



Synthèse du Rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises Publics (EEP) accompagnant le projet de Loi de Finances 2015

Afin de consolider les acquis et de poursuivre le processus d'accélération du rythme de développement économique et social du Maroc, en phase avec les Directives Royales, les objectifs du Gouvernement, arrêtés pour l'année 2015, s'articulent autour de quatre axes prioritaires visant :

- le renforcement de la confiance dans l'économie nationale et l'amélioration de sa compétitivité ainsi que l'incitation de l'investissement du secteur privé et le soutien de l'entreprise ;
- l'accélération de la mise en œuvre de la Constitution, des grandes réformes structurantes et de la régionalisation avancée ;
- la consolidation de la cohésion sociale et territoriale, des programmes sociaux et de la promotion de l'emploi ;
- la poursuite des efforts de rétablissement progressif des équilibres macroéconomiques.

Dans ce cadre, les EEP seront appelés à intensifier leurs efforts et à accélérer la cadence de leurs réalisations pour contribuer davantage à la préservation des acquis et à la stimulation de la croissance et de l'investissement et ce, conformément à la Volonté Royale.

En effet, les EEP, globalement viables économiquement et financièrement, se doivent de contribuer davantage à hisser le Maroc vers de nouveaux paliers en termes de croissance économique et de création de richesses, tout en renforçant les mécanismes d'une plus grande transparence et d'une gouvernance renouvelée.

I - Performances du portefeuille public

Le portefeuille public se caractérise notamment par la diversité des statuts juridiques de ses composantes et des secteurs d'activité qu'il couvre. Il se compose à fin août 2014, des entités suivantes :

- **243 Etablissements publics** opérant, notamment dans les domaines des infrastructures, de l'agriculture, de la santé, de l'éducation, de l'urbanisme, de l'aménagement et de la distribution d'eau et d'électricité. Le portefeuille a connu la création, au cours de 2014, de « l'Agence Nationale d'Évaluation et de Garantie de la Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique » de « l'Université Mohammed V de Rabat » (issue de la fusion de l'Université Mohamed V Agdal et de l'Université Mohamed V Souissi) et de « l'Université Hassan II de

Casablanca » (issue de la fusion de l'Université Hassan II Aïn chok et de l'Université Hassan II Mohammedia).

- **42 entreprises publiques à participation directe du Trésor**, dominées majoritairement (35 unités, soit 83%) par des sociétés d'Etat de grande importance dont OCP SA, HAO, ADM, Barid Al Maghrib, CAM, MASEN et RAM.

Par ailleurs, **17 sociétés** relèvent directement des **collectivités territoriales**.

Certains des EEP susvisés détiennent des **filiales ou des participations au nombre total de 437 entités** dont 229 sont détenues majoritairement par l'Etat (participation publique directe et indirecte supérieure à 50%).

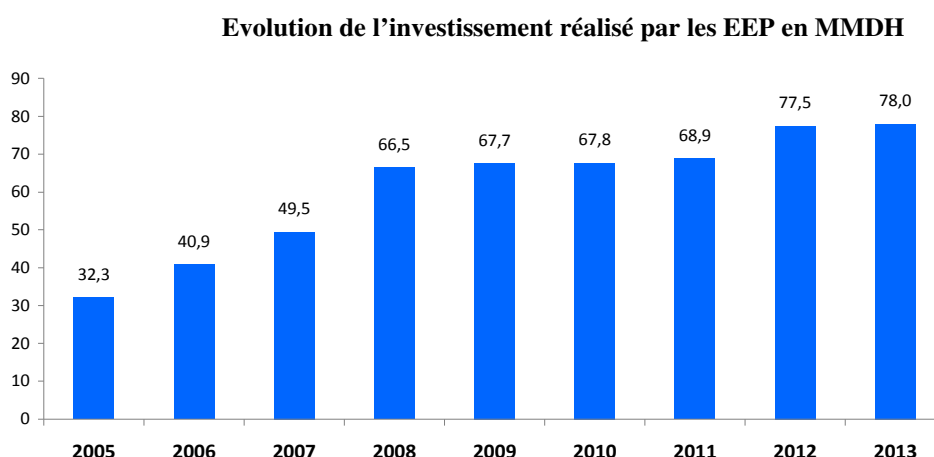
Le portefeuille public se distingue, en sus de la diversité des statuts des EEP, par une **implantation importante aux niveaux régional et local** avec **202 EEP** (176 établissements publics, 9 Sociétés Anonymes à participations directe du Trésor et 17 Sociétés Anonymes relevant des collectivités territoriales), reflétant 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. Cette importante implantation territoriale constitue une opportunité de premier choix dans le cadre de la régionalisation avancée.

1.1 - Investissements

Les investissements des EEP à fin 2013 (**78 MMDH**) font ressortir une légère hausse par rapport à 2012 (77,5 MMDH). Plus de 56% des investissements sont le fait de 4 EEP : Groupe OCP (19,1 MMDH), Groupe CDG (10,5 MMDH), ONEE (8 MMDH) et Groupe HAO (6,3 MMDH).

Les réalisations probables au titre de **2014** dépasseront les 80 MMDH confirmant, ainsi, le maintien de l'investissement des EEP à des niveaux élevés.

Le graphique, ci-après, retrace l'évolution des investissements réalisés par les EEP pour la période 2005 à 2013 :



Le volume d'investissement prévisionnel des EEP au titre de l'exercice **2015** s'élève à **114,9 MMDH** marquant ainsi une légère baisse de 3% par rapport aux prévisions de l'exercice 2014 (118,5 MMDH) en relation notamment avec le retour de l'investissement du Groupe OCP à des niveaux normaux après le pic enregistré en 2014 (*détail ci-après*).

Les secteurs des infrastructures, de l'eau, de l'énergie et des mines ainsi que les secteurs sociaux et de l'habitat s'accaparent, en 2015, environ 80% des investissements des EEP.

Cet effort d'investissement des EEP reflète l'implication de ces organismes dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles et le portage des projets structurants du pays dans de nombreux secteurs tels que les infrastructures, les transports, l'énergie, le phosphate, l'habitat et l'agriculture.

En MDH	2014 Prévisions	2015 Prévisions
Groupe OCP	29 500	24 000
ONEE	11 578	12 713
Groupe CDG	12 000	12 000
ONCF	7 923	8 526
Groupe HAO	6 700	7 200
ADM	4 980	3 304
Régies de Distribution (12)	2 767	2 813
ALEM	2 695	2 500
ORMVAs	3 089	2 320
ONDA	1400	3 600
AUTRES EEP	35 913	35 976
TOTAL DU SECTEUR	118 545	114 952

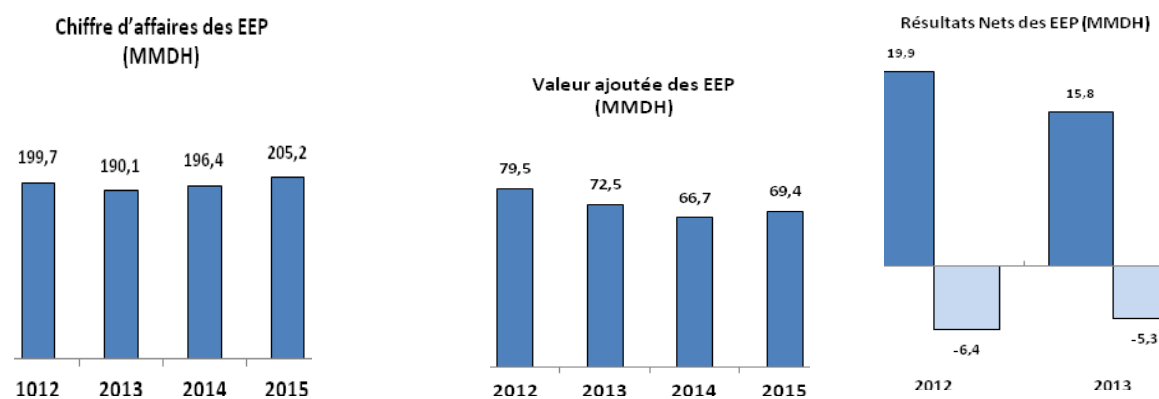
1.2 - Performances financières

Sachant que le poids du Groupe OCP dans les principaux agrégats du portefeuille public varie de 20% à plus de 50%, l'examen des principaux agrégats économique-financiers des EEP, au titre de l'exercice 2013, permet de constater que, hormis ce Groupe dont certains indicateurs ont connu une baisse en relation avec l'évolution du marché mondial des phosphates qui continue à se situer dans le prolongement du cycle bas que connaît l'industrie des phosphates depuis le 4^{ème} trimestre 2011, des évolutions favorables sont enregistrées. En effet, le Chiffre d'affaires ainsi que la Valeur Ajoutée du secteur des EEP, hors Groupe OCP, se sont améliorés de +2%. De même, le Résultat Net hors Groupe OCP, est passé d'une perte de 637 MDH à un bénéfice de 2 MMDH.

Ainsi, à fin 2013, le **Chiffre d'Affaires** (CA) a connu une baisse de 4,8% passant de 199,7 MMDH en 2012 à 190,1 MMDH. Les probabilités de clôture de l'année **2014** font ressortir un Chiffre d'Affaires de 196,4 MMDH, en augmentation de 3% par rapport à 2013.

S'agissant de la **Valeur Ajoutée** (VA), elle a enregistré un recul de **8,8%** en 2013, passant de 79,5 MMDH en 2012 à **72,5 MMDH**. En **2014**, la Valeur Ajoutée est appelée à s'établir, en termes de probabilité de clôture, à 66,7 MMDH en diminution de 8% par rapport à 2013 et ce, en relation notamment avec la baisse de la Valeur Ajoutée de l'ONEE et de l'ANP.

Les **résultats nets bénéficiaires** s'élèvent à 15,8 MMDH en **2013** contre 19,9 MMDH en 2012 tandis que le total des **résultats nets déficitaires** s'est amélioré pour atteindre 5,3 MMDH en 2013 contre 6,4 MMDH l'année d'avant.



1.3 - Relations financières entre l'Etat et les EEP

Par nature, **les transferts budgétaires de l'Etat aux EEP**, en 2013, ont été consacrés à l'équipement et à l'augmentation de capital à hauteur de 54% et au fonctionnement pour 46%. Ils ont atteint 20.598 MDH à fin décembre 2013.

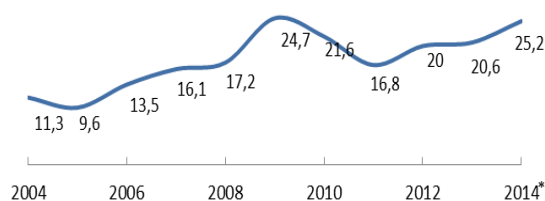
Concernant l'exécution de la loi de finances 2014, le montant total des débloquages à **fin septembre 2014** s'élève à 18.566 MDH, soit un taux de réalisation de 74% par rapport aux prévisions actualisées de l'année 2014 (25.178 MDH).

En 2015, **les transferts budgétaires de l'Etat aux EEP** continueront à être orientés vers des secteurs prioritaires : enseignement, santé, agriculture, infrastructures et services publics de base et ce, avec une attention particulière à la mobilisation des ressources requises en temps opportun et une veille sur la capacité des EEP concernés à faire face à leurs engagements dans les délais contractuels.

Les prévisions en matière **de produits à provenir des EEP**, au titre du PLF 2015 sont de **9.517 MDH** contre des prévisions de 10.841 MDH en 2014, soit un repli de 12% par rapport à 2014 et de 29% par rapport à 2013 (13.322 MDH). Cette baisse des prévisions est principalement liée au recul des contributions de l'ANCFCC, de IAM et de Bank Al Maghrib, recul dû à la baisse de leurs résultats nets ainsi que du Groupe OCP en relation avec le cycle baissier de la demande et des cours des phosphates. Les dividendes et parts de bénéficiés à provenir des EEP en 2015 représentent 60% des prévisions.

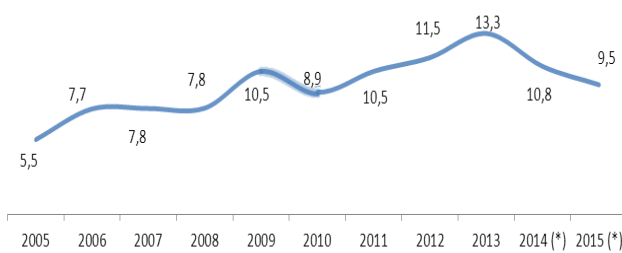
Concernant l'exécution de la loi de finances **2014**, le montant total des versements au 30 septembre à 7.392 MDH, soit un taux de réalisation de 68% par rapport aux prévisions de l'année 2014.

Transferts budgétaires aux EEP 2004-2014 (MMDH)



(*) Prévisions

Produits provenant des Etablissements et Entreprises Publics (en MDH)



(*) Prévisions

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

Conformément au programme du Gouvernement, les pouvoirs publics ne cessent de déployer des efforts en vue d'accélérer la mise en œuvre des grandes réformes structurantes.

En effet, le modèle de développement prôné par le Maroc a permis une diversification du tissu productif national, un meilleur maillage en termes d'infrastructures et d'équipements et un rééquilibrage progressif visant la réduction des disparités territoriales et sociales. Ceci a été permis grâce, notamment, aux différentes réformes engagées par le pays, à l'accélération de la mise en œuvre de plans et de stratégies sectoriels et à la mise en œuvre de la politique des grands chantiers structurants dans lesquels les EEP sont fortement impliqués. En effet, les EEP ont contribué au développement de l'économie nationale eu égard aux performances réalisées, durant les quinze dernières années, en particulier en termes d'infrastructures et de services publics, de production et de développement territorial.

Dans ce cadre, les EEP, tout en consolidant les acquis, poursuivront leur contribution à la dynamique économique et sociale et continueront à jouer le rôle de locomotive dans la mise en œuvre des différentes stratégies sectorielles et dans la réalisation des projets d'infrastructures visant l'amélioration de la compétitivité du pays, la diversification de ses sources de croissance et l'amélioration des conditions de vie des citoyens, confortant ainsi les perspectives prometteuses du Maroc qui est en passe de devenir un hub financier et d'investissement en Afrique.

Les efforts sont également orientés vers la mise en place d'actions visant l'encouragement de la PME dont l'affectation à ces entreprises de 20% de la commande publique et l'amélioration des délais de paiements.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le portage, par les EEP, de différents projets structurants du pays impactant directement et de manière significative la compétitivité de l'économie nationale, notamment dans les domaines du transport ferroviaire, routier, autoroutier, des infrastructures portuaires et aéroportuaires ainsi que leur contribution à la mise en œuvre des stratégies sectorielles en matière d'énergie et mines, d'habitat, de tourisme et des programmes sociaux intéressant en particulier l'éducation, la santé et le désenclavement du monde rural.

En matière d'**infrastructures**, plusieurs schémas directeurs à l'horizon 2030-2035 ont été définis et déclinés en programmes de développement dans les domaines routier, autoroutier, ferroviaire, portuaire et aéroportuaire qui ont été réalisés ou qui sont en cours de réalisation, traduisant une stratégie volontariste de renforcement et de modernisation des grands réseaux d'infrastructures permettant au Maroc d'être un maillon fort dans les échanges commerciaux

Nord-Sud entre les continents africain et européen et des échanges Est-Ouest et plus particulièrement entre les pays du pourtour méditerranéen.

En effet, des investissements conséquents sont en voie d'être réalisés à travers les projets susvisés. Ainsi, plus de 1.500 kilomètres d'autoroutes ont été mis en service au moment où le projet de TGV a franchi d'importantes étapes dans sa réalisation. De même, les réseaux portuaire et aéroportuaire ont enregistré la réalisation de grands projets dont le port Tanger Med et le lancement du complexe portuaire Nador West Med ainsi que la consécration de l'aéroport Mohammed V de Casablanca comme Hub international dans la Rive Sud de la Méditerranée.

Pour sa part, le développement du secteur de la **logistique** constitue une priorité stratégique pour parachever le processus de renforcement de la compétitivité de l'économie marocaine. Ainsi, la stratégie nationale pour le développement de la compétitivité logistique se veut une stratégie intégrée visant le développement d'une offre différenciée et compétitive dont la mise en œuvre a nécessité plusieurs contrats et conventions en plus de la création, en 2012, de l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique (AMDL) dont le rôle essentiel est d'animer et de coordonner l'implémentation de cette stratégie.

En vue de l'accélération de la mise en œuvre de cette stratégie, plusieurs contrats et conventions ont été signés sous la présidence effective de Sa Majesté le Roi le 13 mai 2014 et ont concerné la mobilisation du foncier pour le développement du réseau national des zones logistiques multi-flux, l'amélioration de la compétitivité logistique des flux de matériaux de construction, d'import-export et de distribution interne, le développement des compétences et de la formation, l'aménagement de la liaison routière port de Casablanca - zone logistique de Zenata, et l'organisation et le fonctionnement de l'Observatoire Marocain de la Compétitivité Logistique (OMCL).

Dans le cadre du **Plan Maroc Vert (PMV)** visant la mise en valeur de l'ensemble du potentiel agricole et territorial national, les EEP opérant dans ce secteur, notamment, l'Agence du Développement Agricole (ADA) et les Offices Régionaux de Mise en Valeur Agricole (ORMVAs), continueront à appuyer la mise en œuvre du Plan dont les retombées, en termes de diversification de l'offre, d'amélioration de la qualité et de valeur ajoutée et d'emplois, ne cessent de croître consacrant la pertinence des choix du Maroc en la matière. Ce Plan repose sur deux piliers : le développement volontariste des filières végétales et animales à forte valeur ajoutée autour de projets intégrés et agrégés de conditionnement et de transformation d'une part, ainsi que la mise à niveau des acteurs et la réalisation de projets de reconversion et/ou d'agrégation afin de combattre la pauvreté d'autre part.

La stratégie du PMV est déclinée en 16 plans régionaux portant sur 1.506 projets mobilisant un investissement de 147 MMDH.

En ce qui concerne la **Stratégie Halieutis**, les EEP opérant dans ce secteur dont l'Office National des Pêches (ONP) et l'Agence Nationale de Développement de l'Aquaculture (ANDA), poursuivront leurs actions pour réaliser les objectifs dudit plan visant la préservation des ressources halieutiques, la mise à niveau du secteur et le renforcement de sa contribution au développement économique et social du pays. A ce titre, le nouveau programme est fondé sur une stratégie sectorielle intégrée s'articulant autour de trois axes majeurs : la durabilité de la ressource, la performance et la compétitivité du secteur à travers la concrétisation de 16 projets structurants dans les filières de valorisation et de transformation des produits de la mer avec un projet phare qui consiste à créer trois pôles

d'excellence (Agadir, Dakhla-Laayoune et Tanger) qui devraient attirer des investissements de 10,5 milliards de Dirhams. Les autres projets de déploiement de la stratégie Halieutis visent, essentiellement, le développement de l'aquaculture et des infrastructures et équipements de débarquement ainsi que l'aménagement des pêcheries sur la base de quotas et le partage des connaissances scientifiques sur la ressource.

Quant à l'ANDA, elle a connu la signature en avril 2014, sous la présidence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, de conventions relatives au développement de projets aquacoles sur l'Océan Atlantique et en Méditerranée, d'un coût global de 1,3 MMDH, visant à assurer 500 emplois et une production annuelle globale de 24.540 tonnes dont 23.000 tonnes de poisson et 1.540 tonnes de coquillages.

Sur le **plan énergétique**, les énergies renouvelables constituent le pilier de la stratégie énergétique nationale qui vise la réduction de la dépendance énergétique et la préservation de l'environnement et sont portées, entre autres, par la société Moroccan Agency for Solar Energy (Société Marocaine pour l'Energie Solaire - MASEN), l'Agence Nationale pour le Développement des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Energétique (ADEREE) et la Société d'Investissements Energétiques (SIE). L'année 2013 a enregistré le démarrage effectif des travaux de la 1^{ère} phase d'Ouarzazate (dénommé Noor I) qui consiste en la réalisation d'une centrale thermo-solaire à concentration utilisant la technologie des capteurs cylindro-paraboliques, d'une capacité de 160 MW. L'objectif étant d'atteindre 42% de la capacité installée de production de l'énergie électrique en 2020 à partir de sources d'énergie renouvelables, notamment à travers les programmes nationaux intégrés solaire et éolien, portant chacun sur un objectif de 2.000 MW. De même, l'ADEREE a finalisé en 2014, la réalisation de l'étude de l'état général de l'efficacité énergétique visant la définition de la stratégie d'efficacité énergétique du Maroc à l'horizon 2030. Cette étude a permis d'identifier plus de 220 actions et mesures devant générer des impacts économiques, environnementaux et sociaux significatifs dans plusieurs secteurs (industrie, bâtiment, agriculture et pêche, éclairage public ...).

S'agissant du **secteur des Phosphates**, le Groupe OCP avait adopté, depuis 2009, une nouvelle stratégie visant à conforter sa position de leader sur le marché mondial tout en favorisant sa croissance sur les produits transformés et en maintenant une position équilibrée et flexible en fonction de la demande et ce en vue de permettre une meilleure valorisation des ressources stratégiques marocaines en phosphates avec l'objectif de réaliser 50 millions de tonnes par an à l'horizon 2025, tout en transformant le site de Jorf Lasfar en Hub international pour la chimie des phosphates. La mise en œuvre de cette stratégie requiert la réalisation, par le Groupe OCP, d'un plan de développement ambitieux évalué, à 188 MMDH à l'horizon 2025. Le montant des investissements corporels avait augmenté de 75% en 2013 (18,8 MMDH) par rapport à 2012 (10,6 MMDH). Cette évolution résulte de l'avancement de plusieurs projets importants dont le pipeline de transport de phosphate de Khouribga à Jorf Lasfar, la laverie El Hallassa, la réalisation d'une unité de filtration et de séchage de la pulpe, l'adaptation de l'atelier phosphorique MP 3&4 et ligne E (adaptation à l'usage de la pulpe de phosphate) ainsi que les 4 unités de granulation d'engrais.

De son côté, le **secteur minier** vient d'être doté d'une nouvelle stratégie à l'horizon 2030 qui vise la relance de l'activité minière par le développement de l'infrastructure géologique (Plan National de Cartographie Géologique – PNCG), l'encouragement de la valorisation et de la transformation des minerais au niveau local et l'incitation à l'investissement en recherche en impliquant des acteurs nationaux et internationaux par la mise en place d'un cadre législatif adapté et simplifié à travers une nouvelle loi devant remplacer et abroger le dahir de 1951

portant code minier. Les objectifs de cette nouvelle stratégie visent l'amélioration du chiffre d'affaires du secteur minier (hors phosphates) et le renforcement des programmes et des budgets dédiés à la recherche et à l'exploration minière à travers notamment une implication soutenue du secteur privé.

Concernant la mise en œuvre de la **Vision 2020 du tourisme**, la contribution des principaux EEP concernés (la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique, le Fonds Marocain de Développement Touristique et l'Office National Marocain du Tourisme) est déterminante grâce à l'engagement de projets d'investissements importants et des actions de promotion et ce, en dépit d'une conjoncture internationale difficile. C'est ainsi que selon les dernières statistiques de l'Organisation Mondiale du Tourisme, le Maroc arrive en première position dans le classement des pays d'Afrique les plus visités en 2013 avec 10 millions de touristes étrangers, suivi de l'Afrique du Sud et de la Tunisie occupant respectivement la 2^{ème} et la 3^{ème} positions.

Pour ce qui est du **secteur des Télécommunications**, le Maroc est classé parmi les pays du continent africain dotés d'un des secteurs des Technologies de l'Information et de Communication (TIC) les plus dynamiques de la Région permettant au pays de se positionner en tant que passerelle entre l'Afrique de l'Ouest et l'Europe. Ainsi, les prix des communications ont enregistré des baisses importantes à fin 2013 avec 23% pour la téléphonie mobile, 13% pour le fixe, 14% pour l'Internet ADSL et 22% pour l'Internet 3G. De même, en termes de « niveau de maturité Internet », le Maroc figure en deuxième place du classement sur 14 pays. Ces résultats font suite à la stratégie actuellement mise en œuvre au Maroc visant à augmenter l'accès au haut débit en développant les réseaux de fibre optique dans les Régions les plus isolées et à lancer un réseau 4G.

Concernant les perspectives du secteur, un projet de Note d'Orientations Générales à l'horizon 2014-2018 est en cours de préparation. Cette feuille de route devrait consolider les acquis du Royaume dans le domaine des télécommunications et donner davantage de visibilité pour les acteurs du secteur. A citer également, le programme « PACTE » favorisant l'accès aux télécoms qui figure parmi les principaux programmes du plan « Maroc Numeric 2013 » et qui vise la couverture en moyens de télécommunications de 9.263 « localités blanches » non desservies pour un montant de 1.443,57 MDH. A fin 2013, le nombre de localités desservies s'élève à 7.956, soit 90% des localités dont la couverture a déjà été attribuée par le Comité de Gestion du Service Universel des Télécommunications (CGSUT).

Les EEP sont également engagés dans la mise en œuvre **des programmes de développement social**. Ainsi la politique du Gouvernement en matière **d'éducation et de formation** pour la période 2014-2017 repose sur quatre choix stratégiques, à savoir l'appui à la scolarité, l'amélioration de la qualité de l'enseignement, le développement de la gouvernance du système éducatif et le renforcement des ressources humaines. Quant à **l'enseignement supérieur**, la stratégie pour la période 2013-2016 se focalise sur l'amélioration de la gouvernance du système de l'enseignement supérieur ainsi que sur le développement de la recherche scientifique et de la coopération internationale. En outre, le Gouvernement a mis en place un plan d'action, en matière de **santé**, pour la période 2012-2016 visant le renforcement des acquis et le dépassement des dysfonctionnements du secteur. Ces différentes stratégies visent l'amélioration des indicateurs de développement humain en matière d'accès à l'éducation et à la santé. D'autre part, les EEP sont également des acteurs de la politique gouvernementale pour le renforcement de la **cohésion sociale et la lutte contre la précarité**.

D'un autre côté, les EEP jouent un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des stratégies du Gouvernement destinées à **promouvoir le monde rural**, à améliorer les conditions de vie

des citoyens et à créer les conditions nécessaires pour assurer un développement équilibré et durable, à travers le Programme d'Electrification Rurale Globale (PERG), la Généralisation de l'Accès à l'Eau Potable (PAGER) et le Programme National des Routes Rurales (PNRR 2).

De même l'importante présence territoriale des EEP, avec près des deux tiers du portefeuille public opérant aux niveaux régional ou local, constitue une réelle opportunité dans la perspective de mise en œuvre de la régionalisation avancée. L'action de ces EEP est souvent déterminante dans leur périmètre d'action contribuant ainsi à la fourniture de services de base (distribution d'eau et d'électricité, transports urbains, soins médicaux, éducation...), au développement harmonieux d'espaces régionaux (agences de développement territorial...) ou au portage de projets d'envergure dans des régions à fort potentiel de développement (Bouregreg, Marchica...) contribuant ainsi à l'émergence de véritables **pôles de développement national et régional** et à l'équipement des zones industrielles.

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

L'année 2015 est appelée à connaître la consolidation des performances opérationnelles, économiques et financières des EEP réalisées en particulier au cours des années 2013 et 2014. A ce titre, et outre les différentes réformes engagées tendant à accompagner la libéralisation sectorielle, l'ouverture économique et l'amélioration du rendement et de la qualité des services rendus, les EEP œuvreront à renforcer davantage leur gouvernance et leur transparence et à accroître l'efficacité de leurs interventions.

Le déploiement des bonnes pratiques de gouvernance favorise le développement d'un tissu économique compétitif, la promotion d'un climat de confiance, l'attrait de l'investissement national et étranger, la facilitation de l'accès des entreprises aux capitaux et le renforcement de leur viabilité et de leur pérennité.

3.1 - Déploiement du Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP

Le processus de mise en œuvre du Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP, lancé en mars 2012, se poursuit à travers des actions soutenues de communication, de vulgarisation, de formation et de déploiement permettant, outre une mise en œuvre adéquate des recommandations du code, de promouvoir davantage son contenu et de préparer des relais qui contribuent à diffuser et à veiller à sa mise en œuvre effective auprès d'une large population d'EEP.

Les actions concertées impliquant les ministères de tutelle et les EEP ont conduit à la mise en œuvre effective du Code par la généralisation progressive de la réalisation de bilans de gouvernance et de plans d'amélioration de la gouvernance ainsi que par le développement des modèles de documents de gouvernance.

En ce qui concerne le fonctionnement des organes délibérants des EEP, les actions menées ont abouti à une meilleure programmation et à une cadence élevée des réunions des conseils d'administration, des conseils de surveillance et des autres organes délibérants des EEP ainsi qu'à une dynamisation accrue des comités spécialisés issus desdits conseils, notamment les comités d'audit.

3.2 - Développement des instruments de gestion des EEP

Dans le cadre de la **réforme du système de passation des marchés publics**, l'entrée en vigueur, à compter du 1^{er} janvier 2014, du décret n° 2-12-349 du 20 mars 2013 relatif aux **marchés publics** a permis le renforcement de l'égalité d'accès des concurrents à la commande publique, une plus grande équité dans le traitement des soumissionnaires ainsi que la dématérialisation accrue des procédures et ce, pour plus de transparence et d'efficacité de la dépense publique. De même, consacrant l'harmonisation des procédures de passation de la commande publique, il a été procédé à l'élargissement du champ d'application aux Collectivités Territoriales et à certains Etablissements Publics (EP) tout en tenant compte de leurs spécificités et ce, conformément à la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.

Par ailleurs, dans le cadre de la modernisation et l'harmonisation des méthodes de travail des Contrôleurs d'Etat et des Trésoriers payeurs et l'uniformisation de la liste des pièces justificatives, le Ministère de l'Economie et des Finances (DEPP) a élaboré deux **nomenclatures des pièces justificatives de la dépense des établissements publics**, destinées aux Contrôleurs d'Etat et aux Trésoriers Payeurs et Agents Comptables. Ces nomenclatures mettent à la disposition des différents agents de contrôle un cadre de référence normalisé pour la réalisation de leurs opérations de contrôle concernant l'engagement des dépenses ainsi que leur paiement. Ce travail s'inscrit dans un cadre global de normalisation de l'ensemble des procédures de contrôle de la dépense des établissements publics qui englobe l'élaboration des nomenclatures de dépenses ainsi que de manuels et guides de contrôle pour les Trésoriers Payeurs, les Agents comptables et les Contrôleurs d'Etat.

En matière **d'audits externes**, les actions entreprises tendent à renforcer l'efficacité du contrôle financier de l'Etat en l'orientant vers le suivi des performances, la prévention des risques et la préservation des ressources et ce, en plus de la régularité et de la conformité de gestion. Les opérations d'audit réalisées, ces dernières années, ont touché la quasi-totalité des secteurs d'activité : l'énergie, les mines, le transport, les aéroports, l'électricité, l'eau et l'assainissement liquide, l'habitat, l'agriculture, la santé, l'éducation et la formation. A cet effet, il convient de signaler que 63 opérations d'audit ont été réalisées durant la période 2000-2013 et qui ont donné lieu à l'élaboration de plans d'actions permettant de remédier aux insuffisances et dysfonctionnements constatés.

De même, l'amélioration de la transparence dans la gestion des affaires publiques, la bonne gouvernance, du droit d'accès à l'information, de la reddition des comptes et de diffusion de l'information financière et extra-financière sur les EEP, constitue un choix irréversible avec notamment la publication, en 2013, du décret n° 2.13.882 et de l'arrêté du MEF n° 3268-13 relatifs à l'obligation de **la publication des comptes des EEP** dans le Bulletin Officiel au plus tard sept mois après la date de clôture de l'exercice. Ce nouveau dispositif, implémenté dès 2014 pour les comptes de 2013, stipule que les Etablissements Publics qui tiennent une comptabilité conforme au Code Général de la Normalisation Comptable (CGNC) seront tenus de publier annuellement leurs comptes sociaux et consolidés au Bulletin Officiel. Les autres EEP ne disposant pas encore d'une comptabilité conforme au CGNC, seront autorisés, à titre transitoire et en attendant la mise en place de cette comptabilité, à publier au Bulletin Officiel, une situation comptable simplifiée, établie sur la base d'un modèle fixé par arrêté du Ministre chargé des Finances.

3.3 - Réforme du dispositif de gouvernance et de contrôle financier de l'Etat sur les EEP

L'année 2015 sera marquée par l'accélération et la finalisation du chantier de **réforme du dispositif de gouvernance et de contrôle financier de l'Etat sur les EEP** entamé en 2012. Ladite réforme vise à mettre en place et à clarifier les règles de la bonne gouvernance des organismes publics et à améliorer l'efficacité du contrôle financier, régi actuellement par la loi n° 69-00 du 11 novembre 2003.

Le projet de réforme du dispositif de gouvernance et de contrôle financier de l'Etat sur les EEP, figurant sur le plan législatif du Gouvernement, est conçu pour réorienter ledit contrôle davantage vers une gestion performante et préventive des risques intégrant également les préoccupations majeures d'une gouvernance efficace.

De même, le nouveau cadre juridique et réglementaire proposé pour régir le dispositif de contrôle et de gouvernance des EEP, tient compte de la nécessité de renforcer la corrélation entre la gouvernance et le contrôle financier et l'élaboration d'une segmentation pertinente et opérationnelle du portefeuille public basée sur les enjeux financiers et la qualité de la gestion des EEP ainsi que le bon fonctionnement de leur dispositif de gouvernance et de contrôle interne.

Ces deux objectifs sont intimement liés dans la mesure où le bon fonctionnement du dispositif de la gouvernance constitue l'une des clés de voûte d'un contrôle efficace, orienté vers la performance et la sauvegarde du patrimoine public. De même, une feuille de route détaillée a été élaborée pour la conduite de cette réforme dans une optique de management du changement comportant notamment des volets « ressources humaines », « système d'information », « communication » et « organisation ».

La mise en œuvre de cette réforme permettra de consolider les acquis réalisés, dans le cadre du déploiement du Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP, en matière d'amélioration de la gestion des EEP et de responsabilisation de leurs organes délibérants. En matière de contrôle, il s'agit aussi de réorienter le contrôle vers l'appréciation des performances et la prévention des risques en plus de la vérification de la conformité au regard de la réglementation en vigueur, de renforcer son efficacité, de le généraliser à d'autres entités non soumises au contrôle financier et de l'unifier, de rechercher son adaptabilité et sa dynamisation ainsi que l'exercice de missions d'accompagnement et de conseil à ces organismes.

Enfin, il y a lieu de rappeler que ce projet de réforme s'inscrit ainsi en phase avec le projet de 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.

3.4 - Généralisation de la contractualisation des relations Etat-EEP

La démarche de **contractualisation des relations entre l'Etat et les EEP**, en tant que vecteur d'amélioration de la gestion du portefeuille public au regard de ses apports en termes de responsabilisation des managers, d'appréciation de la performance et d'amélioration de l'efficacité de l'EEP, connaît un tournant suite notamment à son inscription en tant que priorité du programme du Gouvernement et, également, à la diffusion du Guide Méthodologique de la Contractualisation et de la Circulaire du Chef de Gouvernement n° 8/2013 du 15 mai 2013 y relative et qui vise la généralisation progressive à l'ensemble du portefeuille des EEP.

En complémentarité avec les actions menées dans le cadre du code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP lancé en 2012, le Guide Méthodologique de la Contractualisation des relations entre l'Etat et les EEP, édité en 2013, constitue la feuille de route de la démarche contractuelle en vue de sa généralisation selon les dispositions de la circulaire du Chef de Gouvernement du 15 mai 2013 précitée. Ce Guide fixe les dispositions qui devront être traitées dans les Contrats à conclure, définit les différentes phases de la démarche de contractualisation et fixe les modalités de suivi et d'évaluation desdits Contrats.

Dans ce cadre, et en conformité avec les orientations du Gouvernement, le processus de la généralisation de la contractualisation des relations entre l'Etat et les EEP se poursuit avec la conclusion de nouveaux Contrats-Programmes et la préparation d'autres. En effet, les années 2013 et 2014 ont été marquées par la conclusion de trois nouveaux Contrats-Programmes avec l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE), l'Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg (AAVBR) et le Groupe Barid Al Maghrib (BAM).

Concernant le Contrat Programme entre l'Etat et l'ONEE, pour la période 2013-2017, il porte sur les mesures et leviers requis pour le redressement de la situation financière de l'Office (*rationalisation des charges, cession d'actifs non stratégiques, optimisation des investissements, ajustement tarifaire, amélioration de la gouvernance et consolidation des actions de synergies*) afin de lui permettre d'honorer ses engagements, de réaliser son programme d'investissement, tout en préservant sa viabilité et sa pérennité et en renforçant sa gouvernance. En vertu de ce contrat, l'ONEE s'engage à la réalisation d'un plan d'investissement d'une enveloppe de 49,9 MMDH dont 30 MMH pour l'électricité et 19,9 MMDH pour l'eau potable, l'amélioration du mix énergétique et de la marge de réserve, l'amélioration des performances et la mise en œuvre du plan de rationalisation. Cette démarche globale permettra à l'ONEE de contribuer au financement de ce plan de développement à travers les économies internes projetées.

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

Eu égard aux impératifs de bonne gouvernance, de transparence et de corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes, un diagnostic qualitatif et quantitatif approfondi de l'évolution de la structure du portefeuille public s'était avéré nécessaire.

Dans ce cadre, et en continuité des travaux menés notamment en matière de contrôle et de gouvernance des EEP, d'amélioration de l'information financière et extra-financières desdits EEP et de passation des commandes publiques, le Ministère de l'Economie et des Finances, en sa qualité de représentant de l'Etat actionnaire, conduit une étude visant à mettre en place une gestion active du portefeuille public, à travers le lancement en 2013 d'une étude relative à la mise en place d'une gestion active du portefeuille public visant le renforcement de l'ancrage des EEP dans l'économie nationale (ouverture, compétitivité, diversification des sources de croissance et développement de l'investissement), l'amélioration de la situation financière du portefeuille public (rendement des fonds propres, optimisation des résultats, maîtrise des risques et des transferts budgétaires) et l'élaboration de la ligne de conduite des

actionnaires représentant l'Etat (mise en œuvre des politiques publiques, préservation des intérêts et du patrimoine, bonne gouvernance et politique de dividendes).

La gestion active du portefeuille public a aussi pour objectif majeur l'élaboration d'une ligne de conduite claire et visible pour l'Etat Actionnaire, déclinée dans une Charte publique de la stratégie actionnariale, portant particulièrement sur la mise en œuvre des politiques et des stratégies publiques, la préservation des intérêts et du patrimoine publics, la consolidation de la bonne gouvernance et l'adoption d'une politique de dividendes pluriannuelle, visible et équilibrée.

A cet effet, un diagnostic approfondi du portefeuille public a été mené et enrichi d'un benchmark international et d'une consultation des principaux EEP et départements ministériels concernés. L'un des constats majeurs est que ce portefeuille porte des enjeux socio-économiques et financiers fort importants, tout en étant marqué par une évolution dynamique manifeste à travers le développement important des filiales, dédiées parfois à des projets stratégiques structurants de l'économie nationale. Enfin, les problématiques majeures posées par le cadre actuel de gestion dudit portefeuille public ont été adressées dont le cadre juridique, institutionnel et procédural, régissant cette gestion, lequel cadre devra être amélioré et complété pour l'adapter au caractère dynamique du portefeuille public.

3.6 - Convergence vers les normes comptables internationales

Dans le cadre des orientations du programme du Gouvernement en matière de modernisation de l'arsenal comptable et financier marocain, le projet de convergence du **Code Général de la Normalisation Comptable** (CGNC) vers les normes comptables internationales à savoir le référentiel comptable international IAS/IFRS, vise la modernisation du cadre de l'information financière et l'instauration d'un climat de confiance et de visibilité économique pour les investisseurs.

Au terme des travaux menés en 2013 et au cours de l'année 2014, suite à la mise en place de la Commission Technique Spécialisée chargée de l'élaboration de ce projet, ce projet se basera sur la philosophie générale du référentiel IFRS, qui place l'investisseur au cœur des destinataires de l'information comptable et financière, tout en veillant à une mise en œuvre progressive et non coûteuse dudit projet, au sein des entreprises concernées et en tenant compte des spécificités des PME/TPE.

Sur un autre plan, un **projet de loi sur les comptes consolidés** (avec obligation d'application des normes IFRS pour les Entités d'Intérêt Public) a été préparé, dont les principaux objectifs sont l'appréciation de la véritable situation financière des Groupes économiques, une meilleure comparabilité de leurs performances et l'amélioration de la prise de décisions au niveau des instances dirigeantes.

Par ailleurs et en matière d'organisation de **la profession comptable**, le projet de loi n° 127-12 réglementant la profession de comptable agréé et instituant une « organisation professionnelle des comptables agréés » a été adopté par la Commission des Finances de la Chambre des Représentants en date du 30 septembre 2014. Ce projet vise l'harmonisation de l'organisation institutionnelle et professionnelle du comptable agréé avec les nouvelles orientations constitutionnelles prônant la bonne gouvernance et la reddition des comptes. En outre, il a pour ambition de participer à l'amélioration du climat des affaires au Maroc et par voie de conséquence, le renforcement de l'attractivité du pays et l'incitation à l'investissement.

3.7 - Responsabilité sociale et environnementale des EEP

Pour promouvoir la publication des rapports de développement durable et de responsabilité sociétale, par les EEP au Maroc, un guide intitulé « *La publication des rapports de développement durable et de responsabilité sociétale au Maroc* », a été élaboré pour les EEP, dans l'objectif de la mise en place de définitions, de concepts et de stratégies d'introduction en vue de leur permettre de mieux prendre en compte les dimensions « *Développement durable* » et « *Responsabilité sociétale* » dans leurs communications et leurs publications.

3.8 - Partenariat public-privé : levier de développement des investissements des EEP

L'année 2014 a connu la poursuite du processus d'adoption du projet de loi n° 86-12 sur les Partenariats Public-Privé. En effet, ledit projet est en cours d'adoption par la Chambre des Représentants en 2^{ème} lecture.

Ce projet de loi sur les PPP, réalisé dans le cadre d'une approche participative associant les différentes parties prenantes dont les EEP et les départements ministériels concernés, a pour objet de définir un cadre général unifié et incitatif au développement des PPP au Maroc au profit de l'Etat, des Etablissements Publics relevant de l'Etat et des Entreprises Publiques.

Ce cadre légal des PPP privilégie la généralisation de l'habilitation du secteur public à contracter des contrats PPP, l'évaluation préalable des projets, l'introduction des notions de « *Dialogue compétitif* » et de rapport qualité/prix (« *Value for Money* »), l'institution du partage des risques et de la rémunération sur la base du niveau de performance ainsi que des mécanismes de suivi et de contrôle des projets.

Cette approche partenariale constituera un nouveau relais pour la réalisation d'infrastructures et la fourniture de services publics. Elle permettra également de renforcer l'implication des opérateurs privés dans le développement de projets publics, de diversifier les modes opératoires : innovations managériales, ingénierie financière et des projets, évaluation..., tout en améliorant la gouvernance économique et l'environnement des affaires en termes d'efficacité, de célérité et de transparence.