

ROYAUME DU MAROC
Ministère du Tourisme



المملكة المغربية
وزارة السياحة

**Réponse du Département du Tourisme concernant la synthèse du rapport particulier
N°02/15/CH IV de la Cours des Comptes**

Réponse du Département du Tourisme concernant la synthèse du rapport particulier N°02/15/CH IV de la Cours des Comptes

I. Bilan des actions d'ingénierie touristique	
A. Etudes d'ingénierie et d'aménagement touristique	
Absence de stratégies dédiées au développement du tourisme	<p>Le titre est en contradiction avec les éléments développés au niveau du rapport qui précise bien l'existence d'une stratégie de développement du produit touristique axé sur le produit balnéaire, le produit culturel et le produit nature (les indicateurs de performance, les meilleurs pratiques, le financement du produit touristique, les écosystèmes concernés, la typologie de projets à engager, la planification des objectifs de réalisation (sortie de capacité, investissements, etc.), les marchés émetteurs de l'investissement, etc.). Cette stratégie est le fruit d'un travail collaboratif entre le Gouvernement, le Privé et le secteur bancaire.</p> <p>La stratégie a permis d'aboutir à une feuille de route pour la réorganisation et de redimensionnement des activités de la SMIT pour atteindre les objectifs escomptés par ladite stratégie. En plus, cette stratégie a permis d'introduire une nouvelle loi pour la SMIT en 2011.</p> <p>Un Comité de Pilotage de la Vision (PMO), présidé par le Ministre du Tourisme, et auquel participait l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur du tourisme, a permis de mesurer l'intégrité de la stratégie de développement du produit touristique avec les autres chantiers de la vision.</p> <p>De plus, le rapport précise bien l'existence de 15 contrats programmes Régionaux (en plus d'un CPR non) qui sont le fruit de la déclinaison de cette stratégie, qui ont été signés avec les Régions et qui sont les feuilles de route de la SMIT pour le développement du produit au niveau de chaque territoire.</p>
Insuffisances dans les études du produit touristique	<p>Les ressources financières mises à la disposition de la SMIT ne permettent pas à cette dernière de mener l'ensemble des études d'une manière détaillée. En effet, ce n'est qu'une fois le financement acté que les études sont réalisées de manière approfondie.</p>
Métier d'ingénierie à un stade embryonnaire en	

<p>termes de contenu des études et de leur valeur ajoutée pour l'investissement touristique</p>	<p>Chaque étude réalisée par la SMIT répond à un objectif et répond à un besoin spécifique allant d'un besoin stratégique pour orienter le développement à un besoin de contractualisation pour la mise en œuvre d'un projet. Aussi, l'étude est dimensionnée en fonction du besoin.</p> <p>Les études réalisées ont pour but d'anticiper le développement touristique et sont menées quelques années avant le démarrage du développement. De ce fait, les études d'ingénierie réalisées ont eu une vraie valeur ajoutée pour l'investissement touristique en termes de conception et de montage financier. Les investissements engagés et réalisés en sont la preuve tangible.</p> <p>Les études et actions réalisées par la SMIT durant ces quatre premières années ont permis d'amorcer une vraie dynamique de développement du produit touristique et de l'environnement touristique au niveau des Régions et ce, eu égard aux engagements financiers des partenaires publics (cf. conventions de mise à niveau urbaines, conventions de financement du produit tourisme de nature et du tourisme culturel, etc.) et privés induits au niveau central et local. Le montant global mobilisé (engagé) dépasse les 118 Milliards de dirhams pour l'ensemble des territoires (soit 73% de l'ambition de l'investissement total).</p>
<p>B. Promotion de l'Investissement touristique</p>	
<p>La Société n'a pas pu développer une réelle activité de démarchage lui permettant de participer activement à la promotion des investissements touristiques</p>	<p>Les indicateurs de performance de réalisation du produit touristique (Nombre de lit classés est passé de 174. 000 lits en 2010 à 227 000 lits à fin juin 2015 , avec un engagement de plus 118 Milliards de Dhs) montrent que l'intervention de la SMIT a été d'une valeur ajoutée considérable pour drainer les investissements touristiques et susciter l'intérêt des donneurs d'ordre.</p> <p>La SMIT dispose d'une parfaite maîtrise des canaux de promotion et technique de commercialisation à travers une maîtrise du produit et des attentes des investisseurs.</p> <p>Néanmoins, les ressources financières mises à la disposition de la SMIT n'ont pas permis à cette dernière d'accélérer la cadence de diversification des marchés émetteurs de l'investissement et de participer plus activement à la promotion des investissements touristiques.</p>
<p>C. Contrats programmes régionaux issus de la vision 2020 « CPR»</p>	
<p>Contribution limitée de la SMIT dans le processus de mise en œuvre des CPR</p>	<p>Les contrats programmes régionaux, conçus et élaborés par la SMIT, sont des feuilles de routes pour pouvoir matérialiser le positionnement défini pour chaque Région, avec des objectifs de capacités et d'investissements.</p> <p>De ce fait, nous confirmons que l'ensemble des actions menées par la SMIT ont permis d'engager</p>

	<p>une réelle dynamique de développement mais dont le fruit et les retombées ne seraient perceptibles qu'à court et moyen termes (<i>durée de réalisation des projets allant de 3 ans comme minimum à 6 ans</i>).</p>
<p>Absence d'implémentation des contrats programmes régionaux</p>	<p>Le taux d'implémentation fourni par la SMIT est le seul à retenir. Celui communiqué par les services techniques du Ministère n'est pas correct (0,29% soit moins de 500 Millions de Dh).</p> <p>Le monitoring se fait actuellement par la SMIT en étroite collaboration avec les délégations du Ministère en attendant la création des Agences de Développement Territoriales (bloquées par le Département des Finances et de l'Intérieur) dont la mission est d'assurer un suivi rapproché des projets en concertation avec la SMIT.</p> <p>En cette période de démarrage de la vision 2020, des ressources financières et humaines de la SMIT et des délais impartis pour le développement du produit touristique (plus de 5 ans pour construire un hôtel), cette dernière a assuré le monitoring qu'elle a présenté au niveau de chaque PMO.</p> <p>Sa situation à fin 2014 témoigne d'une réelle implémentation des objectifs des contrats programmes régionaux. En effet, avec un état d'engagement des projets touristiques de 77% pour les capacités additionnelles et de 73% en termes d'investissement, on ne peut avancer l'absence d'implémentation.</p> <p>De ce fait, on ne peut faire la conclusion de l'absence d'une implémentation des CPR avec tous les projets engagés qui construisent les territoires touristiques selon le positionnement défini par la vision 2020 et on ne peut réduire les CPR à un simple plan d'actions.</p>
<p>II. CAS DU PLAN AZUR</p>	
<p>Bilan global de la composante balnéaire « Azur »</p>	
<p>Bilan global de la vision 2010 et vision 2020 très faible</p>	<p>Le résultat attendu par le plan azur n'est certes pas atteint. Toutefois, il y a lieu de faire un bilan plus exhaustif du programme, qui ne peut se limiter à l'indicateur capacité en omettant les impacts attendus par ce plan.</p> <p>Il y a lieu de souligner que le développement des stations Azur reste freiné en raison du non-respect des engagements de l'Etat en matière de soutien au plan Azur tel que défini dans le contrat programme de la vision 2020 (prime à l'investissement, avantages fiscaux à mettre en place) ainsi que la Gouvernance pour le développement du produit touristique. Plusieurs courriers ont été transmis au Département des Finances mais sans suite.</p> <p>Cette défaillance a rendu l'intervention du privé impossible du fait du rendement attendu par les</p>

	investisseurs (Résultat d'exploitation très faible). Les résultats d'exploitation des premiers établissements sont loin d'être attrayants pour attirer de nouveaux investisseurs.
III. Gestion des Ressources	
Gestion du foncier	
Réalisation de marges négatives sur la cession de certains lots à usage commercial	Le coût de revient unitaire est calculé en fonction de l'affectation urbanistique (moyenne pondérée) et non une moyenne arithmétique (globale) pour le lotissement. Il est déterminé en tenant compte de l'affectation des lots. C'est ainsi que chaque lot lui est attribué un coût de revient et un prix de vente tout en assurant une marge positive globale pour
Situation financière de la SMIT	
La SMIT est une entreprise qui vit de la cession de son patrimoine foncier et non de sa propre production, notamment en services de conseil et d'ingénierie touristique	De par la loi de sa création (article 3), la SMIT n'a pas vocation de réaliser des prestations de conseil et d'ingénierie touristique pour le compte du privé. Elle ne peut le faire que sur « ordre d'une personne morale de droit public» Il est nécessaire de créer pour la SMIT une taxe ou un fonds de recette lui permettant de financer les activités de promotion et d'ingénierie touristique.
Recrutements	
La SMIT n'a commencé à faire appel à la concurrence pour pourvoir les postes vacants qu'à partir de 2012	Les recrutements à la SMIT se font sur la base des besoins validés par la DEPP (loi cadre) et sur appel à candidature . -Avant 2012 : Les appels à candidature étaient publiés sur un support de presse et la sélection à travers des entretiens d'embauche. -Depuis 2012 : la procédure de recrutement a été enrichie par les dispositions de la circulaire du Chef du Gouvernement et a été approuvée par le Comité d'Audit. Les recrutements se font via le portail « emploi- public » et la sélection via des tests et entretiens réalisés par un cabinet de recrutement externe. L'affichage des résultats définitifs sur le site « emploi-public » n'intervient qu'après prise de service des candidats retenus.

Recommandations :

- Pour l'accélération du développement du produit touristique, il y a nécessité de :
 - ✓ Mettre en place la prime à l'investissement conformément aux engagements du contrat programme national signé en 2010.
 - ✓ Dotation de la SMIT d'un statut spécial lui permettant de décréter l'octroi de régimes spéciaux au niveau des stations touristiques (à l'instar de TMSA, Agence de Bouregreg, Agence Marchica, etc)
 - ✓ Dotation de la SMIT d'un fonds de financement de développement du produit.

- Pour lui permettre d'assurer pleinement sa mission de développement du produit touristique, il y a lieu de :
 - ✓ Amender la loi de création de la SMIT pour tenir compte des prérogatives qui lui ont été dévolues par le contrat programme national de la vision 2020 (acquisition du foncier, aménagement de certains sites touristiques, participations dans le développement du produit, ...)
 - ✓ Mettre à la disposition de la SMIT une taxe ou un fonds de recette, pour lui permettre de financer ses activités de promotion des investissements, d'ingénierie touristique et de développement du produit touristique.