

Proyecto de ley de finanzas 2026

- Síntesis del informe sobre el sector de los Establecimientos y Empresas Públicas -

Los establecimientos y empresas públicas (EEP), que desempeñan un papel central en el desarrollo económico y social de nuestro país, se han inscrito en la visión reformadora impulsada bajo la égida de **Su Majestad el Rey Mohammed VI, que Dios le asista**, orientada a instaurar una gobernanza pública ejemplar, reforzar el desempeño y la transparencia, y alinear la acción de estas entidades con las prioridades nacionales en materia de desarrollo sostenible, equidad territorial y creación de valor.

Esta dinámica se ha traducido en la implementación de reformas de gran envergadura, en particular mediante la aprobación de la Ley Marco 50-21 relativa a la reforma de los EEP, la nueva política accionarial del Estado, el Código de buenas prácticas de gobernanza de los EEP, así como las operaciones de reestructuración del sector de los EEP, con el objetivo de convertirlo en una palanca de competitividad y prosperidad al servicio del ciudadano.

Las medidas adoptadas en el marco del proceso de reforma de los EEP han permitido obtener resultados significativos durante el período 2021-2025 y lograr avances notables en varios aspectos de esta reforma. Estos progresos se inscriben en una dinámica de transformación profunda destinada a modernizar la gestión de los EEP, reforzar su competitividad y aumentar su impacto en la economía nacional.

El Proyecto de Ley de Finanzas (PLF) 2026 otorga un papel central a la territorialización de las políticas públicas, en consonancia con las **Altas Orientaciones de Su Majestad el Rey Mohammed VI**, que Dios le asista, con motivo del Discurso del Trono del 29 de julio de 2025, en el que llamó a romper con un Marruecos a dos velocidades, consagrando así la justicia territorial como palanca del desarrollo nacional, privilegiando un enfoque integrado basado en la valorización de las especificidades locales, la complementariedad entre los territorios y la reducción de las desigualdades sociales y espaciales.

Este proyecto se articula igualmente en torno a cuatro prioridades estratégicas enunciadas en la Nota de Orientación del Jefe de Gobierno n.º 11/2025, de 8 de agosto de 2025, relativa a la preparación del Proyecto de Ley de Finanzas para el ejercicio presupuestario 2026, que se refieren a la consolidación de los logros económicos, la mejora integral de los espacios territoriales y la reducción de las disparidades sociales y espaciales, la continuación del fortalecimiento de los pilares del Estado social, la prosecución de las grandes reformas estructurales y la preservación de los equilibrios de las finanzas públicas.

I. COMPOSICIÓN Y DESEMPEÑO DE LA CARTERA PÚBLICA

1. Composición de la cartera pública

La cartera pública se compone, a finales de septiembre de 2025, de 267 EEP distribuidos de la siguiente manera:

- **217 Establecimientos Públicos (EP)¹ ;**

¹ Se trata de personas jurídicas de derecho público dotadas de personalidad jurídica y de autonomía financiera, calificadas como establecimiento público por su texto de creación.

- **50 Sociedades anónimas con participación directa del Tesoro² (SA-PDT).**

Además, algunos EEP poseen filiales y/o participaciones que totalizan 532 entidades, de las cuales el 54 % están participadas de forma mayoritaria. Además de estas entidades, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) asegura el seguimiento y/o el control financiero de:

- **73 Sociedades Anónimas con Participación Directa de las Colectividades Territoriales³ (SAPDCT)**, de las cuales **21 sociedades** están sometidas al control financiero y son objeto de seguimiento en el marco de la cartera pública;
- **53 Otros Organismos Públicos⁴**, de los cuales **30 entidades** están sometidas al control financiero y son objeto de seguimiento en el marco de la cartera pública.

2. Indicadores económicos y financieros de la cartera pública

En **2024**, la cifra de negocios global del sector de los EEP registró un crecimiento significativo, impulsado principalmente por el desempeño del Grupo OCP y de varios otros grupos públicos. Los demás indicadores financieros también mostraron una mejora notable, reflejando una trayectoria consolidada de recuperación. Las previsiones de cierre para 2025 confirman esta dinámica positiva, con un crecimiento esperado de la cifra de negocios, una mejora de los resultados de explotación y una estabilización de los resultados netos en un nivel elevado. En 2026 se prevé la consolidación de estas tendencias, con una progresión esperada de los resultados y de las inversiones.

En este sentido, **la cifra de negocios (CN)** del sector se situó en **363.940 MDH** en 2024, lo que representa un aumento del 10% con respecto a 2023, debido principalmente al incremento de la CN del Grupo OCP, que pasó de **91.277 MDH** en 2023 a **96.989 MDH** en 2024. Las previsiones de cierre para el ejercicio 2025 estiman una CN de **393.380 MDH** para el conjunto de los EEP, lo que supone un aumento del 8% en comparación con 2024.

En cuanto a los **gastos de explotación excluidas las dotaciones (GEED)**, estos ascendieron a **297.131 MDH** en 2024, con un incremento del 6% respecto a 2023. Las previsiones de cierre para 2025 indican un aumento del 3%, situando el nivel de los GEED en **306.789 MDH**.

Paralelamente, los **resultados de explotación** del sector de los EEP registraron un importante incremento en 2024, alcanzando **34.491 MDH** frente a **15.633 MDH** en 2023 (+121%). Esta mejora se explica por el aumento de los resultados de explotación positivos (+32%) y por la reducción de los resultados deficitarios en un 31%. Las previsiones de cierre para 2025 apuntan a un resultado de explotación esperado de **41.572 MDH**, lo que representa un incremento del 21% con respecto a 2024.

En cuanto a los **resultados netos de los EEP**, estos experimentaron una mejora significativa, alcanzando **23.409 MDH** en 2024 frente a **9.278 MDH** en 2023, es decir, un aumento del 152%. Este desempeño se debe al incremento de los resultados netos positivos (**+9.829 MDH**) y a la reducción de las pérdidas netas (**-4.303 MDH**). Para el año 2025, las previsiones de cierre muestran un descenso del resultado neto hasta **18.466 MDH**, lo que supone una disminución del 21% en comparación con 2024.

Las **inversiones realizadas por los EEP** totalizaron en 2024 un monto de **101.444 MDH**, lo que supone una mejora del 25 % con respecto a 2023 (**+20.159 MDH**). Este nivel de desempeño se explica en gran medida por la concentración de los proyectos en algunos EEP con fuertes desafíos estratégicos, que desempeñan un papel motor en la ejecución de los grandes proyectos nacionales. A la cabeza, el Grupo

² Se trata de sociedades de derecho privado cuyo capital está directa y total o parcialmente en manos del Estado.

³ Se trata de sociedades de derecho privado cuyo capital está participado, como mínimo en un 34 %, por las Colectividades Territoriales.

⁴ Se trata de personas jurídicas de derecho público dotadas de personalidad jurídica y de autonomía financiera.

OCP se distingue con un volumen de inversión de **43.588 MDH**, representando por sí solo más del 40 % de la inversión total del sector. Le siguen las Academias Regionales de Educación y Formación (**6.903 MDH**), la Oficina Nacional de Electricidad y Agua Potable (**6.887 MDH**), el Grupo HAO (**5.517 MDH**), el Caja de Depósito y Gestión (**4.391 MDH**), las Oficinas Regionales de Valorización Agrícola (**2.617 MDH**), la Sociedad Real de Desarrollo Agrícola (**2.355 MDH**), la Oficina Nacional de Ferrocarriles (**2.131 MDH**) y el Tanger Med Special Agency (**1.875 MDH**).

Para el año 2025, **las previsiones actualizadas** apuntan a la continuación de esta trayectoria ascendente, con un volumen de inversión estimado en **169.187 MDH**, lo que representa un aumento del 28 % respecto a las previsiones de 2024.

En cuanto a las proyecciones para los ejercicios 2026, 2027 y 2028, las inversiones de los EEP se situarían, respectivamente, en **179.718 MDH**, **158.992 MDH** y **167.510 MDH**.

2. Relaciones financieras entre el Estado y Los EEP

El apoyo financiero del Estado en favor de las HSE adopta varias formas: subvenciones de equipamiento y funcionamiento, dotaciones de fondos propios o aportaciones de capital, así como recursos asignados en forma de impuestos parafiscales instituidos en beneficio de las HSE. Este apoyo tiene como objetivo apoyar la aplicación de políticas públicas, acompañar el esfuerzo de inversión, compensar las cargas vinculadas a las obligaciones de servicio público o incluso asegurar la viabilidad financiera de entidades estratégicas afectadas por choques exógenos (crisis sanitarias, energéticas o hídricas, etc.).

Por otra parte, los EEP contribuyen al presupuesto general mediante diversos productos: dividendos, participaciones en los beneficios, regalías a cambio de la ocupación temporal del dominio público, contribuciones u otros ingresos diversos. Su contribución es también de carácter fiscal, en virtud del IS, la IR y el IVA.

En 2024, **el apoyo del Estado a los EEP** ascendió a **61.190 MDH** (58% para el funcionamiento, 29% para el equipamiento y 13% para el aumento de capital) y se destinó principalmente a los EEP que no ejercen actividades comerciales (**44.484 MDH**). Las previsiones para 2025, actualizadas a finales de septiembre, se elevan a **84.289 MDH**, de los cuales el 61% han sido desbloqueados. Por otra parte, el apoyo financiero del Estado a los EEP a través de las tasas parafiscales ha aumentado de **4840 MDH** en 2015 a **6027 MDH** en 2024. El aumento de estas transferencias se explica por el aumento de las misiones de servicio público confiadas a los EEP no mercantiles y por la creación de estructuras especializadas para la aplicación de políticas públicas sectoriales o territoriales.

Los ingresos pagados por los EEP al Presupuesto General (excluidos los ingresos por cesión de activos y privatización) **aumentaron un 19% en 2024**, alcanzando **16.610 MDH** frente a **13.987 MDH** en 2023. **Los ingresos por cesión de activos y privatización** ascendieron a **1.700 MDH**, lo que representa la cesión de toda la participación del Estado en el capital de La Mamounia.

Para el año 2025, las previsiones de cierre se estiman en **18.545 MDH** (sin incluir los ingresos por cesión de activos y privatización), lo que representa un aumento de alrededor del 12% con respecto a los logros de la Ley de Finanzas 2024. Las previsiones para el año 2026 son del orden de **19.522 MDH**, excluidos los ingresos por cesión de activos y privatización.

La contribución fiscal de los EEP en 2024, con cargo al IS, el IR y el IVA (excluyendo la Contribución Social de Solidaridad sobre los Beneficios e Ingresos (**851 MDH**) y sin incluir el Impuesto Profesional (**366 MDH**), ascendió a un importe de **22.631 MDH**, es decir, el 12% del ingreso total correspondiente a estos impuestos.

II. Papel de los EEP en la aplicación de las políticas sectoriales

En 2026, los EEP continuarán la implementación de sus planes de acción de acuerdo con las **Altas Orientaciones Reales**, en particular las del Discurso del Trono del 29 de julio de 2025, así como las del Discurso Real del 10 de octubre de 2025 que invitan a acelerar la elaboración y aplicación de la nueva generación de programas de desarrollo territorial destinados a lograr un fuerte impacto y el respeto de una relación mutuamente beneficiosamente entre las zonas urbanas y rurales.

En cuanto a **la obra real de generalización de la protección social**, la cobertura de la AMO beneficia en 2025 al 88% de la población marroquí, es decir, cerca de 32,4 millones de personas. De este total, más de 24 millones de personas están afiliadas a la CNSS, es decir, más del 66% de la población, incluidos los asalariados del sector privado, los trabajadores no asalariados así como los beneficiarios de los regímenes AMO Tadamon y AMO Achamil.

Por lo que se refiere al **sector de la salud**, los proyectos y obras de reforma del sector han registrado avances notables, en particular en materia de rehabilitación de la oferta de cuidados, de valorización y de refuerzo de los recursos humanos, la consolidación de la gobernanza del sistema nacional de salud.

Por lo que se refiere al sector de la **educación y la formación**, las AREF prosiguen la aplicación de la hoja de ruta 2022-2026 del sistema educativo, en particular mediante el despliegue del programa de «escuelas pioneras». El éxito de la experiencia piloto llevada a cabo para el año escolar 2023-2024, basada en el enfoque pedagógico TARL (Teaching at the Right Level) que privilegia el acompañamiento individualizado de los aprendizajes fundamentales de los alumnos, ha permitido ampliar este modelo desde el inicio del año escolar 2024-2025 a 2.626 escuelas primarias contra 620 antes, beneficiando a 1.300.000 alumnos en vez de 330.000, es decir, el 30% de los niños escolarizados. Esta experiencia se ha extendido al ciclo secundario colegial, afectando 554 colegios adicionales para llevar el número total de colegios pioneros a 786 desde el año escolar 2025-2026.

Por lo que se refiere a **la formación profesional**, el proyecto Royal relativo a la realización de las 12 Ciudades de los Oficios y de las Competencias (CMC) experimenta un avance significativo tras la puesta en servicio de 7 CMC en las regiones de Casablanca-Settat, de Souss-Massa, de Laâyoune-Sakia El Hamra, de l'Oriental, de Rabat-Salé-Kénitra, de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma y Béni Mellal-Khénifra, que representan el 74% de la capacidad objetivo. Los trabajos de construcción se han completado en otras tres CMC, a saber, Dakhla-Oued Eddahab, Guelmim-Oued Noun y Marrakech-Safi con aperturas previstas para 2026. Otras dos CMC, en este caso Fez-Meknes y Drâa-Tafilalet, se encuentran en fase avanzada de realización.

En materia de **promoción del empleo**, la ANAPEC, como actor clave en la aplicación de las orientaciones estratégicas nacionales en materia de inserción profesional e inclusión económica, acompaña la nueva hoja de ruta lanzada por el Gobierno en 2025. , que se articula en torno a ocho iniciativas complementarias y tiene como objetivo la creación de 1,45 millones de puestos de trabajo hasta el año 2030, así como la reducción de la tasa de desempleo al 9%.

En cuanto al **apoyo a la empresa**, el año 2024 estuvo marcado por la continuación de los esfuerzos de la SNGFE (TAMWILCOM) en materia de facilitación del acceso a la financiación, en particular para las TPME. Así, la actividad global de la Sociedad ha permitido movilizar un volumen de créditos de **47,5 MMDH** a través de más de 82.210 operaciones, para compromisos que ascienden a **27,7 MMDH**.

El **sector turístico**, por su parte, ha continuado en 2024 su trayectoria ascendente, confirmando su papel estratégico en la creación de valor y como importante fuente de divisas para nuestro país. Esta tendencia favorable se confirmó en 2025.

Por otra parte, las **Agencias de Cuenca Hidráulica** (ABH) están involucradas en varias acciones en el marco del Programa Nacional para el Abastecimiento de Agua Potable y el Riego 2020-2027, que afectan tanto al desarrollo de la oferta como a la mejora de la gestión de la demanda. Intervienen, en particular, en la prospección de las aguas subterráneas, la gestión participativa de los acuíferos, la elaboración de estudios preliminares para los futuros planes de gestión de la escasez de agua, la cartografía de las zonas inundables y la sensibilización de la población sobre el ahorro de agua.

Paralelamente, se está dando un impulso importante en torno a la desalinización del agua de mar, con una capacidad prevista de más de 1.700 millones de m³/año para 2030, completada por la reutilización de las aguas residuales tratadas (100 millones de m³/año en 2027) y la extensión del riego localizado.

En cuanto al sector de la energía, el **ONEE** continúa con la aplicación de su plan de equipamiento 2025-2030, que moviliza un volumen de inversión global de **72,3 MMDH**, de los cuales **49,9 MMDH** para el Ramo Electricidad (ONEE-BE) y **22,4 MMDH** para el Ramo Agua (ONEE-BO). y ello sin tener en cuenta las inversiones proyectadas en materia de refuerzo de las capacidades de producción eléctrica, realizadas por MASEN y por los operadores privados en el marco de la Ley no 13-09 relativa a las energías renovables, los cuales consolidarán aún más el esfuerzo de inversión nacional en la transición energética.

A finales de 2024, la potencia instalada alcanzó 12.017 MW (contra 6.127 MW en 2009), de los cuales más del 45% procede de energías renovables que representan el 26,7% de la producción eléctrica total. Para **2030**, el nuevo plan de equipamiento prevé la realización de 15.672 MW adicionales, de los cuales **12.445 MW** a partir de fuentes renovables, es decir, **cerca del 80%** de la capacidad proyectada.

Por otra parte, **MASEN** estructura su posicionamiento sobre el hidrógeno verde a través de una hoja de ruta dedicada que le permite dirigir la implementación de la "Oferta Marruecos", en cuya primera fase se presentaron ofertas de inversores nacionales e internacionales para la realización de proyectos en las regiones del Sur por un importe de **370 MMDH**, lo que abrió perspectivas concretas para el desarrollo de este sector estratégico.

En el **sector agrícola**, los EEP de este sector implementaron varias medidas para mitigar la crisis hídrica, como el suministro de semillas y fertilizantes, la gestión del riego, el desarrollo de seguros agrícolas y el apoyo al sector ganadero.

A finales de 2024, la operación de PPP agrícola ha permitido movilizar 120.964 hectáreas distribuidas en 1.693 proyectos para una inversión global de 24 MMDH, generando la creación esperada de 68.489 puestos de trabajo permanentes equivalentes. En el marco del PNEEI, la superficie equipada con riego localizado alcanzó 274.498 ha en 2024, contra 267.977 ha en 2023, es decir, el 39% de la red de riego.

La promoción de una nueva generación de organizaciones agrícolas se tradujo en la creación de 689 nuevas cooperativas (+24% con respecto a 2023) y en la implementación de 42 proyectos de agregación agrícola que cubren una superficie total de 36.984 ha.

Para el **sector de los fosfatos**, el Grupo **OCP** ha confirmado su resiliencia estratégica y su liderazgo mundial en la industria de los fosfatos. Así, el volumen de negocios del Grupo ascendió a 96.989 MDH a finales de 2024, impulsado por un aumento de los volúmenes de fertilizantes exportados que alcanzaron 12,3 millones de toneladas, es decir, un aumento del 10%. En cuanto al resultado neto, registró un rebote del 46%, pasando de 14.369 MDH en 2023 a 20.906 MDH en 2024.

En cuanto a las **grandes fechas nacionales para 2030**, nuestro país se encuentra en un momento marcado por la convergencia de varias dinámicas importantes: el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la culminación de numerosas políticas públicas y estrategias sectoriales cuyo vencimiento coincide con el año 2030, además de albergar un acontecimiento mundial, en este caso la Copa del Mundo de Fútbol 2030. En este marco, los principales operadores públicos han lanzado

importantes programas de inversión en los sectores vial, aeroportuario y ferroviario, entre los que destacan los siguientes proyectos:

- **ONCF** : Puesta en marcha de la línea de alta velocidad Kénitra-Marrakech (430 km) a un coste de **96 MMDH**, destinada a una transformación del sistema ferroviario;
- **ADM**: programa de inversión de **12,5 MMDH** para el período **2025-2032**, enmarcado por un protocolo de acuerdo firmado entre el Estado y ADM el 21 de marzo de 2025;
- **ONDA**: despliegue de la estrategia «**Aeropuertos 2030**» con **38 MMDH** de inversiones, destinados a la ampliación de los aeropuertos de las ciudades anfitrionas de la Copa del Mundo 2030 y la realización de proyectos estructurantes. Estas inversiones también apoyan el desarrollo del turismo y la estrategia de **transformación de la RAM**, que aspira a un reposicionamiento internacional mediante la ampliación de la flota a **200 aviones hasta 2037**, la apertura de nuevas líneas, y la consecución de **94 MMDH de volumen de negocios para 31,6 millones de pasajeros**.

III. APLICACIÓN DE LA REFORMA DEL SECTOR EEP

La aplicación de la reforma del sector de las HSE, dictada por la ley marco n.º 50-21, ha registrado importantes avances entre 2021 y 2025 en materia de gobernanza, racionalización y mejora del rendimiento del sector de los EEP, apoyados por la preparación y la aplicación de varios textos fundadores.

En este marco, se han registrado avances a través de tres palancas: la aplicación del dispositivo jurídico de referencia previsto por la ley marco n.º 50-21 relativa a la reforma de los EEP, la realización de las operaciones de reestructuración y la continuación del establecimiento de un dispositivo que regule las operaciones de liquidación.

A finales de septiembre de 2025, se habían aprobado nueve textos legislativos y reglamentarios, mientras que dos textos están en proceso de aprobación y seis proyectos de texto están en preparación, relativos al control financiero, el régimen de privatización y el marco para la creación de empresas públicas. la liquidación de los EEP y la evaluación del dominio público puesto a su disposición de los EEP.

A este respecto, la **Política de Accionistas del Estado (PAE)**, **después de su aprobación** por el Consejo de Ministros el 1 de junio de 2024, fue aprobada mediante decreto n.º 2-24-1090 del 19 de diciembre de 2024, lo que abrió el camino para su despliegue efectivo. Por otra parte, se organiza una serie de talleres entre la ANGSP, los organismos técnicos y los EEP pertinentes con el objetivo de precisar las modalidades operativas del despliegue de esta PAE y garantizar una apropiación armonizada por las partes interesadas.

En cuanto al **aspecto de la reestructuración**, se han iniciado operaciones de envergadura en coordinación con los ministerios competentes. Hasta la fecha, 73 EEP se encuentran en una fase avanzada de reestructuración o están siendo ejecutadas; 64 EEP son objeto de estudios o reflexiones exhaustivas en términos de reestructuración o reposicionamiento y 70 EEP son objeto de acciones específicas de acompañamiento, especialmente en materia de gobernanza, control financiero y cobro de deudas.

En el **sector de la salud y de la protección social**, la reforma se traduce en la creación de la Alta Autoridad de Salud, de la Agencia Marroquí de Medicamentos y Productos de Salud y de la Agencia Marroquí de Sangre y sus derivados, que permitirán reforzar la regulación. la calidad de los cuidados y la soberanía sanitaria.

La reestructuración también incluye la **creación de doce Agrupaciones Sanitarias Territoriales (GST)**, el primero de las cuales ya está operativo en la región de Tánger-Tetuán-Al Hoceima y la

supresión de estructuras que se han vuelto redundantes, como siete CHU, cuarenticinco SEGMA y doce Direcciones Regionales de Salud.

Además, la **subrogación de la CNOPS por la CNSS**, sancionada por el proyecto de ley n° 54-23, constituye una etapa decisiva en la unificación de la gestión de la AMO, garantizando una cobertura ampliada, una mayor eficiencia y una equidad reforzada en el acceso a los cuidados.

En el sector de la distribución del agua y de la electricidad, la reforma iniciada por la ley n° 83-21 relativa a las **Sociedades Regionales Multiservicios** permite superar un modelo fragmentado marcado por la multiplicidad de operadores (administraciones municipales, operadores privados delegados y ONEE). **Cuatro SRM** entraron en **funcionamiento** en **2024**, marcando un avance significativo hacia la cobertura completa de las doce regiones del Reino antes de finales de 2025.

En el **sector del urbanismo y de la vivienda**, la creación de las **Agencias Regionales del Urbanismo y de la Vivienda**, en sustitución de las 29 agencias urbanas, consagra un salto cualitativo hacia una gobernanza territorial integrada, conforme a la regionalización avanzada.

Las operaciones que se están evaluando abarcan una amplia gama de HSE en sectores tan diversos como el desarrollo social, la vivienda, las infraestructuras, la educación superior y la investigación, la logística, la transición energética y el sector minero.

Para los **EEP pertenecientes al ámbito de la ANGSPE**, se han iniciado varias obras. Entre los más importantes figuran la creación de un polo público audiovisual, el proyecto de reestructuración del sector de las energías renovables y la preparación de la transformación de varios establecimientos públicos que ejercen una actividad comercial en sociedades anónimas como la ONHYM, de la ONDA, de la OMPIC y de la ANP, además de otros proyectos, en particular el LOARC, El FEC y la ONP, que están siendo finalizados mientras se inician o se están lanzando estudios de reposicionamiento estratégico principalmente para la ONEE y la AASLM con el fin de definir su futuro modelo de intervención. La ANGSPE también dirige estudios sectoriales en los sectores logístico, bancario y financiero con el objetivo de racionalizar la intervención pública, crear sinergias y optimizar los modelos económicos, especialmente entre ONEE y MASEN así como Barid Al Maghrib & Al Barid Bank.

Por último, **el tercer componente de la reforma** se refiere al **mecanismo de liquidación**. En este contexto, se están llevando a cabo los trabajos para finalizar un proyecto de ley por el que se instituye la Autoridad Central de Liquidación. Este texto tiene como objetivo dotar al Estado de un dispositivo operativo que centralice la dirección del proceso de liquidación, garantizando a la vez la seguridad jurídica, la protección de los activos públicos, el respeto de los derechos sociales y el control de los compromisos financieros asociados.

En cuanto a la **reforma del control financiero**, el proyecto de ley que se está finalizando actualmente tiene como objetivo alinearse con las recomendaciones del Nuevo Modelo de Desarrollo, que recomienda la modernización de los instrumentos de gestión y rendición de cuentas, así como la separación entre las funciones de planificación, control y regulación, por una parte, y las funciones operativas, por otra. Los principales cambios introducidos son:

- La instauración de un control financiero centrado principalmente en la evaluación de los resultados, la evaluación del dispositivo de gobernanza y la prevención de los riesgos;
- La generalización progresiva del control financiero con un grado de intervención modulado según la gobernanza y la gestión.

IV. SINERGIAS PUBLICAS PRIVAN Y CONTRIBUYEN A MEJORAR EL CLIMA EMPRESARIAL

Por lo que se refiere al **procedimiento contractual Estado-EEP**, el MEF prosigue la aplicación de este procedimiento, consagrado en la ley marco n° 50-21, para convertirlo en un instrumento central de gobernanza pública basado en la responsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas. Al mismo tiempo, una nueva guía metodológica que se está finalizando especificará las etapas del proceso de contratación, los roles de las partes interesadas y los modelos tipo de contratos (contratos-programa, contratos de rendimiento y contratos de objetivos), así como las modalidades de seguimiento y evaluación, integrando al mismo tiempo los compromisos de las HSE en materia de conducta responsable, informes ASG y obligaciones de servicio público.

En materia de **plazos de pago de los EEP**, la acción del Observatorio de los Plazos de Pago, apoyada por las sanciones previstas por la ley n° 69-21, ha permitido mejorar el comportamiento de pago y el respeto de las obligaciones de declaración. A finales de 2024, 17.636 empresas, entre ellas 72 EEP, estaban sujetas a la obligación de declaración, de las cuales 8.223 tenían facturas atrasadas por un importe total de **57,2 MMDH** y **1,5 MMDH** de multas efectivamente pagadas. Al 30 de junio de 2025, el plazo medio de pago de los EEP era de 34,8 días, lo que representa una disminución de 21,1 días con respecto a diciembre de 2018 y un nivel muy inferior al umbral reglamentario de 60 días.

En lo que respecta a la **asociación público-privada (APP)**, el marco jurídico se ha reforzado mediante la Ley n.o 46-18 por la que se modifica y completa la Ley n.o 86-12 relativa a los contratos de APP, publicada en el *Boletín Oficial* n.o 6866 del 19 de marzo de 2020. La entrada en vigor de este nuevo dispositivo depende de la publicación de sus textos de aplicación. Los aplicables al Estado y a los EEP ya han sido publicados, mientras que dos decretos relativos a las Colectividades Territoriales están en fase final de aprobación.

Este dispositivo prevé, en particular, la creación de la Comisión Nacional de Asociaciones Público-Privadas (CNPPP), presidida por el Jefe del Gobierno y encargada, entre otras cosas, de definir las orientaciones estratégicas nacionales, elaborar el programa nacional de proyectos APP y fijar los umbrales de inversión por sector, por debajo de los cuales la evaluación previa será facultativa.

Con vistas a la celebración de la primera reunión de la CNPPP, se han iniciado trabajos preparatorios con varias EPE y una decena de departamentos ministeriales de tutela. El resultado es la identificación de unos 60 proyectos potenciales que representan una inversión acumulada de más de **50 MMDH**, cubriendo sectores como el agua, la energía, la agricultura, el transporte, la industria, la salud, la vivienda y la enseñanza superior. Estos proyectos serán objeto de un programa nacional anual o plurianual que será actualizado cada año y sometido a la aprobación de la CNPPP.

En materia de gobernanza de los EEP, el **Código de buenas prácticas de gobernanza de los EEP**, aprobado por el decreto n.o 2-24-249 del 24 de abril de 2025 y publicado en el Boletín oficial n.o 7399 del 28 de abril de 2025, constituye una revisión importante de los principios adoptados en 2012. El Código introduce un nuevo enfoque de gobernanza basado en la clarificación de las responsabilidades entre los órganos deliberativos y los equipos directivos, la profesionalización y la independencia de los órganos de gobernanza, la diversidad de perfiles y la promoción de la representatividad de las mujeres. una mejor gestión de los riesgos y la evaluación periódica del funcionamiento de los órganos de gobierno. También consagra la transparencia financiera y extrafinanciera, incluyendo el reporte climático y ESG, así como la integración de los temas de sostenibilidad y conducta responsable.

En cuanto a las **auditorías externas**, se realizaron 94 auditorías que abarcaron 109 EEP entre 2000 y 2024. En el marco de la ley marco n° 50-21, las operaciones de auditoría externa se han reorientado hacia un enfoque encaminado a identificar los esquemas de reestructuración más adecuados (agrupaciones/fusiones, disolución/liquidación) y reforzar las sinergias y la complementariedad entre los

actores públicos. Esta reorientación se inscribe en la voluntad de establecer una arquitectura institucional que clarifique los papeles entre las funciones de estrategia, regulación, operatividad y explotación.

En cuanto a la implementación de las recomendaciones de dichas operaciones de auditoría, su seguimiento se refirió en 2024 a un total de 18 EEP que fueron objeto de auditorías institucionales, estratégicas, operativas y de gestión. El seguimiento realizado por el MEF, en coordinación con las tutelas técnicas, ha permitido registrar un índice de realización del 59% (809 recomendaciones implementadas sobre 1.375 emitidas) en aumento respecto a 2023 (50%).

V. LOS EEP AL SERVICIO DE LA TRANSICIÓN VERDE

En el marco de la Iniciativa Internacional (ICAT) para fortalecer la transparencia nacional en materia de financiación climática y alinear el seguimiento de las inversiones con los requisitos del Acuerdo de París, el MEF, en coordinación con sus socios institucionales y técnicos, ha llevado a cabo, con la asistencia de una empresa especializada, la clasificación y cuantificación de las inversiones climáticas realizadas por una muestra piloto de EEP durante el período 2022-2024.

Los resultados de la cuantificación de las inversiones climáticas realizadas por las 10 EEP mejor clasificadas en materia de estrategia climática y transparencia han sido seleccionados para un ejercicio piloto de cuantificación climática entre 2022 y 2024, es decir, **58 proyectos realizados** para un presupuesto global de **54 MMDH**, de los cuales **32 MMDH** dedicados al clima (**59%** del total), y reflejan la diversidad de las contribuciones de las EEP a la financiación climática nacional:

- **MASEN**: un importante proyecto de energía solar 100% climática para 1,42 MMDH;
- **ANEF**: 7 proyectos de adaptación forestal y biodiversidad que movilizan cerca de 5,9 MMDH;
- **ONEE BE**: 4 proyectos que totalizan 13,36 millones de MMDH, de los cuales el 69% climático, principalmente en la transición energética;
- **Grupo OCP**: 12 proyectos de descarbonización industrial y gestión sostenible del agua, para 10,39 millones de HRM, de los cuales 89% clima;
- **Grupo CDG**: 9 proyectos para 18 MMDH con sólo un 24% de clima explícito, lo que refleja una contribución indirecta pero significativa;
- **Grupo TMSA**: 4 proyectos de infraestructuras portuarias sostenibles para 328,5 millones de DH, que integren adaptación y ecologización;
- **ANDZOA**: 5 proyectos para 140 MDH, íntegramente clima, ejes sobre la resiliencia de los oasis y el argánereo;
- **ONEE BO**: 4 proyectos de adaptación hídrica para 885 millones de DH;
- **HAO**: 7 proyectos de I+D por un total de 3,3 MDH, con un alcance innovador en la sostenibilidad del edificio;
- **ONDA**: 2 proyectos evaluados a 2,38 MMDH.

Esta primera estimación muestra que las UPE movilizan recursos considerables para el clima, concentrados en energía, minería, infraestructura y financiamiento. Sin embargo, las cuotas climáticas varían fuertemente según las EPE y los proyectos, desde el 100% (MASEN, TMSA, ANEF, ANDZOA, ONEE BO, HAO) hasta menos del 25% (CDG, ONDA, ADM), lo que revela:

- Un potencial considerable de ascenso, si los proyectos incorporan desde la concepción criterios climáticos explícitos;
- Un margen de progreso en la categorización y el seguimiento, especialmente para los actores financieros e infraestructurales;
- Una necesidad de armonización de la presentación de informes, para garantizar la comparabilidad y la transparencia, en consonancia con los compromisos de Marruecos como parte del Acuerdo de París y su NCD.

Este cálculo climático de las inversiones de una muestra piloto de los EEP constituye un paso fundamental hacia la creación de un sistema nacional de cálculo climático de las inversiones públicas, cuya generalización a la cartera pública reforzaría la visibilidad, la transparencia y credibilidad de Marruecos en el financiamiento climático internacional. Asimismo, cabe destacar que la ANGSPE ha iniciado desde octubre de 2024 la implementación de una estrategia integrada de Responsabilidad Social Corporativa (RSE), en coherencia con su misión de gestión sostenible de las participaciones públicas.