			Total valorisé en superficie (m ²)		
	Au 31/12/2007	Au 31/12/2014	Taux de valorisation au 31/12/2014	Au 31/12/2007	Au 31/12/2014	Taux de valorisation au 31/12/2014
Villas	357	413	93%	239 613	283 897	85%
Immeubles	6	9	31%	77 642	148 823	53,5%
Hôtels	4	4	21%	66 124	66 124	43%
Equipements publics	4	4	100%	51 563	51 563	100%
Equipements privés	3	4	100%	29 988	79 644	100%

Annexe n° 15 :

Situation de valorisation des parcelles d'immeubles

	En nombre de projets			En superficies		
Total prévu par les CDCU ³⁶ de la cité Founty	96			207 993		
	Au 31/12/2007	Au 31/12/2014	Taux au 31/12/2014	Au 31/12/2007	Au 31/12/2014	Taux au 31/12/2014
Total cédé	22	46	48%	30 864	67 997	33%
Total valorisé	1	6	6%	2 433	16 034	8%
Total cédé et non valorisé	21	40	42%	28 431	51 963	25%
Total général non valorisé	95	90	94%	205 560	191 959	92%

³⁶ Cahier des charges urbanistiques

Annexe n° 16 :

Situation de valorisation des parcelles de villas

	En nombre de projets			En superficies		
	Au 31/12/2007	Au 31/12/2014	Taux au 31/12/2014	Au 31/12/2007	Au 31/12/2014	Taux au 31/12/2014
Total prévu par les CDCU ³⁷ de la cité Founty	1 167			408 479		
Total cédé	1 088	1 165	99,8%	358 072	387 003	95%
Total valorisé	701	876	75%	208 199	265 502	65%
Total cédé et non valorisé	387	289	24,8%	149 873	121 501	30%
Total général non valorisé	466	291	25%	200 280	142 977	35%

³⁷ Cahier des charges urbanistiques

Annexe n° 17 :

Situation de valorisation des parcelles pour « équipements privés »

	En nombre de projets			En superficies		
Total prévu par les CDCU ³⁸ de la cité Founty	15			126 639		
	Au 31/12/2007	Au 31/12/2014	Taux au 31/12/2014	Au 31/12/2007	Au 31/12/2014	Taux au 31/12/2014
Total cédé	3	8	53%	101 491	111 666	88%
Total valorisé	3	5	33%	101 491	106 870	84%
Total cédé et non valorisé	0	3	20%	0	4 796	4%
Total général non valorisé	12	10	67%	25 148	19 769	16%

³⁸ Cahier des charges urbanistiques

Annexe n° 18 :

Actions engagées par la SMIT pour inciter les acquéreurs à valoriser les parcelles vendues

Nature de l'action encourue	Nombre d'actions recensées
Mise en demeure	28
Action en justice	17
Accord transactionnel suite à recours judiciaire	9
Total des actions	54
Nombre de parcelles restituées à l'issu des actions encourues	3 ³⁹

³⁹ Ces trois parcelles sont l'objet d'un seul projet (M1/M2/M3)

Annexe n° 19 :

Formation du résultat de la SMIT

millions DH	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EBE/IBE	99,59	179,38	-53,00	-41,88	39,93	-59,38	89,98
RESULTAT D'EXPLOITATION	107,04	180,98	-76,46	-43,70	-15,30	-28,74	-21,46
RESULTAT FINANCIER	2,78	6,75	2,08	0,60	1,28	0,22	0,49
RESULTAT COURANT	109,82	187,73	-74,38	-43,10	-14,02	-28,52	-20,97
RESULTAT NON COURANT	5,80	-103,07	16,31	16,41	18,04	1,71	18,14
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	82,15	76,38	-58,20	-26,79	3,11	-26,99	-4,96
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	83,73	78,03	-56,29	-25,32	4,60	-70,67	105,45
Distribution de bénéfices							
AUTOFINANCEMENT	83,73	78,03	-56,29	-25,32	4,60	-70,67	105,45

Annexe n° 20 :

Part de la réserve foncière dans le total bilan

En millions DH	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total Actif	676,58	967,53	828,55	835,02	882,42	805,21	1 048,69
stocks (réserve foncière)	483,01	690,09	702,23	716,28	676,33	647,92	524,33
%	71,39%	71,32%	84,75%	85,78%	76,64%	80,47%	50,00%

Annexe n° 21 :

Evolution des effectifs de la SMIT et de la masse salariale

Effectif/ coût (en millions DH)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Salariés	Effectif	83	98	95	97	102	110	104
	Coût	16,56	23,58	28,15	28,14	29,63	31,37	33,81
Intérimaires	Effectif	8	9	5	10	6	8	9
	Coût	0,49	0,52	0,62	0,83	0,52	0,52	0,65
Prestataires	Effectif	3	2	3	6	6	6	7
	Coût	0,20	0,20	0,30	0,65	1,12	1,10	1,53
EFFECTIF TOTAL	94	109	103	113	114	124	120	
COÛT TOTAL	17,25	24,30	29,07	29,62	31,27	32,98	35,99	

Source : SMIT.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES FIGURES.....	7
LISTE DES ABREVIATIONS.....	8
SYNTHESE.....	9
PREAMBULE	19
I. APPRECIATION DU BILAN DES ACTIONS D'INGENIERIE TOURISTIQUE	22
I.1 Etudes d'ingénierie du produit et d'aménagement touristiques.....	22
I.1.1 Elaboration de stratégies.....	22
I.1.2 Etudes du produit touristique.....	24
I.1.3 Assistance à l'aménagement des sites touristiques	27
I.2 Promotion de l'investissement touristique.....	29
I.2.1- Démarchage des investisseurs	29
I.2.2 Mobilisation des financements.....	32
I.2.3 Evolution des investissements touristiques.....	34
I.3 Les contrats programmes régionaux issus de la Vision 2020	37
I.3.1 Rôle de la SMIT dans la mise en œuvre de la Vision 2020 à travers les CPR..	38
I.3.2 Bilan de réalisation des contrats programme régionaux	39
II. CONTRIBUTION DE LA SMIT A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN AZUR.....	44
II.1 Plan Azur - Vision 2010	44
II.2 Programme Azur -Vision 2020.....	45
II.2.1 Les principales innovations de la Vision 2020	45
II.2.2 Bilan des réalisations du programme Azur jusqu'à fin juin 2015.....	48
II.2.3 Moyens mobilisés par l'Etat pour réaliser les stations Azur.....	53
II.2.4 Contribution de la SMIT à la réalisation du Programme Azur	53
III. GESTION DES RESSOURCES.....	55
III.1 Gestion du foncier hérité de l'ex SONABA et de l'ex SNABT	55
III.1.1 Patrimoine foncier de la SMIT hérité de l'ex SNABT et de l'ex SONABA ..	55
III.1.2 Activité d'aménagement des terrains affectés à l'ex SNABT et à l'ex SONABA	61
III.1.3 Activité de commercialisation et de placement des terrains propriété de la SMIT.....	65
III.1.4 Activité de suivi de la valorisation des lots de terrain cédés	70
III.2. Situation financière de la SMIT.....	79
III.3 Gestion comptable et fiscale	82

III.3.1 Risque fiscal lié à la comptabilisation d'une créance de 15,31 millions Dirhams en « provision pour dépréciation des clients » sans respect de la réglementation	82
III.3.2 Surestimation de la valeur du stock de biens immobiliers relatif aux sites de Tamaouanza et Aghroud	83
III.3.3 Comptabilisation ne reflétant pas la consistance du patrimoine foncier propre	84
III.3.4 Anomalies constatées au niveau de l'élaboration et la présentation des états de synthèse	85
III.4 Gestion des ressources humaines.....	85
III.4.1 Evolution des effectifs et de la masse salariale.....	85
III.4.2 Les recrutements.....	86
III.4.3 Attribution de rémunérations non justifiées à des agents n'appartenant pas au personnel de la SMIT	87
ANNEXES	89
TABLE DES MATIERES	117

Edition Cour des comptes 2017

Dépôt Légal : 2017MO0002

ISBN : 978-9954-8838-9-1

