

DESI / DPR / SAS

Synthèse du Rapport sur le secteur des Établissements et Entreprises Publics (EEP) accompagnant le projet de Loi de Finances 2016

Les Établissements et Entreprises Publics (EEP), acteurs décisifs dans l'économie nationale, concourent de manière considérable à la mise en œuvre des politiques publiques, à la réalisation de projets structurants et à la création des conditions encourageant l'investissement privé et permettant l'accélération du rythme de développement économique et social, la diversification des sources de croissance et l'amélioration des conditions de vie des citoyens.

A cet égard, les orientations gouvernementales concernant les EEP visent le renforcement de leur rôle dans la dynamique économique et sociale via l'accélération de l'exécution de leurs programmes d'investissement ainsi que l'amélioration de leurs performances et de la qualité de service rendu aux usagers, tout en veillant à consolider continuellement leur mode de gouvernance.

De nombreux chantiers sont ainsi menés pour renforcer les performances des EEP et améliorer l'efficacité de leur gestion, à travers particulièrement la réforme du dispositif de gouvernance, de contrôle et de transparence des EEP, la contractualisation de leurs relations avec l'Etat et la mise en place d'une gestion active du portefeuille.

I - Performances du portefeuille public

Le rôle des Établissements et Entreprises Publics (EEP) dans la dynamique économique du pays est appelé à se consolider en 2016 et ce, en harmonie avec les objectifs d'encouragement de l'investissement privé national et étranger.

Cet essor est reflété par la consolidation de la consistance du portefeuille public et de ses performances opérationnelles et financières qui ne cessent de progresser, soutenant davantage les mutations qualitatives du modèle de développement économique et social du Maroc.

1.1- Aperçu sur le portefeuille public

La **composition du portefeuille public** se présente comme suit :

- **212 établissements publics**, couvrant majoritairement sept groupes sectoriels opérant dans les domaines clé de l'économie nationale, à savoir l'agriculture, la santé, l'éducation, l'urbanisme et l'aménagement, les infrastructures, l'énergie et le secteur financier.

Il convient de signaler qu'en 2015 et avec l'entrée en vigueur du nouveau découpage régional, le nombre des Chambres Professionnelles a été réduit passant de 72 à 40 Chambres (12 Chambres d'Artisanat contre 24 auparavant, 12 Chambres d'Agriculture contre 16 et 12 Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services contre 28), étant précisé que le nombre des Chambres de Pêche Maritime est resté inchangé (4). De même, ce portefeuille a connu la création de l'Agence Nationale des Plantes Médicinales et Aromatiques.

- **44 entreprises publiques** à participation directe du Trésor, représentées majoritairement (37 unités, soit 84%) par les sociétés à participation publique du Trésor de grande importance : OCP SA, HAO, ADM, CAM, MASEN, RAM et Barid Al Maghrib.

La **répartition sectorielle** de ce secteur fait ressortir l'importance relative des EEP opérant dans les secteurs socioéducatifs qui représentent 30% du portefeuille public, suivis de ceux agissant dans le secteur de l'habitat, de l'urbanisme et du développement territorial avec 21%. Le secteur de l'agriculture et de la pêche maritime est présent à hauteur de 12%, alors que la composante ressources naturelles (eau, énergie et mines) absorbe 15%.

Par ailleurs, certains de ces EEP détiennent des **filiales ou des participations au nombre total de 442 unités** dont 236 sont détenues majoritairement (participation publique directe et indirecte supérieure ou égale à 50%) et 206 sont détenues minoritairement (participation publique directe et indirecte inférieure à 50%).

Le portefeuille public se distingue, en particulier, par une forte **implantation aux niveaux régional et local avec 172 EEP** (145 Etablissements publics, 9 entreprises à participation directe du Trésor et 18 entreprises relevant des Collectivités Territoriales). Cette distribution reflète ainsi une contribution substantielle du portefeuille public au développement territorial du pays et une réelle implication dans le renforcement de la déconcentration et de la décentralisation de l'action publique.

1.2 - Investissements

Le volume d'investissement prévisionnel des EEP au titre de l'exercice **2016** est de **108 MMDH**, confirmant ainsi le maintien de ces investissements à un niveau élevé et ce, conformément au choix résolument volontariste des pouvoirs publics en la matière. Cet effort est porté à hauteur de 70%, par une quarantaine d'EEP ou groupes d'EEP tel que cela ressort du tableau ci-après :

Principaux EEP Investisseurs (en MDH)	Prévisions 2016
Groupe OCP	20 000
ONEE	13 223
Groupe CDG	12 250
ONCF	10 000
Groupe HAO	7 000
ADM	4 000
REGIES DISTRIBUTION (12)	2 667
ORMVA (9)	2 329
AREFs (16)	1 978
TMSA	1 584
AUTRES EEP	32 969
TOTAL DU SECTEUR	108 000

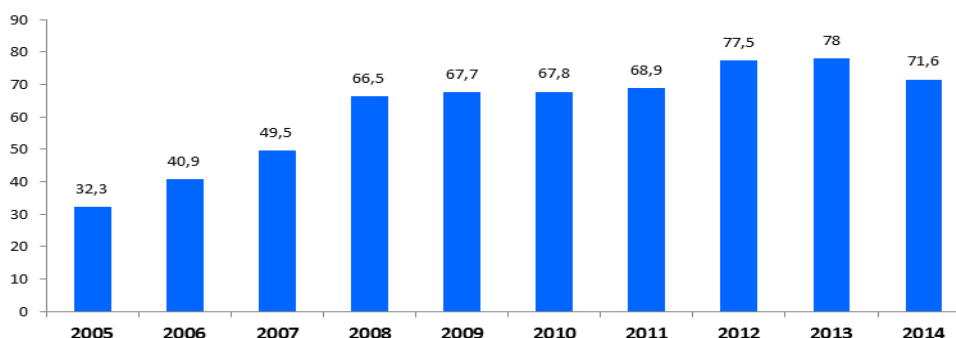
Cet effort d'investissement des EEP est adossé aux visions stratégiques du pays couvrant des secteurs névralgiques. Ainsi, la répartition sectorielle montre que 97% des investissements des EEP seront dédiés, en 2016, aux secteurs des infrastructures, des transports, de l'eau, de l'énergie et des mines de l'agriculture ainsi que les secteurs financiers et de l'habitat et les secteurs sociaux.

Par ailleurs, la **répartition régionale** de l'investissement des EEP a connu une amélioration pour l'ensemble des régions du Royaume et ce, avec un rééquilibrage en faveur de certaines régions. C'est ainsi que la part de la région Casablanca-Settat a connu une baisse passant de 40,5% en 2014 à 36,8% en 2016 en faveur d'autres régions qui ont connu une augmentation de leurs parts à savoir Rabat-Salé-Kénitra (4,8 points), Draa-Tafilalet (0,1 points), Guelmim-Oued Noun (0,13 points), Fès-Meknès (0,25 points), Dakhla-Oued Eddahab (0,12 points).

Répartition régionale des investissements des EEP (Prévisions 2016)		
Régions	Montant (MDH)	Poids
Casablanca - Settat	39 731	36,8%
Rabat- Salé - Kénitra	28 491	26,4%
Tanger - Tétouan - Al Hoceima	11 212	10,4%
Marrakech -Safi	6 611	6,1%
Fes - Meknès	5 130	4,8%
Oriental	3 686	3,4%
Souss - Massa	3 354	3,1%
Beni Mellal - Khénifra	3 045	2,8%
Laâyoune- Sakia El Hamra	2 479	2,3%
Darâa - Tafilalet	2 189	2,0%
Guelmim - Oued Noun	1 401	1,3%
Dakhla - Oued Eddahab	670	0,6%
TOTAL	108 000	100,0%

Quant au rythme de réalisation, il n'a cessé de croître durant la période 2005-2014 comme le montre le graphique ci-après, dépassant les 70 MMDH par an sur les trois dernières années :

Evolution de l'investissement réalisé par les EEP en MMDH 2005-2014

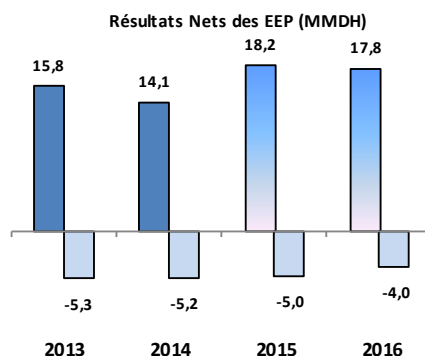


1.3 - Performances financières

En 2016, le **Chiffre d'Affaires** (CA) prévisionnel des EEP est appelé à enregistrer une progression de 6% par rapport à l'exercice 2015 pour atteindre les 223,8 MMDH. Cette évolution est en relation notamment avec l'amélioration escomptée du CA du Groupe OCP, de l'ONEE, de la RAM et des Régies de Distribution. Cet essor de la production des EEP confirme la tendance observée en 2015 et 2014. Ainsi, les probabilités de clôture de l'année **2015** font ressortir un CA de 211,2 MMDH, en augmentation de 7% par rapport à 2014. Cette hausse s'explique essentiellement par la poursuite de la progression du CA du Groupe OCP en relation avec l'augmentation du chiffre d'affaires à l'export, de l'ONEE, des Régies de Distribution, du Groupe HAO, de l'ONDA et de l'OFPPPT.

La **Valeur Ajoutée** des EEP est appelée à s'établir aux alentours de 75 MMDH en 2016 en progression de 5% par rapport aux probabilités de clôture de 2015 (71,4 MMDH), année durant laquelle cinq organismes vont produire près de 60% de la VA totale ; il s'agit du Groupe OCP, de l'ONEE, du Groupe CDG, de la RAM et de l'ANCFCC. En 2014, la VA avait enregistré une stabilisation aux alentours de 73 MMDH avec plus de 60% produite par cinq organismes. Il s'agit du Groupe OCP (20,5 MMDH), de la CNSS (8,4 MMDH), de l'ONEE (8,2 MMDH), du Groupe CDG (5,4 MMDH) et de l'ANCFCC (4,1 MMDH). Par rapport au PIB, la VA des EEP représenterait 7,3% en 2015 contre 7,9% en 2014.

L'évolution des **Résultats Nets** des EEP en 2016 confirme la tendance globale constatée en 2015 et 2014 sous l'impact essentiellement d'une légère amélioration des bénéficiaires des Régies de Distribution, de l'ONDA et de la CCG. Les prévisions de clôture 2015 des résultats nets font ressortir des bénéficiaires en progression atteignant 18,2 MMDH et des pertes confinées aux alentours de 5 MMDH. Cette évolution est due principalement à la hausse escomptée du bénéfice du Groupe OCP, des Régies de Distribution, du Groupe TMSA et de la RAM. Les résultats déficitaires, quant à eux, marqueront une amélioration, en 2015, notamment celui de l'ONEE, de MASEN et de la SNTL.



En termes de structure financière, le **total des Actifs** des EEP s'élèverait à 1.231 MMDH en 2016 en relation avec l'amélioration principalement des Actifs de l'OCP, de l'ONCF, de l'ANP, du FMDT, du Fonds Hassan II et de l'ONDA.

Quant aux **Fonds Propres** des EEP, ils poursuivront leur consolidation en 2016 et 2015 à l'instar de ce qui été enregistré au cours des dernières années (452,5 MMDH en 2014).

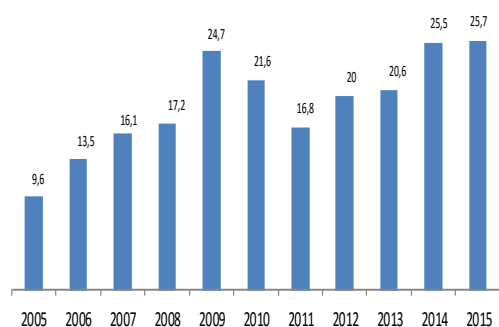
En ce qui concerne **l'Endettement des EEP**, son évolution se révèle concomitante à celle de leurs investissements, de leurs actifs et de leurs fonds propres. Cet endettement est appelé à s'inscrire en légère hausse, en 2015 et 2016, par rapport au niveau atteint en 2014, année durant laquelle, les dettes de financement ont connu une hausse de 15,6% par rapport à 2013 (214,7 MMDH contre 185,8 MMDH). Près de 80% de ces dettes sont le fait de 6 entités qui réalisent d'importants programmes d'investissement : ONEE, Groupe OCP, ADM, ONCF, Groupe TMSA et CAM.

1.4 - Relations financières entre l'Etat et les EEP

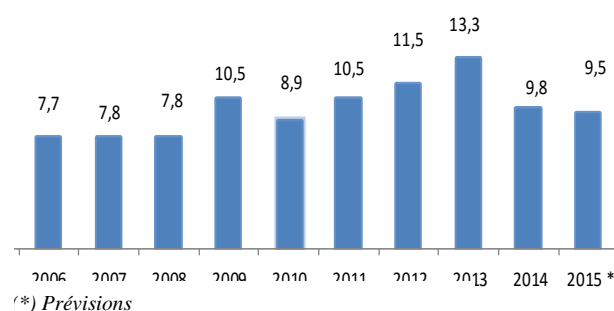
En matière de **subventions budgétaires** en faveur des EEP, les projections au titre du projet de loi de finances 2016 sont de l'ordre de 25 MMDH. La mobilisation de ces subventions s'explique essentiellement par l'accompagnement des investissements des EEP impliqués dans des projets stratégiques et des projets structurants, l'envergure des programmes destinés aux secteurs socio-éducatifs. Les réalisations au titre de la loi de finances 2015 ont atteint 17.295 MDH à fin août 2015 (contre 16.078 MDH à fin août 2014), soit un taux de réalisation de 67% par rapport aux prévisions actualisées de l'année 2015 (25.772 MDH).

Les prévisions des **produits provenant des EEP** au titre du projet de Loi de Finances de 2016 sont évaluées à 8.330,4 MDH. Considérant la non-reconduction de l'opération exceptionnelle relative à l'octroi en 2015 de la licence 4G (prévisions de 1.500 MDH), l'on note la hausse de 4% des produits provenant des EEP programmés au titre de 2016 par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est due principalement à l'augmentation des contributions de Bank Al Maghrib et de SODEP parallèlement à l'introduction de nouveaux EEP contributeurs, à savoir l'ONHYM, le CNPAC et la CCG et ce, en relation avec l'évolution de leurs résultats et de leur trésorerie. En 2016, les dividendes et parts de bénéfices représentent près de 67% des prévisions au titre des produits à provenir des EEP en 2016. Concernant la Loi de Finances 2015, les versements à fin septembre 2015 ont atteint 6.376 MDH, soit un taux de réalisation de 67% par rapport aux prévisions de la Loi de Finances de 9.517 MDH.

Evolution des subventions de l'Etat aux EEP entre 2005 et 2015 (en MMDH)



Produits provenant des EEP 2005-2015 (en MMDH)



II - Les EEP acteurs majeurs de la politique économique et sociale

Les EEP font montre d'un dynamisme accru dans de nombreux secteurs d'activités qu'il s'agisse en particulier des programmes de développement des infrastructures ou des stratégies en matière d'énergie et mines, d'habitat, de tourisme et des programmes sociaux intéressant en particulier l'éducation, la formation, la santé et le désenclavement du monde rural.

Ainsi, en matière **d'infrastructures**, des investissements conséquents sont programmés par les EEP à travers des projets dans les domaines ferroviaire et aérien, autoroutier, portuaire et aéroportuaire ainsi que dans le domaine des déplacements urbains. Ce qui se traduira notamment par la poursuite de la réalisation de la Ligne à Grande Vitesse en plus de la modernisation et du renforcement des capacités du réseau ferroviaire, des infrastructures autoroutières avec la poursuite des travaux de 258 kilomètres de tronçons d'autoroutes sachant que 1.511 kilomètres sont d'ores et déjà en exploitation, des ouvrages portuaires avec la réalisation du port Tanger Med II permettant de porter la capacité dudit port à 8 millions d'EVP et de la réalisation du port de Safi ainsi que le lancement des travaux du port de Nador-West-Med, des infrastructures aéroportuaires avec le développement des capacités corrélativement avec l'évolution du trafic ainsi que des zones logistiques notamment à Zenata pour réduire les coûts et optimiser le flux de marchandises.

Sur le plan agricole, l'intervention des EEP dans le cadre du **Plan Maroc Vert** permettra la mise en œuvre de plusieurs projets pour le soutien aux filières agricoles à forte valeur ajoutée ainsi que des projets économiquement viables pour l'amélioration des revenus des agriculteurs. A cet égard, les EEP concernés continuent à œuvrer pour le développement du secteur en contribuant à la création d'une agriculture à haute productivité tournée vers l'export et la mise à niveau solidaire du tissu de production des agriculteurs pour améliorer leur revenu. Ainsi, depuis le lancement du PMV en avril 2008, l'agriculture marocaine, dont les systèmes de production sont aujourd'hui moins exposés aux aléas climatiques, a connu un taux annuel de croissance de 7,6% et une multiplication par 1,7 du rythme d'investissement dans le secteur. Ce plan a permis une progression de 34% des exportations agroalimentaires hissant le pays au 3^{ème} rang dans la région MENA et au 4^{ème} rang en Afrique.

Par ailleurs, les efforts sont intensifiés visant la réussite du **Plan Halieutis** pour la préservation et la valorisation des ressources halieutiques, la mise à niveau du secteur et le renforcement de sa contribution au développement économique et social du pays, tout en créant trois pôles halieutiques d'excellence au niveau de Laâyoune-Dakhla, d'Agadir et de Tanger qui devraient à terme, attirer des investissements de 10,5 milliards de dirhams. A ce

titre, les EEP opérant dans ce secteur renforcent leurs actions de développement des infrastructures de pêche et leur gestion selon une approche intégrée et globale, de préservation de la qualité des produits de la mer, de consolidation du système de contrôle et de valorisation des ressources ainsi que de développement de l'aquaculture.

Dans le secteur minier, la stratégie adoptée par le **Groupe OCP** vise à renforcer son leadership dans le marché mondial des phosphates en s'appuyant sur trois piliers portant sur l'augmentation de ses capacités de production et de valorisation, le renforcement de sa compétitivité par la réduction des coûts opérationnels et la mise en œuvre d'une stratégie commerciale volontariste et agressive permettant le développement de nouveaux produits et de variétés d'engrais en nouant des partenariats stratégiques.

S'agissant de la **stratégie énergétique**, les entités publiques concernées, à savoir l'ONEE, MASEN, l'ADEREE, la SIE, les Régies de distribution et le CNESTEN, intensifient leurs efforts pour renforcer l'offre électrique afin d'accompagner le développement des besoins du pays tout en veillant à mettre en œuvre la politique volontariste de développement des énergies renouvelables. Cette stratégie a été renforcée en 2015 par le lancement du projet structurant visant la réalisation d'un terminal gazier qui sera dédié au départ à la production d'électricité et qui sera étendu, ensuite, aux activités industrielles éligibles. Dans ce cadre, l'exécution du Contrat Programme Etat-ONEE pour la période 2014-2017 se poursuit contribuant à l'essor des investissements en moyens de production et en infrastructures en vue d'assurer l'alimentation du pays en électricité dans les conditions requises de sécurité, ainsi que l'intervention efficace dans le domaine de l'assainissement liquide à travers la prise en charge de ce service au niveau de 47 villes supplémentaires et l'augmentation de la capacité d'épuration de près de 147.000 m³/j supplémentaires, le tout en améliorant la situation financière et la gouvernance de l'ONEE.

Pour ce qui est de la **Vision 2020 du tourisme**, les actions nécessaires sont menées par les acteurs publics du secteur pour contribuer à l'augmentation et à la diversification des capacités d'hébergement, à la promotion et à la commercialisation adaptée pour développer l'attractivité des territoires touristiques tout en améliorant la qualité des prestations, à la durabilité du secteur et au développement de la formation des ressources humaines nécessaires.

Certains EEP sont également fort présents dans la conduite de **programmes sociaux** dans les secteurs de l'éducation et de la formation (AREF, Universités, OFPPT,...), de la santé (CHUs), de la couverture médicale ainsi que les programmes ciblés pour le développement du monde rural (PERG, PAGER et PNR II).

Concernant la politique de l'Etat en matière **d'habitat et de développement urbain**, les EEP chargés de la mise en œuvre de cette politique œuvrent à renforcer leurs interventions notamment en matière d'aménagement du foncier et d'équipement des terrains, de production de logements sociaux, d'éradication des bidonvilles et de mise à niveau urbaine. Ils agissent également pour le traitement de l'habitat menaçant ruine, la réhabilitation des tissus anciens, l'extension organisée des villes et la création de nouveaux pôles urbains et de villes nouvelles.

Il en est de même pour ce qui est des actions des EEP visant l'émergence de **pôles de développement régionaux** et la réduction des inégalités sociales et spatiales notamment à travers l'intervention des agences de développement régional et d'EEP à l'instar de l'AAVBR ou Marchica Med. Le but étant de s'inscrire fortement dans le cadre du chantier de la régionalisation avancée.

Dans le même sens et concernant les **zones oasiennes et de l'arganier** qui constituent un territoire vaste, recouvrant près de 40% du territoire national et constitué de cinq régions, seize provinces et plus de 400 communes, l'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA) a entamé la mise en œuvre de la stratégie de développement de ces zones qui a été présentée à Sa Majesté Le Roi le 4 octobre 2013. Dans cet objectif, l'Agence a instauré une méthodologie de travail avec les différents partenaires au niveau sectoriel et territorial, basée sur la concertation, la coordination et la médiation avec ses différents partenaires agissant au profit des populations de la zone d'action de l'Agence.

Par ailleurs et eu égard aux enjeux stratégiques des échanges entre le Maroc et ses **partenaires africains** et aux potentialités de croissance que recèlent les économies africaines, d'importants investissements et projets de coopération sont portés, sous l'impulsion de Sa Majesté Le Roi, par certains EEP qui constituent le fer de lance pour la coopération avec l'Afrique. Ainsi, l'OCP, l'ONEE, MASEN, IAM, Marchica Med, l'OFPPPT et la RAM ainsi que d'autres établissements et entreprises publics concourent à ériger le Maroc en hub économique et financier orienté vers l'Afrique. Pour ce, leurs interventions sont dirigées vers les secteurs clé de l'économie des pays africains partenaires comme les infrastructures, l'habitat, les mines, le tourisme, les télécommunications, l'électricité, l'eau potable et l'assainissement. De même, leurs investissements s'accompagnent d'échanges fructueux de compétences et de savoir-faire notamment à travers les programmes de formation, l'échange d'expériences et d'expertises, l'assistance technique et le transfert de technologie.

III - Amélioration de la gouvernance et de l'efficacité de gestion des EEP

L'année 2016 est appelée à constituer l'année de l'accélération de la concrétisation d'importantes réformes dont la plupart ont vu la mise en place du cadre légal et réglementaire y afférent en 2015.

En effet, l'année 2015 est particulièrement marquée par la finalisation et la mise en place de réformes structurantes pour l'économie nationale. Ainsi, outre la réforme de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), l'année 2015 a connu la publication du nouveau cadre juridique régissant le Partenariat Public-Privé (PPP).

De même, dans le cadre des efforts déployés pour améliorer le climat des affaires, en particulier la transparence des petites et moyennes entreprises, la profession de comptable agréé a été dotée d'un cadre légal dédié.

D'autres chantiers de réformes sont menés dans l'objectif d'améliorer davantage la gouvernance des EEP et de renforcer l'efficacité de leurs actions et la qualité de leurs interventions et ce, dans la perspective de mieux contribuer à l'amélioration de la compétitivité et de la productivité du tissu économique national, au développement de la connectivité des territoires, à l'attrait des investissements et à la réduction des coûts des facteurs. Il s'agit particulièrement de la consolidation du dispositif de gouvernance et de transparence des EEP, de l'amélioration du mode de passation de la commande publique et de la mise en place d'une politique de Gestion Active du Portefeuille.

3.1 - Partenariats Public-Privé : levier de développement des investissements publics

L'effort d'investissement public, en tant que moteur de croissance soutenue, est appelé à être amplifié par le recours aux Partenariats Public-Privé (PPP), objet du nouveau cadre légal et réglementaire mis en œuvre en 2015, reflétant la volonté ferme du Gouvernement de

faire des PPP un levier déterminant d'accélération de l'investissement public, pour accroître l'offre en infrastructures et en services de qualité.

A cet égard, la nouvelle loi sur les PPP assoie les règles relatives à la concurrence et à la transparence dans l'attribution des projets PPP, à l'évaluation préalable des projets et au dialogue compétitif pour maximiser les chances d'avoir la meilleure offre. Cette loi introduit aussi le partage optimisé des risques pour veiller au maintien de l'équilibre du contrat ainsi que des mécanismes de suivi et de contrôle durant les phases d'exécution et d'exploitation du projet.

3.2 - Réforme du dispositif de gouvernance et de contrôle financier de l'Etat sur les EEP et renforcement du contrôle interne de ces entités

Les efforts déployés pour l'amélioration de la gouvernance et du contrôle financier de l'Etat sur les EEP seront appelés à être couronnés en 2016 par la mise dans le circuit d'approbation du **projet de loi relatif à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat sur les EEP** sachant qu'en janvier 2015, ce projet de loi a été publié sur le site du SGG et a fait l'objet de finalisation et de mise au point concertée avec les départements et organismes concernés.

En phase avec la réforme de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) qui aspire à améliorer la lisibilité de l'action publique et à l'orienter vers l'atteinte de résultats clairement prédéfinis tout en assurant une meilleure transparence de leurs budgets et de leur gouvernance. Cette réforme sera menée en consolidant les acquis issus notamment de la mise en œuvre de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier sur les entreprises publiques et autres organismes et du Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP et en apportant des améliorations certaines aussi bien en matière de gouvernance qu'en ce qui concerne le contrôle financier de l'Etat sur EEP.

En matière de gouvernance, le projet de loi se propose de clarifier les différents rôles de l'Etat en tant que stratège, actionnaire et propriétaire, accompagnateur et contrôleur notamment par le renforcement et la formalisation du rôle de l'Etat stratège à travers la déclinaison de l'orientation stratégique au sein des EEP en objectifs clairs et mesurables par le biais de la contractualisation notamment. Il introduit également des règles visant la professionnalisation et l'opérationnalisation des organes délibérants à travers la limitation de leur taille, l'institutionnalisation du processus de nomination des administrateurs, l'introduction des administrateurs indépendants, la consécration de la notion de responsabilité et l'obligation d'assiduité et de participation active des administrateurs. De même, le projet consacre la responsabilisation et l'évaluation des organes délibérants, la généralisation des comités spécialisés émanant de l'organe délibérant et la responsabilisation accrue de la tutelle des EEP particulièrement en ce qui concerne la formulation des orientations stratégiques relatives aux EEP.

Pour ce qui est du contrôle financier, le projet ambitionne d'améliorer son efficacité et de l'orienter vers l'appréciation des performances et la prévention des risques, particulièrement, à travers la clarification de ses objectifs (opportunité, régularité, fiabilité et performance) et des responsabilités de ses acteurs, l'introduction d'une nouvelle typologie de contrôle (a priori, d'accompagnement, a posteriori et contractuel) et l'extension optionnelle du contrôle financier à d'autres entités publiques.

L'amélioration de l'efficacité du contrôle est également recherchée à travers l'instauration d'une nouvelle classification dynamique des EEP permettant de définir le type de contrôle applicable à chaque catégorie d'EEP.

Une feuille de route détaillée a été élaborée pour la conduite de cette réforme dans une optique de management du changement en programmant des actions à moyen et long terme visant le renforcement des ressources humaines, l'amélioration du système d'information de la DEPP, le développement de la communication et la mise à niveau de l'organisation.

Parallèlement, le processus de **mise en œuvre du code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP** sera intensifié en 2016 à travers l'accélération de l'adoption par les organes délibérants des EEP des plans d'amélioration de la gouvernance et de la mise en place des différents instruments de gouvernance au niveau d'une large population d'EEP.

Ces actions permettront de consolider les acquis enregistrés en 2014 et 2015 au cours desquelles près de 30 EEP ont adopté, par leurs Organes Délibérants, des plans d'amélioration de leur gouvernance. Ces entités ont également connu une amélioration remarquable de leurs pratiques de gouvernance à travers la mise en place des comités spécialisés notamment le comité d'audit et le comité de gouvernance. De même, de nombreux EEP ont enrichi leurs sites web par la publication des informations financières et extra-financières, ont instauré des instruments de gestion des risques en adoptant notamment la cartographie des risques et ont renforcé la dématérialisation de leurs procédures.

Enfin et en vue de permettre un meilleur positionnement des EEP et renforcer leur contribution à la dynamique de développement économique et social du pays, les efforts se poursuivent pour la généralisation progressive de la **contractualisation pluriannuelle des relations des EEP avec l'Etat**.

A cet égard, les Contrats Programme, actuellement en vigueur, en particulier, Etat-ONEE (2014-2017), Etat-AAVBR (2014-2018), Etat- BAM (2013-2017), Etat-RADEEMA (2013-2016), Etat-RAM (2011-2016), Etat-ONCF (2010-2015) et Etat-ADM (2008-2015), font l'objet d'une évaluation et d'un suivi périodique conformément aux dispositions contractuelles propres à chaque cas. Par ailleurs et parallèlement auxdits travaux d'évaluation et de suivi, un certain nombre de nouveaux projets sont en cours d'initiation et/ou de mise au point et concernent notamment l'ANP, l'ONDA, l'AMDI, la CMR, la RAM, l'ADM, l'ONCF, la SNRT et SOREAD 2M.

Des relations contractuelles particulières entre l'Etat et certaines entités sont à souligner et ce, compte tenu des enjeux financiers, économiques et sociaux qui les caractérisent. Il s'agit de Contrats Programmes Etat-ONEE et Etat-RAM qui font l'objet d'un suivi trimestriel régulier assisté par des Cabinets externes.

3.3- Renforcement de la transparence des EEP

En relation avec l'amélioration du climat des affaires, des actions seront entreprises au cours de l'année 2016 pour le développement continu des **instruments de gestion des EEP**, la consolidation de leur transparence et la convergence vers les normes comptables internationales, l'amélioration de leurs relations avec les parties prenantes à même de contribuer à la facilitation de la pratique des affaires au Maroc et ce, en capitalisant sur les avancées réelles réalisées au cours des années 2014 et 2015 qui ont été marquées par la conduite de nombreuses opérations et la finalisation et/ou la mise en place effective de nombreux cadres législatifs et réglementaires en la matière.

Ainsi, dans le cadre de la mise en place de la **nouvelle réglementation des marchés publics**, l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n° 1485 - 14 du 25 avril 2014 a fixé la liste des établissements devant appliquer la réglementation des marchés publics. Les critères ayant

présidé à la fixation de cette liste ont trait essentiellement à la nature des missions et des opérations de dépenses des organismes concernés et à l'importance des transferts budgétaires dans le financement de leurs budgets. Ainsi, 125 EP sont tenus d'appliquer le décret susvisé pour la passation de leurs commandes. Les autres EEP ont établi leurs règlements propres dûment alignés sur le nouveau décret sur les marchés publics.

Sur un autre plan, un accompagnement particulier des EEP est assuré en matière de **délais de paiement des fournisseurs des EEP** dans l'objectif d'améliorer l'efficacité de leur commande publique et dans le sillage des efforts déployés par le Gouvernement. Dans ce cadre, le Ministère de l'Economie et des Finances tout en veillant à l'amélioration des délais d'approbation des budgets des EEP et à l'accompagnement de ces entités dans l'exécution de leurs programmes d'investissement, mène deux types d'actions :

- des actions structurelles visant à mieux activer des procédures générales et structurées concernant essentiellement l'amélioration de l'efficacité du contrôle financier de l'Etat sur les EEP, l'optimisation de la mobilisation des ressources financières au profit des EEP et la sensibilisation et l'accompagnement des dirigeants des EEP en matière d'amélioration des délais de paiement ;
- des actions spécifiques visant à accompagner certains EEP enregistrant des retards de paiement pour régulariser leur situation, en particulier l'ONEE, les AREF, les Universités et l'ONDA.

De même, en matière de contrôle financier, le Ministère a veillé à l'élaboration de deux **nomenclatures des pièces justificatives des dépenses** des établissements publics, destinées aux contrôleurs d'Etat, aux trésoriers payeurs et aux agents comptables.

Pour leur part, les opérations **d'audits externes des EEP** lancées par le Ministère de l'Economie et des Finances après accord du Chef du Gouvernement, ont été poursuivies dans l'objectif de renseigner sur l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques, de contrôle et de fixation des objectifs stratégiques des EEP. Durant l'exercice 2014, des missions de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des recommandations des audits externes ont été réalisées auprès des EEP suivants : le CNESTEN, l'AREF de la région de Marrakech-Tensift-El Haouz, l'ANAPEC, l'ANP, l'ONHYM, l'AREF de la région Tanger-Tétouan et l'Université Mohammed V de Rabat (ex Université Mohammed V Souissi). Les principales recommandations mises en œuvre par les EEP audités concernent les volets relatifs à la gouvernance et à la gestion, notamment, l'adoption de textes de loi, la mise en place d'une nouvelle organisation, la mise en place des systèmes d'information et des indicateurs de performances, l'élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines, la formalisation des procédures, la mise en place de la comptabilité générale et l'élaboration de l'inventaire du patrimoine. Le suivi de la mise en œuvre des recommandations des audits externes a incité les EEP audités à lancer plusieurs chantiers de réforme et des projets structurants, ce qui a eu un impact positif sur leur gestion en termes d'amélioration de la gouvernance et de modernisation des outils de gestion.

Par ailleurs, en application du décret n° 2.13.882 en date du 16 décembre 2013 fixant les formes de **publication des comptes annuels** des Etablissements Publics conformément à l'article 20 de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les Entreprises Publiques et autres organismes, une circulaire a été adressée le 30 janvier 2014 à l'ensemble des responsables des Etablissements Publics (EP) leur demandant de procéder à la publication de leurs comptes annuels au plus tard sept mois après la date de clôture de l'exercice. Concernant des Etablissements Publics ne tenant pas encore une comptabilité conforme au

CGNC, ils sont autorisés, à titre transitoire et en attendant la mise en place de cette comptabilité, à publier au Bulletin Officiel, une situation comptable simplifiée.

De même, les actions menées dans l'objectif de consolider la transparence et améliorer la lisibilité des comptes des entreprises marocaines portent notamment sur la mise en place de la loi n° 127-12 réglementant la **profession de comptable agréé** et instituant une Organisation professionnelle des Comptables Agréés et la convergence vers les normes comptables internationales.

Ainsi, le projet de **convergence du Code Général de Normalisation Comptable** (CGNC) vers les normes comptables internationales figure parmi les chantiers structurants pour les années à venir. Les objectifs assignés à ce projet concernent en particulier la satisfaction des besoins des opérateurs dont les investisseurs étrangers intéressés par une norme comptable de meilleure qualité et la parfaite lisibilité et comparabilité des comptes sociaux et consolidés des entreprises.

En matière de **responsabilité sociale et environnementale (RSE) et de développement durable**, de nombreux EEP ont enregistré des avancées notables. Ainsi, à titre d'illustration, le Groupe OCP intègre les enjeux sociaux, environnementaux et économiques à tous les niveaux de son activité et ce, en relation avec sa position de leader mondial. De même, la Société ADM conduit des actions continues de réhabilitation des établissements scolaires, des programmes d'aménagement paysager, de réalisation de passerelles sur autoroutes pour améliorer les conditions de sécurité des usagers et des riverains... Ces actions sont accompagnées par la définition d'une Charte de responsabilité sociétale énumérant, notamment, des engagements en matière d'ancrage des règles d'éthique et ont été couronnées par l'octroi à ADM du label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Il en est de même pour le Groupe HAO qui a lancé en 2014 une étude relative à la mise en place d'un Plan de Gestion Environnemental et Social dont l'objectif est de définir le niveau d'engagement du Holding sur les aspects sociaux, environnementaux et économiques.

3.4 - Mise en œuvre d'une gestion active du portefeuille public

Le Ministère de l'Economie et des Finances a conduit en 2014 une réflexion, appuyée d'une étude confiée à un cabinet externe et la consultation des principaux EEP et départements ministériels concernés, pour identifier les actions devant encadrer le rôle de l'Etat actionnaire et ce, dans l'objectif de mettre en place une gestion active du portefeuille public (GAP). Ce mode de gestion trouve son fondement dans la nécessité de mieux incarner le rôle de l'Etat actionnaire, en plus des deux autres rôles joués par l'Etat, à savoir l'accompagnement stratégique et le contrôle.

Les résultats de cette étude ont abouti également à la nécessité de formaliser la stratégie actionnariale publique encadrant la fonction de l'Etat actionnaire afin de préciser les lignes directrices de cette fonction dans le cadre d'une charte et déterminer le premier périmètre des EEP devant faire l'objet de ce mode de gestion. Le périmètre proposé a été sélectionné sur la base de critères permettant d'apprécier l'intérêt d'application d'une telle gestion active, notamment l'enjeu socio-économique porté par l'EEP, les attentes de l'Etat vis-à-vis de cette entité, son type d'activité et son stade de développement.

En termes d'engagements à l'égard de son portefeuille, l'Etat actionnaire contribuera, à travers cette charte, à développer davantage les EEP et à encourager les synergies, à mettre en place une politique de dividendes responsable, lisible et transparente et à respecter l'autonomie de gestion et l'intérêt social des EEP. En contrepartie, les EEP sont appelés à

développer des modèles de croissance viables, préserver et développer la valeur du patrimoine public, répondre à l'obligation de transparence et de reddition de comptes, piloter les EEP par la performance et améliorer le Reporting et développer les compétences internes.

Enfin, l'étude a conclu à la proposition d'un projet de loi relatif à la gestion active du portefeuille public relevant de l'État, intégrant les principes et modalités nécessaires pour encadrer et régir les principales fonctionnalités afférentes à la gestion active (ouverture du capital, cession de parts minoritaires, fusion/scission, augmentation de capital...).