



Synthèse du Rapport sur le secteur des Entreprises Publiques accompagnant le projet de Loi de Finances 2012

L'année 2011 est caractérisée par l'adoption par le Maroc d'une nouvelle Constitution consacrant les principes universels de démocratie, de séparation des pouvoirs et corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes. Cette nouvelle Constitution est également un levier pour impulser davantage la dynamique économique et accélérer le rythme de modernisation et de développement humain et territorial du pays. Dans ce cadre, les Entreprises Publiques (EP) jouent un rôle important dans le processus de développement à travers leurs contributions dans la mise en œuvre des politiques publiques, la fourniture des services de base, la réalisation des infrastructures nécessaires à l'accroissement des initiatives du secteur privé et la contribution à l'aménagement du territoire.

Les EP sont également appelées à contribuer activement à la mise en œuvre du programme du Gouvernement présenté au Parlement le 19 janvier 2012 et visant le développement de la transparence et de la bonne gouvernance, le renforcement de la compétitivité économique et de l'attractivité du pays et l'amélioration des conditions de vie des citoyens.

Durant l'année 2011, les EP ont affiché, dans l'ensemble, de bonnes performances en termes d'activités, de chiffre d'affaires, de valeur ajoutée et de résultats nets, confirmant celles enregistrées en 2010.

De même, les réalisations en matière d'investissement des EP, confirmant leur trend haussier sur les dernières années, sont passées de 157 milliards de dirhams sur la période 2006-2008 à 208 milliards de dirhams sur la période 2009-2011, soit un accroissement remarquable de 33%. Pour l'année 2012, cet effort sera poursuivi avec une enveloppe globale d'investissement de 123 milliards de dirhams, consolidant ainsi le rôle de levier que joue l'investissement public dans le maintien du rythme de croissance à un niveau élevé.

Cet important programme d'investissement des EP s'inscrit dans le cadre de la réalisation, par les EP, des différents projets structurants du pays notamment dans les domaines ferroviaire, autoroutier, portuaire et de l'habitat ainsi que de leur accompagnement actif des différentes stratégies sectorielles concernant notamment les secteurs de l'énergie, des mines, du tourisme, de la logistique, de l'agriculture et de pêche et des programmes sociaux intéressant en particulier l'éducation, la santé et le désenclavement du monde rural.

En 2012 et en phase avec le Programme du Gouvernement qui prévoit l'amélioration de la gouvernance des EP, la généralisation de la contractualisation des rapports Etat-EP ainsi que la réforme du dispositif de contrôle des EP, les efforts seront intensifiés à travers des actions et des interventions visant principalement :

- la mise en harmonie de la gouvernance, de la gestion et du contrôle des EP avec les apports et les exigences de la nouvelle Constitution ;

- la généralisation progressive de la contractualisation Etat-EP dans l'objectif de consacrer la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes et de renforcer le rôle de ces entités dans la mise en oeuvre des politiques publiques ;
- la poursuite de l'effort d'investissement des EP, à même d'être source de croissance et d'emplois tout en contribuant à améliorer le climat des affaires et en exploitant les possibilités de partenariat public/public et public/privé pour une diversification des sources de financement et un service de qualité au profit des usagers et en tenant compte des impacts sur le commerce extérieur du pays ;
- le renforcement des efforts pour accompagner les politiques sectorielles, les projets structurants et les programmes de développement social engagés par le Gouvernement à l'effet de renforcer la compétitivité du pays et d'améliorer les conditions de vie des citoyens ;
- l'intensification des efforts en matière de rationalisation des charges de fonctionnement et de réduction du train de vie des EP ;
- la contribution grandissante aux efforts d'aménagement et de développement régional en phase avec les objectifs d'une régionalisation avancée, tout en répondant aux exigences de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises.

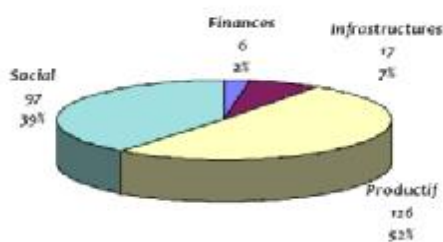
1. Performances du Portefeuille Public

A fin 2011, la composition du portefeuille public se présente comme suit :

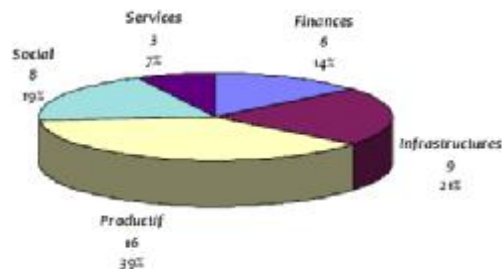
- 246 Etablissements publics et organismes contrôlés dont 52% opèrent dans les secteurs productifs et 39% dans le social ;
- 42 sociétés à participation directe du Trésor dont 39% interviennent dans les secteurs productifs et 21% dans le domaine des infrastructures.

La répartition dudit portefeuille par catégorie et par secteur d'activité se présente comme suit :

246 Etablissements publics

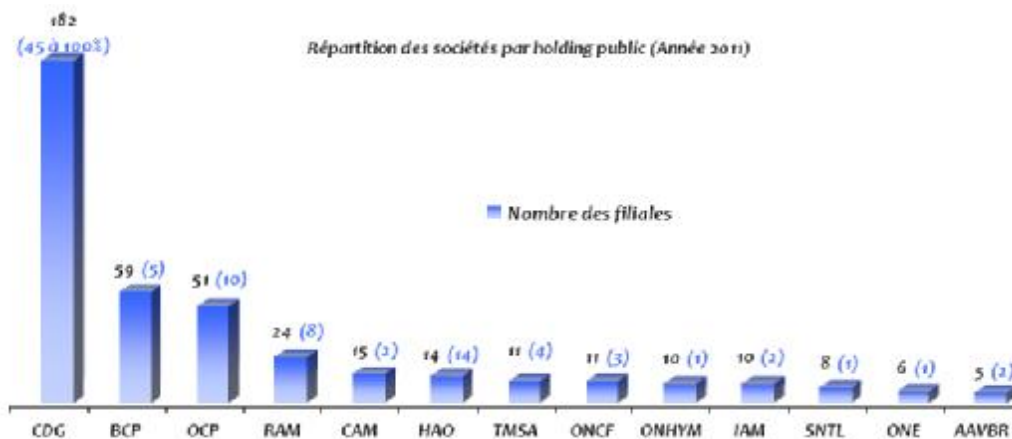


42 Sociétés à participation directe du trésor



Certains desdits établissements et sociétés détiennent des filiales et participations au nombre total de 476 dont 11 sont cotées en Bourse et 53 agissant à l'international.

Ainsi, trois grands Holdings Publics en l'occurrence la CDG, l'OCP SA et la BCP détiennent 61% desdites filiales et participations. La répartition des sociétés formant le portefeuille public, par Holding Public en 2011, se présente comme suit :



Concernant le déploiement géographique du portefeuille public, l'on observe qu'en plus des EP relevant de l'Etat et agissant sur l'ensemble du territoire (RAM, ADM, ONDA, Groupe OCP, ONCF, ONE, ONEP, HAO, BAM, ANCFCC, ONHYM...), d'autres EP relevant des Collectivités Locales ou de l'Etat agissent dans un territoire géographique déterminé.

Par ailleurs, ce portefeuille comprend, outre 31 entités qui sont l'émanation des Collectivités Locales, 117 entités agissant au niveau local en 2011. Il s'agit de :

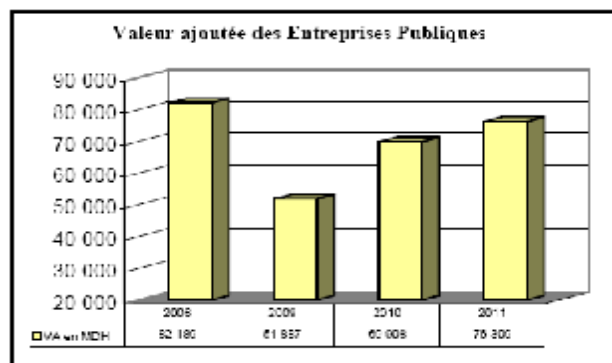
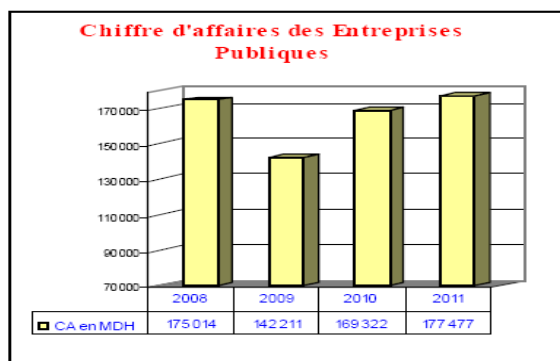
- 87 Etablissements Publics agissant dans un territoire allant du centre urbain à plusieurs Régions : 9 Agences de Bassins Hydrauliques, 3 Agences de Développement Régional, 16 AREF, 15 Universités, 26 Agences Urbaines, 4 Centres Hospitaliers et 9 ORMVA ;
- 30 sociétés jouant un rôle important à l'échelon local dont : TMSA (Tanger), Marchica Med (Nador), sociétés d'aménagement Al Omrane (14 sociétés couvrant toutes les régions) et société d'aménagement du port de Tanger (SAPT).

Présentation synthétique des principaux agrégats du secteur des EP pour l'année 2011

(Probabilités de clôture)

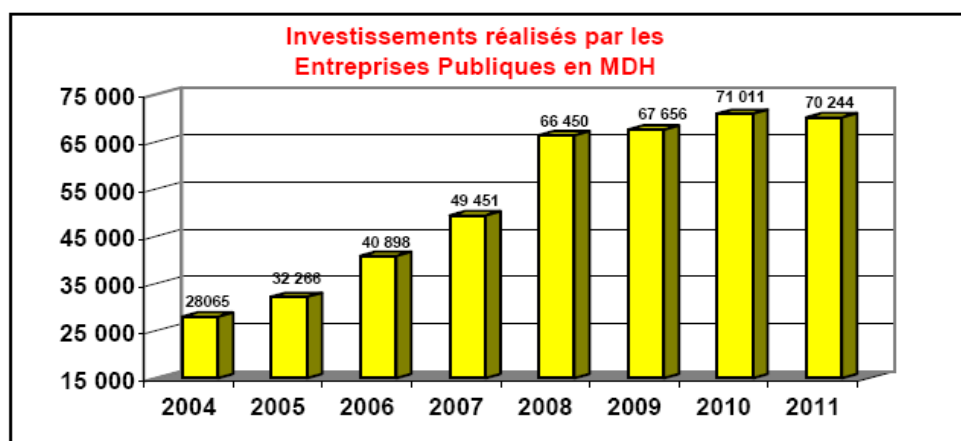
Les performances du portefeuille public en 2011 reflètent l'importance de la contribution des EP aux agrégats économiques et financiers du pays et confirment le bon comportement des années passées :

- q** chiffre d'affaires : 177,5 MMDH (+4,8%);
- q** valeur ajoutée : 76,3 MMDH (+9,2%);
- q** résultats nets : 26,4 MMDH (+18,1%);
- q** capacité d'autofinancement : 45,8 MMDH (+41,3%);
- q** dettes de financement : 154,9 MMDH (+4%).



2. Investissements des Entreprises Publiques

En 2011, les investissements réalisés par les EP ont atteint 70,2 MMDH, soit plus de deux fois l'investissement réalisé en 2005, confirmant ainsi le maintien de l'investissement des EP à des niveaux élevés en comparaison avec la période précédente comme cela ressort du graphique ci-après :



Au niveau global, l'investissement des EP représente l'équivalent de 27,8 % de la FBCF et 146% des investissements du Budget Général de l'Etat.

La répartition régionale des investissements des EP au titre de la période 2008-2010 montre le maintien de l'effort d'investissement dans toutes les Régions avec la poursuite du rééquilibrage en faveur de certaines régions. A titre d'illustration, la part des régions Chaouia-Ouadigha, Oriental et Taza-Al Hoceima-Taounate est passée de 15,7% en 2008 à 22,4% en 2010.

La répartition régionale des investissements des EP en MDH

En MMDH

REGION	2008		2009		2010	
	Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
Reboul - Sule - Zemmour Zafer	13 944	20,98%	13 133	19,41%	14 461	20,36%
Tanger - Tetouan	9 927	14,94%	9 712	14,44%	7 422	10,46%
Grand Casablanca	9 432	14,18%	9 133	13,50%	7 393	10,41%
Marrakech - Fesant - Al Hajaz	6 291	9,47%	7 148	10,57%	6 914	9,74%
Oriental	4 755	7,17%	7 048	10,37%	7 219	10,17%
Charoua - Ouardigia	4 594	6,91%	4 488	6,63%	5 643	7,95%
Souss Massa - Uraâ	4 594	6,91%	4 573	6,76%	4 389	6,18%
Doukala - Abda	3 673	5,47%	3 035	4,50%	3 571	5,05%
Melania - Tattalat	2 970	4,40%	2 182	3,23%	2 410	3,38%
Guellam - La Namana	1 679	2,49%	1 117	1,65%	990	1,38%
Fes - Soukmaie	1 440	2,17%	2 197	3,23%	2 381	3,35%
Essaouira - Boujdour - Sakia El Hamra	1 412	2,13%	2 412	3,54%	1 890	2,65%
Ghann Ghann - Beni Hassan	1 173	1,74%	1 587	2,34%	1 576	2,18%
Lara - Al Houssema - Tadmata	1 070	1,61%	2 603	3,85%	3 013	4,20%
Adia - Azilal	779	1,17%	997	1,47%	1 307	1,84%
Qued Lddahab - Laccouira	413	0,62%	513	0,76%	380	0,53%
Total	65 450	100,00%	67 656	100,00%	71 071	100,00%

En matière de financement des dépenses d'investissement des EP, l'autofinancement demeure prépondérant par rapport aux autres ressources notamment les concours de l'Etat et les emprunts.

- q **la capacité d'autofinancement** (CAF) des EP a atteint 45,8 MMDH en 2011 affichant une hausse de 41,3% par rapport à 2010 (32,4 MMDH). Cette hausse résulte de l'accroissement de la CAF du Groupe OCP (25.000 MDH; +188,4%) qui représente 55% du montant total de la CAF.

En 2011, la CAF globale du secteur a représenté l'équivalent de 65% de l'investissement des EP contre 46% en 2010.

- q **la contribution de l'Etat** au financement des investissements des EP s'est concrétisée à travers des dotations en capital et des subventions d'équipement du Budget Général de l'Etat en faveur de ces organismes pour un montant total de 11.628 MDH en 2011 contre 14.131 MDH en 2010 et 14.009 MDH en 2009.
- q **la contribution du Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social** au financement des projets de certaines EP a atteint 1.564 MDH en 2010 contre 2.109 MDH en 2009. Elle est orientée en particulier vers les domaines de l'habitat social, du tourisme, de la réhabilitation urbaine, de l'industrie, de l'énergie et des infrastructures ferroviaires, portuaires, routières et autoroutières.
- q **l'endettement des EP**, aussi bien sur le marché intérieur qu'auprès des organismes internationaux, contribue au financement des investissements. A ce titre, l'endettement total des EP a atteint 154.886 MDH en 2011 contre 148.925 MDH à fin 2010, enregistrant une variation nette positive de 5.961 MDH (+4%). Cette variation représente moins de 9% de l'investissement global des EP réalisé en 2011.

Les prévisions en matière d'investissements des EP reflètent le maintien de la politique volontariste menée par les pouvoirs publics pour mieux équiper le pays, intensifier l'offre de services de base et impulser de nouveaux moteurs de développement.

Ainsi, ces prévisions sont de 122,8 MMDH pour 2012, contre 114,4 MMDH en 2011. A cet égard, 12 EP ou Groupes d'EP contribuent pour plus de 78% de l'effort d'investissement total du secteur comme cela est illustré par le tableau ci-après :

en MDH	2011	2012
OCP	22 899	24 930
CDG	14 635	13 068
HAO	8 000	8 000
ONCF	6 271	7 469
ONE	8 201	7 417
ADM	6 957	6 917
TMSA	4 791	5 983
ONEP	4 810	5 640
Régies Distribution	3 780	4 242
ALEM	4 860	4 000
ORMVA	3 063	2 611
ONDA	1 988	2 007
Autres EP	24 186	30 560
Total	114 441	122 844

3. Gouvernance des EP

Les années 2010 et 2011 ont été caractérisées par l'élaboration du code marocain des bonnes pratiques de gouvernance des EP, le renforcement du dispositif de contrôle et audit applicable à ces établissements, ainsi que par la poursuite de la contractualisation Etat-EP pour définir les engagements respectifs et les niveaux de performance à atteindre.

4-1 - Code marocain des bonnes pratiques de gouvernance des EP

Ce code, établi sur la base des meilleurs standards internationaux et conçu par des praticiens des secteurs public et privé, vise à asseoir les meilleurs standards de gouvernance des EP, à promouvoir les valeurs et les pratiques de transparence et de communication et à ancrer la culture de reddition des comptes. Il comprend des recommandations, des règles et des pratiques visant notamment :

- la clarification des rôles de l'Etat en opérant une distinction claire entre ses différentes missions de stratégie, de contrôleur et d'actionnaire ;
- le renforcement du rôle et des responsabilités de l'Organe de Gouvernance consacrant ses missions de pilotage stratégique, de surveillance des performances et de suivi de la gestion de la Direction, tout en améliorant la professionnalisation des administrateurs et l'évaluation périodique de leurs interventions ;
- le renforcement de l'éthique et de la transparence par la diffusion régulière d'informations significatives, financières et non financières, sur les EP, la dématérialisation des procédures et leur affichage pour un service de qualité, l'application stricte des principes de passation des marchés et l'élaboration et la diffusion de chartes d'éthique des Organes de Gouvernance ;
- le traitement équitable des partenaires et des opérateurs économiques traitant avec l'EP.

Ledit code fera l'objet d'un plan de communication et de sensibilisation pour assurer son déploiement au profit de l'ensemble des EP.

4.2 - Mise en œuvre des instruments de gestion

La généralisation des instruments de gestion prévus par la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les EP et autres organismes, a été accélérée. Ainsi, les principales mesures entreprises en 2010 et au cours de 2011 ont porté sur :

- § l'élaboration ou l'amendement de règlements des marchés visant plus d'efficacité, de transparence et de la mise en œuvre des arrêtés portant organisation financière et comptable et des organigrammes ;
- § la finalisation d'instruments relatifs à la gestion des ressources humaines, en particulier les statuts du personnel de certaines EP.

L'année 2011 est également marquée par le dialogue social ayant abouti à des revalorisations salariales et à des amendements, en conséquence, des statuts du personnel des EP concernées.

4.3 - Evolution qualitative du dispositif de contrôle

Tout en poursuivant la mise en œuvre des instruments de gestion prévus par la loi n° 69-00 susvisée, des chantiers ont été lancés pour améliorer qualitativement le dispositif de contrôle financier sur ces organismes. De même, cette loi n° 69-00 a fait l'objet d'un amendement visant à étendre l'application du projet de décret relatif aux marchés publics à certains Etablissements publics en tenant compte de leurs spécificités.

Par ailleurs et conformément aux orientations gouvernementales concernant la réforme du dispositif de gouvernance et de contrôle des EP, une étude a été lancée à cet effet. La réforme projetée vise à répondre aux impératifs de la nouvelle constitution en termes de corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes, le renforcement de la transparence, l'amélioration de la performance des EP et la rationalisation de la gestion publique. Aussi, ladite réforme tend, en s'appuyant sur les acquis, à renforcer l'efficacité du contrôle en l'orientant vers le suivi des performances, la prévention des risques et la préservation des ressources et patrimoines publics en plus de la régularité et de la conformité de gestion. De même, ladite réforme permettra de généraliser les bonnes pratiques de bonne gouvernance et de transparence et de moduler le contrôle en fonction des spécificités de l'établissement en termes d'enjeux stratégiques, de poids économique, de risques et de qualité de gestion.

Conformément aux dispositions de la loi n° 69-00 susmentionnée, il est procédé à la communication des rapports annuels des Contrôleurs d'Etat et Commissaires du Gouvernement aux Présidents des Conseils d'Administration des EP. Ainsi, 200 rapports concernant l'exercice 2010 ont été élaborés en vue de leur communication contre 194 rapports concernant l'exercice 2009.

4.4 - Audits externes des EP

Les audits externes des EP, diligentés par le ministre chargé des Finances après accord du Chef de Gouvernement, sont appelés à s'intensifier et à être réorientés vers des préoccupations dépassant les considérations financières, opérationnelles ou de gestion vers celles ayant trait aux sphères stratégique et institutionnelle.

Dans ce cadre, les opérations menées en la matière, en 2010 et courant 2011, concernent plusieurs EP, à savoir : ANAPEC, ANP, AREF de Marrakech, OFEC, ONHYM et ORMVAG.

Le suivi de la mise en œuvre des recommandations des auditeurs externes et l'évaluation de leur impact sur l'amélioration de la gouvernance des EP concernées ont porté sur plusieurs organismes dont la CMR, l'Office des changes, l'EACCE et le CNESTEN.

4.5 - Contractualisation des rapports entre l'Etat et les EP

La promotion de la contractualisation des relations entre l'Etat et les EP constitue l'un des axes fondateurs de pérennisation du model de l'entreprise, de l'amélioration de la gestion du portefeuille public compte tenu de ses apports en termes de responsabilisation des managers, d'appréciation de la performance et d'amélioration de l'efficacité de l'EP.

Ainsi, les années 2010 et 2011 ont enregistré une accélération des travaux en la matière ayant abouti à la conclusion de six (06) nouveaux Contrats entre l'Etat et les EP suivantes : Groupe RAM, CMR, Barid Al Maghrib, RADEEMA, SOREAD 2M et ONCF.

Les Contrats Etat-EP actuellement en cours d'exécution concernent les EP suivantes : Groupe Royal Air Maroc (RAM), Caisse Marocaine des Retraites (CMR), Barid Al-Maghrib (BAM), Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de Marrakech (RADEEMA), Société d'Etudes et de Réalisations Audiovisuelles (SOREAD-2M), Office National des Chemins de Fer (ONCF), Universités (15), CNRST et ONOUSC, Office National des Pêches (ONP), Office du Développement de la Coopération (ODCO) et Société Nationale des Autoroutes du Maroc (ADM).

Le plan d'action 2012 porte en particulier sur le suivi et l'évaluation des contrats en vigueur ainsi que la généralisation progressive de la contractualisation à travers la diffusion d'une circulaire du Chef du Gouvernement à ce sujet, l'amélioration des canevas et le guide de contractualisation ainsi que l'initiation, l'élaboration ou la finalisation de nouveaux projets de Contrats, notamment, avec l'ONEE, l'ONDA, l'ANP, l'INRH, l'ORMVAT et le CNESTEN.