

## Synthèse du Rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises Publics (EEP) accompagnant le Projet de Loi de Finances 2018

La réforme du secteur public dans sa globalité (administrations, collectivités territoriales et établissements et entreprises publics) et de son modèle de gouvernance et de gestion ainsi que la promotion de l'investissement source de croissance et d'amélioration des conditions de vie des citoyens dans toutes les Régions du Royaume, constituent des priorités fondamentales de l'action des pouvoirs publics.

Ainsi, le programme du Gouvernement au titre de la période 2016-2021 porte, notamment, sur le développement du modèle économique, la promotion de l'emploi et le renforcement du développement durable au service de l'homme et de la cohésion sociale et spatiale tout en mettant l'accent sur le renforcement du rayonnement international du Maroc au service de ses causes justes, autant de chantiers au cœur desquels les établissements et entreprises publics (EEP) occupent une place de choix.

### I - Composition et performances du portefeuille public

Le rôle du secteur des EEP est appelé à se consolider davantage en 2018, et ce, en concordance avec les orientations stratégiques de développement visant la mise en œuvre des réformes favorisant le climat des affaires, l'accélération de la transformation de l'économie nationale et la promotion de la croissance durable. Cette ambition est corroborée aussi bien par la consolidation de la consistance du portefeuille public que par l'amélioration des performances opérationnelles et financières soutenues de ses composantes.

#### 1.1- Aperçu sur le portefeuille public

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

- **210 établissements publics**<sup>1</sup> 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, le tourisme et le secteur financier.

Au cours de 2016, le portefeuille a connu la création de « l'Agence du Bassin Hydraulique Drâa Oued Noun », de l'Agence « Millennium Challenge Account Morocco » et de « l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine et la Réhabilitation des Bâtiments Menaçant Ruine ».

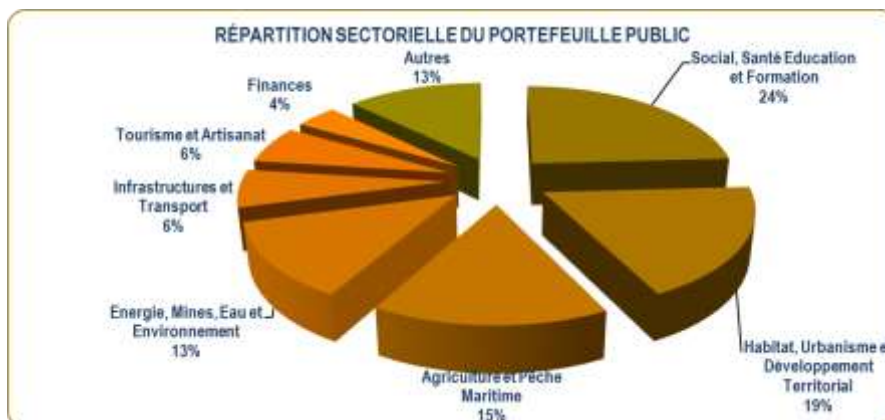
On signalera la création de deux nouveaux établissements publics dont les textes viennent ont été publiés au Bulletin Officiel en date du 14 septembre 2017. Il s'agit de

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

l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE) et de l'Agence de Développement Numérique.

- **43 entreprises publiques à participation directe du Trésor<sup>2</sup>** dominées majoritairement (37 unités, soit 86%) par des sociétés ayant un poids économique important, dont OCP SA, ADM, CAM, MASEN, RAM, Barid Al-Maghrib et HAO.

La répartition sectorielle de ces 253 EEP est présentée dans le graphique suivant :



Par ordre d'importance relative, le nombre des EEP relevant des secteurs socio-éducatifs représente 24% du portefeuille public, suivis de ceux agissant dans le secteur de l'habitat, de l'urbanisme et du développement territorial avec 19%. Les EEP du secteur de l'agriculture et de la pêche maritime sont représentés à hauteur de 15% alors que la composante ressources naturelles (eau, énergie et mines) représente 13%.

Par ailleurs, certains de ces EEP détiennent des filiales ou des participations au nombre de 472 unités dont 266 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 est marqué, également, par une forte **présence aux niveaux régional et local avec l'implantation de 173 EEP** (142 Etablissements Publics, 10 entreprises à participation directe du Trésor et 21 entreprises relevant des Collectivités Territoriales) contribuant, ainsi, de manière substantielle au développement territorial.

En outre, les années 2016 et 2017 ont été, particulièrement, marquées par le renforcement de la mise en œuvre de la régionalisation à travers la création effective de **douze (12) Agences Régionales d'Exécution des Projets (AREP)**, chargées notamment, de la gestion et du suivi des projets et plans d'action des Régions.

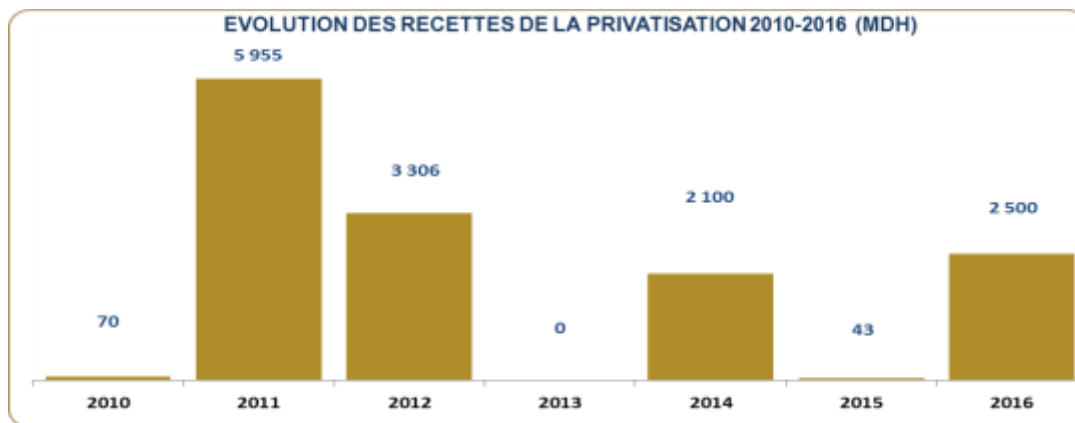
## 1.2 - Privatisation

Depuis le lancement du programme de privatisation en 1993 et jusqu'au 31 décembre 2017, ce sont au total **51 sociétés** et **26 établissements hôteliers** qui ont été transférés au secteur privé, dans le cadre de **120 opérations de privatisation**.

Le montant total des recettes des opérations de privatisation s'élève à **102.900 MDH**.

Le graphique, ci-après, retrace l'évolution des recettes de privatisation depuis 2010 :

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



L'année 2016 a été principalement marquée par la réalisation de **l'opération d'introduction en bourse de la Société d'Exploitation des Ports (Marsa Maroc)** en application de l'article 49 de la loi n° 15-02 relative aux ports et portant création de l'Agence Nationale des Ports et de la SODEP qui prévoit l'ouverture du capital de cette société au secteur privé conformément aux dispositions de la loi n° 39-89 autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé.

Cette opération a été réalisée avec l'appui de conseillers financiers et juridiques en la matière choisis dans le cadre d'un appel à concurrence. L'Organisme d'Evaluation a fixé le prix d'offre minimum à 68,5 DH l'action (coupon détaché) et les décotes et surcotes par catégorie de souscripteurs.

Concomitamment, la Commission des Transferts a fixé le schéma de transfert portant sur la cession de 40% du capital selon la structuration suivante : (i) 2,3% réservés aux salariés et retraités, (ii) 12,6% aux personnes physiques ou morales, (iii) 6,7% aux OPCVM, (iv) 8,4% aux investisseurs institutionnels nationaux et étrangers et enfin (v) 10% dédiés à un placement qualitatif auprès d'institutionnels liés avec un pacte d'actionnaires.

Sur le plan des résultats, l'introduction en bourse de Marsa Maroc a connu un grand succès à tous les niveaux, avec des scores enregistrés qui ont dépassé les prévisions :

- Montant global de l'opération : 1.929.835.017,50 DH ;
- Nombre d'actions cédées : 29.358.240 actions ;
- Plus de 18.343 souscripteurs, avec un taux de sursouscription supérieur à 6 fois ;
- Nombre de Régions ayant souscrit : 12 ;
- Nombre de nationalités différentes des souscripteurs : 23.

### **1.3 - Investissements**

En **2016**, les **investissements** réalisés par les EEP totalisent **72.675 MDH**, enregistrant ainsi un taux de croissance annuel moyen de 1% sur la période 2010-2016 et une baisse de 8,5% par rapport à 2015 (79.421 MDH). Ce constat est lié, essentiellement à l'atteinte d'un nouveau palier des investissements depuis 2012 (77.545 MDH) ainsi qu'à l'arrivée à maturité de certains projets structurants : programme autoroutier, transport ferroviaire, infrastructures portuaires et aéroportuaires...

Les **prévisions** de réalisation, à fin 2017, sont de **80.000 MDH**.

Le volume d'investissement prévisionnel des EEP au titre de l'exercice **2018** s'élève à **107.579 MDH** marquant ainsi une augmentation de 1% par rapport aux prévisions actualisées de l'exercice 2017 (106.359 MDH) en relation, notamment, avec la hausse de l'investissement

du Groupe OCP, de l'ONEE, de la CFR, de l'ONCF, du Groupe HAO, de ADM et de la SRRA.

Le détail des investissements prévisionnels de 2018 pour les principaux EEP est récapitulé comme suit :

#### Investissements des principaux EEP (Prévisions 2018)

EEP	Montant (MDH)
Groupe OCP	15 000
ONEE	13 075
Groupe CDG	10 000
CFR	7 000
ONCF	6 828
Groupe HAO	6 191
ADM	3 430
SRRA	2 000
Autres EEP	44 055
<b>TOTAL SECTEUR</b>	<b>107 579</b>

Par ailleurs, **la répartition régionale** des investissements prévisionnels de 2018 fait ressortir un rééquilibrage en faveur de certaines régions, notamment celles de Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kenitra, Marrakech-Safi, Souss-Massa et Darâa-Tafilalet qui verront leur part augmenter, respectivement de 27%, 22%, 9%, 3% et 1% en 2016 à 28%, 23%, 10%, 5% et 3% en 2018.

#### Répartition régionale des investissements des EEP (Prévisions 2018)

Régions	Montant (MDH)	Part	Investissement par habitant DH/Habitant
<b>Casablanca - Settat</b>	29 910	28%	4 359
<b>Rabat-Salé - Kénitra</b>	24 346	23%	5 315
<b>Marrakech -Safi</b>	10 995	10%	2 432
<b>Tanger -Tétouan - AlHoceima</b>	10 081	9%	2 839
<b>O riental</b>	8 495	8%	3 670
<b>Fes -Meknès</b>	5 695	5%	1 344
<b>BeniMellal - Khénifra</b>	5 126	5%	2 033
<b>Souss -M assa</b>	4 935	5%	1 844
<b>Laâyoune - Sakia ElHam ra</b>	3 232	3%	8 788
<b>D arâa - Tafilalet</b>	2 758	3%	1 687
<b>Guelm in - Oued Noun</b>	1 281	1%	2 954
<b>D akhla - Oued Eddahab</b>	725	1%	5 068
<b>TOTAL</b>	<b>107 579</b>	<b>100%</b>	<b>3 178</b>

#### 1.4 - Partenariat Public-Privé : Alliance incontournable pour booster les investissements publics

Le Maroc a entrepris un important chantier de dynamisation du recours aux contrats PPP pour l'accélération du rythme des investissements publics, la diversification des sources de leur financement et l'enrichissement de l'offre de services. La loi relative aux contrats de PPP n° 86-12 ainsi que son décret d'application n° 2-15-45 ont été adoptés en 2015. Ainsi, le programme gouvernemental 2016-2021 a mis en avant l'accélération de l'implémentation du cadre juridique des PPP comme action importante pour l'amélioration de la gouvernance et du financement des investissements des EEP.

L'axe d'identification et d'accompagnement des projets de PPP revêt une importance cruciale dans le processus de mise en œuvre de la loi n° 86-12 relative aux contrats PPP. A cet effet et pour assurer une opérationnalisation effective des projets d'investissement en mode PPP, des concertations et des travaux d'examen entre certains ministères de tutelle et des EEP ont permis d'identifier un potentiel **d'une soixantaine de projets** dans différents secteurs d'activité (santé, irrigation, autoroutes, aéroportuaire, logistique...).

En parallèle, **deux études stratégiques** pour l'introduction du mode PPP sont en cours de réalisation :

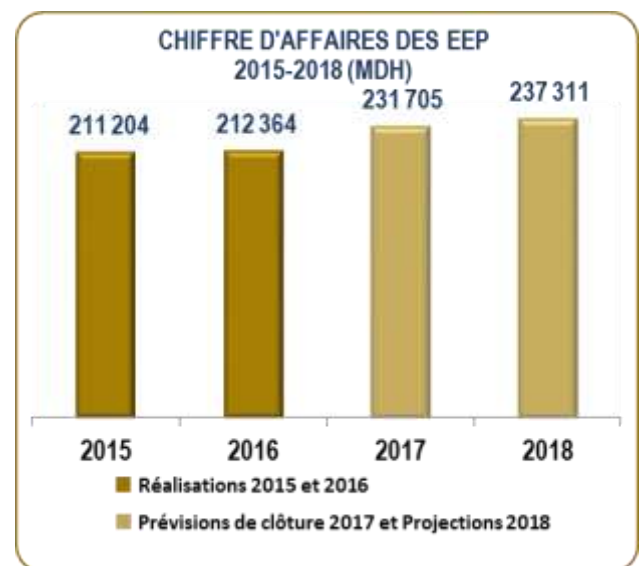
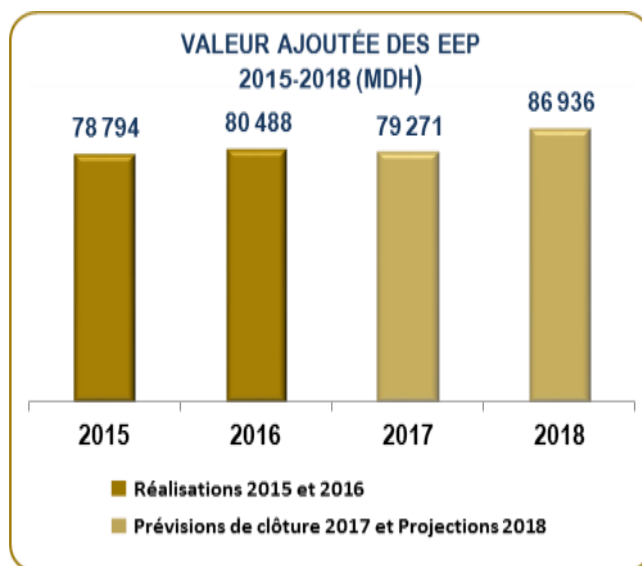
- la première étude porte sur la définition d'une stratégie d'introduction du PPP dans le secteur aéroportuaire au Maroc, lancée par l'ONDA ;
- la deuxième étude a été lancée par le Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et porte sur l'identification et l'évaluation des projets susceptibles d'être financés en PPP dans ce secteur dans le cadre du Plan National de l'Eau.

Le programme gouvernemental 2016-2021a, également mis en avant l'accélération de l'implémentation du cadre juridique des **PPP** comme action importante pour l'amélioration de la gouvernance et du financement des investissements des EEP. Ainsi, la Commission Interministérielle des PPP est devenue opérationnelle depuis décembre 2016 et s'est déjà prononcée sur l'opportunité de réalisation de deux projets en mode PPP suite à l'examen des rapports d'évaluation y afférents. Il s'agit du projet de réalisation d'un barrage à Bab Ouender dans la province de Taounate et du projet de mise en gestion déléguée du service de l'eau d'irrigation par dessalement dans la zone de Dakhla.

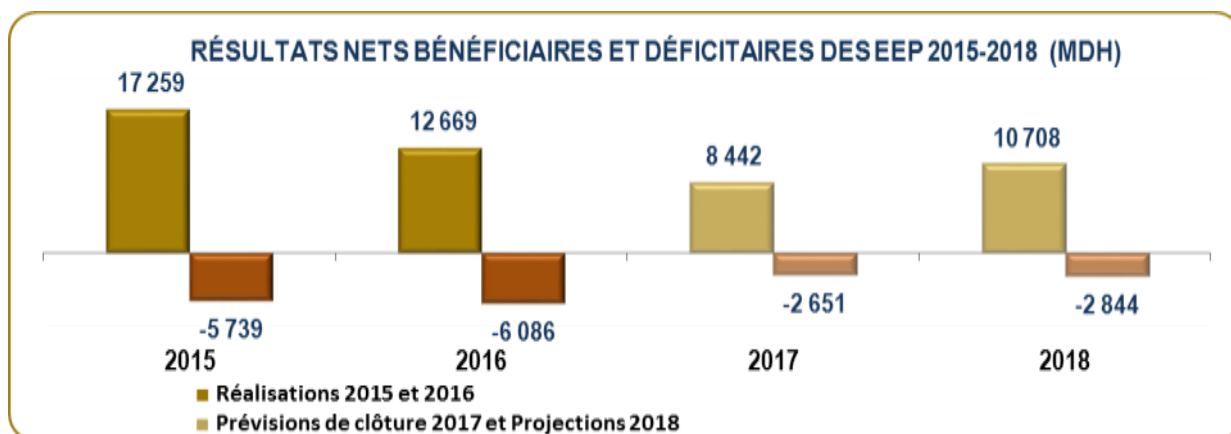
### 1.5 - Indicateurs d'activité et de résultats

En **2018**, le **Chiffre d'Affaires** (CA) prévisionnel des EEP est appelé à enregistrer une progression de 2% par rapport à l'exercice 2017 pour atteindre **237.311 MDH**. Cette augmentation est en relation avec l'amélioration escomptée du chiffre d'affaires de l'ONEE, de la RAM, des Régies de Distribution, de l'ANCFCC, du Groupe HAO, de l'ONCF, de l'ONDA, de la société ADM et du Groupe TMSA.

En **2018**, la **Valeur Ajoutée** (VA) estimée sera de **86.936 MDH**, soit une progression de 10% par rapport à 2017 en relation avec l'amélioration de la VA prévisionnelle de l'ONEE, de la société ADM, des Régies de Distribution, de l'ONDA et de l'ANP.



Quant aux **résultats nets bénéficiaires**, la tendance baissière globale constatée en 2016 et 2017 est appelée à prendre fin en 2018 avec l'augmentation des résultats nets des EEP sous l'impact, essentiellement d'un affermissement des bénéficiaires de l'ONEE, du Groupe TMSA, de l'ONDA et du Groupe HAO.

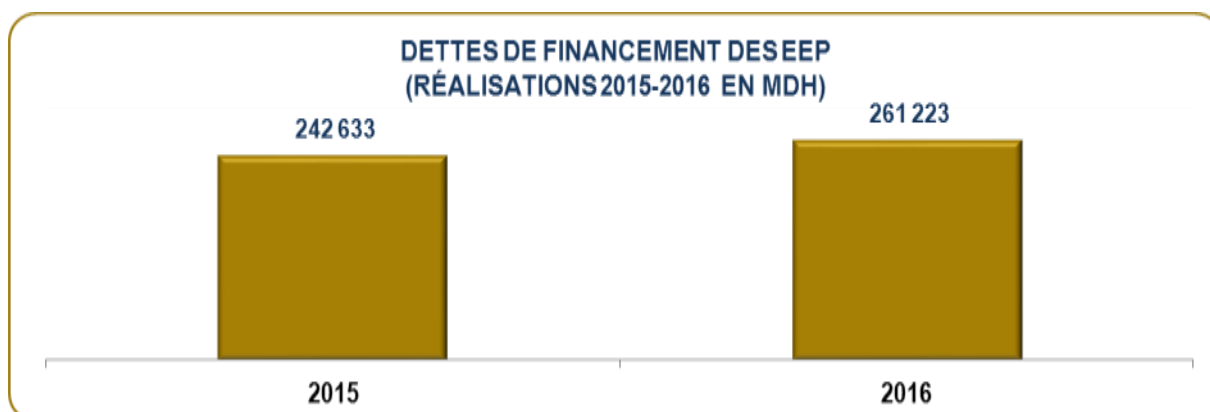


### 1.6 - Structure financière

En **2016**, les **dettes de financement des EEP**, hors dettes sociales, ont atteint **261.223 MDH**, soit une hausse de 7,6% par rapport à 2015. Plus de 80% de ces dettes sont le fait de six (6) entités qui réalisent d'importants programmes d'investissement, à savoir le Groupe OCP, l'ONEE, ADM, l'ONCF, MASEN et le Groupe TMSA.

Les variations des dettes de financement enregistrées en 2016 s'expliquent, essentiellement par :

- des mouvements à la hausse qui sont le fait du Groupe OCP (+12% avec 61.483 MDH), de l'ONEE (+3% avec 57.534 MDH), de ADM (+3% avec 41.018 MDH), de l'ONCF (+10% avec 26.473 MDH) et de MASEN (+61% avec 15.631 MDH) ;
- des mouvements à la baisse relatifs, en particulier, au Groupe TMSA (-1% avec 11.291 MDH), au CAM (-20% avec 6.429 MDH), aux Régies de Distribution (-8% avec 5.578 MDH), au Groupe HAO (-2% avec 3.325 MDH) et à la (STRS -3% avec 1.597 MDH).



### 1.7 - Contribution par groupes homogènes

Les principaux indicateurs des EEP, classés selon **les quatre (4) grands groupes homogènes** (les EEP Marchands, les EEP Non Marchands, les Organismes Sociaux et les Institutions Financières Publiques), ont évolué comme suit entre 2014 et 2016 :

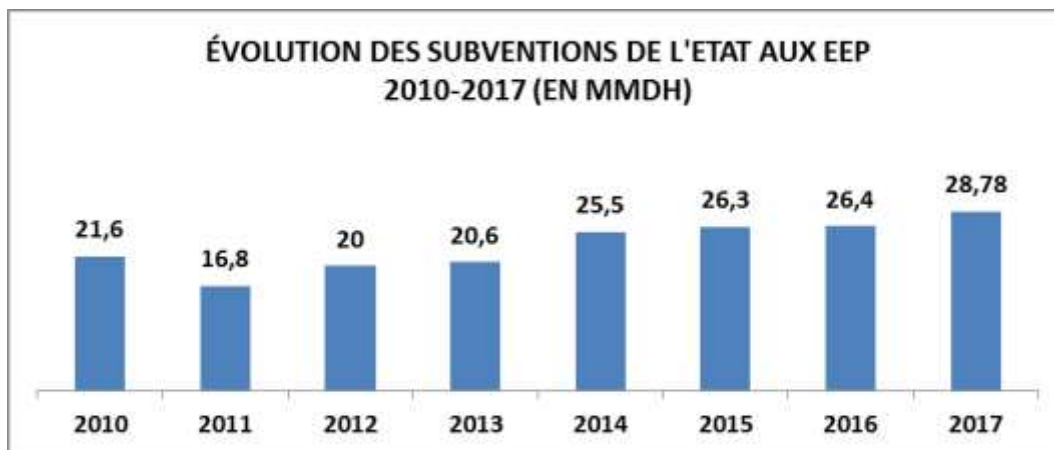
- **Investissements** : les EEP Marchands interviennent pour 66% du total avec une légère baisse de 1% entre 2015 et 2016 et un taux de réalisation moyen pour 2016 de 78% ;
- **Chiffre d'affaires** : les EEP Marchands s'accaparent 61% du total avec une légère diminution entre 2015 et 2016 de 2% ;
- **Valeur ajoutée** : les EEP Non Marchands ont vu leur VA augmenter entre 2015 et 2016 de 30% tandis que les EEP Marchands ont enregistré une légère baisse de leur VA de 1%, avec des poids respectifs dans le secteur des EEP de 11% et 68% ;
- **Résultats nets excédentaires et déficitaires** : les EEP Marchands et les EEP Non Marchands ont connu une baisse de leurs résultats. Par contre, les résultats nets déficitaires des EEP Non Marchands se sont aggravés et ceux des EEP Marchands sont restés quasi-stables ;
- **Dettes de financement** : presque la totalité des dettes de financement est portée par les EEP Marchands (91%) et ces dettes ont augmenté de 5% entre 2015 et 2016.

INDICATEURS	Investissement		Chiffre d'affaires		Charges d'exploitation		Valeur ajoutée		Dettes de financement	
	MDH	%	MDH	%	MDH	%	MDH	%	MDH	%
<b>EEP Marchands</b>	47 607	66%	130 097	61%	99 763	57%	54 887	68%	236 516	91%
<b>EEP Non marchands</b>	19 365	27%	15 772	7%	18 464	10%	8 984	11%	12 696	5%
<b>Institutions financières publiques</b>	5 638	8%	14 391	7%	5 811	3%	13 040	16%	12 011	5%
<b>Organismes Sociaux</b>	66	0%	52 103	25%	51 995	30%	3 577	4%	0	0%
<b>Total</b>	72 675	100%	212 364	100%	176 033	100%	80 488	100%	261 223	100%

### 1.8 - Relations financières entre l'État et les EEP

En matière de **subventions budgétaires** en faveur des EEP, les projections au titre du projet de loi de finances **2018** sont de l'ordre de **30.000 MDH**. La mobilisation de ces subventions est liée, essentiellement, à l'accompagnement consenti par l'Etat au profit des EEP pour la réalisation des investissements des EEP impliqués dans des projets stratégiques et des projets structurants, à l'importance des programmes destinés aux secteurs socioéducatifs.

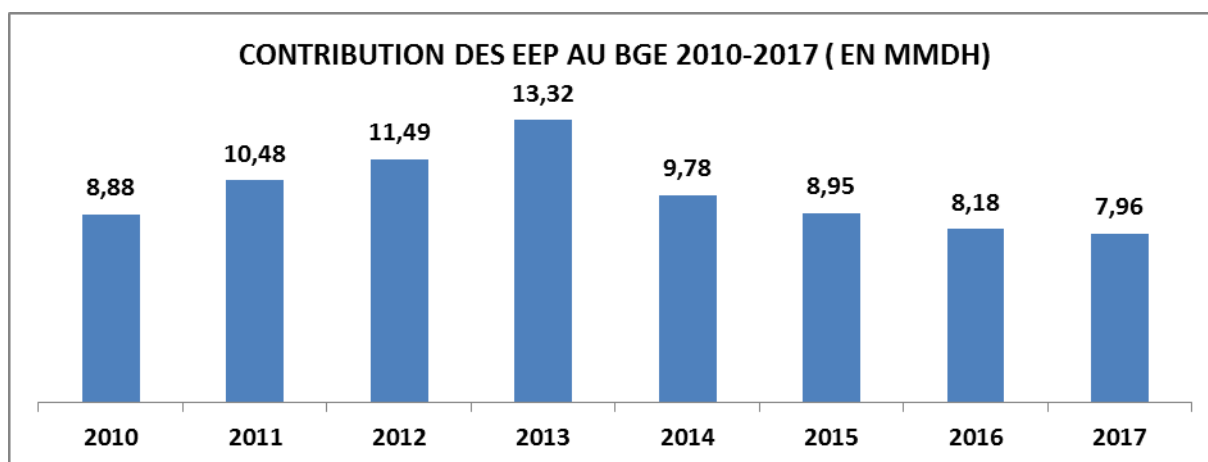
Au titre de la loi de finances 2017, les subventions budgétaires débloquées au profit des EEP ont atteint 28.781 MDH à fin décembre 2017 (contre 26.406 MDH à fin décembre 2016), soit un taux de réalisation de 97% par rapport aux prévisions actualisées de l'année 2017 (29.547 MDH).



Les **autres concours financiers** affectés aux EEP comportent, essentiellement, les taxes parafiscales. Les recettes perçues, à ce titre, se sont appréciées de plus de 1.700 MDH entre 2008 et 2016, en passant de 2.359,7 MDH en 2008 à plus de 4.155,5 MDH à fin 2016.

Les principaux EEP bénéficiaires de ces taxes parafiscales en 2016 sont l'OFPPT, l'ONMT, l'ONP, la SNRT, l'EACCE, le CNPAC, l'ANPME, le CMPE, la MDA, l'ONICL et l'Entraide Nationale.

Les prévisions des **produits provenant des EEP** au titre du projet de Loi de Finances de **2018**, sont évaluées à **10.000 MDH**, en progression de 10,3% par rapport aux prévisions de la LF 2017 (9.067,3 MDH). Cette hausse est liée, principalement, à l'augmentation escomptée de la contribution de l'ANCFCC en relation avec l'évolution favorable attendue de ses recettes consécutivement à l'augmentation des tarifs.



Au titre de la Loi de Finances **2017** et à fin décembre 2017, les versements ont atteint **7.958 MDH**, soit un taux de réalisation de 88% par rapport aux prévisions de 9.067,3 MDH et les principaux versements ont été effectués par le Groupe OCP, l'ANCFCC, Bank Al-Maghrif et l'ONDA.

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

Dans le but d'accompagner le développement d'une économie nationale compétitive, créatrice de richesses et d'emplois d'une part, et le rétablissement des équilibres sociaux, territoriaux et macro-économiques d'autre part, une forte impulsion a été donnée à la politique des grands chantiers et des projets structurants.



Dans ce cadre et parallèlement au recours au partenariat entre les secteurs public et privé qui est appelé à être de plus en plus privilégié, les EEP interviennent, compte tenu de leurs missions, dans la majorité de ces stratégies et plans d'action sectoriels.

Ainsi, le Maroc poursuit ses efforts d'amélioration des **infrastructures** à travers le développement du réseau des transports autoroutier, ferroviaire et aérien ainsi que le renforcement des réseaux portuaires et aéroportuaires. C'est ainsi qu'il sera procédé en 2018 à la réalisation du projet d'autoroute de Tit Mellil-Berrechid, du triplement de Casablanca-Berrechid et du contournement de Casablanca, tout en conduisant la restructuration financière de la société ADM et en modernisant son modèle d'exploitation du réseau qui a atteint le linéaire programmé de 1.800 Km. De même, l'achèvement du projet de Ligne à Grande Vitesse, appelée à devenir opérationnelle en 2018, la modernisation des gares et le renforcement des infrastructures existantes figurent parmi les principaux chantiers, et ce, avant d'entamer une nouvelle phase du développement de l'ONCF dans le cadre d'un nouveau contrat programme devant définir les nouvelles perspectives en matière de connectivité, de logistique et de qualité de service.

Le renforcement des infrastructures portuaires nationales est marqué par le lancement des travaux de la phase III du port de Tanger Med II qui englobe la réalisation de 4,6 Km de digues, de 2,8 Km de quais et de deux terminaux à conteneurs TC3 (Marsa Maroc) et TC4 (APM Terminals) dont la mise en service est prévue, respectivement en janvier et novembre 2019. De même, les travaux de construction de la première phase du port de Nador West Med qui ont été lancés en 2016, se poursuivront en vue de l'entrée en fonction de la tranche ferme en mai 2021.

Concernant le transport aérien, la RAM a pu, grâce au respect des engagements contractuels du contrat programme 2011-2016, redresser sa situation financière et consolider sa position en Afrique en termes de chiffre d'affaires et de passagers transportés, confortant ainsi ses ambitions africaine et régionale. Pour consolider ces acquis et pour faire face aux enjeux du secteur, la RAM est en phase d'élaboration d'un nouveau plan de développement qui vise l'accélération de rentabilisation des lignes et fera l'objet du futur contrat programme Etat-RAM.

Au niveau de l'agriculture et depuis le lancement du **Plan Maroc Vert (PMV)** en avril 2008, le secteur agricole connaît un développement continu en réalisant 48% de l'investissement projeté au titre de l'agriculture à haute valeur ajoutée (pilier I) et 82% en termes d'investissement pour l'agriculture solidaire (pilier II). L'objectif consiste à doubler la valeur ajoutée agricole pour atteindre 140.000 MDH à l'horizon 2020.

Concernant la stratégie « **Halieutis** » de développement du secteur de la pêche maritime, l'ONP, l'ANDA et l'INRH poursuivent leur contribution en tant qu'acteurs clé dans la mise en œuvre de cette stratégie ayant pour objectif majeur de valoriser la richesse halieutique marocaine à travers la création de trois pôles de compétitivité à Tanger, Agadir et Laâyoune et Dakhla devant permettre de mobiliser des investissements de 9.300 MDH et de tripler le PIB du secteur d'ici 2020 pour le porter à près de 22.000 MDH.

Dans le domaine **des mines**, la consolidation du leadership de l'OCP se poursuit grâce au déploiement de sa stratégie de développement en Afrique qui vise à stimuler, structurer et capter la croissance du marché Africain qui affiche des perspectives prometteuses. Ainsi, face à un marché mondial des phosphates marqué par une conjoncture persistante de suroffre et de recul des prix, l'OCP poursuit la réalisation de son programme d'investissement visant le renforcement de ses capacités de production et la consolidation de sa compétitivité en vue de garantir au Groupe une souplesse pour la maximisation de la valeur à travers un arbitrage adéquat entre les segments (roche, acide et engrais) et les marchés.

La **stratégie énergétique**, porte sur la sécurisation de l'alimentation du pays en énergie, la réduction de la dépendance énergétique de 97% en 2008 à 82% en 2030 et le renforcement de la compétitivité de l'économie par la réduction des coûts des facteurs. De même, les énergies renouvelables devraient représenter 52% de la capacité installée de production de l'énergie électrique à l'horizon 2030. Ainsi, les années 2016 et 2017 ont été marquées par la mise en œuvre de la nouvelle configuration institutionnelle et organisationnelle des EEP opérant dans le secteur énergétique (ONEE, MASEN, AMEE et SIE), et ce, en application des **Hautes Orientations Royales** qui visent à conforter le positionnement du Maroc en tant que leader dans ce domaine. A cet égard, les missions de MASEN ont été étendues à l'ensemble des énergies renouvelables (solaire, éolien, hydraulique...).

Dans le cadre de la nouvelle stratégie, MASEN est appelée à mettre en place une capacité additionnelle de 10.000 MW à l'horizon 2030. Concernant l'ONEE, l'évaluation du Contrat Programme conclu avec l'Etat au titre de la période 2014-2017, fait ressortir une amélioration significative de la situation financière de l'Office permettant en particulier une réduction importante du déficit de trésorerie qui est passé de 7.290 MDH en 2013 à 1.741 MDH en 2016 ainsi qu'un résultat net positif, pour la première fois sur la période du Contrat, de 790 MDH à fin 2016. Cette amélioration résulte de l'effet conjugué de l'appui de l'Etat, des mesures concernant les économies internes de l'Office, de l'impact des révisions tarifaires et des facteurs exogènes favorables, notamment la baisse des prix des combustibles et le ralentissement de la demande d'électricité.

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, de résorption de l'habitat insalubre, de production de logements destinés aux classes moyennes et de mise à niveau urbaine ainsi que du traitement des habitats menaçant ruine, de réhabilitation des tissus anciens et de création de nouveaux pôles urbains et de villes nouvelles.

Par ailleurs, les EEP intervenant dans **le secteur de l'éducation et de l'enseignement** sont fortement engagés dans la mise en œuvre des mesures prioritaires relatives à la période 2015-2018 de la nouvelle vision stratégique pour la réforme de l'école marocaine (2015-2030). A cet égard, les premiers résultats font ressortir, pour les années scolaires 2015-2016 et 2016-2017, l'ouverture de 200 nouveaux établissements scolaires, dont 54% situés au sein des communes rurales.

Sur un autre plan, les acquis réalisés dans **le domaine de la santé** seront consolidés dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de la santé 2017-2021 qui vise l'amélioration de l'accès aux soins sur la base de l'équité, la réduction des inégalités entre les milieux urbain et rural et l'instauration d'une couverture sanitaire universelle. Les efforts visant le renforcement de l'offre de soins seront poursuivis pour l'achèvement de la construction des nouveaux Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) des villes d'Agadir et de Tanger dont l'entrée en service est prévue, respectivement en 2018 et 2019.

L'intérêt porté au **monde rural** n'est pas en reste puisque les efforts déployés en vue de le doter d'infrastructures et de services sociaux de base dans les domaines de l'eau, de l'électricité et des routes rurales, devront s'intensifier en vue de permettre l'accès généralisé aux services de l'électricité par l'achèvement du Programme d'Electrification Rurale Global (**PERG**) grâce auquel le taux d'électrification rurale est passé de 98,1% à fin 2012 à 99,43% à fin 2016 et atteindra 99,57% à fin 2017 et 99,93% en 2019, l'accélération du Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau Potable des Populations Rurales (**PAGER**) pour porter

le taux d'accès à l'eau potable dans le milieu rural à 97% en 2018 contre 93% en 2012 et le désenclavement des populations dans des zones reculées dans le cadre du 2<sup>ème</sup> Programme National des Routes Rurales (**PNRR 2**) portant sur la construction et l'aménagement de routes rurales avec un taux d'accessibilité qui a atteint 79,3% à fin 2016 contre un objectif prévu initialement de 80% pour l'achèvement du PNRR 2. De même, des routes rurales, d'un linéaire cumulé de 15.028 Km ont été lancées à fin 2016 dans le cadre de ce programme pour un coût cumulé de 14.840 MDH.

Pour ce qui est de **la Vision 2020 du tourisme**, et malgré une conjoncture internationale difficile, les acteurs publics du secteur, l'ONMT en tête, continuent à contribuer à l'augmentation et à la diversification des capacités d'hébergement, à la promotion et à la commercialisation adaptée en vue de 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. C'est ainsi que le rapport 2016 de l'Organisation Mondiale du Tourisme, publié le 15 août 2017, a classé le Maroc comme première destination touristique africaine.

En matière **de promotion des investissements et des exportations**, la loi n° 60-16 portant création de l'Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations (AMDIE) par la fusion de l'AMDI, du CMPE et de l'OFEC en un seul établissement public, a été publiée le 13 septembre 2017 et est entrée en vigueur le 14 décembre 2017. Ainsi, ce nouvel établissement est chargé, notamment de superviser les stratégies de développement et de promotion des investissements, de proposer une stratégie de communication sur les opportunités d'investissement au Maroc et de promouvoir et communiquer autour de l'offre marocaine d'exportation.

Sur un autre plan et en relation avec **le chantier de la régionalisation avancée**, le renforcement de la qualité des interventions des EEP opérant aux niveaux régional ou local, représentant près des deux tiers du portefeuille public, offre une réelle opportunité pour améliorer la contribution de ces entités en termes de fourniture de services de base (distribution d'eau et d'électricité, assainissement, transports urbains, soins médicaux, éducation...), de développement harmonieux des espaces régionaux (agences de développement territorial...) et de portage de projets d'envergure dans des régions spécifiques (Bou Regreg, Marchica Med...).

Dans le même sens, **les Agences Régionales d'Exécution des Projets (AREP)** ont été créées en vertu de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, dans l'objectif de permettre aux conseils des régions de gérer leurs affaires en leur apportant toute forme d'assistance juridique et d'ingénierie technico-financière lors de l'étude, l'élaboration et l'exécution des projets et programmes de développement.

Quant aux **Institutions Financières Publiques (IFP)**, en particulier la CDG, le CAM, la CCG, le FEC et l'Office des Changes, elles se trouvent aujourd'hui dans une phase de renforcement de leurs performances et de poursuite de leurs interventions au service de l'économie nationale à travers l'impact économique de leurs projets, des financements mobilisés en faveur des opérateurs économiques et leur contribution au renforcement de l'inclusion financière et du développement territorial. Plusieurs IFP se sont dotées de visions stratégiques ambitieuses à l'instar du nouveau plan stratégique 2022 de la CDG, du plan stratégique Afak 2020 mis en place par le CAM et le projet de réorganisation institutionnelle du FEC.

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

Les EEP sont appelés à démultiplier leurs efforts pour accompagner la dynamique des réformes de plus en plus affirmée par notre pays. Dans ce cadre, de nombreux chantiers menés en vue d'améliorer l'efficacité du contrôle financier de l'Etat sur les EEP, d'assurer un meilleur encadrement du rôle de l'Etat actionnaire, de diversifier les sources de financement des projets d'investissement et d'assurer l'accompagnement des EEP aussi bien sur le plan stratégique qu'en termes opérationnels et d'outils et instruments de gestion, étant précisé que l'ensemble des réformes et actions menées ou engagées ont pour objectif ultime la consolidation des performances opérationnelles et financières des EEP.

### *3.1 Chantiers visant l'amélioration de la gouvernance des EEP et l'efficacité du contrôle financier de l'Etat sur les EEP*

Le **projet de loi relatif à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat** sur les EEP, figurant au programme gouvernemental, se propose de renforcer les bonnes pratiques de gouvernance des EEP, les portant vers un nouveau palier en termes de reddition des comptes et de transparence, d'une part et ambitionne d'améliorer l'efficacité du contrôle financier de l'Etat sur ces organismes en l'orientant vers l'appréciation des performances et la prévention des risques, d'autre part, et ce, à travers particulièrement la clarification des objectifs du contrôle et des responsabilités des acteurs et l'introduction d'une nouvelle typologie de contrôle mieux adaptée. Ce projet de loi a été finalisé avec les services du SGG, en 2016-2017 dans sa dernière mouture après consultation publique et la nouvelle version de ce projet a été examinée lors de la réunion du Conseil de Gouvernement du 19 octobre 2017.

En parallèle, la dynamique de mise en œuvre du **Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP** sera lancée en 2018 à travers son actualisation conformément au programme gouvernemental, et ce, afin de tenir compte du bilan de plus de 5 années d'application dudit code et des nouveautés nationales et internationales en la matière et, en particulier le projet de loi relatif à la gouvernance et au contrôle financier et les nouvelles lignes directrices 2015 de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques.

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 le renforcement de la **contractualisation pluriannuelle des relations des EEP avec l'Etat** et l'amélioration de la qualité de gestion et de transparence des EEP.

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 des Contrats Programme Etat-ONEE et Etat-RAM qui font l'objet d'un suivi trimestriel régulier assisté par des Cabinets externes. De plus, un certain nombre de projets sont en cours d'initiation et/ou de finalisation et concernent, notamment ADM, ANAPEC, ANP, CMR, CNESTEN, CNSS, HAO, OFPPT, ONCF, ONDA, ONP, RAM, SNRT, SNTL, SONACOS, SOREAD 2M...

### *3.2- Renforcement de la transparence des EEP*

En vue de contribuer à l'amélioration du climat des affaires de notre pays, plusieurs actions seront poursuivies en 2018 en vue de l'amélioration de la qualité de gestion et la consolidation de la transparence des EEP.

Ainsi, et dans le but de renforcer l'efficacité opérationnelle des EEP et d'améliorer leur gestion et leurs performances en conformité avec les principes de transparence et du respect de la concurrence, les efforts se poursuivront en vue d'assurer le développement continu et la mise à jour permanente des **instruments de gestion des EEP** (organigrammes, statuts de personnel, organisation comptable et financière...).

Ainsi, dans le cadre de la poursuite de **l'harmonisation des règlements des marchés des Etablissements Publics (EP)** avec le décret sur les marchés publics, le nombre total des règlements des marchés des EP approuvés durant la période 2012-2016 s'élève à 113 règlements, sachant que les autres EP appliquent ledit décret.

Par ailleurs, et faisant suite à l'enrichissement de l'arsenal juridique en vigueur en la matière par le décret n° 2-16-344 du 22 juillet 2016 fixant les délais de paiement et les intérêts moratoires relatifs à la commande publique et de la loi n° 49-15 modifiant et complétant la loi n° 15-95 formant Code de commerce, une **plateforme électronique (<https://delai-paiement-eep.finances.gov.ma>)** dédiée à la réception et au traitement des réclamations des fournisseurs sur les délais de paiement des EEP, sera mise en ligne. Ainsi, dans le cadre des efforts visant l'amélioration du climat des affaires, notamment à travers la réduction des délais de paiement entre les différents acteurs (Etat, Collectivités Territoriales, EEP et entreprises privées), le décret n° 2-17-696 portant sur **le fonctionnement et la composition de l'Observatoire des délais de paiement (ODP)** dont la création est prévue par l'article 5 de la loi n° 49-15 modifiant et complétant la loi n° 15-95 formant code de commerce a été publié au Bulletin Officiel le 18 décembre 2017. Ledit décret stipule que l'Observatoire est chargé de réaliser des analyses et études relatives aux pratiques des entreprises en matière de délais de paiement et devra publier, annuellement, un rapport comportant le bilan de l'évolution des comportements des entreprises en termes de délais de paiement.

Concernant les opérations **d'audits externes des EEP** réalisées par le MEF après accord de Monsieur le Chef du Gouvernement, elles ont touché la quasi-totalité des secteurs d'activité, en l'occurrence l'énergie, les mines, le transport, l'électricité et l'eau ainsi que l'habitat, l'agriculture, la santé, l'enseignement supérieur, l'éducation et la formation. Ainsi, 71 opérations d'audit concernant 79 EEP ont été réalisées durant la période 2000-2016.

En outre, dans l'objectif de **consolider la transparence et d'améliorer la lisibilité des comptes des entreprises marocaines** et suite à l'adoption et à la publication de la loi n° 127-12, réglementant la profession de comptable agréé et instituant **l'Organisation Professionnelle des Comptables Agréés (OPCA)**, le décret d'application de ladite loi a été publié le 14 avril 2016. Ce décret porte sur l'organisation de l'examen d'aptitude professionnelle pour les professionnels en exercice qui ne remplissent pas les critères requis pour intégrer l'OPCA et sur le concours d'entrée pour les nouveaux candidats à l'OPCA. Les candidats exerçant à titre libéral et indépendant, ne remplissant pas les conditions exigibles et qui ont présenté une demande devant la commission, avant le 20 août 2016, ont fait l'objet, durant le premier semestre de l'année 2017, d'une liste arrêtée par la commission susvisée.

De même, les activités de **normalisation comptable**, ont été marquées par la tenue de la **XIII<sup>ème</sup> Assemblée Plénière du Conseil National de la Comptabilité (CNC)** le 17 juillet 2017, au cours de laquelle il a été convenu d'inscrire la réforme institutionnelle et opérationnelle de ce Conseil dans une démarche pragmatique et évolutive et d'entreprendre des actions concrètes, à même de permettre sa mise en œuvre effective, en optant pour le scénario d'évolution, qui consacre le maintien du statut actuel du CNC, avec des aménagements institutionnels et opérationnels destinés à en améliorer l'efficacité et la gouvernance.

**Pour sa part, le projet de convergence du Code Général de la Normalisation Comptable (CGNC)** vers les normes comptables internationales, constitue un projet prioritaire, en vue de moderniser notre dispositif comptable et financier et de le mettre au diapason des standards internationaux, contribuant ainsi à l'amélioration du climat des affaires dans notre pays et à satisfaire les besoins des opérateurs nationaux et étrangers en normes comptables de meilleure qualité.

**De même, les projets de loi et de méthodologie relatifs aux comptes consolidés**, élaborés par un groupe de travail ad-hoc, seront présentés à l'examen et à l'approbation des instances du CNC et devront être suivis de l'élaboration de la méthodologie de consolidation des comptes, en remplacement de celle adoptée, actuellement, par le CNC. Ainsi, le projet d'étude relative à la conception, à la mise en place et au déploiement d'un dispositif de consolidation des comptes des EEP. Le lancement de l'appel d'offres et l'adjudication du marché relatif à cette étude interviendront, au plus tard, vers le début de l'année 2018.

### *3.3 – Vers un meilleur encadrement du rôle de l'Etat actionnaire*

La mise en place d'une **gestion active du portefeuille public (GAP)** visant un meilleur encadrement du rôle de l'Etat actionnaire représente désormais un chantier majeur ayant pour finalité le renforcement du leadership des EEP à travers la création de valeur, l'amélioration de la compétitivité, le développement de l'investissement, l'amélioration du rendement de leurs fonds propres, l'optimisation de leurs résultats et la maîtrise des risques.

Pour ce faire, la mise en place d'une gestion active requiert que l'Etat actionnaire définisse de manière claire les objectifs qu'il poursuit à travers le contrôle ou la détention des différentes entités de son portefeuille, et ce, pour mieux clarifier ses propres orientations, mieux formuler ses exigences à l'égard des entités concernées et identifier, le cas échéant, un périmètre pertinent de son portefeuille appelé à obéir à une gestion plus attentive de la part des pouvoirs publics.

Dans ce cadre, le MEF, en sa qualité de représentant de l'Etat actionnaire, a conduit une réflexion appuyée d'une étude, pour identifier et mettre en place une gestion active du portefeuille public. La démarche adoptée vise à mettre en place la GAP, de manière progressive, à travers l'engagement d'un dialogue stratégique avec certains EEP afin de partager les orientations de l'Etat actionnaire, traiter, le cas échéant, dans un cadre contractuel, les problématiques nécessitant des engagements réciproques et mettre en place un système de suivi et d'évaluation de leurs performances à travers des outils innovants.

Le processus de structuration de ce dialogue stratégique est déjà engagé avec certaines entités, soit dans le cadre d'un contrat programme, soit dans le cadre d'échanges organisés autour de thématiques spécifiques, soit dans le cadre des travaux préparatoires de leurs plans de développement ou de discussions de thématiques particulières (endettement, politique des dividendes, créations de filiales, etc.), ou d'études stratégiques concernant certains EEP.

En attendant la présentation d'un projet de dispositif légal en la matière et dans le sillage des recommandations de la Cour des Comptes dans son rapport sur l'ancrage stratégique des EEP<sup>3</sup>, il a été initié dès 2016 une préfiguration de la Gestion Active du Portefeuille. Par ailleurs, la préfiguration de la GAP a impliqué la mise en place d'un nouveau modèle organisationnel à travers la création, en juillet 2016, d'un nouveau pôle spécialisé au sein du MEF/DEPP, en charge également des opérations de privatisation et des Partenariats Public-Privé.

---

<sup>3</sup>Rapport de la Cour des Comptes : « le secteur des Etablissements et Entreprises Publics au Maroc : ancrage stratégique et gouvernance » publié le 22 juin 2016