

Rapport sur le secteur des Etablissements et Entreprises Publics (EEP) accompagnant le Projet de Loi de Finances 2025 - SYNTHESE -

Les Etablissements et Entreprises Publics (EEP) ont toujours été au cœur des priorités des pouvoirs publics eu égard à leur contribution déterminante dans la conduite et la mise en œuvre des politiques de développement économique et social et à l'effort de l'investissement public. En effet, ces entités interviennent dans tous les secteurs stratégiques, notamment l'infrastructure, l'eau, l'énergie, l'agriculture, la pêche maritime, l'éducation, l'enseignement, la formation professionnelle, la recherche, la santé, la protection sociale, le tourisme, le transport et la logistique outre la production d'une large gamme de services aux entreprises et aux citoyens.

De même, les EEP interviennent massivement dans les programmes de développement des territoires et de réduction des inégalités sociales et spatiales et jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre des chantiers stratégiques contribuant ainsi à la diversification des sources de croissance, au renforcement de la résilience et de la compétitivité de l'économie dans l'objectif de consolidation du positionnement international du pays.

Les EEP assurent également un rôle majeur dans la dynamisation de la transformation économique, numérique et sociale du pays et participent, activement, à la réalisation des grands chantiers lancés par **Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste**, dont notamment la généralisation de la protection sociale, la promotion de l'initiative privée et l'accélération des programmes stratégiques dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, de l'agriculture et l'extension d'une infrastructure de qualité, outre leur contribution au nouveau chantier de préparation de la Coupe du monde 2030.

Compte tenu des enjeux stratégiques liés à l'efficacité économique et sociale de l'action des EEP et dans l'objectif d'améliorer leurs performances, le chantier de la réforme profonde de ce secteur a été érigé au rang de priorité nationale suite aux **Hautes Orientations Royales**, notamment celles contenues dans le Discours Royal du 29 juillet 2020 appelant à réaliser avec diligence une réforme profonde du secteur public pour corriger les dysfonctionnements structurels des EEP, garantir une complémentarité et une cohérence optimales entre leurs missions respectives et, *in fine*, rehausser leur efficacité économique et sociale.

Ce chantier de réforme tient également compte de la nécessité de s'aligner sur les dispositions du projet d'amendement de la Loi Organique relative à la Loi de Finances qui prévoit l'élargissement de son champ d'application aux établissements publics non marchands.

Les objectifs majeurs de cette réforme consistent en la rationalisation de la taille du portefeuille public et la consolidation de ses performances par la réalisation d'un programme d'opérations de restructuration visant à remédier aux chevauchements des missions ou des activités imparties aux EEP, à dissoudre et à liquider les entités qui souffrent d'un déficit financier chronique et à œuvrer à la valorisation des synergies et des complémentarités, à la création de la valeur, à l'amélioration de la qualité de la gestion et

de la gouvernance, à l'ancrage des principes de transparence et de reddition des comptes. L'objectif ultime est de garantir un service de qualité au moindre coût pour la collectivité en veillant à la réduction de la pression sur le budget de l'Etat.

Ce chantier de réforme a connu une avancée importante suite à l'approbation par le Conseil des Ministres tenu le 1^{er} juin 2024 sous la présidence de **Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste**, des Orientations Stratégiques de la Politique Actionnariale de l'Etat (PAE).

Ainsi, et suite à l'avis favorable émis, en date du 19/09/2024, par l'Instance de Concertation sur le projet de la PAE, ce projet sera soumis à l'approbation du Conseil du Gouvernement, ce qui permettra de lancer son déploiement. Cette politique marquera une étape importante dans la restructuration et la modernisation du portefeuille de l'Etat, en fournissant un document de référence unique pour guider l'action de l'Etat en tant qu'actionnaire.

En effet, l'adoption de la PAE permettra à l'ANGSPE d'engager les diligences, les études et les évaluations en concertation avec les partenaires concernés en vue d'accélérer la mise en place et l'exécution du programme de réforme des EEP relevant de son périmètre, qui portent des enjeux économiques et sociaux importants.

S'agissant des EEP du périmètre piloté par le Ministère de l'Economie et des Finances, le plan d'action engagé a permis d'identifier un programme d'opérations de restructuration concernant une soixantaine d'EEP, dont une grande partie est en cours de mise en œuvre. Parallèlement, les évaluations et les concertations se poursuivent dans d'autres secteurs en vue de l'identification de nouvelles opérations de restructuration afin d'élaborer un programme de réforme aligné sur les objectifs de rationalisation du portefeuille public et de réduction de sa taille.

La Note d'Orientation du Chef du Gouvernement n° 10/2024 du 06 août 2024 relative à la préparation du Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2025 énonce les priorités majeures pour les années à venir qui s'articulent autour de la souveraineté hydrique, alimentaire et énergétique et du renforcement de la soutenabilité des finances publiques avec comme objectif de dégager les espaces budgétaires nécessaires pour poursuivre la réalisation des différents chantiers de développement, tout en préservant la dynamique de l'investissement public, levier essentiel pour consolider les piliers de l'Etat social. Ainsi, les orientations générales du Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2025 s'articulent autour des priorités suivantes :

- **La poursuite du renforcement des piliers de l'Etat social ;**
- **La consolidation de la dynamique d'investissement et de la création de l'emploi ;**
- **La poursuite de la mise en œuvre des réformes structurelles ;**
- **La préservation de la soutenabilité des finances publiques.**

I. COMPOSITION ET PERFORMANCES DU PORTEFEUILLE PUBLIC

1. Composition du portefeuille public

Le portefeuille public se compose, à **fin septembre 2024**, de **271 EEP** répartis comme suit :

- **228 Etablissements Publics (EP)¹ ;**
- **43 Sociétés Anonymes à Participation Directe du Trésor² (SA-PDT).**

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

De plus, certains EEP détiennent des filiales et/ou des participations totalisant **525 entités**, dont **53%** sont détenues majoritairement.

Le portefeuille public inclut également :

- **73 Sociétés Anonymes à Participation Directe des Collectivités Territoriales³ (SAPDCT)** dont **21 sociétés** sont soumises au contrôle financier et sont suivies au niveau du portefeuille public ;
- **53 Autres Organismes Publics⁴**, dont **30 entités** sont soumises au contrôle financier et sont suivies au niveau du portefeuille public.

2. Indicateurs économiques et financiers

L'évolution des indicateurs financiers montrent un redressement significatif en termes de réalisations de 2023 et de prévisions de clôture de 2024 en soulignant que les prévisions sur la période 2025-2027 confirment cette tendance et ce, aussi bien pour l'ensemble du portefeuille public que pour le périmètre de l'ANGSPE.

En 2023, le **chiffre d'affaires (CA)** du secteur des EEP s'est établi à **332.070 MDH**, marquant par rapport à 2022, une quasi-stagnation qui résulte, essentiellement, de la baisse du CA du Groupe OCP, qui est passé de **114.574 MDH** en 2022 à **91.277 MDH** en 2023.

Les prévisions pour l'exercice 2024 tablent sur un CA de **345.912 MDH** pour l'ensemble du secteur, en hausse de 4% par rapport à 2023.

S'agissant des **Charges d'Exploitation Hors Dotations (CEHD)**, elles se sont établies à **279.128 MDH** en 2023, en réduction de 7% par rapport à 2022 sous l'effet, essentiellement, de la baisse enregistrée au niveau des CEHD du Groupe OCP.

Quant aux **résultats nets** du secteur des EEP, ils ont connu une amélioration importante, en passant de **1.044 MDH** enregistré en 2022 à **9.278 MDH** en 2023. Les prévisions de clôture de 2024 confirment le retour de la tendance haussière des résultats du secteur des EEP. Ainsi, le résultat net du secteur s'établirait à **14.071 MDH**.

3. Investissements des Etablissements et Entreprises Publics

En 2023, les EEP ont réalisé un volume d'investissement total de **81.285 MDH**, en amélioration de 6% par rapport à 2022 (+**4.533 MDH**).

Ce niveau de performances des EEP en matière d'investissement a été atteint grâce notamment aux réalisations du Groupe OCP (**27.400 MDH**), de l'ONEE (**6.823 MDH**), des AREF (**6.059 MDH**), du HAO (**4.548 MDH**), de la SRRA (**3.747 MDH**), du Groupe CDG (**3.417 MDH**) et des Régies de Distribution (**2.494 MDH**).

En 2024, les investissements actualisés des EEP s'élèvent à **132.067 MDH** contre **152.013 MDH** prévus initialement (Loi de Finances pour l'année budgétaire 2024), soit une baisse de 13%. Cette diminution s'explique par l'impact des décisions issues des discussions budgétaires et des délibérations des organes de gouvernance des EEP qui tiennent compte des évolutions de la conjoncture et du marché au cours du dernier trimestre de l'exercice écoulé et du premier trimestre de l'exercice entrant. Quant aux prévisions de clôture au titre de 2024, elles sont établies à **115.215 MDH**, soit un taux de 87% par rapport aux prévisions actualisées.

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

³ Il s'agit de sociétés de droit privé dont le capital est détenu au minimum à 34% par les Collectivités Territoriales.

⁴ Il s'agit de personnes morales de droit public dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

Pour les prévisions des exercices 2025, 2026 et 2027, les investissements des EEP seraient, respectivement, de **137.700 MDH**, de **141.614 MDH** et de **122.298 MDH**.

4. Relations financières entre l'Etat et les EEP

Les transferts du BGE au profit des EEP au titre de 2023 se sont élevés à **65.687 MDH**, soit un taux de réalisation de 93% par rapport aux prévisions (**70.766 MDH**).

La répartition sectorielle montre que les transferts budgétaires de l'Etat aux EEP, en 2023, sont, essentiellement, destinés aux secteurs prioritaires, à savoir l'éducation, l'enseignement supérieur et la formation (**29.428 MDH**), l'agriculture et la pêche (**8.474 MDH**), l'eau, l'énergie et les mines (**6.766 MDH**), le secteur du transport (**5.058 MDH**) et le secteur de la santé et du développement social (**4.073 MDH**).

Le soutien de l'Etat aux EEP ne se limite pas aux subventions et aux dotations allouées à certains EEP par le BGE mais englobe également d'autres concours financiers. Il s'agit notamment du produit des taxes parafiscales perçues par certains organismes. Le montant total des produits de ces taxes est passé de **3.575 MDH** en 2014 à **5.644 MDH** en 2023.

Les transferts entre l'Etat et les EEP prennent la forme de flux financiers envers l'Etat sous forme de dividendes, de parts de bénéfices, de produits de monopole, de contributions budgétaires, de redevances pour l'occupation du domaine public et d'autres revenus.

Les produits versés par les EEP au BGE (hors produits de cession d'actifs et de privatisation), ont atteint **13.987 MDH** au titre de la **Loi de Finances pour l'année budgétaire 2023**, soit un taux de réalisation de **85%** par rapport aux prévisions initiales (**16.464 MDH**). Les principaux versements ont été effectués par **OCP SA (7.441 MDH)**, **l'ANCFCC (4.000 MDH)** et **Bank Al Maghrib (937 MDH)**.

Concernant la **Loi de Finances pour l'année budgétaire 2024**, les prévisions initiales au titre des produits à provenir des EEP, hors produits de cession d'actifs et de privatisation, sont de **15.480 MDH** alors que les prévisions de clôture s'élèvent à **18.485 MDH (+19%)**.

Le **Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2025** prévoit le versement d'un montant de **19.546 MDH** au titre des produits à provenir des EEP et ce, hors produits de cession d'actifs et de privatisation. Ces prévisions enregistrent une hausse de 26% par rapport aux prévisions de la Loi de Finances pour l'année budgétaire 2024 hors produits de cession d'actifs et de privatisation (**15.480 MDH**).

Concernant les produits de cession d'actifs et de privatisation, leurs réalisations en 2023 ont été établies à **1.607 MDH**, représentant 18% des prévisions initiales (**9.000 MDH**).

En 2023, la contribution fiscale des EEP au titre de l'IS, de l'IR et de la TVA a atteint un montant de **26.638 MDH** (hors Contribution Sociale de Solidarité sur les Bénéfices, estimée à **1.716 MDH**), en hausse de 7% par rapport à 2022 et représentant environ 16% de la recette globale au titre de ces impôts.

II. CHANTIERS DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIALE PORTES PAR LES EEP

Les EEP poursuivent la mise en œuvre de leurs plans d'action axés essentiellement sur les chantiers lancés par **Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste**. Ces plans s'articulent autour des objectifs de consolidation des bases de l'Etat social et de la compétitivité de l'économie nationale, de la création de la valeur et de l'emploi, de la promotion de l'initiative privée, du renforcement de la connectivité au moyen d'une infrastructure aux meilleurs standards, de l'accélération des programmes axés sur les priorités nationales dont notamment celles liées à la souveraineté du pays dans les secteurs de l'eau, de l'énergie et de la santé.

Concernant **le chantier Royal de la généralisation de la protection sociale**, **31,5 millions** de personnes sont couvertes par l'AMO représentant 84% de la population marocaine, dont **24,2 millions** de personnes assurées par la CNSS et **7,3 millions** par les autres acteurs (CNOPS, Mutuelle des Forces Armées Royales, etc.)

S'agissant **du secteur de l'eau**, et en vue de faire face aux effets multiples du stress hydrique prolongé, **Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste**, a appelé, lors du Discours Royal à l'occasion de la Fête du Trône du 29 juillet 2024, à la mise à jour continue des leviers de la politique nationale de l'eau et **à la définition d'un objectif stratégique**, quelles que soient les circonstances : **garantir l'eau potable à tous les citoyens et couvrir 80% au moins des besoins d'irrigation sur tout le territoire national**.

Ainsi, **Sa Majesté** a donné **Ses Hautes Instructions** en vue de la mise en œuvre optimale des différentes composantes du PNAEPI 2020-2027, la protection du domaine public hydraulique, l'opérationnalisation de la police de l'eau et la lutte contre le phénomène d'exploitation abusive et de pompage anarchique de l'eau.

En ce qui concerne **le programme des travaux de préparation de la Coupe du monde 2030**, plusieurs EEP contribuent à la réalisation de ce chantier structurant notamment pour réaliser et livrer, dans les délais prescrits et aux normes requises, les enceintes sportives et doter les villes hôtes de cet événement d'infrastructures de transport et de communication répondant aux normes internationales exigées.

Dans ce cadre, l'ONCF a lancé la réalisation d'un programme de développement ferroviaire pour un coût estimé à **87 MMDH** couvrant plusieurs composantes notamment l'extension de la LGV de Kénitra vers Marrakech et le développement d'un Réseau Express Régional (RER) au niveau des agglomérations de Casablanca, de Rabat et de Marrakech.

Aussi, les concertations ont été engagées en vue de mettre en place un contrat-programme à conclure entre l'Etat et l'ONCF devant asseoir et définir les composantes de ce plan de développement et de son montage de financement.

De son côté, ADM a engagé les concertations avec les parties prenantes en vue de définir et d'arrêter le plan de financement du programme d'aménagement autoroutier de **1.000 KM** à réaliser conformément aux **Hautes Orientations Royales** suite au Message de **Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste**, adressé, le 08 novembre 2023, aux participants à la 4^{ème} édition du Forum pour l'investissement en Afrique, annonçant l'extension du réseau autoroutier à **3.000 km** à l'horizon 2030.

L'ONDA a lancé la réalisation de son programme d'investissement évalué à **12,3 MMDH** et qui porte sur les travaux d'extension des capacités des aéroports de Mohammed V, de Rabat-Salé, de Marrakech, d'Agadir, de Tétouan, de Tanger, de Fès et d'Al Hoceima.

Ce programme permettra également de soutenir la croissance du secteur touristique et le plan de développement de la RAM défini dans le cadre du contrat-programme conclu en juillet 2023 et visant notamment l'expansion de sa flotte de 50 à 200 avions et la densification de son réseau des lignes internationales et domestiques.

De même, l'ANRT a lancé, conformément à la stratégie 2030 du secteur des télécommunications, la réalisation du projet de couverture de la 5G dans l'objectif d'atteindre une couverture de 25% de la population en 2026 et 70% à fin 2030 en assurant un niveau de couverture de 100% pour les villes hôtes de la Coupe du monde 2030.

Quant au **secteur de l'énergie**, MASEN et l'ONEE ont intensifié la cadence de réalisation du programme de développement des Energies Renouvelables (EnR) en vue d'accélérer la stratégie de transition énergétique et de contribuer à la réduction de la dépendance énergétique de notre pays.

Ainsi, la capacité installée en EnR à fin 2023 est de **4.607 MW**, soit **plus de 41%** du mix électrique national. De même et compte tenu du programme en cours d'exécution, la part des EnR dans le mix électrique atteindrait, en 2027, une part de 56% dépassant ainsi l'objectif stratégique fixé pour 52% à l'horizon 2030.

De même, MASEN a lancé la mise en œuvre du plan d'action relatif à l'Offre Maroc pour le développement de la filière de l'hydrogène vert. Dans ce cadre, les investisseurs potentiels ont déposé leurs offres, ce qui ouvre des perspectives prometteuses pour cette filière devant contribuer, en profondeur, à l'accélération de la transition énergétique et à la décarbonisation de la production nationale, outre les avantages en termes de croissance, de création d'emploi et de renforcement de l'offre à l'export.

En outre, il a été procédé au lancement des études de conception et de structuration des projets de Terminal du Gaz Naturel (GNL) de Nador West Med (NWM) et du Gazoduc de connexion de NWM à Mohammedia via le Gazoduc Maghreb-Europe (GME), en soulignant que l'ONHYM poursuit la réalisation des études et des concertations avec les partenaires concernés en vue de la concrétisation du projet stratégique du Gazoduc Nigéria-Maroc, qui a connu une avancée décisive suite au lancement, à la fin du mois d'août 2024, des travaux de validation de l'Accord Intergouvernemental (IGA) et de l'Accord Pays Hôte (HGA).

S'agissant **du secteur agricole**, les EEP de ce secteur poursuivent le déploiement de la stratégie « Génération Green », par la réalisation de plusieurs projets en matière d'agrégation agricole, de PPP autour des terres agricoles de l'Etat, d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes dans le secteur agricole. Ces organismes ont contribué également à la mise en œuvre de plusieurs mesures pour le bon déroulement de la campagne agricole 2023-2024 dont notamment l'approvisionnement en semences et en engrais, la gestion de l'eau d'irrigation et l'assurance agricole.

Ainsi et en dépit d'une forte baisse des précipitations, le secteur agricole continue d'assurer un approvisionnement régulier des marchés, en soulignant que ce secteur a montré une forte résilience dans la mesure où les exportations, en 2023, des produits de l'agriculture et de l'agro-alimentaire ont atteint **83.142 MDH** contre **81.236 MDH** en 2022, plaçant ainsi ce secteur parmi les principaux secteurs pourvoyeurs de recettes en devises.

Pour ce qui concerne **la formation professionnelle**, l'offre de formation initiale de l'OFPPPT atteindra une capacité de 414.855 places pédagogiques pour l'année 2024-2025. Cette amélioration est due à l'ouverture prévue de 20 nouveaux établissements dotés d'une capacité de 5.000 places pédagogiques.

De même, **le chantier Royal relatif à la réalisation des 12 Cités des Métiers et des Compétences (CMC)** connaît une avancée significative suite à la mise en service de six (6) CMC dans les régions de Souss-Massa, de l'Oriental, de Laâyoune Sakia-El Hamra, de Rabat-Salé-Kénitra, de Tanger-Tétouan-Al Hoceima et de Béni Mellal-Khénifra avec une capacité de **21.865 sièges pédagogiques, soit 64% de la capacité cible de 34.000 stagiaires pour les 12 CMC**, en soulignant que les six CMC restantes sont en cours de réalisation en vue de leur ouverture en 2025.

A fin août 2024, les engagements au titre du programme des CMC s'élèvent à **4.900 MDH** et les paiements effectués ont atteint **3.200 MDH (65%)**.

Le secteur touristique a confirmé, en 2023, sa dynamique exceptionnelle et sa position comme l'un des plus grands pourvoyeurs de devises pour notre pays avec un volume des arrivées de **14,52 millions** de touristes (+34% par rapport à 2022) et des recettes voyages en devises de **105 MMDH** contre **94 MMDH** en 2022 (+12%).

Pour **le secteur des phosphates**, les performances financières de l'OCP montrent une stabilité, témoignant de la résilience du Groupe face aux fluctuations récurrentes du marché international. Les fondamentaux du Groupe sont demeurés solides, lui permettant de maintenir une position compétitive sur le marché mondial des engrais, en notant qu'en 2022, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires record sous l'effet d'une forte hausse des prix des produits phosphatés.

Ainsi, le chiffre d'affaires du Groupe s'est établi à **91.277 MDH** à fin 2023, enregistrant une baisse de 20% par rapport à 2022 (**114.574 MDH**). Quant au résultat net, il a enregistré un recul de 49% passant de **28.185 MDH** en 2022 à **14.369 MDH** en 2023.

III. OPERATIONNALISATION DE LA REFORME DU SECTEUR DES EEP

Concernant le chantier de la réforme des EEP, il a été procédé à la mise en place d'une feuille de route reposant sur une approche visant une cohérence globale et une convergence de l'ensemble des actions envisagées dans le cadre de ce chantier, en tenant compte des objectifs du projet d'amendement de la Loi Organique relative à la Loi de Finances. Cette feuille de route s'articule autour de deux principales composantes tenant principalement à la mise en place des textes prévus dans le cadre du projet de réforme et à la mise en place et l'exécution d'un programme d'opérations de restructuration.

La 1^{ère} composante se rapportant à la mise en place des textes enregistre une avancée significative dans la mesure où sur un total de 19 textes législatifs et réglementaires prévus par le projet de réforme, 8 textes ont été adoptés et publiés au *Bulletin Officiel*, 4 ont été mis dans le circuit d'approbation et 7 projets de textes sont en cours d'élaboration et seront mis dans le circuit d'adoption dès l'achèvement des études et des consultations y afférentes.

De même, **l'ANGSPE a défini, pour son périmètre**, un plan d'action qui s'articule autour des chantiers prioritaires visant à renforcer la gouvernance, à accompagner les opérations de transformation en sociétés anonymes (TSA), à conduire les restructurations sectorielles, à mettre en œuvre la consolidation des comptes et à mettre en place un dispositif de pilotage de la performance des EEP de son périmètre.

Dans ce cadre, l'ANGSPE poursuit la mise en œuvre de plusieurs opérations de restructuration notamment dans le secteur audiovisuel en vue de la création d'une holding publique viable et pérenne ainsi que l'engagement de l'étude visant la redéfinition du modèle stratégique de l'ONEE au vu des changements institutionnels ayant touché l'écosystème de l'Office. De même, l'Agence assure l'accompagnement de plusieurs EEP, dont notamment la SNTL et BAM, en vue de la préparation de leurs projets de restructuration et de redéfinition de leurs modèles stratégiques.

S'agissant du périmètre des EEP piloté par le Ministère de l'Economie et des Finances, les opérations de restructuration les concernant se caractérisent par des complexités et des difficultés tenant à plusieurs dimensions d'ordre stratégique, institutionnel, organisationnel et social et nécessitent, par conséquent, des concertations élargies avec les ministères de tutelle, les EEP concernés et les autres parties prenantes.

La réussite de ces opérations de restructuration nécessite de s'appuyer sur une vision sectorielle déclinée dans le cadre d'une stratégie sectorielle actualisée et devant déterminer, entre autres, les objectifs, les moyens et l'organisation institutionnelle et opérationnelle de mise en œuvre de ladite stratégie.

Les cas du secteur de **l'habitat et de l'urbanisme** ainsi que celui de **la santé** sont illustratifs, dans la mesure où ces deux Départements ont arrêté sur la base d'une vision sectorielle, le schéma institutionnel cible devant porter la stratégie sectorielle. Ils ont procédé, à cet effet, par voie législative, à la mise en place d'un plan de restructuration des EEP sous leur tutelle, en cohérence avec la réorganisation préconisée pour leurs secteurs respectifs.

Dans ce cadre et dans une logique d'accélération, le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) a engagé des concertations avec plusieurs ministères, certains EEP et d'autres parties prenantes pour mettre en place un programme de restructuration des EEP dans le cadre d'une approche centrée sur les enjeux stratégiques, financiers, économiques et opérationnels des secteurs et des EEP concernés.

Cette approche repose sur des critères tenant notamment au renforcement de l'efficacité économique et sociale, à l'amélioration de la qualité de service, à la valorisation des synergies et des complémentarités, à la suppression des chevauchements de missions des acteurs publics, à la réduction de l'appel au budget de l'Etat et au retrait des marchés matures qui peuvent être mieux gérés par le secteur privé.

Ladite approche s'appuie également sur les opérations des audits externes menées par le MEF et qui ont été focalisées, au cours des dernières années, sur les audits stratégiques et les réformes institutionnelles et organisationnelles, permettant ainsi l'identification de nouvelles opérations de restructuration.

Les travaux réalisés, à date, ont permis d'identifier un programme global d'opérations de restructuration, réparties en trois catégories :

- Les opérations de restructuration en cours d'exécution ou ayant un niveau de maturité avancé. Les opérations identifiées, à ce titre, concernent une soixantaine d'EEP ;
- Les opérations en cours d'évaluation et de réflexion et qui n'ont pas encore atteint le niveau de maturité requis et nécessitent, par conséquent, des analyses et des concertations approfondies ;
- Un programme d'actions spécifiques visant l'amélioration de la gouvernance des EEP, de leur contrôle financier ainsi que d'autres actions d'appui notamment en matière de recouvrement des créances.

IV. SYNERGIES PUBLIC-PRIVE ET CONTRIBUTION DES EEP A L'AMELIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES

En matière de réforme du dispositif de gouvernance et de contrôle financier de l'Etat sur les EEP, un projet de loi est en cours de finalisation en concertation avec les partenaires concernés pour recueillir leurs avis et propositions avant de le mettre dans le circuit d'adoption.

Ce projet repose sur cinq grandes inflexions notamment la maîtrise du portefeuille public, l'instauration des bonnes pratiques de gouvernance, la généralisation du contrôle financier, le renforcement de la transparence, le pilotage par la performance et la modulation du contrôle sur la base de critères liés à la qualité de la gestion et de la gouvernance.

Concernant **le projet du nouveau Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP**, son élaboration vise à s'adapter aux évolutions des référentiels nationaux et internationaux en matière de gouvernance d'entreprise. Le projet de Code, soumis à consultation publique en juillet 2023, a été mis dans le circuit d'adoption en vue de sa publication par voie de décret.

Un plan d'action sera engagé, dès publication du décret portant approbation de ce Code, en vue de lancer une campagne de sensibilisation et de communication visant à disséminer les nouvelles pratiques introduites par le Code notamment en matière de responsabilisation des organes de gouvernance, de leur composition, de leurs missions, d'introduction des administrateurs indépendants, d'évaluation des performances, de respect des droits des parties prenantes, de diffusion des valeurs et principes d'ordre Environnemental, Social et de Gouvernance (ESG), de renforcement de la transparence et de publication des informations financières et extra-financières.

En ce qui concerne **la démarche de contractualisation des relations entre l'Etat et les EEP**, et conformément aux objectifs du chantier de réforme des EEP, la nouvelle génération des projets de contrats-programmes reposera sur des plans stratégiques validés des EEP, des schémas institutionnels clairs, des plans d'affaires performants et des modèles économiques et financiers viables.

Dans ce cadre, un projet de décret est en cours d'adoption afin de fixer les cas dans lesquels sont conclus les contrats-programmes, dans le but de garantir l'accompagnement requis aux EEP pour assurer la réussite des programmes et des politiques confiés à ces organismes.

Un nouveau guide méthodologique de contractualisation est également en cours de mise en place. Ce guide vise à clarifier le processus et la chaîne de contractualisation en proposant des modèles de contrats-programmes, de contrats de performance et de contrats d'objectifs internes. Il définira, en particulier, les obligations de services publics tout en encourageant une contribution accrue des EEP à la transition verte et au développement durable.

En matière **des délais de paiement**, l'Observatoire des Délais de Paiement (ODP) créé en 2017, joue un rôle clé pour accroître la transparence et la responsabilité dans les transactions commerciales. Lors de sa sixième réunion tenue en juin 2024, l'ODP a mis en lumière les résultats positifs du dispositif de sanctions pécuniaires instauré par la loi n° 69-21 modifiant la loi n° 15-95 formant code de commerce et édictant des dispositions transitoires particulières relatives aux délais de paiement qui a été conçu pour réduire les délais de paiement dans le secteur privé.

Le quatrième rapport publié par l'Observatoire, le 26 juillet 2024, intègre un premier bilan du déploiement du dispositif de sanctions susvisé mettant en exergue des perspectives prometteuses en matière de réduction des délais entre entreprises et de consolidation de l'équilibre des relations entre acteurs privés.

Pour les EEP, le rapport précité confirme leurs performances en matière de réduction de leurs délais de paiement qui ont atteint une moyenne de 35,5 jours à fin 2023 contre 55,9 jours en 2018.

S'agissant **des Partenariats Public Privé**, la loi n° 86-12 relative aux contrats de PPP a été modifiée et complétée par la loi n° 46-18, publiée au *Bulletin Officiel* le 19 mars 2020. L'entrée en vigueur de cette loi est conditionnée par la publication de l'ensemble de ses textes d'application dont sept (7) ont été publiés et deux (2) sont en cours de finalisation en vue de les mettre dans le circuit d'adoption.

En perspective de l'entrée en vigueur de ce nouveau cadre juridique, les travaux ont été engagés en vue de la préparation de la 1^{ère} réunion de la Commission Nationale de PPP (CNPPP), présidée par le Chef du Gouvernement, et dont les principales missions portent sur la définition des orientations générales et de la stratégie nationale pour les PPP et sur l'élaboration du programme national des projets PPP.

Dans ce cadre, des réunions de concertation ont été tenues avec plusieurs ministères et les EEP sous leur tutelle en vue de la collecte des projets à inscrire au programme national de PPP et de recueillir leurs attentes et leurs propositions en matière d'orientations stratégiques du PPP. De même, un projet de circulaire pour recenser les projets PPP a été soumis à la signature du Chef du Gouvernement.

V. ENGAGEMENTS DES EEP DANS LES PROJETS DE TRANSITION VERTE

En vue de structurer et renforcer l'efficacité des financements publics et privés dans l'atteinte des objectifs du NMD et de la CDN, un programme de Transition Budgétaire Verte (TBV) a été lancé au sein du MEF avec l'appui de l'Agence Française de Développement (AFD).

Ce programme, étalé sur la période 2023-2027, a pour ambition d'aligner les finances publiques sur les enjeux climatiques, à travers l'atténuation et l'adaptation aux effets du changement climatique, tout en développant la finance climat. Ses objectifs incluent, entre autres, la mise en place d'un cadre institutionnel pour la coordination de la gestion climatique, l'étiquetage climat des budgets et l'usage d'instruments financiers tels que les obligations vertes.

Le secteur des EEP constitue une composante principale du programme TBV, dans la mesure où ces EEP interviennent dans la quasi-totalité des secteurs à forts impacts sur l'environnement (eau, énergie, mines, BTP, aménagement, transport, logistiques, agriculture...).

Ainsi, les EEP sont invités au respect des normes climatiques, ce qui permettra de répondre aux attentes croissantes des investisseurs en matière de critères ESG (environnemental, social, gouvernance) et facilite leur accès au financement durable.

Dans ce cadre, les EEP sont appelés à intégrer pleinement la transition écologique dans leur stratégie, avec des mécanismes incitatifs et des politiques d'achats privilégiant les produits et services verts. Ils doivent également développer des outils de reporting environnemental et intégrer l'analyse des risques climatiques dans leur gestion.

Le Groupe OCP se distingue en tant que précurseur de la transition verte avec le lancement, en 2023, de l'ambitieux Programme Vert 2023-2027, doté de **130 MMDH**, axé sur le développement durable et la décarbonation des activités du Groupe.

Ce programme vise à produire 20 millions de tonnes d'engrais décarbonnés d'ici 2027, grâce à un investissement de **20 MMDH** dans la production locale d'ammoniaque vert, réduisant ainsi la dépendance aux importations.

Il inclut également un plan de **11 MMDH** pour développer **5 GW** d'énergies renouvelables, couvrant les besoins énergétiques du Groupe, ainsi que **23,5 MMDH** pour des projets de dessalement et de réutilisation des eaux usées, garantissant son autonomie hydrique.

OCP SA est la seule entreprise publique au Maroc à publier ses données climatiques selon les normes de la Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD), qui constitue le système le plus exhaustif et le plus exigeant en matière de reporting climatique.

Le Groupe TMSA poursuit une ambition de neutralité carbone d'ici 2030 pour l'ensemble de ses opérations. Sa feuille de route, établie en 2022, prévoit d'atteindre zéro carbone en développant des infrastructures de connexion des navires à quai et en augmentant la production d'énergie renouvelable.

En matière de mobilité durable, le groupe prévoit de développer des infrastructures pour les véhicules électriques et à hydrogène vert, de convertir sa flotte de véhicules et d'installer des bornes de recharge.

Le programme de développement des Energies Renouvelables (EnR), constituant une composante centrale de la stratégie de transition énergétique du Maroc, vise à atteindre une part des EnR dans le mix électrique national de 52% en 2030, par la réalisation d'une capacité de production d'électricité à partir de sources renouvelables de 10.000 MW. La capacité installée en EnR à fin 2023 représente 41% du mix électrique national et atteindra 56% en 2027, en soulignant que **MASEN** a été désignée comme point focal pour le développement de la filière de l'hydrogène vert, qui constitue un vecteur efficace pour la conversion et l'alimentation en énergie verte des activités et des filières dans tous les secteurs économiques (industrie, mobilité, dessalement, transport etc.).

L'ONCF continue de progresser dans sa démarche de réduction de l'empreinte carbone et de promotion des pratiques durables, s'inscrivant dans la « Stratégie Innovante et Intégrée du Rail à l'horizon 2030 ».

ADM a intensifié ses efforts en matière de développement durable à travers deux grands programmes : le programme Vert qui porte sur les travaux de reboisement, de lutte contre l'érosion, de préservation des ressources et de recyclage et réduction des déchets et le programme Azur qui s'intéresse aux projets d'énergie durable et de mobilité électrique tout au long du réseau autoroutier à travers la mise en place des installations d'infrastructures pour véhicules électriques dans 55% des aires de repos.

Par ailleurs, le nouveau plan stratégique 2024-2030 de la **CDG** confirme la détermination du Groupe à renforcer son rôle d'acteur majeur dans la construction d'un avenir durable et inclusif.

Ainsi, toutes les **Branches du Groupe** ont lancé des projets visant à atténuer l'impact environnemental et à promouvoir une utilisation responsable des ressources, dont notamment la CDG Capital, qui a adopté une politique RSE et obtenu une attestation de maturité « ISO 26000 » avec un niveau « Avancé ».

Par ailleurs, d'autres EEP participent également à des projets d'adaptation au changement climatique, en particulier dans les secteurs de l'eau et de l'agriculture, à l'instar de l'ADA, l'ANDZOA, les ORMVA, les ABH et l'ONEE, contribuant ainsi au renforcement de la résilience face aux défis climatiques et environnementaux.