

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

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

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

I. 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

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.

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

Cependant, les études stratégiques réalisées par la SMIT depuis sa création portaient uniquement sur des actions en relation avec sa propre réorganisation. Elles ne détaillent pas le processus de mise en œuvre des différentes composantes des Visions publiques en matière de tourisme. En effet, l'étude stratégique (baptisée SMIT *Relaunch*- stratégie 2020) réalisée par la SMIT en décembre 2011 avait conclu sur l'établissement d'un plan pour l'implémentation de la Vision 2020. Ce dernier a plutôt suggéré des tâches à accomplir par la SMIT tels que la veille et l'étude de préconcept, mais sans aller jusqu'à formuler une démarche globale d'implémentation de ladite vision.

Insuffisances dans les études du produit touristique

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

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

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

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

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

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 malgré l'appui budgétaire annuel de l'Etat.

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

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

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

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

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

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.**