

Synthèse du Rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises Publics (EEP) accompagnant le Projet de Loi de Finances 2017

Dans un contexte marqué par des enjeux stratégiques pour les EEP, ces derniers constituent un acteur majeur dans le modèle de croissance du Maroc et continuent de jouer le rôle de locomotive pour le développement des infrastructures d'envergure et pour le développement territorial, la performance des EEP n'étant pas recherchée en soi mais également pour son impact sur le coût des facteurs en termes d'offres de services et de renforcement du maillage du pays en infrastructures (énergétiques, autoroutières, ferroviaires, portuaires, aéroportuaires...) au service de l'investissement.

Dans ce sens, les objectifs du Gouvernement, arrêtés pour l'année 2017 et visant à répondre aux aspirations des citoyens, s'articulent autour des axes prioritaires suivants :

- l'accélération de la transformation structurelle de l'économie nationale axée sur l'industrialisation et l'exportation;
- le renforcement de la compétitivité de l'économie nationale et la promotion de l'investissement privé;
- la revalorisation du capital humain;
- le renforcement des instruments de gouvernance institutionnelle à travers notamment l'opérationnalisation de la régionalisation avancée et de la déconcentration de l'Administration ainsi que la mise en œuvre du nouveau concept de l'autorité.

Ainsi, de nombreux chantiers de réformes sont menés, selon une démarche participative et progressive, pour renforcer les performances des EEP et améliorer l'efficacité de leur gestion, à travers particulièrement la réforme du dispositif de gouvernance, de contrôle et de transparence des EEP, le renforcement du dispositif relatif à la commande publique, la contractualisation des relations des EEP avec l'Etat et la mise en place d'une gestion active du portefeuille. De même, le Gouvernement mettra en place, à compter de 2017, une nouvelle approche de gestion des projets d'investissement publics basée sur la fixation de critères prédéfinis et communs pour la sélection, le suivi de l'exécution et l'évaluation d'impact desdits projets. Il s'agit, notamment, de veiller à ce que tous les projets publics fassent l'objet d'études préalables mettant en exergue leur rentabilité économique et sociale, leur coût et leur durée d'exécution ainsi que leur mode de financement.

I - Composition et performances du portefeuille public

Le rôle du secteur des EEP est appelé à se consolider davantage en 2017, 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 :

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

Il convient de signaler qu'en 2016 et avec l'entrée en vigueur du nouveau découpage régional, le nombre des Académies Régionales d'Education et de Formation (AREF) a été réduit de 16 à 12. Par ailleurs, le portefeuille a été étoffé par la création de l'Agence Marocaine pour la Sécurité et la Sureté dans les domaines Nucléaires et Radiologiques (AMSSNUR).

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

Par ailleurs, certains EEP détiennent des **filiales ou des participations au nombre total de 462 unités** dont 242 sont détenues majoritairement (participation publique directe et indirecte supérieure ou égale à 50%) et 220 sont détenues minoritairement (participation publique directe et indirecte inférieure à 50%).

La **répartition sectorielle des EEP** met en lumière l'importance relative des EEP opérant dans les domaines socio-éducatifs (24%), suivis du secteur de l'habitat, de l'urbanisme et du développement territorial (18%), du secteur de l'agriculture et de la pêche maritime (16%) et du secteur de l'énergie et des mines (12%).

Le portefeuille public est marqué, également, par une forte **présence aux niveaux régional et local avec l'implantation de 170 EEP**, ce qui permet aux EEP de contribuer de manière substantielle au développement territorial.

1.2 - Investissements

Le volume d'investissement prévisionnel des EEP au titre de l'exercice **2017**, s'élèverait à **107.055 MDH** en léger retrait par rapport aux prévisions de 2016 (112.663 MDH) en relation, notamment avec le recul de l'investissement du groupe TMSA, de l'ONCF, des ORMVA, de l'ANCFCC et des Régies de Distribution, du fait de l'achèvement prévu de plusieurs projets de ces EEP. Cette baisse sera, toutefois, atténuée par l'amélioration de l'investissement des EEP suivants : ONEE, Groupe HAO, CFR et le lancement du projet Nador West Med (NWM).

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

EEP	Montant (MDH)
GROUPE CDG	18.000,0
GROUPE OCP	17.333,2
ONEE	14.141,5
GROUPE HAO	7.009,0
ONCF	6.000,0
ORMVA	2.655,0
NWM	2.561,0
CFR	2.500,0
UNIVERSITES	2.440,3
REGIES DISTRIBUTION	2.427,4
ANCFCC	2.371,0
RABAT REGION	2.000,0
AUTRES EEP	27.616,6
TOTAL SECTEUR	107.055,0

Les investissements des EEP en 2017 seront dédiés à hauteur de 90% aux secteurs des infrastructures, des transports, de l'eau, de l'énergie et des mines ainsi qu'aux secteurs financiers, de l'habitat et sociaux. Cet effort d'investissement des EEP reflète l'étendue des interventions des EEP, au niveau de la majorité des stratégies et plans d'action sectoriels.

Pour sa part, la **répartition régionale** de l'investissement des EEP confirme le rééquilibrage relatif enregistré ces dernières années à travers, notamment, la baisse de l'investissement de la région Casablanca-Settat de près de 9 points entre 2016 et 2017 au profit d'autres régions qui enregistrent une avancée des investissements, notamment celle de l'Oriental sous l'impulsion du projet Nador West Med (NWM).

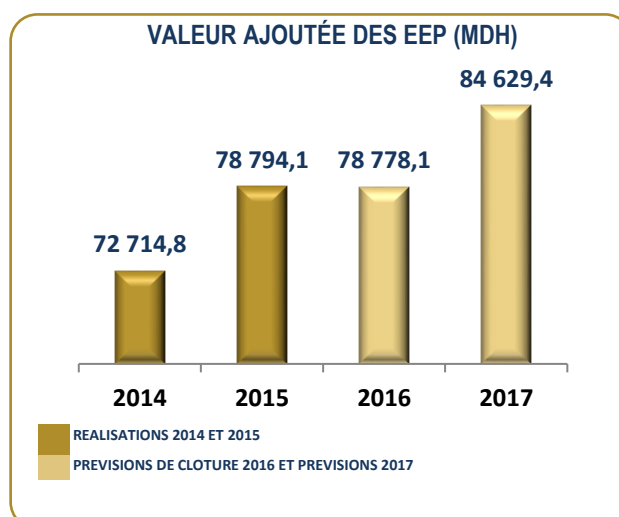
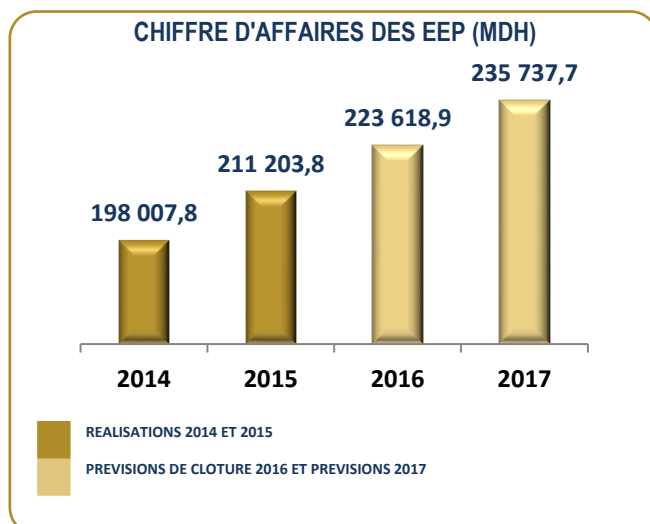
Le tableau ci-après récapitule la répartition régionale des investissements au titre de l'2017 :

Régions	Montant (MDH)	Poids
Rabat- Salé - Kénitra	31.294,0	29%
Casablanca - Settat	29.738,0	28%
Tanger - Tétouan - Al Hoceima	10.236,0	10%
Marrakech -Safi	8.594,3	8%
Oriental	7.298,1	7%
Fes - Meknès	4.987,9	5%
Beni Mellal - Khénifra	4.592,9	4%
Darâa - Tafilalet	3.209,3	3%
Souss - Massa	3.092,8	3%
Laâyoune- Sakia El Hamra	1.925,8	2%
Guelmim - Oued Noun	1.577,9	1%
Dakhla - Oued Eddahab	507,9	0%
TOTAL	107.055,0	100%

1.3 - Performances financières

En **2017**, le **Chiffre d'Affaires** (CA) prévisionnel des EEP est appelé à enregistrer une progression de 5,4% par rapport à l'exercice 2016 pour atteindre 235.737,7 MDH. Cette augmentation est en relation avec l'amélioration escomptée du chiffre d'affaires de l'ONEE, de la RAM, de l'ANCFCC, de l'ADM, du Groupe HAO, des Régies de Distribution, de l'ONDA et de l'ONCF.

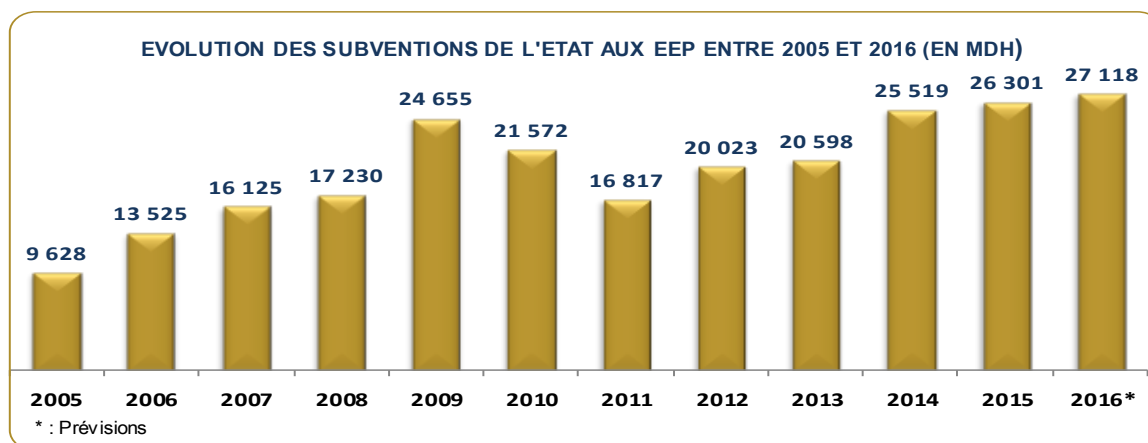
En **2017**, la **Valeur Ajoutée** (VA) estimée sera de 84.629,4 MDH, soit une progression de 7% par rapport à 2016 en relation avec l'amélioration de la VA prévisionnelle de l'ONEE, de l'ANCFCC et de la société ADM.



1.4 - Relations financières entre l'Etat et les EEP

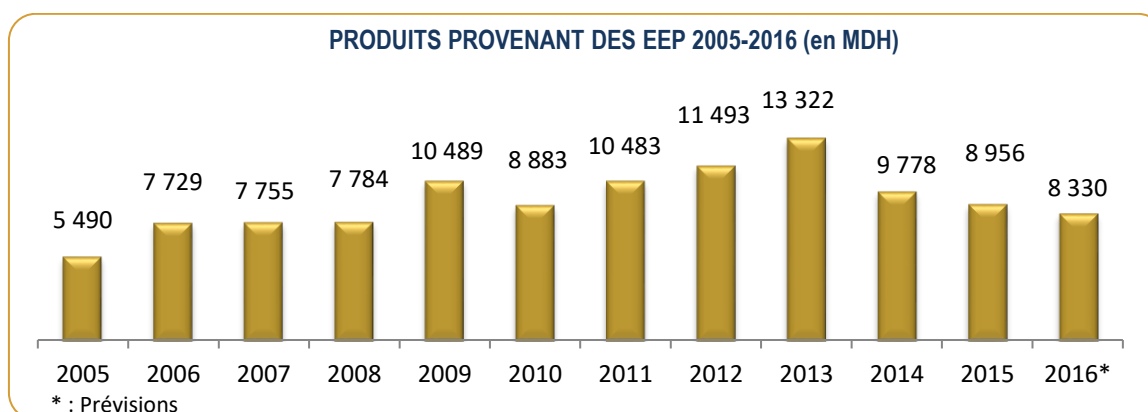
En matière de **subventions budgétaires** en faveur des EEP, les projections au titre du projet de loi de finances 2017 sont de l'ordre de 27.000 MDH. La mobilisation de ces subventions est liée, essentiellement, à l'accompagnement consenti par l'Etat au profit des EEP pour la réalisation des investissements des EEP impliqués dans des projets stratégiques et des projets structurants, à l'importance des programmes destinés aux secteurs socioéducatifs.

Les réalisations au titre de la loi de finances 2016 en matière de subventions aux EEP, ont atteint 16.698 MDH à fin juillet 2016 (contre 15.812 MDH à fin juillet 2015), soit un taux de réalisation de 62% par rapport aux prévisions actualisées de l'année 2016 (27.118 MDH).



Les prévisions des **produits provenant des EEP** au titre du projet de Loi de Finances de 2017, sont évaluées à **9.067,3 MDH**, en hausse de 8,8% par rapport aux prévisions de la LF 2016 (8.330 MDH). Cette hausse est liée, principalement à l'augmentation escomptée de la contribution de l'ANCFCC, en particulier, en relation avec l'évolution favorable attendue de ses résultats et, dans une moindre mesure, de celle d'autres EEP : ANP, BAM, HAO...

Concernant la Loi de Finances 2016, les versements à fin juillet 2016 ont atteint 5.349 MDH, soit un taux de réalisation de 64% par rapport aux prévisions de 8.330,4 MDH contre 62% à fin juillet 2015 étant précisé que l'année 2015 a connu un versement exceptionnel de 1.700 MDH par les opérateurs de télécommunications au titre de l'octroi de la licence 4G.



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 à la poursuite de la modernisation et du renforcement des capacités du réseau ferroviaire, notamment la Ligne à Grande Vitesse (LGV) et du développement du réseau autoroutier par la réalisation de nouveaux tronçons. Il en est de même en matière de développement des infrastructures portuaires qui se poursuit par la réalisation du port de Tanger Med II pour porter sa capacité à 8 millions d'équivalent vingt pieds (EVP), le lancement effectif des travaux du projet de Nador West Med (NWM) et la préparation du lancement des travaux du projet du port Kénitra Atlantique.

Le secteur du transport aérien a pour sa part pu améliorer ses performances grâce à l'intervention de la RAM et ce, conformément au Contrat Programme conclu avec l'Etat pour la période 2011-2016.

Au niveau de l'agriculture et depuis le lancement du **Plan Maroc Vert (PMV)** en avril 2008, le secteur agricole connaît un développement continu. L'objectif consiste à drainer des investissements de 95.000 MDH à l'horizon 2020 au titre des projets du pilier I relatif à l'agriculture à haute valeur ajoutée (75.000 MDH) et du pilier II concernant l'agriculture solidaire (20.000 MDH).

La stratégie « **Halieutis** » de développement du secteur de la pêche maritime se poursuit avec comme pour objectif majeur de valoriser la richesse halieutique marocaine et de tripler le PIB du secteur d'ici 2020 pour le porter à près de 22.000 MDH.

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

Dans le domaine **des mines et de l'énergie**, la consolidation du leadership de l'OCP se poursuit parallèlement à la mise en œuvre de la stratégie visant la réduction de la dépendance énergétique, du développement des énergies renouvelables et du renforcement de l'efficacité énergétique (ONEE, MASEN et ADEREE). C'est ainsi que les objectifs fixés, initialement, pour les énergies renouvelables, pour l'horizon 2020, à 42% de la capacité installée de production de l'énergie électrique, ont été revus à la hausse suite aux Hautes Instructions Royales, en marge de la COP21, organisée en septembre 2015 à Paris, pour les porter à 52% à l'horizon 2030. De même et dans le cadre de la mise en œuvre des Hautes Orientations Royales concernant la refonte institutionnelle et organisationnelle du secteur des énergies renouvelables et qui visent à conforter le positionnement du Maroc comme leader dans ce domaine, et à valoriser les synergies entre les filières des énergies renouvelables, il a été procédé à la refonte des textes de création des EEP intervenant dans le secteur pour confier à MASEN les missions de développement de ces énergies.

Concernant la **Vision 2020 du tourisme** et compte tenu du contexte international difficile, les acteurs publics du secteur ont adapté leur stratégie à travers, notamment l'accélération de la politique de diversification entamée depuis plusieurs années, la réalisation des études de

repositionnement de certaines stations touristiques et l'élargissement du cercle des investisseurs, en vue de conforter la résilience et l'attrait du Maroc dans ce domaine.

Pour leur part, le secteur de **l'industrie et celui de la promotion économique** sont appelés à connaître des améliorations et des mutations visant à développer les systèmes productifs et à renforcer l'intégration et l'accroissement de la valeur ajoutée industrielle locale. Il s'agit également de la valorisation de l'offre exportatrice marocaine, dans le cadre d'une vision intégrée, à travers la fusion des établissements publics chargés de la promotion dans une seule entité appelée «Agence marocaine de développement des investissements et des exportations».

La mise à niveau du **monde rural** continue de bénéficier d'un intérêt particulier dans l'intervention des EEP à travers, notamment, les programmes dédiés aux routes rurales (PNRR2), à l'électrification et à la généralisation de l'accès à l'eau potable. Le PNRR2 a, ainsi, permis la construction et l'aménagement d'un linéaire global de 14.630 Km de routes rurales à fin juin 2016 et l'atteinte d'un taux d'accessibilité de la population rurale à 78%. Le Programme d'Electrification Rurale Globale (PERG) a permis d'atteindre à fin 2015, un taux d'électrification de 99,15% contre 97,4% à fin 2011. Le taux d'accès à l'eau potable dans le milieu rural a atteint, quant à lui, 95% contre 92% en 2011 grâce à l'accélération du Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau Potable des Populations Rurales (PAGER).

Pour l'exercice 2017 et dans le cadre de la conduite de sa stratégie 2012-2020 en faveur des **zones oasiennes et de l'arganier**, l'ANDZOA lancera la procédure d'appel à projet pour le recueil des projets de développement socioéconomique et de préservation de l'environnement.

Sur le **plan social** et en vue d'un développement social, équitable et solidaire, les efforts menés ces dernières années dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et la réduction des écarts sociaux et territoriaux ainsi qu'en matière de promotion de l'emploi, s'intensifient à travers la poursuite du déploiement des plans d'actions de nombreux EEP, à savoir les Agences de Développement Régional, les AREF, les Universités, l'OFPPPT, l'ANAPEC, les CHU, l'Entraide Nationale ainsi qu'à travers l'action du HAO notamment en matière de logement social.

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

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

La bonne gouvernance et la transparence constituent des principes cardinaux qui guident le processus de consolidation et de renforcement de l'efficacité de l'action des EEP et d'amélioration de leurs performances au service du développement économique et social durable du pays.

A cet égard, la période 2012-2016 a été caractérisée, en particulier, par la publication du nouveau cadre juridique régissant le Partenariat Public-Privé (PPP) et la mise en place des institutions concernées, la finalisation du projet de réforme du dispositif de gouvernance et du contrôle financier de l'Etat sur les EEP, la mise en place par le Gouvernement du Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP en tant que référentiel comprenant les règles et bonnes pratiques pour améliorer le cadre de gestion des entités publiques, la mise en place des outils pour la généralisation progressive de la contractualisation pluriannuelle Etat-EEP, l'amélioration du mode de passation des marchés publics, la modernisation du fonctionnement et de la gouvernance de la profession comptable à travers, notamment la mise en place de l'Organisation

Professionnelle des Comptables Agréés et le début de la mise en place d'une politique de Gestion Active du Portefeuille.

En outre, des avancées réelles ont été relevées en termes de régularité de la tenue des réunions des organes de gouvernance des EEP, de généralisation progressive de la certification des comptes, d'institution des comités d'audit et de déploiement des systèmes d'information et de gestion pour améliorer le pilotage des EEP.

Les années 2016 et 2017 sont appelées à connaître l'accélération de la concrétisation des réformes précitées à travers des feuilles de route couvrant l'ensemble des aspects juridiques institutionnels, organisationnels et de conduite du changement.

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

Le processus de dynamisation du recours aux Partenariats Public-Privé (PPP), entamé depuis 2010 et ayant abouti en 2015 à la mise en place d'un cadre institutionnel, juridique et opérationnel inspiré des meilleures pratiques internationales en la matière se poursuit par les premières actions d'implémentation du nouveau mode PPP notamment à travers l'identification et l'accompagnement de nouveaux projets PPP.

A ce titre et pour faire face aux défis du financement des infrastructures, la loi n° 86-12 relative aux PPP a ouvert la voie aux nouveaux modèles PPP basés sur un paiement à la performance et à la disponibilité effective de l'actif. Ce mode repose aussi sur le développement d'une nouvelle culture de la gestion de la commande publique, basée sur l'évaluation préalable des besoins, l'analyse des performances, la maîtrise des coûts et le partage optimisé des risques.

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

En ce qui concerne la réforme du dispositif de gouvernance et de contrôle financier de l'Etat sur les EEP, un projet de loi a été élaboré de concert avec les différents intervenants et finalisé avec les services du SGG. Ce projet vise à faire évoluer ce dispositif vers des préoccupations de maîtrise des risques, d'amélioration des performances et de sauvegarde du patrimoine public, tout en professionnalisant davantage les métiers de contrôle et d'administrateur au sein des EEP.

Dans ce cadre, **le projet de loi relatif à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat sur les EEP** qui a été transmis par le MEF au SGG en date du 6 janvier 2015 puis publié sur le site du SGG le 27 janvier 2015, a été finalisé avec les services du SGG courant 2015-2016.

L'amélioration de l'efficacité du contrôle est également recherchée à travers l'instauration d'une nouvelle classification dynamique des EEP permettant de définir le type de contrôle applicable à chaque catégorie d'EEP et ce, sur la base de trois critères, à savoir le niveau de détention du capital des organismes publics, le niveau du concours du Budget Général de l'Etat et du risque financier et la qualité de la gestion et de la gouvernance.

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

Parallèlement, **le processus de mise en œuvre du code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP sera intensifié en 2017** à travers l'accélération de l'adoption par les organes délibérants des EEP des plans d'amélioration de la gouvernance et de la mise en place des différents instruments de gouvernance au niveau d'une large population des EEP.

En vue d'accélérer la mise en œuvre des recommandations du Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP, un plan d'action est en cours de mise en œuvre pour imprimer une cadence plus accélérée à la dissémination des bonnes pratiques de gouvernance des EEP, notamment en ce qui concerne l'accompagnement direct des EEP dans leurs démarches visant à mettre en place les pratiques et les documents de gouvernance, le perfectionnement interne des EEP (mise en œuvre de la cartographie des risques...), l'accélération du déploiement du Code et l'approfondissement de sa mise en œuvre (bon fonctionnement des organes délibérants, maîtrise des risques...), le renforcement de la formation et de l'information et de la communication à destination du grand public (rapports, sites web, publications...) et l'évaluation de la performance de l'action des organes délibérants. De même, les années 2016 et 2017 sont appelées à connaître des activités nouvelles en la matière : conduite des opérations d'évaluation externe de la gouvernance de certains EEP d'une part, et début des travaux d'actualisation du code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des EEP de 2012 d'autre part.

En vue de permettre un meilleur positionnement des EEP et renforcer leur contribution à la dynamique de développement économique et social du pays, les efforts se poursuivent pour la généralisation progressive de la **contractualisation pluriannuelle des relations des EEP avec l'Etat** et le renforcement de la qualité de gestion et de transparence des EEP. L'objectif principal est d'impacter positivement les performances opérationnelles et managerielles du portefeuille public grâce notamment à ses apports en matière de modernisation de la gestion des EEP concernés, de rationalisation de leurs dépenses, d'amélioration de leur mode de gouvernance, de reddition des comptes et de pérennisation de leur modèle d'entreprise.

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 Programmes Etat-ONEE et Etat-RAM qui font l'objet d'un suivi trimestriel régulier assisté par des Cabinets externes.

3.3- Renforcement de la transparence des EEP

En ce qui concerne le renforcement de la qualité de gestion et de transparence et en relation avec l'amélioration du climat des affaires qui occupe une place de choix dans la stratégie gouvernementale visant à bâtir une économie solide, capable de faire face aux défis de l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de son système productif, des actions seront entreprises au cours de l'année 2017 pour le développement continu des **instruments de gestion des EEP** et la consolidation de leurs transparence.

Dans ce sens, des efforts sont déployés pour le développement continu et la mise à jour permanente des instruments de gestion des EEP prévus par la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. Actuellement, la majorité des EEP disposent d'instruments de gestion adaptés et mis à jour aussi bien en termes d'organigrammes, de statuts de personnels qu'en matière d'organisation comptable et financière.

Dans le cadre de la poursuite de **l'harmonisation des règlements de marché des Etablissements Publics**, 31 règlements propres, régissant les marchés publics, ont été signés par le MEF sur la période allant du 30/01/2015 au 31/07/2016, ce qui porte le nombre total des règlements des marchés des Etablissements Publics (EP) approuvés par le MEF à 112 règlements sur une population concernée de 120 EP.

Par ailleurs, des actions sont en cours pour l'accompagnement des EEP à résoudre la problématique des dettes vis-à-vis des fournisseurs et **l'amélioration des délais de paiement** à travers, notamment l'adoption de la loi n° 49-15 modifiant et complétant la loi n° 15-95 formant code de commerce et sa publication dans le Bulletin officiel du 19 septembre 2016 et la publication du décret n° 2-16-344 le 4 août 2016 fixant les délais de paiement et les intérêts

moratoires relatifs à la commande publique ainsi que la préparation, en concertation avec la CGEM et selon une approche participative impliquant les EEP, d'un projet de plateforme dédiée à la réception et au traitement des réclamations des fournisseurs sur les délais de paiement mettant en lien direct les fournisseurs et les EEP avec la supervision du MEF.

De même, 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.

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, avec 67 opérations d'audit concernant 75 EEP effectuées durant la période 2000-2015. S'agissant de l'exercice 2016, les opérations d'audit externe programmées après accord de Monsieur le Chef du Gouvernement en date du 15 février 2016, portent sur l'audit des performances économiques, financières et opérationnelles et de la viabilité du business-model de la SNTL, l'audit institutionnel, opérationnel et de gestion de l'ONOUSC, l'audit opérationnel, de gestion et des performances de l'IPM et l'audit de la fonction commerciale (facturation/recouvrement) des Agences Urbaines de Rabat-salé et Marrakech.

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. La décision du MEF fixant la liste des membres de la commission chargée d'arrêter la liste des comptables agréés par région en vue d'organiser les élections pour mettre en place les instances ordinales (conseil national et conseils régionaux) de l'OPCA a été signée le 11 novembre 2015.

De même, les activités de **normalisation comptable**, ont été marquées par la tenue de la **XIIIème Assemblée Plénière du Conseil National de la Comptabilité (CNC)** le 22 décembre 2015, au cours de laquelle il a été recommandé de mener une réforme institutionnelle et opérationnelle de ce Conseil, en vue d'en faire une structure de veille moderne, dynamique, réactive et capable de s'inscrire dans le contexte national actuel, marqué par l'engagement de plusieurs réformes institutionnelles, macroéconomiques et sectorielles et par l'évolution rapide des normes comptables internationales.

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 par le CNC en 1999.

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

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.

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.

Ainsi, l'incarnation de cette fonction et une définition précise des objectifs y afférents, reste une condition incontournable à la valorisation des participations publiques, à travers la création de davantage de valeur y compris actionnariale, en vue de contribuer encore plus aux efforts de développement socio-économique national. Elle devra se traduire par la mise en place d'un dispositif de gestion active des participations publiques, basé sur quatre composantes :

- une stratégie actionnariale clarifiant les orientations de l'Etat actionnaire ainsi que ses engagements et exigences à l'égard des EEP ;
- un cadre juridique favorisant une gestion active du portefeuille public ;
- une gouvernance institutionnelle et organisationnelle visant la mise en place d'une gestion des participations publiques active et avisée ;
- un périmètre cible de déploiement de la stratégie actionnariale, dynamique et adapté aux objectifs et enjeux de l'Etat actionnaire.

Pour ce qui de la stratégie actionnariale publique, elle sera articulée autour d'une vision stratégique qui s'inscrit dans le long terme avec des objectifs explicites et clairement définis permettant ainsi de donner plus de visibilité aux différents partenaires notamment les EEP, quant aux choix de l'Etat en matière d'actionnariat public.

Cette stratégie vise tout d'abord la création de la valeur autour d'EEP leaders, l'encouragement de la diversification de leurs sources de financement pour renforcer davantage leurs efforts d'investissement au service du développement et l'optimisation de leur intervention patrimoniale tout en œuvrant à l'instauration des pratiques de bonne gouvernance.

Par ailleurs, la réflexion menée autour de l'incarnation du rôle de l'Etat actionnaire a montré la nécessité de la révision du modèle institutionnel et organisationnel relatif à la gestion de l'actionnariat public à travers la création d'une structure dédiée. A cet effet, une nouvelle structure a été créée au sein du MEF/DEPP.

Quant au périmètre pertinent à mettre sous gestion active, il sera restreint et composé d'une trentaine d'EEP opérant dans différents secteurs d'activité (Energie, transport, industrie, etc) sélectionnés sur la base de critères permettant d'apprécier l'intérêt d'application de ce mode de gestion, notamment l'enjeu socio-économique et financier porté par l'entité ainsi que les attentes de l'Etat vis-à-vis de ladite entité.

Cette démarche permettra à l'Etat de concentrer ses efforts sur un nombre limité d'EEP et de jouer pleinement son rôle d'actionnaire à travers, notamment une participation plus active aux organes délibérants des EEP concernés, une recherche permanente de création de valeur et la défense des intérêts patrimoniaux de l'Etat au sein desdits EEP.