



### *1.1. Composition et évolution du portefeuille public*

Le portefeuille public connaît une dynamique continue suite aux opérations de création, de cession, de transformation et de fusion ou de liquidation en relation avec les besoins de développement sectoriel, de portage des stratégies publiques et des réformes engagées.

L'inventaire des EEP à fin septembre 2018 fait ressortir l'existence de 209 Etablissements Publics (EP) et 44 Sociétés Anonymes à Participation Directe du Trésor. Par ailleurs, certains EEP détiennent 466 Filiales ou Participations publiques qui sont dominées majoritairement par des participations directes et indirectes de l'Etat à hauteur de 55% contre 45% détenues minoritairement. En outre, il y a lieu de signaler que 21 Sociétés Anonymes relèvent des Collectivités Territoriales.

A fin 2017, le portefeuille public en cours de liquidation a connu la radiation de 5 filiales publiques ramenant ainsi l'effectif des EEP en liquidation à 74 entités.

Au niveau sectoriel, les EEP sont présents dans la majorité des branches clés de l'économie : énergie, infrastructures, agriculture, pêche maritime, tourisme, industrie, éducation, enseignement, santé, logistique, formation professionnelle ...

Le portefeuille est fortement ancré aux niveaux local et régional puisque 62,8% des EEP ont une assise territoriale, contribuant ainsi, au renforcement de la régionalisation. Au niveau national, les EEP se concentrent à 54% sur deux grandes Régions (Rabat-Salé-Kenitra et Casablanca-Settat), étant précisé que l'essentiel de ces EEP ont une compétence nationale (OCP, RAM, ONEE, ADM, ONCF, CDG...) et leurs activités et interventions bénéficient également aux autres régions du Royaume.

### *1.2. Investissements*

En 2017, les investissements réalisés par les EEP totalisent 61.286 MDH, soit un taux de réalisation relativement limité de 60% marquant ainsi, un recul de 5 points par rapport à 2016.

La **répartition des investissements des EEP par groupes homogènes** en termes de réalisations est de l'ordre de 37.615 MDH soit 61% pour les EEP marchands, 18.850 MDH pour les EEP à caractère non marchand (31%), 4.786 MDH pour les Institutions Financières Publiques (8%) et 34 MDH pour les Organismes Sociaux (0,1%).

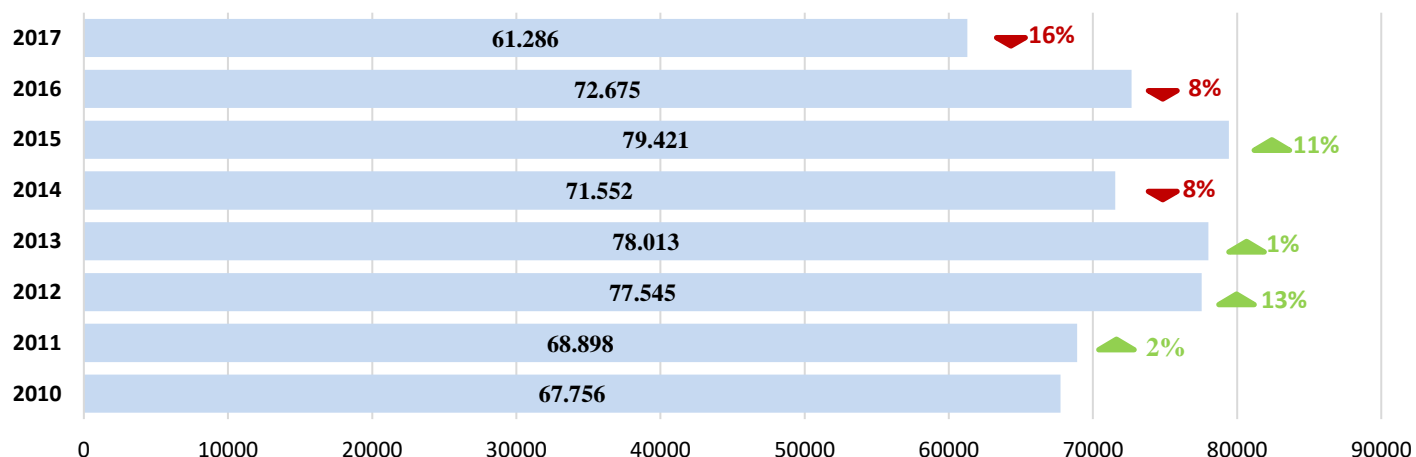
En termes d'évolution par rapport à 2016, l'investissement du secteur des EEP au titre de 2017 a enregistré une baisse de 15,7% après un recul de 8% en 2016 par rapport à 2015.

Les prévisions de clôture de l'exercice 2018 dépassent les 60.000 MDH, soit un taux de réalisation prévisionnel de 65%, confirmant ainsi le maintien des investissements en termes de réalisation, au même palier actuel.

Pour l'exercice 2019, le volume d'investissement prévisionnel des EEP s'élève à près de 99.011 MDH marquant ainsi une baisse de 8% par rapport aux prévisions initiales de 2018 et traduisant la volonté d'améliorer davantage la priorisation et la programmation des investissements des EEP.

Quant aux exercices 2020 et 2021, les volumes d'investissement prévisionnels des EEP seraient de l'ordre de 86.000 MDH et 92.000 MDH, respectivement.

## ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS RÉALISÉS PAR LES EEP 2010-2017 (MDH)



Concernant la répartition régionale des investissements prévisionnels des EEP au titre de 2019, elle connaîtra une amélioration, passant d'un montant global prévu en 2018 de 97.050 MDH à un montant prévisionnel de 99.011 MDH en 2019.

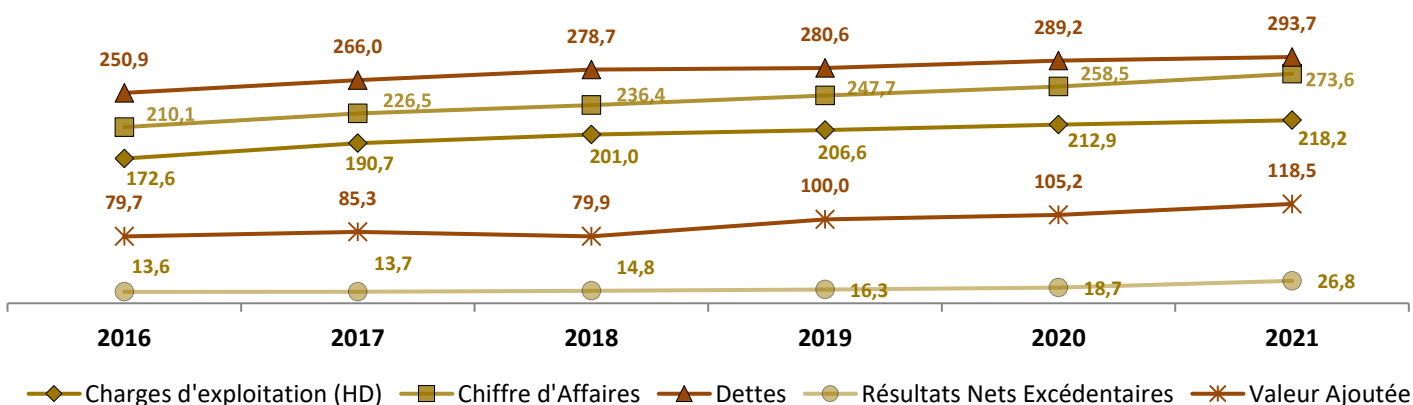
### REPARTITION REGIONALE DES INVESTISSEMENTS PREVISIONNELS DES EEP 2019

Régions	Montant (MDH)	Part	Investissement par habitant DH/Habitant
Casablanca - Settat	35 357	36%	5 153
Rabat - Salé - Kénitra	16 773	17%	3 662
Marrakech - Safi	9 891	10%	2 188
Oriental	7 809	8%	3 374
Tanger - Tétouan - Al Hoceïma	7 409	7%	2 083
Beni Mellal - Khénifra	5 819	6%	2 308
Fes - Meknès	4 564	5%	1 077
Souss - Massa	3 901	4%	1 457
Laâyoune - Sakia El Hamra	3 422	3%	9 306
Darâa - Tafilalet	2 418	2%	1 479
Guelmim - Oued Noun	993	1%	2 289
Dakhla - Oued Eddahab	655	1%	4 578
<b>TOTAL</b>	<b>99 011</b>	<b>100%</b>	<b>2 925</b>

### 1.3. Performances financières

L'examen des principaux agrégats économiques et financiers des EEP, au titre de la période 2017-2021, permet de constater que des évolutions globalement favorables seront enregistrées.

#### EVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS DU SECTEUR DES EEP 2016-2021 (MMDH)



Le **chiffre d'affaires** (CA) et la **valeur ajoutée** (VA) du secteur des EEP ont connu en 2017, une hausse respective de 8% et 7% en passant de 210.130 MDH et 79.740 MDH en 2016 à 226.523 MDH et 85.303 MDH. Les **résultats nets bénéficiaires** ont connu une hausse de 1% (13.694 MDH) en 2017. Pour les **fonds propres** des EEP, ils ont atteint 541.031 MDH en 2017, restant presque au même niveau qu'en 2016 (536.242 MDH). A fin 2017, le **total des actifs** des EEP s'élève à 1.432.767 MDH, enregistrant une appréciation de 5% par rapport à 2016. Quant aux **dettes de financement** du secteur, hors dettes sociales, elles ont atteint 265.962 MDH, enregistrant ainsi augmentation de 6% par rapport à 2016.

#### 1.4. Relations financières entre l'Etat et les EEP

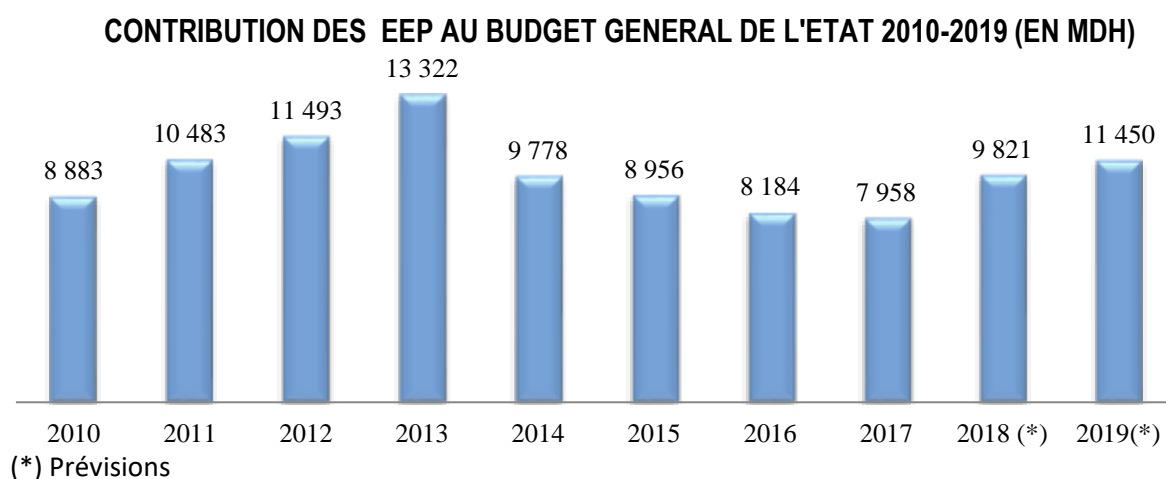
Le total des **subventions versées aux EEP** en 2017 a atteint 28.781 MDH, enregistrant ainsi une augmentation de 8,7% par rapport à 2016 (26.476 MDH), et un taux de réalisation de 97% contre 95% en 2016. Les transferts budgétaires de l'Etat aux EEP sont, essentiellement destinés aux secteurs prioritaires, à savoir le secteur social (17.005 MDH), l'agriculture (4.453 MDH), le transport (2.413 MDH) et l'énergie et les mines (1.014 MDH).

Au titre de la loi de finances 2018, les subventions débloquées au profit des EEP ont atteint 24.913 MDH à fin octobre 2018, soit un taux de réalisation de 74% par rapport aux prévisions de l'année 2018 (33.575 MDH).

Outre les subventions budgétaires octroyées directement par le BGE, certains EEP bénéficient de produits des **taxes parafiscales** instituées à leur profit. Ces taxes ont connu une tendance haussière durant la période 2004-2017 passant de 1.773,5 MDH à 4.435,1 MDH, enregistrant ainsi un taux de croissance annuel moyen de près de 7%.

En ce qui concerne les **produits provenant des EEP**, les réalisations de la loi de Finances pour l'année budgétaire 2017 sont de 7.958 MDH (contre 8.184 MDH cumulées à fin décembre 2016), soit un taux de réalisation de 88% des prévisions initiales (9.067 MDH), contre un taux de 98% enregistré à fin 2016. Les réalisations cumulées à fin au 16 novembre 2018 sont de 8.124,5 MDH (contre 6.795 MDH à fin octobre 2017), soit un taux de réalisation de 83% des prévisions initiales. Ces contributions sont versées, essentiellement par l'ANCFCC (2.500 MDH), l'OCP (2.000 MDH), par IAM et SODEP (1.853 MDH).

Au titre du projet de loi de finances 2019, les prévisions s'élèvent à 11.450 MDH (Hors recettes de cession des participations de l'Etat) et marquent une hausse de 17% par rapport aux prévisions de la loi de finances de 2018 (9.821 MDH).



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

Les EEP intervenant dans le **domaine social** sont appelés à mobiliser les moyens susceptibles d'améliorer la cohésion sociale et territoriale. Ainsi, les Etablissements Publics **d'éducation et de formation** sont appelés à contribuer au déploiement du nouveau programme de soutien à la scolarité en vue de réduire le taux de déperdition scolaire au niveau du primaire et du secondaire. De même, ces organismes devraient déployer

leurs efforts pour institutionnaliser et consolider la **formation en alternance, la création d'une nouvelle génération de centres de formation professionnelle** qui répondent également aux besoins des acteurs économiques, la révision des mécanismes et des programmes d'appui à l'emploi des jeunes ainsi que la mise en place d'un système efficient et actif d'orientation scolaire, professionnelle et universitaire. Dans ce cadre, le Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social, en tant qu'acteur de soutien en faveur du développement du pays visant **l'appui à l'investissement et à l'emploi**, est engagé à contribuer à la construction et à l'équipement de ces nouveaux **centres de formation professionnelle**.

A cet égard, Sa Majesté le Roi a donné Ses Hautes Directives le 2 octobre 2018 pour le **développement de nouvelles formations dans les secteurs et métiers porteurs** tout en mettant à niveau les formations dans les métiers dits classiques, qui demeurent les principaux pourvoyeurs d'emplois pour les jeunes, tels que ceux liés aux secteurs de l'industrie, des services, du BTP, de l'agriculture, de la pêche, de l'eau, de l'énergie et de l'artisanat.

L'intervention des EEP dans le **monde rural** n'est pas en reste puisqu'elle devrait se poursuivre en 2019 dans le cadre de l'accélération de la mise en œuvre du programme national pour la réduction des disparités sociales et territoriales. Ainsi, les EEP intervenant dans le monde rural consolideront leurs contributions en vue d'améliorer les programmes des routes rurales (**PNRR II**), de l'électrification rurale (**PERG**) et de la généralisation de l'accès à l'eau potable en milieu rural (**PAGER**) ainsi que le programme national d'assainissement liquide et d'épuration des eaux usées (**PNA**) qui concerne aussi bien le milieu urbain que les petits centres. Il en y a de même ce qui du sens de l'eau avec le **programme d'urgence et d'accélération des investissements dans le domaine de l'eau** dédié au renforcement de l'offre, au développement de la gestion et de la valorisation de l'eau et au renforcement de l'Alimentation en Eau potable Rurale.

Parallèlement à ces actions et dans le cadre des efforts pour l'amélioration continue de la compétitivité et de la connectivité de l'économie nationale, les EEP ont déployé des efforts soutenus pour le développement de réseaux de transports autoroutier, ferroviaire et aérien ainsi que pour le renforcement des réseaux portuaire et aéroportuaire. La réalisation du programme **autoroutier** national a permis d'atteindre un linéaire de près de 1.800 km, Egalement un investissement dans l'infrastructure **ferroviaire** avec la première liaison ferroviaire à grande vitesse du continent africain.

De même, des efforts sont entrepris en vue du renforcement des capacités du réseau, du développement de la maintenance ainsi que pour le développement d'un nouveau modèle d'exploitation de l'**ONCF**. En effet, et eu égard aux limites du modèle actuel ne permettant plus de faire face aux défis liés aux investissements substantiels nécessaires pour les extensions ferroviaires, des évaluations sont en cours en vue d'une réforme institutionnelle pour s'aligner sur les meilleures pratiques préconisant la séparation entre l'exploitation et le développement de l'infrastructure ferroviaire en se basant sur des financements de longue maturité et en recentrant les interventions de l'Office sur leur missions de base.

Pour sa part, la **RAM** poursuit ses efforts pour l'accompagnement des stratégies sectorielles, notamment le secteur du tourisme. En vue d'une consolidation pérenne de sa situation financière, la Compagnie est en cours de finalisation d'un plan de développement pour développer de manière sensible sa flotte à l'horizon 2030. Ce plan devra également s'inscrire dans le cadre d'une démarche reposant sur une coordination poussée entre les intervenants pour garantir une cohérence des stratégies sectorielles et des plans d'actions des différents intervenants (Département chargé du tourisme et du transport aérien, Régions, ONMT, ONDA...). Le financement de ce plan de développement devrait reposer sur des solutions innovantes à travers des ressources en quasi-capital et des partenariats stratégiques, selon un plan d'actions à définir dans le cadre d'un nouveau contrat-programme Etat-RAM.

En ce qui concerne l'**ONDA** et afin de concourir à la réussite du plan de développement de la RAM en renforçant les synergies entre les deux entités, il est appelé à réaliser, en particulier, un hub régional à prévoir, notamment dans le cadre du projet de contrat programme Etat-ONDA devant être conclu dès l'achèvement des études en cours de réalisation portant sur le nouveau modèle institutionnel et économique de l'Office d'une part et l'introduction des PPP dans le domaine aéroportuaire d'autre part.

Au niveau **portuaire**, le port de Tanger Med, ouvert en 2007, attire un trafic croissant et constitue aujourd'hui l'une des principales portes d'entrée de la Méditerranée en soulignant que le **Groupe TMSA** a

confié à la filiale TM2, créée en avril 2010, la réalisation, en deux phases, du projet du Port Tanger Med 2. De même, la société **NWM** poursuit la réalisation du projet du port Nador West Med devant être achevé en 2022 et qui constituera une plateforme à l'appui des stratégies de développement de la région de l'Oriental. Pour leur part, l'**ANP** et **Marsa Maroc** œuvrent à réaliser les objectifs fixés dans leur plan d'action, appelé à être formalisé dans un contrat-programme avec l'Etat, pour la première et dans le plan de développement présenté à l'occasion de son introduction en bourse pour la deuxième.

Au niveau de **l'agriculture** et depuis le lancement du Plan Maroc Vert (PMV) en avril 2008, de nombreux EEP (ORMVA, ADA, SONACOS, ONSSA, ANDZOA...) contribuent activement à la dynamique enclenchée par ce plan qui a permis un investissement global dans le secteur agricole (hors PPP) de 55 MMDH à fin juin 2018. Pour sa part, le déploiement de la stratégie « Halieutis » pour le développement du secteur de la **pêche maritime** se poursuit depuis 2009, avec comme pour objectif majeur la valorisation de la richesse halieutique marocaine et le triplement du PIB du secteur. Ainsi, l'année 2018 a connu la résiliation de la convention de concession d'exploitation des ports de pêche qui consacre l'abandon par l'ONP de l'activité de gestion desdits ports et leur restitution à l'ANP, ce qui permettra le recentrage de l'Office sur ses missions de base liées à la valorisation des produits de la pêche, alors que l'Agence veillera à l'amélioration de la qualité de service et des performances du patrimoine portuaire.

Concernant la politique de l'Etat en matière **d'habitat et d'aménagement 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. A cet égard, le dépassement des insuffisances dont souffre ce secteur nécessite entre autres une refonte des textes juridiques et urbanistiques relatifs à l'habitat, la mise en place d'un cadre de planification urbaine, la révision du cadre contractuel actuel et l'instauration de mécanismes d'accompagnement social mais également la révision du modèle économique des intervenants publics dans le domaine dont le **HAO**.

Le pays poursuit la mise en œuvre de la **stratégie énergétique nationale** visant la réduction de la dépendance énergétique, le développement des énergies renouvelables (ENR) et le renforcement de l'efficacité énergétique (EE). A ce titre, **MASEN**, assurant désormais le portage de l'ensemble des ENR (solaire, éolien, hydraulique...), poursuit la réalisation, à un rythme soutenu, de son programme de développement visant l'atteinte d'une part des ENR dans le mix électrique de 52% en 2030 (10.000 MW).

De même, l'**ONEE** est appelé à poursuivre son plan d'action pour le développement de nouvelles capacités de production, notamment dans le cadre du projet « Gaz to Power » qui présente plus de souplesse en matière de gestion de l'offre en relation avec les effets d'intermittence liés aux ENR. Le plan de développement de l'ONEE pour la période 2019-2023 devra être focalisé sur la consolidation des équilibres de l'Office, la maîtrise des pertes d'énergie, le renforcement de la qualité du service et la restructuration institutionnelle du secteur par la séparation entre les fonctions de production, de transport et de distribution, et ce, en relation avec le projet structurant du modèle multiservices régional de distribution. L'entrée en exercice de l'Agence Nationale de Régulation de l'Electricité (**ANRE**) est de nature à favoriser l'émergence d'un nouveau modèle économique plus efficient basé sur le recentrage de l'ONEE sur ses principales missions et le recours à d'autres modes de financement (PPP...).

Concernant le secteur minier, l'**OCP**, poursuit l'exécution de son programme de développement industriel dans le cadre d'une stratégie intégrée visant la consolidation du leadership du Groupe sur le marché mondial des phosphates et le renforcement de ses capacités de résilience et d'adaptation aux mutations et exigences du marché. Ainsi, les diligences sont en cours pour le lancement de la 2<sup>ème</sup> vague de son programme d'investissement qui sera dédiée au renforcement des capacités de production minière et chimique des axes du Sud et du Centre ainsi qu'en Afrique en renforçant ses opérations antérieures concernant la création de plusieurs filiales et Joint-Ventures dans des pays africains, notamment, l'Éthiopie, le Nigéria et le Rwanda pour le développement de plateformes intégrées de production d'engrais. S'agissant de la problématique du crédit de TVA qu'a connue l'Office, les concertations entre le Ministère de l'Economie et des Finances et l'OCP ont été couronnées par la signature en date du 10 octobre 2018, d'un arrangement entre les deux

parties pour le remboursement du crédit de TVA détenu par l'OCP pour un montant de 20.500 MDH, dans le cadre d'un contrat d'affacturage.

Concernant le **secteur du tourisme**, l'accent est mis sur la nécessité de mettre en œuvre un plan d'accélération, tirant les enseignements des écueils rencontrés lors de la mise en œuvre de la Vision 2020. La priorité est donnée, notamment à la redynamisation de l'investissement touristique, à l'accélération de la politique de diversification et à la réalisation des études de repositionnement de certaines stations touristiques en vue de conforter la résilience et l'attrait du Maroc dans ce domaine, et ce, en concertation avec l'ensemble des acteurs, notamment les professionnels et les opérateurs régionaux. En termes de perspectives, la mise en œuvre de restructurations institutionnelles et opérationnelles revêt un caractère urgent pour déployer le potentiel de développement des synergies nécessaires entre tous les opérateurs publics (RAM, ONDA, ONMT, Ithmar Capital, SMIT, Maison de l'Artisan...), d'une part et entre ces derniers et le secteur privé, d'autre part.

Par ailleurs et dans le cadre du développement du système productif national, le **secteur de l'industrie et celui de la promotion économique** sont appelés à connaître des mutations devant contribuer à assoir le nouveau modèle de développement du Maroc.

A cet égard et conformément aux Hautes Instructions Royales, le **projet de loi cadre formant charte de l'investissement** vise la refonte du cadre juridique régissant les investissements et l'amélioration du climat des affaires afin de le rendre plus compétitif et performant, et ce, à travers la simplification des procédures et l'accélération des flux de l'investissement national et étranger. De même, le projet de **réforme des Centres Régionaux d'Investissement (CRI)** s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des Hautes Orientations relatives à l'investissement. Ce projet vise la transformation des CRI en Etablissements Publics dotés de prérogatives leur permettant de jouer pleinement leurs rôles de facilitateur et de catalyseur de l'investissement au niveau territorial.

En matière de **promotion économique**, l'avènement de l'**AMDIE** en 2017 vient mettre fin à la dispersion des efforts des ex CMPE, OFEC et AMDI fusionnés en son sein, renforçant ainsi l'action de la nouvelle Agence pour la mise en œuvre de la stratégie de l'Etat en matière de développement, d'incitation et de promotion des investissements nationaux et étrangers ainsi que des exportations. De même, l'**EACCE** (Morocco Foodex) a lancé la mise en place d'une nouvelle stratégie de promotion des exportations des produits agricoles, agro-alimentaires et de la pêche visant la consolidation des marchés et l'ouverture de nouveaux débouchés pour les exportations desdits produits qui constituent plus de 21% des exportations nationales.

Sur le plan régional, les **Agences Régionales d'Exécution des Projets (AREP)** sont appelées à moderniser leurs mécanismes d'intervention régionale, et ce, par le développement de nouvelles approches de gouvernance de leurs projets d'investissement et de leur mode d'intervention. Cette gouvernance devrait, ainsi, assurer une meilleure allocation des ressources financières, la réduction des inégalités territoriales et l'amélioration de la compétitivité des régions.

Dans ce même cadre, et afin de tenir compte du nouveau contexte né de la création des AREP, le devenir des trois **Agences de Développement Régional** devra être tranché sachant que ces dernières ont été appelées à assurer uniquement l'achèvement de leurs programmes lancés avant la création des AREP et de ne plus initier de nouveaux programmes et ce, afin d'éviter tout chevauchement au niveau des interventions des opérateurs publics au niveau des régions.

Par ailleurs et dans le cadre de l'accompagnement des politiques publiques en matière d'amélioration de l'accès au financement et d'appui à l'inclusion financière, les **institutions financières publiques**, à l'instar de CDG, CAM, CCG et FEC continuent à intervenir chacun dans son domaine de compétence.

La **CDG**, organisme financier public à forts enjeux socio-économiques, a mis en place un nouveau plan stratégique à l'horizon 2022, privilégiant de nouveaux positionnements en ligne avec les nouveaux enjeux économiques du modèle de croissance du Maroc. Ce plan vise d'une part, la consolidation du modèle de croissance du Groupe en tant que Co-financeur, notamment des PME et Investisseur dans les secteurs stratégiques, et d'autre part, la participation à la régionalisation avancée, à travers sa contribution au



financement des Collectivités Territoriales et sa participation au financement des projets PPP territoriaux. Ce plan vise également à apporter un appui à la transition énergétique vers le développement d'une économie verte à travers la mobilisation de financements verts dans les énergies renouvelables et les PPP verts.

Pour sa part, le CAM poursuit le déploiement de sa stratégie AFAK 2021 qui vise des objectifs en ligne avec la stratégie du Plan Maroc Vert dont le développement de la bancarisation du monde rural et le renforcement du soutien à l'agriculture et à l'agro-industrie. En outre, le CAM a engagé la réflexion en vue de la migration vers un modèle de régionalisation de son organisation par la création de banques régionales coopératives, devant adapter leurs interventions aux spécificités et aux besoins de chaque Région et contribuer de manière plus efficace au développement socio-économique du monde rural.

### III - Renforcement de la gouvernance et de la transparence du portefeuille public

Les chantiers et actions menés dans le cadre du renforcement de la gouvernance et de la transparence des EEP se poursuivent avec, notamment la finalisation du projet de loi sur la gouvernance et le contrôle financier de l'Etat sur les EEP et le lancement des travaux pour l'actualisation du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance de ces entités.

Parallèlement, plusieurs actions sont menés pour le renforcement de la transparence des EEP et l'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle de ces entités et de la qualité de leur gestion en veillant en permanence à ce que ces entités soient dotées des instruments de gestion et financiers requis, permettant de clarifier les rôles et les responsabilités au niveau de la gestion des ressources humaines, budgétaires et comptables, d'encourager le libre jeu de la concurrence, de renforcer la transparence dans la passation des marchés des EEP et de promouvoir la digitalisation et la dématérialisation des procédures internes et externes de ces entités.

#### 3.1. Consolidation de l'ancrage stratégique

La consolidation de l'ancrage stratégique des EEP est recherchée à travers la conduite de dialogues stratégiques avec ces entités dans le cadre d'une gestion active du portefeuille public ainsi qu'à travers le renforcement de la démarche contractuelle entre l'Etat et les EEP notamment ceux portant des projets ayant des enjeux socio-économiques d'envergure.

Après une phase de préparation et de préfiguration à partir de 2016, la mise en place d'une **Gestion Active du Portefeuille Public (GAPP)** sera renforcée à travers la conduite de dialogues stratégiques pour un périmètre d'EEP à forts enjeux socio-économiques et ce, dans la perspective d'engager les réformes nécessaires pour un meilleur encadrement du rôle de l'Etat actionnaire.

L'objectif de ces dialogues est d'aboutir à une vision concertée entre les EEP, le Ministère de l'Economie et des Finances et les Ministères de tutelle et autres partenaires éventuels au sujet de la stratégie des EEP et ce, à travers l'examen de la pertinence de leur modèle économique, l'appréciation de leur gouvernance et de leurs performances et les perspectives de leur évolution ainsi que les possibilités d'optimisation de leurs portefeuilles à travers, notamment, l'identification de certaines opérations de fusion, de recapitalisation, d'ouverture de capital, ou de cession...

Ces dialogues ont montré que le portage des chantiers structurants par certains EEP (RAM, ONDA, CAM, Barid Al-Maghrib, ONCF et ONEE) présentent, parfois, selon le cas, des signes d'essoufflement de leur modèle actuel et ce, en termes de plans d'investissement à prioriser, d'aggravation de leur endettement, de tensions sur leur trésorerie et de rallongement de leurs délais de paiement, ce qui peut conduire, parfois, à des situations où la révision de leur modèle de développement et de leur cadre institutionnel devient un préalable nécessaire à la réussite de leurs stratégies de croissance.

La réflexion engagée dans le cadre de l'étude pour la mise en place d'une GAPP, a démontré également la nécessité de définir une **stratégie actionnariale publique** déclinée dans une charte, précisant les lignes directrices de l'actionnariat public et le périmètre d'EEP nécessitant l'adoption de ce mode de gestion. De même, La mise en place d'un **cadre légal et réglementaire** simple et adapté est devenue aujourd'hui un préalable indispensable pour renforcer l'encadrement de la fonction actionnariale de l'Etat.



Pour sa part, la **contractualisation des relations entre l'Etat et les EEP**, notamment ceux portant des projets ayant des enjeux socio-économiques d'envergure, constitue le support idoine de pilotage stratégique pour la concrétisation des efforts de leur restructuration ou encore pour mettre en œuvre des mesures de rationalisation et d'optimisation de leurs interventions.

Ainsi, les travaux relatifs à la conclusion de nouveaux contrats programmes et à l'évaluation des contrats signés se poursuivent, notamment avec des EEP emblématiques : ONCF, ONEE, RAM, ONDA, CMR, CNSS, ANP...

### *3.2. Chantiers visant l'amélioration de la gouvernance des EEP et l'efficacité du contrôle financier de l'Etat sur ces entités*

**Le projet de loi relative à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat sur les EEP** vise à renforcer l'efficacité du contrôle financier de l'Etat sur les EEP et à faire évoluer ce dispositif vers les préoccupations de maîtrise des risques et de sauvegarde du patrimoine et ce, sur la base d'une segmentation pour la détermination du type de contrôle à appliquer à chaque EEP, basée sur trois critères fondamentaux : niveau de la participation publique, concours et risques financiers de l'Etat et qualité de la gestion et de la gouvernance des EEP.

Par ailleurs, les efforts en matière de **déploiement du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des EEP**, lancé en 2012, ont permis des avancées certaines en matière de consolidation de la régularité de la tenue des réunions des organes délibérants (OD) et en termes de mise en place des comités spécialisés issus de ces organes (audit, stratégie et investissement, nomination et rémunération...). Ces efforts se poursuivent également avec l'adoption par les OD de près d'une quarantaine d'EEP de plans d'amélioration de la gouvernance et des chartes et autres instruments de gouvernance. Ces entités connaissent, également, une amélioration continue de leurs pratiques de gouvernance en termes de diffusion d'informations financières et extra-financières, d'instauration des instruments de gestion des risques et de renforcement de la dématérialisation de leurs procédures. Ainsi et afin de consolider les acquis et de pallier les insuffisances susvisées, le processus d'amélioration de la gouvernance des EEP se poursuivra à travers la consolidation de la dynamique enclenchée en élargissant la liste des EEP élaborant leur bilan de la gouvernance et les plans d'amélioration qui en découlent. Ces efforts seront également renforcés et pérennisés en introduisant de nouvelles dispositions relatives à la gouvernance au niveau du projet de loi relatif au dispositif de gouvernance et de contrôle financier de l'Etat sur les EEP en cours de finalisation. De même, le processus de lancement des travaux d'**actualisation des dispositions du Code de bonnes pratiques de gouvernance des EEP** est en cours, et ce, dans le cadre de la Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise.

On outre, les opérations d'**audit externe des EEP** diligentées par la DEPP se poursuivent et ce, après accord du Chef du Gouvernement, en concertation avec les départements concernés. De même, la DEPP est chargée d'en assurer le suivi et de veiller à la mise en œuvre des recommandations et décisions retenues. Les opérations d'audit réalisées ont touché la quasi-totalité des secteurs d'activité, en l'occurrence l'énergie, les mines, le transport, l'électricité, l'eau et l'assainissement liquide ainsi que l'habitat, l'agriculture, la santé, l'enseignement supérieur, l'éducation et la formation. Par ailleurs, un chantier de suivi des **risques des EEP** a été lancé en février 2018 en collaboration avec le FMI. Le but de ce chantier est de procéder dans un premier lieu, à une évaluation du système actuel de suivi et d'évaluation des risques des EEP, de réaliser un benchmark des meilleures pratiques et de mettre en place un nouveau cadre mieux structuré pour la gestion des risques des EEP avec une organisation dédiée et un mode de gouvernance clair et partagé.

Dans le même cadre, les EEP sont accompagnés pour la mise à jour et **l'amélioration de leurs instruments de gestion**, notamment en vue de l'harmonisation de leurs règlements des marchés avec la réglementation des marchés publics et la mise à jour de leurs statuts du personnel et organigrammes. Cet accompagnement est assuré également à travers **l'actualisation des arrêtés portant organisation financière et comptable** des Etablissements Publics soumis au contrôle préalable ainsi que pour **l'amendement des nomenclatures des pièces justificatives concernant l'engagement et le paiement de leurs dépenses**, étant précisé que toutes ces actions visent l'harmonisation des méthodes de travail, la simplification des procédures et la facilitation des actes.

Par ailleurs, les actions clefs pour réussir la **transformation numérique du MEF**, ont trait au développement de la dématérialisation des marchés des EEP, le déploiement de l'informatisation des Paieries des Etablissements Publics soumis au contrôle préalable et au contrôle spécifique, la généralisation à partir de 2019, des échanges de données informatisés avec les partenaires aussi bien internes qu'externes, via le système d'information « MASSAR » logé à la DEPP.

De même, l'amélioration de la **transparence financière des EEP** est recherchée à travers le projet de convergence du Code Général de la Normalisation Comptable (CGNC) vers les normes comptables internationales IAS/IFRS qui vise à doter le Maroc d'un cadre comptable et financier moderne, au diapason des meilleurs standards internationaux en la matière et garantissant une information comptable et financière fiable et de meilleure qualité, ainsi que par le projet de loi relatif aux comptes consolidés qui a pour objectif de mettre en place un référentiel comptable unifié pour la consolidation des comptes et l'harmonisation des pratiques comptables au niveau national.

### *3.3. Interaction avec les Institutions de contrôle*

Le secteur des EEP, compte tenu de sa présence dans de nombreux secteurs d'activités, fait l'objet de nombreuses questions des membres des deux Chambres du **Parlement**. De même, le Parlement a consacré des séances spéciales à certains EEP ou à des thématiques en relation avec le portefeuille public. Par ailleurs, le rapport de la **Cour des Comptes** relatif au « Secteur des établissements et entreprises publics : ancrage stratégique et gouvernance » a fait l'objet d'une présentation par le Ministre de l'Economie et des Finances devant la Commission de Contrôle des Finances Publiques en juin 2018, et ce, en vue d'apporter les réponses et les éclaircissements nécessaires au sujet des recommandations dudit rapport.

On outre, les rapports relatifs au contrôle de la gestion des EEP établis par la Cour des Comptes sont transmis au Ministre de l'Economie et des Finances qui communique systématiquement à la Cour ses avis, commentaires et réponses dans les délais prévus par le code susvisé. Pour ce qui est des études thématiques et d'évaluation, la Cour a réalisé plusieurs missions en relation avec le secteur des EEP. Il s'agit, notamment des missions se rapportant à la compensation, à la retraite et à la gestion déléguée.

## **IV- OUVERTURE AU SECTEUR PRIVE ET AMELIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES**

Dans le cadre du renforcement du partenariat entre le secteur public et le secteur privé, il est prévu la relance du programme de **privatisation** et d'ouverture du capital. En effet, fort d'un bilan riche en opérations de privatisation réussies ayant induit des impacts positifs à la fois macro et micro économiques.

Parallèlement et dans l'objectif de promouvoir l'investissement et d'améliorer le **climat des affaires**, des actions de réformes se poursuivent à travers, notamment le renforcement du **Partenariat Public-Privé** devant faire objet d'un projet de refonte de leur cadre juridique. De plus, le traitement de la problématique des **délais de paiement** est appelé à s'améliorer

### *4.1. Privatisation et synergies avec le secteur privé*

Le programme de **privatisation** au Maroc est cité comme un exemple de réussite et ce, en raison d'un cadre légal et institutionnel qui assure la transparence totale. Dans le contexte actuel, il est nécessaire d'inscrire la privatisation dans une approche intégrée de gestion active du portefeuille public. L'objectif ultime de cette démarche est de mettre en place un dispositif permettant de réaliser des opérations de transferts opportunes, dans des délais courts en phase avec les possibilités offertes par le marché selon des procédures adaptées au contexte de chaque opération.

Aussi, la volonté aujourd'hui, est-elle de relancer le programme de privatisation en s'orientant essentiellement vers l'ouverture de capital de certaines entreprises publiques, ayant atteint un stade de maturité, opérant dans des secteurs ouverts à la concurrence et présentant les prérequis nécessaires notamment, le caractère stratégique ou non de l'entité et son rôle dans l'accomplissement des politiques publiques ou exerçant des missions de service public, le niveau de maturité du secteur d'activité de l'entité ciblée.

Ainsi, des études et des analyses d'ordre stratégique sont en cours pour identifier parmi des EEP ainsi que des filiales publiques des entités pouvant enrichir le potentiel des privatisables. Des projets de transformation de certains Etablissements Publics en Sociétés Anonymes ont également été lancés.

S'agissant des participations minoritaires ne revêtant pas un caractère stratégique, une réflexion est en cours pour juger de l'opportunité de désengagement de l'Etat desdites participations ainsi que des modalités idoines de les gérer voire de les céder.

L'année 2019 est appelée à connaître la relance du processus de privatisation avec la réalisation de cessions de certaines participations de l'Etat au secteur privé (5.000 MDH). A cet égard, il est prévu de revoir la répartition des recettes de la privatisation telle que établie par la loi de finances n° 38-07 pour l'année budgétaire 2008. Il y a également lieu d'amender la liste des sociétés privatisables annexée à l'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 39-89 autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé.

Le gouvernement accompagne les programmes d'investissement des EEP en amont moyennant l'autorisation de créations de filiales et de prises de participation sur la base notamment de diligences et d'études stratégiques conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

#### *4.2. Développement du partenariat public-privé*

Les principaux apports du cadre juridique mis en place en 2015 concernent la réalisation des études d'évaluation préalable pour s'assurer de la pertinence du mode PPP sur la base d'une analyse comparative avec les autres modes, le partage optimisé des risques, le paiement à la performance et la fixation des modalités de suivi et d'audit des contrats.

Les travaux d'identification et d'accompagnement des projets PPP se poursuivent ainsi que les actions de formation, de coopération et de communication.

Après un bilan d'étape qui a permis d'évaluer le cadre juridique mis en place et a mis en exergue les principales problématiques soulevées, un projet d'amendement a été élaboré et mis dans le circuit d'adoption suite à une large concertation avec les partenaires publics et privés. Ce chantier a été mené avec l'appui du Chef du Gouvernement.

Les travaux d'amendement ont été initiés sous la présidence du Chef du Gouvernement en mai 2018 avec une large participation des Ministres chargés des départements sectoriels et les EEP concernés. Le projet de loi n° 46-18 modifiant et complétant la loi n° 86-12 apporte les principaux amendements suivants :

- l'élargissement du champ d'application aux autres personnes publiques ;
- l'institution d'une "Commission Nationale de Partenariat Public-Privé" auprès du Chef du Gouvernement habilitée à arrêter, entre autres, un programme national de PPP annuel et/ou pluriannuel et à arrêter les conditions et modalités de dérogation éventuelle à la loi en matière notamment, de procédure d'évaluation préalable et de procédure négociée ;
- la simplification du processus de l'offre spontanée et clarification des conditions de recours à la procédure négociée ;
- l'harmonisation des dispositions de la loi avec celles des lois sectorielles qui prévoient le recours aux contrats de PPP.

Le projet de loi a fait l'objet de publication sur le site du Secrétariat Général du Gouvernement le 27 juillet 2018 pour recueillir l'avis des différentes parties prenantes pendant une durée de 20 jours. A l'issue du débat public, le projet est en cours de finalisation de concert avec le SGG pour sa présentation au Conseil du Gouvernement.

#### *4.2. Actions pour l'amélioration du climat des affaires*

Le projet de loi cadre formant **charte de l'investissement** s'inscrit dans le cadre des Orientations Royales visant la refonte du cadre juridique régissant les investissements et l'amélioration du climat des affaires. Ce projet édicte des mesures incitatives telles que les subventions et aides directes, les exonérations fiscales et douanières, les facilitations administratives, et d'autres accompagnements spécifiques en matière, notamment, de foncier et de capital humain.

Dans le même cadre, et en application des Hautes Instructions Royales, le projet de loi n° 47.18 portant **réforme des CRI** à travers leur transformation en établissements publics et création des Commissions Régionales Unifiées d'Investissement a été élaboré. Ce projet vise la réforme et la mise à niveau des CRI pour qu'ils accomplissent leurs missions d'incitation à l'investissement, de promotion du développement, d'exploitation des grandes potentialités d'investissement qu'offre l'économie nationale et d'accompagnement du développement que connaît le Maroc. Il introduit de nouvelles dispositions relatives, notamment, aux missions desdits Centres et à la simplification des procédures d'investissement au niveau régional.

Par ailleurs, l'**Observatoire des Délais de Paiement** est venu renforcer l'arsenal juridique et institutionnel existant et représente un lieu d'échange, de réflexion et de concertation entre les parties prenantes. De par sa composition élargie, il sera une force de proposition de mesures concrètes proposées dans son rapport annuel ou dans le cadre des travaux qui lui seront confiés par les autorités gouvernementales. Les actions entreprises par le Ministère, en vue d'apporter des solutions concrètes à la problématique des délais de paiement portent, notamment sur le suivi régulier des délais de paiement et la veille permanente en la matière ainsi que l'accompagnement ciblé de certains EEP, notamment à travers l'accélération des déblocages du Budget de l'Etat et le remboursement du crédit de TVA en vue d'améliorer la trésorerie des EEP.

Pour réussir ce chantier, la feuille de route du Ministère de l'Economie et des Finances à ce propos comporte une panoplie d'actions dont la revue des procédures des EEP en matière de paiement des fournisseurs dans le sens de plus de simplification et de délimitation des responsabilités des acteurs, la mise en place au niveau des EEP, d'un système informatisé pour assurer le suivi des dettes échues et des délais de paiement, la publication de rapports réguliers en la matière, la veille sur le traitement des réclamations des fournisseurs des EEP dans le cadre de la plateforme électronique y afférente qui a été mise en ligne, le 4 octobre 2018 (<https://ajal.finances.gov.ma>).

La feuille de route insiste sur la nécessité de l'implication des organes de gouvernance et des agents de contrôle pour assurer la célérité requise dans le traitement de cette problématique et pour mettre en œuvre les mesures nécessaires à cet effet.

Sur un autre niveau, et en application des Hautes Orientations Royales, le Ministère de l'Économie et des Finances œuvrera pour la mise en place et l'application d'un plan d'action visant la restructuration de certains EEP, notamment à travers la révision du statut des filiales et des actifs qui ne sont pas directement liés à l'objet principal desdits EEP, ainsi qu'à travers la rationalisation de leurs dépenses, et ce, dans le cadre de contrats-programmes avec l'État.