

Projet de la Loi des Finances 2026 **- Synthèse du rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises Publics -**

Les établissements et entreprises publics (EEP), jouant un rôle central dans le développement économique et social de notre pays, se sont inscrits dans la vision réformatrice conduite sous l'égide de **Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste**, visant à instaurer une gouvernance publique exemplaire, à renforcer la performance et la transparence, et à aligner l'action de ces entités sur les priorités nationales en matière de développement durable, d'équité territoriale et de création de valeur.

Cette dynamique s'est traduite par la mise en œuvre de réformes majeures, notamment à travers l'approbation de la loi-cadre 50-21 relative à la réforme des EEP, la nouvelle politique actionnariale de l'Etat, le Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP, ainsi que les opérations de restructuration du secteur des EEP afin d'en faire un levier de compétitivité et de prospérité au service du citoyen.

Les mesures mises en place dans le cadre du chantier relatif à la réforme des EEP ont permis d'obtenir des résultats significatifs durant la période 2021-2025 et d'accomplir un progrès notable sur plusieurs aspects de cette réforme. Ces avancées s'inscrivent dans une dynamique de transformation profonde visant à moderniser la gestion des EEP, à renforcer leur compétitivité et à accroître leur impact sur l'économie nationale.

Le Projet de la Loi des Finances (PLF) 2026 confère un rôle central à la territorialisation des politiques publiques, conformément aux **Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste**, à l'occasion du Discours du Trône du 29 juillet 2025, appelant à rompre avec un Maroc à deux vitesses, consacrant ainsi, la justice spatiale comme levier du développement national, en privilégiant une approche intégrée reposant sur la valorisation des spécificités locales, la complémentarité entre les territoires et le rattrapage des inégalités sociales et spatiales.

Ce projet s'articule également autour de quatre priorités stratégiques énoncées par la Note d'Orientation du Chef du Gouvernement n° 11/2025 du 8 août 2025 relative à la préparation du Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2026 et qui concernent la consolidation des acquis économiques, la mise à niveau globale des espaces territoriaux et le rattrapage des disparités sociales et spatiales, la poursuite de la consolidation des piliers de l'Etat social, la poursuite des grandes réformes structurelles et la préservation des équilibres des finances publiques.

I. COMPOSITION ET PERFORMANCES DU PORTEFEUILLE PUBLIC

1. Composition du portefeuille public

Le portefeuille public se compose, à fin septembre 2025, de 267 EEP répartis comme suit :

- **217 Etablissements Publics (EP)¹ ;**

¹ Il s'agit de personnes morales de droit public dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière qualifiées en tant qu'établissement public par leur texte de création.

- **50 Sociétés Anonymes à Participation Directe du Trésor² (SA-PDT).**

De plus, certains EEP détiennent des filiales et/ou des participations totalisant 532 entités, dont 54% sont détenues majoritairement. Outre ces entités, le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) assure le suivi et/ou le contrôle financier de :

- **73 Sociétés Anonymes à Participation Directe des Collectivités Territoriales³ (SAPDCT)** dont **21 sociétés** sont soumises au contrôle financier et sont suivies au niveau du portefeuille public ;
- **53 Autres Organismes Publics⁴**, dont **30 entités** sont soumises au contrôle financier et sont suivies au niveau du portefeuille public.

2. Indicateurs économiques et financiers du portefeuille public

En **2024**, le chiffre d'affaires global du secteur des EEP a connu une progression significative, portée principalement par la performance du Groupe OCP et de plusieurs autres Groupes publics. Les autres indicateurs financiers ont également enregistré une nette amélioration, traduisant une trajectoire consolidée de redressement. Les prévisions de clôture pour 2025 confirment cette dynamique positive avec une croissance anticipée du chiffre d'affaires, une amélioration des résultats d'exploitation et une stabilisation des résultats nets à un niveau élevé. L'année 2026 connaîtra la consolidation de ces tendances avec une progression attendue des résultats et des investissements.

A ce titre, le **chiffre d'affaires (CA)** du secteur s'est établi à **363.940 MDH** en 2024, marquant une hausse de 10% par rapport à 2023, et résultant, essentiellement, de la hausse du CA du Groupe OCP, qui est passé de **91.277 MDH** en 2023 à **96.989 MDH** en 2024. Les prévisions de clôture pour l'exercice 2025 tablent sur un CA de **393.380 MDH** pour l'ensemble des EEP, en hausse de 8% par rapport à 2024.

S'agissant des **charges d'exploitation hors dotations (CEHD)**, elles se sont établies à **297.131 MDH** en 2024, en hausse de 6% par rapport à 2023. Les prévisions de clôture pour 2025 indiquent une hausse de 3%, ramenant le niveau des CEHD à **306.789 MDH**.

Parallèlement, les **résultats d'exploitation** du secteur des EEP ont enregistré une hausse importante en 2024, s'élevant à **34.491 MDH** contre **15.633 MDH** en 2023 (+121%). Cette amélioration s'explique par l'augmentation des résultats d'exploitation bénéficiaires (+32%) et par la réduction des résultats déficitaires de 31%. Les prévisions de clôture pour 2025 font état d'un résultat d'exploitation attendu de **41.572 MDH**, en hausse de 21% par rapport à 2024.

Quant aux **résultats nets des EEP**, ils ont connu une amélioration significative, atteignant **23.409 MDH** en 2024 contre **9.278 MDH** en 2023, soit une progression de 152%. Cette performance résulte de la hausse des résultats nets bénéficiaires (+**9.829 MDH**) et d'une réduction des pertes nettes (- **4.303 MDH**). Pour l'année 2025, les prévisions de clôture font ressortir un repli du résultat net à **18.466 MDH**, soit une baisse de 21% par rapport à 2024.

Les **investissements réalisés par les EEP** ont totalisé en 2024 un montant de **101.444 MDH**, en amélioration de 25% par rapport à 2023 (+**20.159 MDH**). Ce niveau de performances provient en grande partie de la concentration des projets au sein de quelques EEP à forts enjeux stratégiques qui jouent un rôle moteur dans la réalisation des grands chantiers nationaux. En tête, le Groupe OCP se distingue avec un volume d'investissement de **43.588 MDH**, représentant à lui seul plus de 40% de l'investissement total du secteur, suivi par les AREF (**6.903 MDH**), l'ONEE (**6.887 MDH**), le Groupe HAO

² Il s'agit de sociétés de droit privé dont le capital est détenu directement totalement ou partiellement par l'Etat.

³ Il s'agit de sociétés de droit privé dont le capital est détenu au minimum à 34% par les Collectivités Territoriales.

⁴ Il s'agit de personnes morales de droit public dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

(**5.517 MDH**), le Groupe CDG (**4.391 MDH**), les ORMVA (**2.617 MDH**), la SRRA (**2.355 MDH**), le Groupe ONCF (**2.131 MDH**) et le Groupe TMSA (**1.875 MDH**).

Pour l'année 2025, les **prévisions actualisées** tablent sur une poursuite de cette trajectoire ascendante, avec un volume d'investissement estimé à **169.187 MDH**, soit une augmentation de 28% par rapport aux prévisions de 2024.

S'agissant des projections au titre des exercices 2026, 2027 et 2028, les investissements des EEP seraient, respectivement, de **179.718 MDH**, de **158.992 MDH** et de **167.510 MDH**.

3. Relations financières entre l'Etat et les EEP

L'appui financier de l'Etat en faveur des EEP prend plusieurs formes : subventions d'équipement et de fonctionnement, dotations en fonds propres ou apports en capital ainsi que des ressources affectées sous forme de taxes parafiscales instituées au profit des EEP. Cet appui vise à soutenir la mise en œuvre de politiques publiques, accompagner l'effort d'investissement, compenser les charges liées aux obligations de service public ou encore sécuriser la viabilité financière d'entités stratégiques touchées par des chocs exogènes (crises sanitaires, énergétiques ou hydriques, etc.).

Par ailleurs, les EEP contribuent au Budget Général par divers produits : dividendes, parts de bénéfices, redevances en contrepartie de l'occupation temporaire du domaine public, contributions ou autres recettes diverses. Leur contribution est également de nature fiscale, au titre de l'IS, de l'IR et de la TVA.

En 2024, l'**appui de l'Etat en faveur des EEP** a atteint, un montant de **61.190 MDH**, (58% pour le fonctionnement, 29% pour l'équipement et 13% pour l'augmentation de capital) et a bénéficié principalement au profit des EEP n'exerçant pas d'activité marchande (**44.484 MDH**). Les prévisions de 2025, actualisées à fin septembre, s'élèvent à **84.289 MDH** dont 61% ont été débloqués. Par ailleurs, le soutien financier de l'Etat aux EEP via les **taxes parafiscales** a augmenté en passant de **4.840 MDH** en 2015 à **6.027 MDH** en 2024. La hausse de ces transferts s'explique par la montée en charge des missions de service public confiées aux EEP non marchands et par la création de structures spécialisées pour la mise en œuvre de politiques publiques sectorielles ou territoriales.

Les produits versés par les EEP au Budget Général (hors produits de cession d'actifs et de privatisation) ont connu une **hausse de 19% en 2024**, atteignant **16.610 MDH** contre **13.987 MDH** en 2023. Les **produits de cession d'actifs et de privatisation** ont totalisé **1.700 MDH** représentant la cession de la totalité de la participation de l'Etat dans le capital de La Mamounia.

Pour l'année 2025, les prévisions de clôture sont estimées à **18.545 MDH** (hors produits de cession d'actifs et de privatisation), soit une hausse d'environ 12% par rapport aux réalisations de la Loi de Finances 2024. Les prévisions pour l'année 2026 sont de l'ordre de **19.522 MDH**, hors produits de cession d'actifs et de privatisation.

La contribution fiscale des EEP en 2024, au titre de l'IS, de l'IR et de la TVA (hors Contribution Sociale de Solidarité sur les Bénéfices et les Revenues (**851 MDH**) et hors Taxe Professionnelle (**366 MDH**)), a atteint un montant de **22.631 MDH**, soit 12% de la recette globale au titre de ces impôts.

II. Rôle des EEP dans la mise en œuvre des politiques sectorielles

En 2026, les EEP poursuivront la mise en œuvre de leurs plans d'action conformément aux **Hautes Orientations Royales**, notamment celles du Discours du Trône du 29 juillet 2025 ainsi que celles du Discours Royal du 10 octobre 2025 invitant à accélérer l'élaboration et la mise en place de la nouvelle génération de programmes de développement territorial visant un fort impact et le respect d'une relation gagnant-gagnant entre les zones urbaines et rurales.

Concernant le **chantier Royal de la généralisation de la protection sociale**, la couverture de l'AMO bénéficie en 2025 à 88% de la population marocaine, soit près de 32,4 millions de personnes. Sur ce total, plus de 24 millions de personnes sont affiliées à la CNSS, soit plus de 66% de la population, incluant les salariés du secteur privé, les travailleurs non-salariés ainsi que les bénéficiaires des régimes AMO Tadamon et AMO Achamil.

S'agissant du **secteur de la santé**, les projets et chantiers de la réforme du secteur ont enregistré des avancées notables notamment en matière de réhabilitation de l'offre de soins, de valorisation et de renforcement des ressources humaines, de consolidation de la gouvernance du système national de santé.

Concernant le secteur de **l'éducation et de la formation**, les AREF poursuivent la mise en œuvre de la feuille de route 2022-2026 du système éducatif, à travers notamment le déploiement du programme des « écoles pionnières ». La réussite de l'expérience pilote conduite au titre de l'année scolaire 2023-2024, fondée sur l'approche pédagogique TARL (Teaching at the Right Level) qui privilégie l'accompagnement individualisé des apprentissages fondamentaux des élèves, a permis d'élargir ce modèle dès la rentrée 2024-2025 à 2.626 écoles primaires contre 620 auparavant, bénéficiant à 1.300.000 élèves au lieu de 330.000, soit 30% des enfants scolarisés. Cette expérience a été étendue au cycle secondaire collégial, touchant 554 collèges additionnels pour porter le nombre total des collèges pionniers à 786 dès la rentrée 2025-2026.

Pour ce qui concerne **la formation professionnelle**, le chantier Royal relatif à la réalisation des 12 Cités des Métiers et des Compétences (CMC) connaît une avancée significative suite à la mise en service de 7 CMC dans les régions de Casablanca-Settat, de Souss-Massa, de Laâyoune-Sakia El Hamra, de l'Oriental, de Rabat-Salé-Kénitra, de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma et Béni Mellal-Khénifra, représentant 74% de la capacité cible. Les travaux de construction sont achevés au niveau de trois autres CMC, à savoir Dakhla-Oued Eddahab, Guelmim-Oued Noun et Marrakech-Safi avec des ouvertures prévues en 2026. Deux autres CMC, en l'occurrence Fès-Meknès et Drâa-Tafilalet, sont en phase avancée de réalisation.

En matière de **promotion de l'emploi**, l'ANAPEC, en tant qu'acteur clé de la mise en œuvre des orientations stratégiques nationales en matière d'insertion professionnelle et d'inclusion économique, accompagne la nouvelle feuille de route lancée par le Gouvernement en 2025, qui s'articule autour de huit initiatives complémentaires et vise la création de 1,45 million d'emplois à l'horizon 2030, ainsi que la réduction du taux de chômage à 9%.

S'agissant de **l'appui à l'entreprise**, l'année 2024 a été marquée par la poursuite des efforts de la SNGFE (TAMWILCOM) en matière de facilitation de l'accès au financement, en particulier pour les TPME. Ainsi, l'activité globale de la Société a permis de mobiliser un volume de crédits de **47,5 MMDH** à travers plus de 82.210 opérations, pour des engagements s'élevant à **27,7 MMDH**.

Le **secteur touristique**, quant à lui, a poursuivi en 2024 sa trajectoire ascendante, confirmant son rôle stratégique dans la création de valeur et comme source importante de devises pour notre pays. Cette tendance favorable s'est confirmée en 2025.

D'autre part, les **Agences de Bassin Hydraulique (ABH)** sont impliquées dans plusieurs actions dans le cadre du Programme National pour l'Approvisionnement en Eau Potable et l'Irrigation 2020-2027, touchant aussi bien au développement de l'offre qu'à l'amélioration de la gestion de la demande. Elles interviennent notamment dans la prospection des eaux souterraines, la gestion participative des nappes, l'élaboration d'études préliminaires pour les futurs plans de Gestion de la pénurie d'eau, la cartographie des zones inondables et la sensibilisation de la population à l'économie d'eau.

Parallèlement, une dynamique importante est engagée autour du dessalement de l'eau de mer, avec une capacité visée de plus de 1,7 milliard m³/an à l'horizon 2030, complétée par la réutilisation des eaux usées traitées (100 millions m³/an en 2027) et l'extension de l'irrigation localisée.

Quant au secteur de l'énergie, l'ONEE poursuit la mise en œuvre de son plan d'équipement 2025-2030, qui mobilise un volume d'investissement global de **72,3 MMDH**, dont **49,9 MMDH** pour la Branche Electricité (ONEE-BE) et **22,4 MMDH** pour la Branche Eau (ONEE-BO) et ce, compte non tenu des investissements projetés en matière de renforcement des capacités de production électrique, portés par MASEN et par les opérateurs privés dans le cadre de la loi n° 13-09 relative aux énergies renouvelables, lesquels viendront consolider davantage l'effort d'investissement national dans la transition énergétique.

À fin 2024, la puissance installée atteint 12.017 MW (contre 6.127 MW en 2009), dont plus de 45% est issue des énergies renouvelables qui représentent 26,7% de la production électrique totale. À l'horizon **2030**, le nouveau plan d'équipement prévoit la réalisation de 15.672 MW additionnels, dont **12.445 MW** à partir de sources renouvelables, soit **près de 80%** de la capacité projetée.

Par ailleurs, MASEN structure son positionnement sur l'hydrogène vert à travers une feuille de route dédiée lui permettant de piloter la mise en œuvre de l'«Offre Maroc », dont la première phase a vu le dépôt d'offres d'investisseurs nationaux et internationaux pour la réalisation de projets dans les régions du Sud d'un montant de **370 MMDH**, ouvrant des perspectives concrètes pour le développement de cette filière stratégique.

S'agissant du **secteur agricole**, les EEP de ce secteur ont mis en œuvre plusieurs mesures d'atténuation de la crise hydrique, en l'occurrence l'approvisionnement en semences et engrais, la gestion de l'irrigation, le développement de l'assurance agricole et le soutien au secteur de l'élevage.

A fin 2024, l'opération de PPP agricole a permis de mobiliser 120.964 ha répartis sur 1.693 projets pour un investissement global de 24 MMDH, générant la création attendue de 68.489 équivalents emplois permanents. Dans le cadre du PNEEI, la superficie équipée en irrigation localisée a atteint 274.498 ha en 2024, contre 267.977 ha en 2023, soit 39% du réseau d'irrigation.

La promotion d'une nouvelle génération d'organisations agricoles s'est traduite par la création de 689 nouvelles coopératives (+24% par rapport à 2023) et par la mise en œuvre de 42 projets d'agrégation agricole couvrant une superficie totale de 36.984 ha.

Pour le **secteur des phosphates**, le Groupe OCP a confirmé sa résilience stratégique et son leadership mondial dans l'industrie des phosphates. Ainsi, le chiffre d'affaires du Groupe s'est établi à 96.989 MDH à fin 2024, porté par une augmentation des volumes d'engrais exportés qui ont atteint 12,3 millions de tonnes, soit une hausse de 10%. Quant au résultat net, il a enregistré un rebond de 46% passant de 14.369 MDH en 2023 à 20.906 MDH en 2024.

En ce qui concerne **les grandes échéances nationales à l'horizon 2030**, notre pays se trouve à un tournant marqué par la convergence de plusieurs dynamiques majeures : la concrétisation des Objectifs de Développement Durable (ODD), l'aboutissement de nombreuses politiques publiques et stratégies sectorielles dont l'échéance coïncide avec 2030 et ce, outre l'accueil d'un événement planétaire, en l'occurrence la Coupe du monde de football 2030. Dans ce cadre, les principaux opérateurs publics ont lancé d'importants programmes d'investissement dans les secteurs routier, aéroportuaire et ferroviaire, notamment, les projets suivants :

- **ONCF** : lancement de la ligne à grande vitesse **Kénitra-Marrakech** (430 km) pour un coût de **96 MMDH**, visant une transformation du système ferroviaire ;
- **ADM** : programme d'investissement de **12,5 MMDH** sur la période **2025-2032**, encadré par un protocole d'accord signé entre l'Etat et ADM le 21 mars 2025 ;
- **ONDA** : déploiement de la stratégie « **Aéroports 2030** » avec **38 MMDH** d'investissements, destinés à l'extension des aéroports des villes hôtes de la Coupe du monde 2030 et la réalisation

des projets structurants. Ces investissements soutiennent également le développement du **tourisme** et la stratégie de **transformation de la RAM**, qui ambitionne un repositionnement international à travers l'extension de la flotte à **200 avions d'ici 2037**, l'ouverture de nouvelles lignes, et l'atteinte de **94 MMDH de chiffre d'affaires** pour **31,6 millions de passagers**.

III. MISE EN ŒUVRE DE LA REFORME DU SECTEUR DES EEP

La mise en œuvre de la réforme du secteur des EEP dictée par la loi-cadre n° 50-21, a enregistré d'importants progrès entre 2021 et 2025, en matière de gouvernance, de rationalisation et d'amélioration de la performance du secteur des EEP, soutenus par la préparation et la mise en place de plusieurs textes fondateurs.

Dans ce cadre, des avancées ont été enregistrées à travers trois leviers : la mise en place du dispositif juridique de référence prévu par la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP, la conduite des opérations de restructuration et la poursuite de la mise en place d'un dispositif encadrant les opérations de liquidation.

A fin septembre 2025, neuf textes législatifs et règlementaires ont été approuvés tandis que deux textes sont en cours d'approbation et six projets de textes sont en cours d'élaboration, portant sur le contrôle financier, le régime de privatisation, le cadrage des créations d'entreprises publiques, la liquidation des EEP ainsi que l'évaluation du domaine public mis à leur disposition des EEP.

A cet égard, la **Politique Actionnariale de l'Etat (PAE), après son approbation** par le Conseil des ministres le 1^{er} juin 2024, a été approuvée par décret n°2-24-1090 du 19 décembre 2024, ouvrant la voie à son déploiement effectif. Par ailleurs, une série d'ateliers est organisée entre l'ANGSPE, les tutelles techniques et les EEP concernés avec pour objectif de préciser les modalités opérationnelles du déploiement de cette PAE et d'en assurer une appropriation harmonisée par les parties prenantes.

Concernant le **volet restructuration**, des opérations d'envergure ont été engagées en coordination avec les ministères de tutelle. A ce jour, 73 EEP sont concernés par des opérations de restructuration à un stade avancé ou en cours d'exécution, 64 EEP font l'objet d'études ou de réflexions approfondies en termes de restructuration ou de repositionnement et 70 EEP sont visés par des actions spécifiques d'accompagnement, notamment en matière de gouvernance, de contrôle financier et de recouvrement des créances.

Dans le **secteur de la santé et de la protection sociale**, la réforme se traduit par la création de la Haute Autorité de Santé, de l'Agence Marocaine des Médicaments et Produits de Santé et de l'Agence Marocaine du Sang et de ses dérivés qui permettront de renforcer la régulation, la qualité des soins et la souveraineté sanitaire.

La restructuration intègre également la **création de douze Groupements Sanitaires Territoriaux (GST)**, dont le premier est déjà opérationnel dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma et la suppression de structures devenues redondantes, telles que sept CHU, quatre-vingt-cinq SEGMA et douze Directions Régionales de la Santé.

En outre, la **subrogation de la CNOPS par la CNSS**, actée par le projet de loi n° 54-23, constitue une étape décisive dans l'unification de la gestion de l'AMO, en garantissant une couverture élargie, une meilleure efficacité et une équité renforcée dans l'accès aux soins.

Dans le secteur de la distribution de l'eau et de l'électricité, la réforme enclenchée par la loi n° 83-21 relative aux **Sociétés Régionales Multiservices** permet de dépasser un modèle fragmenté marqué par la multiplicité d'opérateurs (régies communales, opérateurs privés délégataires et ONEE). **Quatre SRM** sont devenues **opérationnelles** en **2024** marquant une avancée significative vers la couverture complète des douze régions du Royaume avant fin 2025.

Dans le **secteur de l'urbanisme et de l'habitat**, la création des **Agences Régionales de l'Urbanisme et de l'Habitat**, en remplacement des 29 agences urbaines, consacre un saut qualitatif vers une gouvernance territoriale intégrée, conforme à la régionalisation avancée.

Les opérations en cours d'évaluation concernent un large éventail d'EEP intervenant dans des secteurs variés tels que le développement social, l'habitat, les infrastructures, l'enseignement supérieur et la recherche, la logistique, la transition énergétique et le secteur minier.

Pour les **EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE**, plusieurs chantiers sont engagés. Parmi les plus importants figurent la création d'un pôle public audiovisuel, le projet de restructuration du secteur des énergies renouvelables et la préparation de la transformation de plusieurs établissements publics exerçant une activité marchande en sociétés anonymes à l'instar de l'ONHYM, de l'ONDA, de l'OMPIC et de l'ANP et ce, en plus d'autres projets, concernant notamment le LOARC, le FEC et l'ONP qui sont finalisés tandis que des études de repositionnement stratégique sont lancés ou en cours de lancement principalement pour l'ONEE et l'AASLM afin de définir leur futur modèle d'intervention. L'ANGSPE pilote également des études sectorielles dans les secteurs logistique, bancaire et financier avec pour objectif de rationaliser l'intervention publique, de créer des synergies et d'optimiser les modèles économiques notamment entre ONEE & MASEN ainsi que Barid Al Maghrib & Al Barid Bank.

Enfin, la **troisième composante de la réforme** concerne le **dispositif de liquidation**. Dans ce cadre, les travaux se poursuivent pour la finalisation d'un projet de loi instituant l'Instance centrale de liquidation. Ce texte vise à doter l'Etat d'un dispositif opérationnel qui centralise le pilotage du processus de liquidation, garantissant à la fois la sécurisation juridique, la protection des actifs publics, le respect des droits sociaux et la maîtrise des engagements financiers associés.

S'agissant de la **réforme du contrôle financier**, le projet de loi actuellement en cours de finalisation, vise à s'aligner sur les recommandations du Nouveau Modèle de Développement qui préconise la modernisation des instruments de pilotage et de reddition des comptes, ainsi que la séparation entre les fonctions de planification, de contrôle et de régulation, d'une part, et les fonctions opérationnelles, d'autre part. Les principales évolutions introduites concernent :

- L'instauration d'un contrôle financier axé, principalement, sur l'appréciation des performances, l'évaluation du dispositif de gouvernance et la prévention des risques ;
- La généralisation progressive du contrôle financier avec un degré d'intervention modulé selon la gouvernance et la gestion.

IV. SYNERGIES PUBLIC PRIVE ET CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES

Pour ce qui est de la **démarche contractuelle Etat-EEP**, le MEF poursuit le déploiement de cette démarche, consacrée par la loi-cadre n° 50-21, afin d'en faire un outil central de gouvernance publique fondé sur la responsabilité, la transparence et la reddition des comptes. Parallèlement, un nouveau guide méthodologique, en cours de finalisation, précisera les étapes du processus contractuel, les rôles des parties prenantes, les modèles-types de contrats (contrats-programmes, contrats de performance et contrats d'objectifs), ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation tout en intégrant les engagements des EEP en matière de conduite responsable, de reporting ESG, et d'obligations de service public.

En matière de **délais de paiement des EEP**, l'action de l'Observatoire des Délais de Paiement appuyée par les sanctions prévues par la loi n° 69-21, a permis d'améliorer le comportement de paiement et le respect des obligations de déclaration. A fin 2024, 17.636 entreprises dont 72 EEP, ont été soumises à l'obligation de déclaration, dont 8.223 avec des factures en retard représentant un montant total de **57,2 MMDH** et **1,5 MMDH** d'amendes effectivement versées. Au 30 juin 2025, le délai moyen de

paiement des EEP s'est établi à 34,8 jours, soit une diminution de 21,1 jours par rapport à décembre 2018 et un niveau largement en dessous du seuil réglementaire de 60 jours.

S'agissant du **Partenariat Public-Privé (PPP)**, le cadre juridique a été renforcé à travers la loi n° 46-18 modifiant et complétant la loi n° 86-12 relative aux contrats de PPP telle que publiée au *Bulletin officiel* n° 6866 du 19 mars 2020. L'entrée en vigueur de ce nouveau dispositif est tributaire de la publication de ses textes d'application. Ceux applicables à l'Etat et aux EEP ont déjà été publiés, tandis que deux arrêtés relatifs aux Collectivités Territoriales sont en phase finale d'approbation.

Ce dispositif prévoit notamment la création de la Commission Nationale des Partenariats Public-Privé (CNPPP) présidée par le Chef du Gouvernement et chargée notamment de définir les orientations stratégiques nationales, d'élaborer le programme national des projets PPP et de fixer les seuils d'investissement par secteur en dessous desquels l'évaluation préalable devient optionnelle.

Dans la perspective de la tenue de la première réunion de la CNPPP, des travaux préparatoires ont été engagés avec plusieurs EEP et une dizaine de départements ministériels de tutelle, aboutissant au recensement d'environ 60 projets potentiels représentant un investissement cumulé de plus de **50 MMDH**, couvrant des secteurs tels que l'eau, l'énergie, l'agriculture, le transport, l'industrie, la santé, l'habitat et l'enseignement supérieur. Ces projets feront l'objet d'un programme national annuel ou pluriannuel qui sera mis à jour chaque année et soumis à l'approbation de la CNPPP.

En matière de gouvernance des EEP, le **Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP**, approuvé par le décret n° 2-24-249 du 24 avril 2025 et publié au *Bulletin officiel* n° 7399 du 28 avril 2025, constitue une révision importante des principes adoptés en 2012. Le Code introduit une nouvelle approche de gouvernance fondée sur la clarification des responsabilités entre organes délibérants et équipes dirigeantes, la professionnalisation et l'indépendance des organes de gouvernance, la diversité des profils et la promotion de la représentativité des femmes, la gestion renforcée des risques et l'évaluation régulière du fonctionnement des organes de gouvernance. Il consacre également la transparence financière et extra-financière, incluant le reporting climatique et ESG, ainsi que l'intégration des enjeux de durabilité et de conduite responsable.

S'agissant des **audits externes**, 94 audits ont été réalisés couvrant 109 EEP entre 2000 et 2024. Dans le cadre de la loi-cadre n° 50-21, les opérations d'audits externes ont été réorientés vers une approche visant à identifier les schémas de restructuration les plus appropriés (regroupements/fusions, dissolutions/liquidations) et de renforcer les synergies et la complémentarité entre acteurs publics. Cette réorientation s'inscrit dans la volonté d'asseoir une architecture institutionnelle clarifiant les rôles entre fonctions de stratégie, de régulation, d'opérationnalisation et d'exploitation.

S'agissant de la mise en œuvre des recommandations desdits opérations d'audit, leur suivi a concerné en 2024 un total de 18 EEP ayant fait l'objet d'audits institutionnels, stratégiques, opérationnels et de gestion. Le suivi assuré par le MEF, en coordination avec les tutelles techniques, a permis d'enregistrer un taux de réalisation de 59% (809 recommandations mises en œuvre sur 1.375 émises) en hausse par rapport à 2023 (50%).

V. LES EEP AU SERVICE DE LA TRANSITION VERTE

Dans le cadre de l'Initiative Internationale (ICAT) visant à renforcer la transparence nationale en matière de finance climat et à aligner le suivi des investissements sur les exigences de l'Accord de Paris, le MEF, en coordination avec ses partenaires institutionnels et techniques, a procédé, avec l'assistance d'un cabinet spécialisé, à la classification et à la quantification des investissements climatiques réalisés par un échantillon pilote d'EEP sur la période 2022-2024.

Les résultats du chiffrage des investissements climatiques réalisés par les 10 EEP les mieux classés en matière de stratégie climat et de transparence ont été retenus pour un exercice pilote de chiffrage

climatique entre 2022 et 2024, soit **58 projets réalisés** pour un budget global de **54 MMDH** dont **32 MMDH** dédiés au climat (**59%** du total), et reflètent la diversité des contributions des EEP a la finance climat nationale :

- **MASEN** : un projet majeur d'énergie solaire 100% climat pour 1,42 MMDH ;
- **ANEF** : 7 projets d'adaptation forestière et biodiversité mobilisant près de 5,9 MMDH ;
- **ONEE BE** : 4 projets totalisant 13,36 MMDH dont 69% climat principalement dans la transition énergétique ;
- **Groupe OCP** : 12 projets de décarbonation industrielle et de gestion durable de l'eau, pour 10,39 MMDH, dont 89% climat ;
- **Groupe CDG** : 9 projets pour 18 MMDH avec toutefois seulement 24% climat explicite, reflétant une contribution indirecte mais significative ;
- **Groupe TMSA** : 4 projets d'infrastructures portuaires durables pour 328,5 MDH intégrant adaptation et verdissement ;
- **ANDZOA** : 5 projets pour 140 MDH, intégralement climat, axes sur la résilience des oasis et l'arganeraie ;
- **ONEE BO** : 4 projets d'adaptation hydrique pour 885 MDH ;
- **HAO** : 7 projets R&D pour un total de 3,3 MDH, avec une portée innovante sur la durabilité du bâti ;
- **ONDA** : 2 projets évalués à 2,38 MMDH.

Cette première estimation montre que les EEP mobilisent des ressources considérables au service du climat, concentrées dans l'énergie, l'industrie extractive, les infrastructures et le financement. Toutefois, les parts climat varient fortement selon les EEP et les projets, allant de 100% (MASEN, TMSA, ANEF, ANDZOA, ONEE BO, HAO) à moins de 25% (CDG, ONDA, ADM), ce qui révèle :

- Un potentiel considérable de montée en puissance, si les projets intègrent dès la conception des critères climat explicites ;
- Une marge de progrès dans la catégorisation et le suivi, notamment pour des acteurs financiers et d'infrastructures ;
- Un besoin d'harmonisation du reporting, afin d'assurer la comparabilité et la transparence, en cohérence avec les engagements du Maroc en tant que partie à l'Accord de Paris et sa CDN.

Ce chiffrage climatique des investissements d'un échantillon pilote d'EEP constitue une étape fondatrice vers la mise en place d'un système national de chiffrage climatique des investissements publics, dont la généralisation au portefeuille public renforcerait la visibilité, la transparence et la crédibilité du Maroc dans la finance climat internationale. De même, il convient de souligner que l'ANGSPE a engagé depuis octobre 2024 la mise en place d'une démarche intégrée de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), en cohérence avec sa mission de gestion durable des participations publiques.