

Royaume du Maroc



Direction des Entreprises Publiques
et de la Privatisation

RAPPORT D'ACTIVITÉ

Gouvernance & Performance

2025

**DIRECTION
DES ENTREPRISES
PUBLIQUES ET DE LA
PRIVATISATION**

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES



مُكَاحِبُ الْجَلَالَةِ الْمَلِكِ مُحَمَّدِ السَّادِسِ نَصْرُهُ مِنَ اللَّهِ

SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI

QUE DIEU L'ASSISTE



Chères lectrices, chers
lecteurs,

C'est pour moi un honneur et un plaisir renouvelés de présenter le rapport d'activité 2025 de la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP).

Les activités et réalisations de notre Direction au titre de l'année écoulée sont naturellement le

continuum d'actions, de projets et de chantiers initiés, au fil des ans, dans le cadre, notamment, de la mise en œuvre de la loi-cadre n°50-21 relative à la réforme des Etablissements et Entreprises Publics (EEP).

Le bilan 2025 est le fruit d'une belle alliance professionnelle des savoirs et des compétences que la DEPP s'honore d'abriter. Avec persévérance, constance et enthousiasme, les équipes de notre Direction ont su relever, avec brio, nombre de défis. Grâce à leur professionnalisme et leur sens élevé du service public, l'année 2025 aura été, en effet, une année riche en avancées majeures. Qu'elles trouvent ici l'expression de mes plus vifs remerciements et de ma profonde reconnaissance.

Le chantier phare de l'année reste sans conteste la consolidation du cadre de gouvernance des EEP. La publication du décret n° 2-24-249 portant approbation du Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP constitue un jalon décisif dans la modernisation du secteur public marocain. Ce Code pose les fondements d'une gouvernance responsable transparente et alignée sur les meilleurs standards internationaux.

Parallèlement, la réorganisation interne de la DEPP, consacrée par l'Arrêté n° 1543.25 du 4 juin 2025, a renforcé les capacités institutionnelles de la Direction en la dotant d'un cadre organisationnel aligné davantage sur ses attributions et sur les nouveaux enjeux de la réforme du secteur des EEP.

Nos efforts se sont également concentrés sur l'amélioration du contrôle financier de l'État et l'accompagnement constant des EEP.

L'action de nos Contrôleurs d'État, Commissaires du Gouvernement, Trésoriers-Payeurs, Agents Comptables et Fondés de Pouvoirs illustre l'engagement constant de la DEPP pour garantir la rigueur budgétaire et l'efficacité des investissements publics. Les résultats obtenus en 2025 témoignent des progrès réalisés en matière de gouvernance, d'efficacité et de maîtrise des ressources.

La dynamique de digitalisation a, elle aussi, franchi une étape importante avec la généralisation de la plateforme AD@E, désormais obligatoire pour l'ensemble des actes de paiement. Avec plus de 1 000 entités connectées, 350 000 ordres de paiement traités et 2 000 utilisateurs actifs répartis sur les 12 Régions du Royaume, cette plateforme incarne l'engagement de la Direction dans la digitalisation des métiers du contrôle financier.

Le développement du capital humain est demeuré au cœur des priorités de la DEPP en 2025. À ce titre, plus de 2 800 jours-hommes de formation ont été dispensés au profit de 217 cadres. Cette dynamique a notamment été marquée par le lancement, en partenariat avec l'Université Internationale de Rabat, d'un cycle certifiant dédié aux Trésoriers-Payeurs, illustrant la volonté de la Direction en faveur de la professionnalisation des métiers du contrôle financier et du renforcement des expertises au service des EEP.

Je saisis cette occasion pour exprimer ma gratitude aux responsables des EEP, à nos partenaires institutionnels, ainsi qu'à nos partenaires techniques et financiers pour la qualité de leur collaboration et de leur engagement.

L'année 2026 s'inscrira dans une dynamique de consolidation des acquis et de poursuite des

réformes engagées. À cet égard, le déploiement du Code des bonnes pratiques de gouvernance à travers l'organisation de rencontres régionales, l'opérationnalisation de la Commission Nationale du Partenariat Public-Privé, ainsi que la pleine appropriation de la nouvelle organisation de la DEPP figureront parmi les principales priorités de l'action de la Direction. Ces chantiers contribueront à renforcer l'efficacité de l'intervention publique, à promouvoir une gouvernance exemplaire et à soutenir la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'État.

Pour mener à bien ses chantiers, la DEPP a toujours bénéficié de la confiance, du soutien, des conseils et orientations, solidement ancrés dans le réel et les réalités de notre pays, de Madame la Ministre et de Monsieur le Ministre délégué. Je souhaiterais, en mon nom propre et au nom de l'ensemble des membres du personnel de la Direction, leur dire notre fierté pour la confiance placée en nous, notre gratitude et notre reconnaissance pour l'appui constant qu'ils ont apporté à notre Direction.

Forte et honorée des marques de confiance de Madame la Ministre et de Monsieur le Ministre délégué, la DEPP est déterminée à poursuivre inlassablement, en 2026 et au-delà, ses efforts et sa contribution dans la mise en œuvre et la réussite du chantier stratégique de réforme et de modernisation du secteur des EEP en tant que levier essentiel pour renforcer l'investissement et accompagner les priorités de développement du Royaume, sous la Conduite Eclairée de **Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste.**

Bonne lecture à toutes et à tous.

Khalid SBIA

Sommaire

MOT DU DIRECTEUR	8
ACRONYMES ET ABREVIATIONS	12
CHIFFRES CLES 2025	16
FAITS MARQUANTS 2025	18

01	CHAPITRE 1 : PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA DEPP	20
	I. MISSIONS ET ORGANISATION	22
	II. CAPITAL HUMAIN	26
	III. RENFORCEMENT DES CAPACITES	29
	IV. SYSTEME D'INFORMATION	35

02	CHAPITRE 2 : FOCUS SUR LES PRINCIPAUX CHANTIERS	38
	I. REFORME DU SECTEUR DES EEP	40
	II. REFORME DE LA GOUVERNANCE DES EEP	44
	III. REORGANISATION DE LA DEPP	49

03	CHAPITRE 3 : CHAMPS D'INTERVENTION	56
	I. ACCOMPAGNEMENT DES EEP	58
	II. CONTROLE FINANCIER	70
	III. PRIVATISATION ET OPERATIONS DE PORTEFEUILLE	88
	IV. PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE	92
	V. LIQUIDATIONS ET RESTRUCTURATIONS	96
	VI. NORMALISATION ET INSTITUTIONS COMPTABLES	103
	VII. COOPERATION INTERNATIONALE	112

04	CHAPITRE 4 : COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES	116
	I. COMMUNICATION INTERNE	118
	II. RELATIONS PUBLIQUES	121

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AC	Agent Comptable
ADII	Administration des Douanes et Impôts Indirects
AFC	Africa Finance Corporation
AFD	Agence Française de Développement
AMCAM	Agence Millennium Challenge Account-Morocco (MCA-Morocco)
ANRF	Autorité Nationale du Renseignement Financier
AO	Appel d'Offres
AUDA	African Union Development Agency
BAD	Banque Africaine de Développement
BGE	Budget Général de l'Etat
BM	Banque Mondiale
BMCI	Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie
CE	Contrôleur d'Etat
CG	Commissaire du Gouvernement
CGEM	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CNASNU	Commission Nationale chargée de l'Application des Sanctions prévues par les Résolutions du Conseil de Sécurité des Nations-Unies relatives au terrorisme, à la prolifération des armes et à leur financement
CNC	Conseil National de la Comptabilité
CNGE	Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise
CNPPP	Commission Nationale du Partenariat Public-Privé
DB	Direction du Budget
DEPP	Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
DGI	Direction Générale des Impôts
DTFE	Direction du Trésor et des Finances Extérieures
EP	Etablissement Public
EEP	Etablissements et Entreprises Publics
FMI	Fonds Monétaire International
FP	Fondés de Pouvoirs

GAFI	Groupe d'Action Financière
GAFIMOAN	Groupe d'Action Financière du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord
GAP	Gestion Active du Portefeuille
HCP	Haut-Commissariat au Plan
ICL	Instance Centrale de Liquidation
IFRS	International Financial Reporting Standards
JHF	Jour/Homme/Formation
LBC/FT	Lutte contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODP	Observatoire des Délais de Paiement
OEC	Ordre des Experts Comptables
OPCA	Organisation Professionnelle des Comptables Agréés
OPCI	Organismes de Placement Collectif Immobilier
PPP	Partenariat Public-Privé
RAP	Reste A Payer
SAPDT	Sociétés Anonymes à Participation Directe du Trésor
SGG	Secrétariat Général du Gouvernement
SI	Système d'Information
TGR	Trésorerie Générale du Royaume
TP	Trésorier Payeur
TBV	Transition Budgétaire Verte

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS DES EEP

AASLM	Agence pour l'Aménagement du Site de la Lagune de Marchica
AAVBR	Agence pour l'Aménagement de la Vallée du Bouregreg
ABHM	Agence du Bassin Hydraulique de La Moulouya
ABHOER	Agence du Bassin Hydraulique de l'Oum Er Rbia
ABHS	Agence du Bassin Hydraulique de Sebou
ABHSM	Agence du Bassin Hydraulique de Souss Massa

ADD	Agence de Développement du Digital
ADM	Société Nationale des Autoroutes du Maroc
ADS	Agence de Développement Social
AMEE	Agence Marocaine pour l'Efficacité Énergétique
AMDIE	Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations
AMDL	Agence Marocaine de Développement de la Logistique
AMMC	Autorité Marocaine du Marché des Capitaux
ANAM	Agence Nationale de l'Assurance Maladie
ANCFCC	Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie
ANGSPE	Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de suivi des performances des établissements et entreprises publics
AREF-CS	Académie Régionale d'Education et de Formation - Région Casablanca-Settat
AREF-MS	Académie Régionale d'Education et de Formation - Région Marrakech-Safi
AREF-RSK	Académie Régionale d'Education et de Formation - Région Rabat-Salé-Kénitra
AUMA	Agence Urbaine de Marrakech
AURS	Agence Urbaine de Rabat- Salé
BAM	Barid Al Maghrib
BIOPHARMA	Société de Productions Biologiques et Pharmaceutiques Vétérinaires
CDG	Caisse de Dépôt et de Gestion
CCM	Centre Cinématographique Marocain
CFR	Caisse pour le Financement Routier
CHUMVIM	Centre Hospitalier Universitaire Mohammed VI de Marrakech
CHUHII	Centre Hospitalier Universitaire Hassan II
CIE	Société Casa Iskane & Equipement
CIH BANK	Crédit Immobilier et Hôtelier
CMR	Caisse Marocaine des Retraites
CNOPS	Caisse Nationale des Organismes de Prévoyance Sociale
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
EET	Energie Electrique de Tahaddart
EN	Entraide Nationale

FEC	Fonds d'Equipement Communal
FM6I	Fonds Mohammed VI pour l'Investissement
HAO	Holding Al Omrane
IAM	Maroc Telecom (Itissalat Al-Maghrib)
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
IPM	Institut Pasteur du Maroc
ISM	Institut Supérieur de la Magistrature
LOARC	Laboratoire Officiel d'Analyses et de Recherches Chimiques
MAP	Maghreb Arabe Presse
MARCHICA MED	Société de Développement de la Lagune de Marchica
Maroc-PME	Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
MARSA MAROC	Société d'Exploitation des Ports (SODEP)
MASEN	Moroccan Agency for Sustainable Energy
NARSA	Agence Nationale de la Sécurité Routière (National Road Safety Agency)
OCE	Office de Commercialisation et d'Exportation
OCP	Office Chérifien des Phosphates
ODCO	Office de Développement de la Coopération
ONCF	Office National des Chemins de Fer
ONEE	Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable
ONHYM	Office National des Hydrocarbures et des Mines
ONICL	Office National Interprofessionnel des Céréales et des Légumineuses
ONMT	Office National Marocain du Tourisme
ONOUCS	Office National des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles
ONP	Office National des Pêches
ONSSA	Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires
RAFC	Régie Autonome des Frigorifiques de Casablanca
RAM	Royal Air Maroc
RADEEMA	Régie Autonome de Distribution d'Eau et d'Electricité de Marrakech
SAO	Société Al Omrane
SAEDM	Société d'Aménagement de Mazagan
SNTL	Société Nationale du Transport et de la Logistique
SODEA	Société de Développement Agricole



CHIFFRES CLÉS

RAPPORT D'ACTIVITÉ DEPP

2025

L'année 2025 a marqué l'accélération de la mise en œuvre du chantier de réforme du secteur des EEP, avec un cadre juridique en cours de consolidation (loi-cadre n° 50-21), des programmes multilatéraux à fort impact « Programme d'appui à la mise en œuvre de la réforme des Etablissements et Entreprises Publics, Programme d'appui au renforcement de la gouvernance et de la résilience au changement climatique (PGRCC), ENNAJJAA, Transition Budgétaire Verte (TBV) » et un engagement constant en faveur notamment de la gouvernance, de la performance et de la transition verte.



MARCHÉS & ORDRES DE PAIEMENT

Volumes et montants financiers

26 386,27 MDH
MONTANT TOTAL DES MARCHÉS VISÉS

4 494
MARCHÉS VISÉS

13 373
APPELS D'OFFRES OUVERTS

106 352 MDH
MONTANT TOTAL DES OP VISÉS

352 218
OP REÇUS

339 774
OP VISÉS

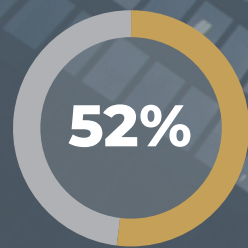


CAPITAL HUMAIN

Parité et Encadrement



EFFECTIF TOTAL



FEMMES



ENCADREMENT



ÂGE MOYEN



CONTRIBUTION DES EEP

Au Budget général de l'Etat

PÉRIODE
2015-2025
11,6
Milliards de DH
MOYENNE ANNUELLE

RÉALISATIONS
2025
20,61
Milliards de DH
RÉALISÉE

PRÉVISIONS
2026
19,52
Milliards de DH
PRÉVISIONNELLE

4 PRINCIPAUX CONTRIBUTEURS
OCP, ANCFCC,
IAM, BAM



FORMATION

Renforcement des capacités

2 800
JOURS-HOMMES

217
BÉNÉFICIAIRES

47
STAGIAIRES
ENCADRÉS



DIGITALISATION

PLATEFORME AD@E



CONTRÔLE FINANCIER

Supervision et agents



269

EEP SUIVIS

69

CONTRÔLEURS D'ETAT
& COMMISSAIRES DU
GOUVERNEMENT

*HORS RESPONSABLES

76

TRÉSORIERES PAYEURS /
AGENTS COMPTABLES

239

FONDÉS DE POUVOIRS

1 000

ENTITÉS CONNECTÉES

350 000

ORDRES DE PAIEMENT

2 000

UTILISATEURS ACTIFS

12

RÉGIONS COUVERTES

FAITS MARQUANTS 2025

L'année 2025, a connu des actions importantes qui témoignent de l'accélération du rythme de mise en œuvre du programme de réforme porté par la DEPP.

Le premier semestre a été marqué par des réalisations importantes : l'obligation de l'utilisation de la plateforme AD@E pour le traitement de l'ensemble des actes transmis aux paeries et la tenue de l'atelier de concertation sur la contractualisation avec l'AFD.

- 7 FEVRIER
DIGITALISATION

Généralisation de la plateforme AD@E
Circulaire ministérielle du 7 février rendant obligatoire le passage par la plateforme pour l'ensemble des actes de paiement.
- 27 FEVRIER
CONTRACTUALISATION

Atelier de concertation
Dans le cadre du partenariat avec l'AFD : présentation du guide méthodologique intégrant la transition verte, l'OSP et les objectifs ESG.
- 28 AVRIL
CONTRACTUALISATION

Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP
Publication du décret n° 2-24-249 — cadre de référence pour la gouvernance des EEP.
- 11-12 JUIN
ESG / GOUVERNANCE

Ateliers RSE, reporting climatique et Code de gouvernance
Formation BM sur la durabilité et une Journée d'étude au sujet du Code en présence du Ministre Délégué et de plus de 40 dirigeants des EEP.
- JUIN
COOPÉRATION

PGRCC Phase II approuvée par la BAD
Financement de 181,8 M€ pour la 2ème phase du programme de gouvernance et résilience climatique.

Le second semestre a été consacré à l'opérationnalisation de la réorganisation et au parachèvement du dispositif de gouvernance des EEP avec la publication de la version française du Code.

- 03 juillet
ORGANISATION

Réorganisation interne de la DEPP
Arrêté n° 1543.25 instaurant une nouvelle structuration alignée sur la loi-cadre n° 50-21

- 22 SEPTEMBRE
CAPITAL HUMAIN

Appel à candidatures pour 9 Divisions
Lancement de la sélection des Chefs de Division dans le cadre de la nouvelle organisation.

- 21 NOVEMBRE
CAPITAL HUMAIN

Nomination des 9 Chefs de Division
Désignation effective des responsables dans la nouvelle configuration organisationnelle.

- 18 DECEMBRE
GOUVERNANCE

Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP — version française
Publication du Code au B.O. n° 7466, complétant le dispositif bilingue de déploiement du Code.

Cette densité d'actions témoigne d'un rythme de réforme soutenu. L'année 2026 sera celle de la consolidation des acquis : déploiement du Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP via des rencontres régionales, opérationnalisation de la CNPPP, et stabilisation de la nouvelle organisation et valorisation du capital humain de la DEPP.



PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA DEPP

I. MISSIONS ET ORGANISATION

1. MISSIONS

Des missions diversifiées et en évolution continue pour répondre aux mutations de son environnement

La DEPP constitue un acteur clé dans la gestion et le suivi du portefeuille public de l'État. Dans ce cadre, et conformément au décret n°2-07-995 du 23 octobre 2008 relatif aux attributions et à l'organisation du Ministère de l'Economie et des Finances, la DEPP est chargée d'assurer une veille permanente sur les performances des EEP et de contribuer à l'amélioration de leurs modèles de gouvernance ainsi que de piloter les opérations de transfert de certains EEP au secteur privé.

A cet effet, elle est chargée de la réalisation des missions suivantes :

Tutelle et suivi des EEP

- Examiner les projets de création d'EEP ainsi que les projets de prise, d'extension ou de réduction de participation de l'Etat, des EEP ;
- Exercer le contrôle financier de l'Etat sur les EEP et les sociétés concessionnaires et élaborer les dispositions légales et réglementaires le régissant ;
- Assurer le suivi des performances économiques, financières et sociales de ces entités ;
- Élaborer des tableaux de bord et des rapports d'évaluation périodiques ;
- Mettre en œuvre et suivre les actions dévolues au MEF en matière de normalisation et d'organisation comptable et assurer le secrétariat du Conseil National de la Comptabilité ;
- Assurer la représentation de l'Administration auprès de l'Ordre des Experts Comptables et auprès de l'Organisation Professionnelle des Comptables Agréés.

Réforme et modernisation du secteur public

- Contribuer à l'élaboration des politiques de réforme du secteur public et la participation aux actions de rationalisation et de restructuration des EEP ;
- Préparer, en concertation avec les ministères concernés, les contrats-programmes à conclure avec les EEP et en suivre l'exécution ;
- Décider, après accord du Chef du Gouvernement, et lancer, en concertation avec les départements concernés, l'ensemble des audits externes des EEP, en assurer le suivi et veiller à la mise en œuvre des recommandations et décisions retenues ;
- Accompagner les porteurs de projets de PPP durant tout le cycle de vie du projet et assurer le Secrétariat permanent de la Commission Nationale du PPP et le Secrétariat du comité Ministériel chargé du PPP ;
- Emettre son avis sur le financement extérieur des projets d'investissement des EEP.

Gestion des opérations de privatisation

- Piloter le programme national de privatisation conformément à la loi n° 39-89 ;
- Identifier les entreprises privatisables et préparer les dossiers de cession ;
- Soumettre, pour approbation, à la commission des transferts, le schéma de transfert des entreprises à privatiser ;
- Coordonner les procédures de privatisation avec les différentes parties prenantes ;
- Assurer le suivi post-privatisation et veiller au respect des engagements.

En plus des attributions fixées par le décret précité, la DEPP assure les missions suivantes :

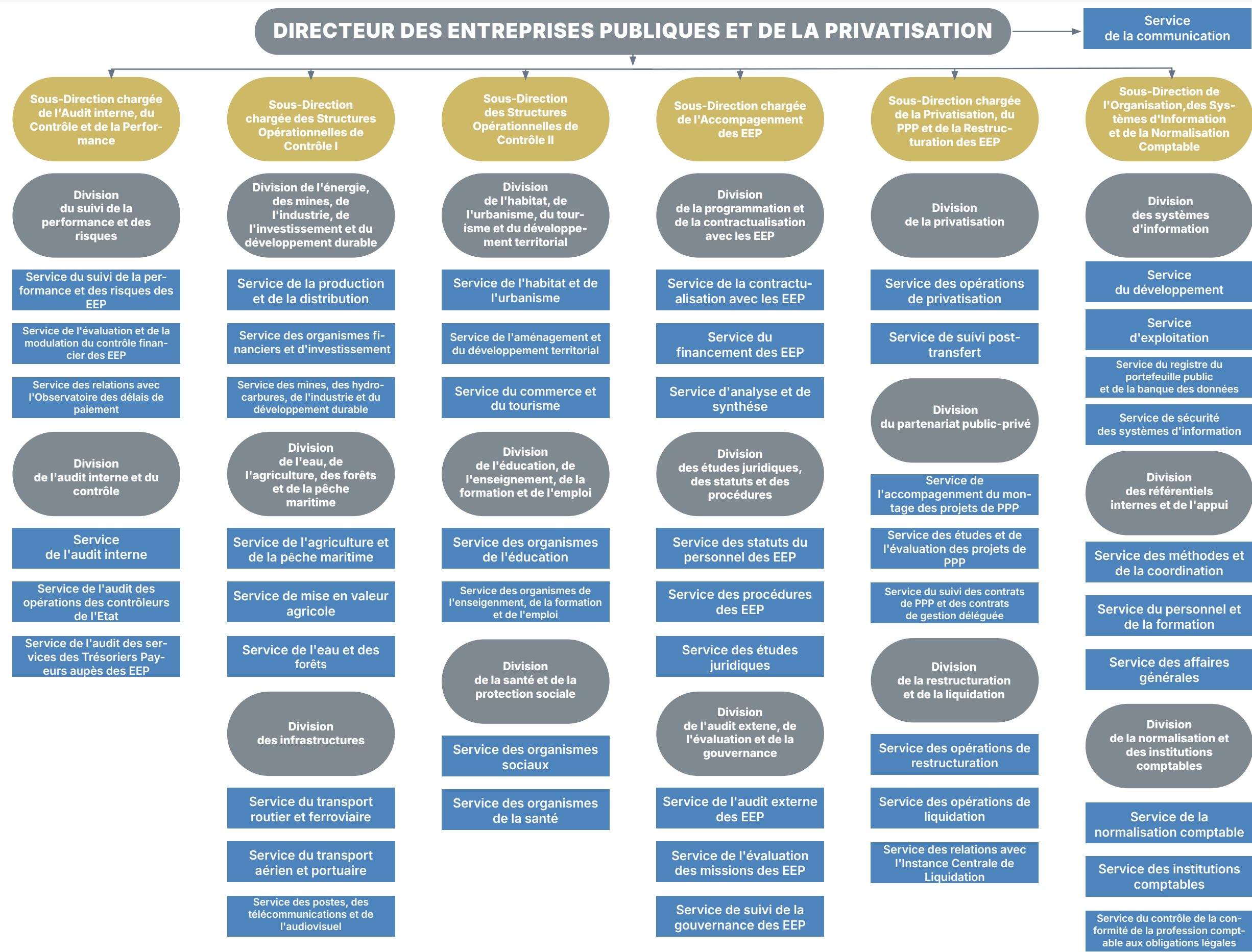
- Exercice du contrôle pour lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme auprès des professionnels comptables ;
- Suivi de la mise en œuvre des normes et des recommandations en termes de bonne gouvernance des EEP et élaborer le rapport annuel y afférent ;
- Suivre et œuvrer à la maîtrise des risques des EEP, notamment ceux ayant un impact sur les finances publiques ;
- Mise en œuvre des opérations de liquidation ainsi que le pilotage du chantier de réforme à travers la création de l'Instance Centrale de Liquidation ;
- Assurer le Secrétariat de l'Observatoire des Délais de Paiement, accompagner les EEP en matière d'amélioration de leurs délais de paiement et élaborer le rapport annuel y afférent.

2. ORGANISATION DE LA DEPP

Par référence à l'Arrêté du MEF n° 1543.25 modifiant et complétant l'Arrêté du MEF n° 1393.11 relatif à la création et aux attributions des divisions et des services des Directions centrales du Ministère, la DEPP est organisée autour de **six pôles** (sous-Directions), en plus du Service de la Communication directement rattaché à la Direction, à savoir :

DAICP : sous-Direction chargée de l'Audit Interne, du Contrôle et de la Performance
DOI : sous-Direction chargée des Structures Opérationnelles de Contrôle 1
DOII : sous-Direction chargée des Structures Opérationnelles de Contrôle 2
DAEEP : sous-Direction chargée de l'Accompagnement des EEP
DPPR : sous-Direction chargée de la Privatisation, du Partenariat Public-Privé et de la Restructuration des EEP
DOSIN : sous-Direction chargée de l'Organisation, des Systèmes d'Information et de la Normalisation Comptable

Chaque pôle regroupe deux à trois Divisions, et chaque Division peut superviser deux, trois ou quatre services. L'organigramme actuel de la DEPP se présente comme suit :



II. CAPITAL HUMAIN

1. RESSOURCES HUMAINES DE LA DEPP EN CHIFFRES

En 2025, la DEPP confirme une dynamique RH structurée autour de trois priorités : le renforcement des effectifs, la professionnalisation continue et un pilotage plus efficient du contrôle. Cette année a connu la mise en place d’une organisation caractérisée par un niveau d’encadrement élevé, une parité consolidée, un effort soutenu en matière de formation et une gestion plus ciblée de la mobilité d’agents, fondée sur une meilleure adéquation entre les profils, les besoins opérationnels et les enjeux propres aux EEP suivis.

À fin 2025, la DEPP compte 405 cadres et agents, soit 2 % de l’effectif du MEF. Le taux d’encadrement s’établit à 90 %, reflétant un haut niveau de qualification. La parité est atteinte avec 209 femmes sur 405 agents, y compris dans les fonctions d’encadrement et de responsabilité.

EFFECTIF GLOBAL DE LA DEPP EN 2025 405 (responsables, cadres et agents d'appui)				
RESPONSABLES		CADRES		PERSONNEL D'APPUI
1 Directeur		69 Contrôleurs d'Etat/ Commissaires du Gouvernement		34 Secrétaires
6 Adjoints au Directeur		76 Trésoriers Payeurs/ Agents Comptables		26 Techniciens
17 Chefs de Divisions		140 Autres cadres		10 Agents de service
26 Chefs de Services				
2%	90%	44 ans	16 ans	52% F / 48% H
Part MEF	Encadrement	Âge moyen	Ancienneté moyenne	405 dont 209 femmes

2. AGENTS DE CONTRÔLE

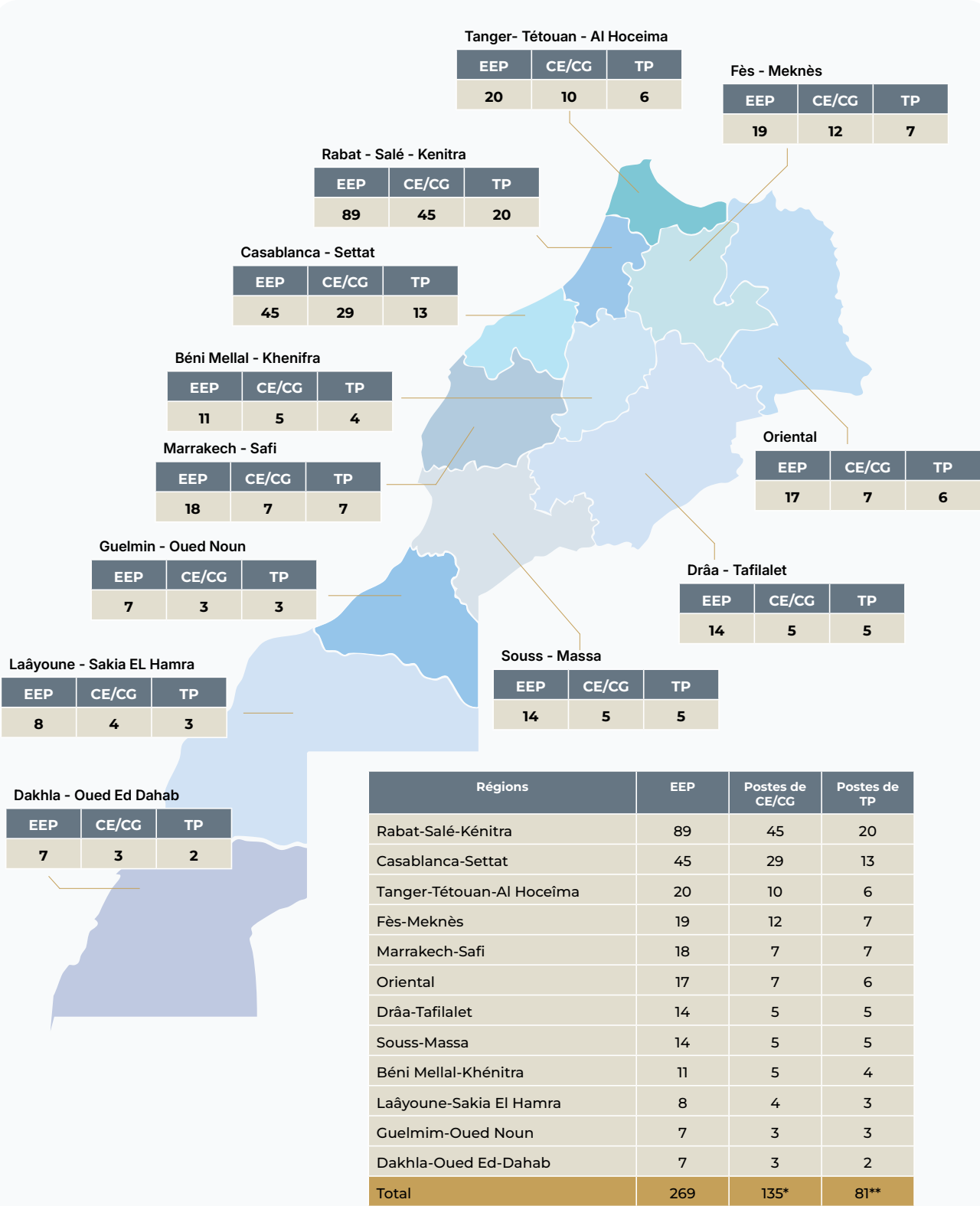
Répartition Régionale des EEP et des agents de contrôle

La répartition territoriale des EEP confirme une concentration marquée dans les Régions de Rabat-Salé-Kénitra et Casablanca-Settat (50% du portefeuille national). Le poids de ces deux Régions illustre l’importance des enjeux de contrôle par Région.

269	145	69	76
EEP suivis	Régions : RSK et CS (50%)	CE/CG	TP/AC

NB : Un même Contrôleur d'Etat/Commissaire du Gouvernement ou Trésorier Payeur /Agent Comptable est nommé auprès de plusieurs EEP. Aussi, la somme (CE/CG : 135 | TP/AC : 81) reflète-t-elle le nombre d'affectations, et non pas l'effectif réel (CE/CG : 69 | TP/AC : 76).

Répartition Régionale des EEP, CE/CG et TP — Données 2025 (cf. map ci-après)



(*) 135 postes sont assurés par 69 CEs
(**)81 postes sont assurés par 76 TP (5 TP exercent dans 2 régions ou plus)

Compte tenu de l'importance des crédits exécutés par certains établissements et de la multiplicité des sous-ordonnateurs, la DEPP procède à la nomination de Fondés de Pouvoirs (FP) auprès des TP afin de garantir l'exercice effectif du contrôle financier. La majorité de ces FP est issue du personnel des établissements concernés.

A fin 2025, le nombre des Fondés de Pouvoirs nommés auprès des 45 autres organismes est de 238 dont 55 femmes sous la supervision de 35 TP.

238	45 AUTRES ORGANISMES SUIVIS	35 TP SUPERVISEURS	23% TAUX FEMMES	55 F / 183 H PARITE
-----	-----------------------------	--------------------	-----------------	---------------------

Le FP est un comptable public chargé d'assurer, au stade du paiement, le contrôle de régularité des opérations de dépenses de l'établissement public contrôlé. Il exerce, dans la limite de la délégation de signature accordée par le TP et conformément à l'article 10 de la loi n°69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, les missions dévolues au TP. Il peut également représenter le MEF au sein des commissions d'appel d'offres.

— Mobilité des agents de contrôle

En 2025, la DEPP a poursuivi ses efforts d'ajustement du dispositif de contrôle à travers une mobilité ciblée des agents, fondée sur l'analyse des besoins de redéploiement, des profils disponibles et des spécificités des EEP concernés. Cette démarche s'inscrit dans une logique de continuité, d'efficacité et de meilleure adéquation entre les compétences mobilisées et les postes en question.

Au total, 55 agents de contrôle ont été concernés, dont 25 CE/CG et 30 TP/AC.

55 AGENTS CONCERNÉS Mobilité en 2025	25 CE / CG	30 TP / AC
---	------------	------------

III. RENFORCEMENT DES CAPACITES

I 1. FORMATION CONTINUE AU PROFIT DES CADRES DE LA DEPP

Dans un contexte marqué par l'évolution des missions de la Direction et par le renforcement des exigences de professionnalisme, la formation continue s'est affirmée, en 2025, comme un axe structurant de la stratégie RH de la DEPP.

2 794 JOURS-HOMMES Volume global de formation	217 BÉNÉFICIAIRES Cadres formés
--	------------------------------------

Cycles certifiant : **un dispositif structuré de montée en compétences**
Au-delà des actions de formation transversales, la DEPP a lancé un ensemble de cycles certifiant qui constituent un levier significatif de consolidation des compétences métiers, en complément du renforcement des formations destinées aux cadres et agents de la Direction. Cette dynamique, amorcée en 2025 avec le cycle dédié aux Trésoriers Payeurs, a vocation à être poursuivie en 2026 à travers le lancement d'autres cycles ciblés.

✓ Cycle au profit des Trésoriers Payeurs

Parmi les actions engagées en 2025, la mise en œuvre d'un cycle de formation certifiant dédié aux Trésoriers Payeurs, organisé en collaboration avec l'Université Internationale de Rabat (UIR), revêt une importance particulière au regard des responsabilités qui incombent à ces profils dans le dispositif de contrôle et d'accompagnement des EEP. Ce programme, qui s'adresse à un total de 79 participants, est axé sur une pédagogie en alternance favorisant l'ancrage des savoirs dans la pratique professionnelle. Il est structuré autour de six axes fondamentaux : **inclusion et team building, environnement juridique et financier, management et évaluation des risques, audit de la fonction de comptable public ainsi que la formation des formateurs**. Ce parcours de formation vise à :

- Renforcer l'expertise technique des Trésoriers Payeurs dans leurs domaines d'intervention ;
- Favoriser une meilleure coordination avec les acteurs institutionnels et les parties prenantes de l'écosystème public ;
- Développer des compétences transversales, notamment en leadership, en communication et en intelligence relationnelle.

76 BÉNÉFICIAIRES Trésoriers Payeurs formés (+3 responsables)	4 SESSIONS de formation	30 MODULES de formation	57 JOURNÉES de formation
--	-------------------------------	-------------------------------	--------------------------------

Forte des acquis du cycle des Trésoriers Payeurs, et dans une logique de continuité et de capitalisation sur cette première expérience réussie, la DEPP prévoit d'élargir en 2026 ce dispositif certifiant à d'autres profils métiers stratégiques

2. FORMATION AU PROFIT DES NOUVELLES RECRUES DE LA DEPP

Dans le cadre de sa politique d’accompagnement et de développement des compétences des nouvelles recrues, le Ministère de l’Economie et des Finances a mis en œuvre un programme de formation insertion transverse au profit des nouvelles recrues et affectés aux Directions centrales du Ministère.

Ce programme, articulé autour de séminaires animés par les responsables des différentes Directions du Ministère, a permis aux participants de mieux appréhender leur environnement professionnel, les perspectives de carrière au sein du MEF, ainsi que les principaux chantiers stratégiques et réformes conduits par le Ministère.

Par ailleurs, dans le cadre du renforcement des compétences managériales et du développement du leadership, le Ministère a lancé, en partenariat avec l’Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P), le cycle d’insertion « Leadership & Finances Publiques », qui s’est déroulé de novembre 2024 à juillet 2025 au profit des nouvelles recrues (dont 45 nouvelles recrues de la DEPP). Ce programme a permis de consolider les capacités des participants en matière de leadership, de management public et de compréhension des enjeux des finances publiques, favorisant ainsi leur intégration professionnelle et leur préparation à l’exercice de futures responsabilités.

3. FORMATIONS RÉALISÉES PAR LA DEPP AU PROFIT DES EEP

En collaboration avec l’Institut des Finances (IDF) du MEF, la DEPP est de plus en plus sollicitée pour assurer des formations au profit des EEP autour de thématiques diversifiées.

Diversité thématique Divers sujets couverts, en l’occurrence : la commande publique, la gouvernance des EEP, la contractualisation, les délais de paiement, la performance.	Qualité reconnue Des évaluations très positives des participants, confortant l’image d’expertise et de fiabilité de la DEPP auprès de ses partenaires.
---	--

37 MODULES Dispensés en 2025	10 FORMATEURS Responsables & Agents de contrôle	7 PARTENAIRES EP et départements ministériels	9 THÉMATIQUES Axes de formation
------------------------------------	--	--	---------------------------------------

Thématiques couvertes

01	Passation des marchés publics Procédures, modes, apports du nouveau décret n°2-22-431 relatif aux marchés publics	02	Exécution des marchés CCAGT, CCAGEMO, garanties pécuniaires, révision des prix
03	Financement des Marchés Nantissement et avances	04	Délais de paiement Réglementation, intérêts moratoires
05	Actes postérieurs Avenants, engagements complémentaires, résiliation	06	Gestion déléguée et PPP Modes et procédures spécifiques
07	Contrôle administratif Cadre et acteurs du contrôle	08	Infractions /recours Contentieux et mesures coercitives dans les marchés publics
09	Gouvernance Gouvernance des EEP	10	Contractualisation Contrats-programmes Etat-EEP

Historique et continuité

Cet engagement s’inscrit dans une dynamique initiée dès 2017 avec un cycle de formation des formateurs dédié aux acheteurs publics (3 CE, 3 TP et 1 cadre), est réalisé avec l’appui de la Banque Mondiale (1er — 31 mars 2017). La qualité de ce vivier de formateurs constitue un actif durable pour le rayonnement institutionnel de la DEPP

La DEPP a reçu en 2025 46 stagiaires (étudiants et jeunes diplômés) de divers établissements d'enseignement supérieur. Les stages effectués couvrent plusieurs catégories, notamment les stages de fin d'études (PFE), les stages d'observation, les stages de perfectionnement ainsi que les stages approfondis. Répartis au sein de l'ensemble des structures de la Direction, les stagiaires ont bénéficié d'un encadrement assuré par les responsables et les cadres de la DEPP. Cet accompagnement leur a permis de développer et de consolider des compétences techniques, méthodologiques et professionnelles, en adéquation avec les missions et les activités de la Direction.

4. COOPÉRATION INTERNATIONALE ET VALORISATION DE L'EXPERTISE MAROCAINE

Dans le cadre du renforcement de la coopération Sud-Sud et du partage d'expériences entre pays africains, la DEPP a contribué à la diffusion de l'expertise marocaine en matière de PPP auprès de plusieurs partenaires, à travers les actions suivantes.

7 ACTIONS Coopération en 2025	5 PARTENAIRES Internationaux	3 ÉVÉNEMENTS Au Maroc
-------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------

Partenaire	Date	Lieu	Objet
Commercial Law Development Program (CLDP) & Ministère du Commerce et de l'Industrie du Qatar	20-22 /01/ 2025	Doha	Participation à Doha à l'atelier sur les bonnes pratiques d'attribution et de gestion des offres spontanées.
République de Djibouti	20 /02/ 2025	Rabat	Réunion d'échange consacrée aux mécanismes de financement innovants des projets d'infrastructure ainsi qu'aux méthodes de sélection et de priorisation des projets, notamment dans le cadre des PPP.

République de Guinée	5-9 /05/ 2025	Rabat	Délégation de la Direction Générale du Portefeuille de l'Etat et des Investissements Privés : présentation de l'expérience marocaine en matière de structuration, de cadre juridique et de gouvernance des projets PPP.
HEC Maroc (CReSC)	19 /06/ 2025	Rabat	Journée d'étude organisée par le Centre de Recherche en Sciences de Gestion et Économie (CReSC) de HEC Maroc sous le thème : «Management des projets stratégiques en mode PPP : Maroc 2030»
République de Guinée	13 /11/ 2025	Rabat	Délégation de haut niveau, composée de représentants de la Direction Générale du Contrôle des Marchés Publics, de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), et de l'unité PPP relevant du Ministère de l'Economie et des Finances Guinéen : présentation de l'expérience marocaine en matière de structuration et de gouvernance des projets PPP.
Chambre des Représentants / BM / IFC / MIGA	3 /12/ 2025	Rabat	Journée d'étude organisée par la Chambre des Représentants, en collaboration avec le Groupe de la Banque mondiale, représenté par son Bureau régional pour le Maghreb et Malte, la Société financière internationale (IFC) et l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA) sur le thème : « Le partenariat public-privé le modèle marocain et certaines pratiques internationales »
CIMP'25 — El Jadida	5-6 /12/ 2025	El Jadida	Colloque international sous le thème « Repenser les partenariats public-privé pour un service public de qualité » : promotion du débat autour du rôle des PPP dans l'amélioration de la qualité des services publics.

Avec un cadre juridique désormais quasi complet et deux projets structurants en instruction représentant un investissement total de 8,8 MMDH, le Partenariat Public-Privé constitue un levier stratégique de mobilisation de l'investissement privé au service du développement des infrastructures et des services publics.

Coopération avec le CLDP — Certification « Certified Public-Private Partnerships Professional (CP3P) »

Dans le cadre du développement d'expertise en matière de PPP, la DEPP a poursuivi sa collaboration avec le Commercial Law Development Program (CLDP), relevant du Département du Commerce des États-Unis, à travers la préparation du programme de Certification Professionnelle « Certified Public-Private Partnerships Professional (CP3P) » développé par APMG International.

1 Programme CP3P — 3 niveaux

Certification professionnelle développée par APMG International, structurée en trois niveaux progressifs.

2 60 cadres bénéficiaires

Cadres issus de Départements Ministériels et d'Établissements et Entreprises Publics.

IV. SYSTEME D'INFORMATION

Conformément à la stratégie nationale de développement du numérique « Digital Morocco 2030 » et aux dispositions de la loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures, l'année 2025 marque un tournant pour la DEPP en matière de digitalisation des processus métiers et d'ouverture de son SI sur son écosystème ainsi que le renforcement de sa sécurité. En effet, et grâce à l'engagement de ses équipes et à une vision stratégique renouvelée, le système d'information (SI) s'impose désormais comme un levier d'amélioration continue pour répondre aux besoins des structures métiers de la DEPP et des partenaires (EEP, autres Directions du MEF, Parlement, Cour des Comptes, etc.) en matière d'indicateurs et de reportings.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route de transformation digitale de la DEPP 2023-2027, l'année 2025 a consacré la transition du SI d'un rôle d'outil technique vers celui de véritable actif stratégique de gouvernance permettant son alignement sur les priorités métiers de la Direction. En plus des activités courantes de la DSI en matière d'équipements informatiques et d'infrastructure réseau, les réalisations phares de l'exercice 2025 peuvent être énumérées dans les actions ci-après :

1. Création et installation du Comité de Gouvernance du SI de la DEPP : ce comité a tenu sa première réunion fondatrice sous la présidence de M. le Directeur le 17 octobre 2025. Il est chargé de l'élaboration

de la stratégie SI de la Direction, assure la priorisation et l'arbitrage concernant les investissements à mobiliser ainsi que le suivi de la sécurité SI et des risques y afférents.

2. Ouverture de la plateforme AD@E au profit des services des ordonnateurs des Etablissements Publics (EP) et Autres Organismes : Après une phase d'exploitation réussie de la plateforme AD@E au sein des paieries des EP/AO soumis au contrôle préalable ou spécifique, la DSI a déployé le module AD@E/Ordonnateurs à l'échelle des structures chargées des affaires administratives et financières de ces EP/AO

en application de la Circulaire de Madame la Ministre n°251/25/DEPP du 07 février 2025 relative à l'envoi des Ordres de Paiement (OP) et autres actes via la plateforme AD@E. Ce déploiement a permis de fluidifier les échanges Ordonnateur/Paierie et assurer leur traçabilité en donnant la possibilité aux Ordonnateurs de suivre l'état d'avancement du traitement des actes soumis.

3. Organisation d'ateliers de sensibilisation et d'échange : Pour garantir une appropriation rapide et optimale du module « AD@E/Ordonnateurs » par les utilisateurs, le déploiement de ladite circulaire s'est accompagné par l'organisation d'ateliers de sensibilisation et d'échange :

► Deux ateliers de sensibilisation et d'échange au niveau de la DEPP au profit des responsables des structures de contrôle (26 participants) en date du 28/02/2025 et des Trésoriers Payeurs et Agents Comptable (82 participants) en date du 04/03/2025.

► Six ateliers régionaux de sensibilisation et d'échange en présentiel au profit des points focaux et des Fondés de Pouvoirs des EP et AO concernés à Casablanca le 13/03/2025

4. Interfaçage du SI avec son écosystème : la DEPP a mis en œuvre un programme ambitieux d'interconnectivité de son SI avec ceux de ses partenaires en collaboration entre la DSI et les divisions de contrôle concernées. Financé par la Banque Mondiale (BM) dans la cadre du Programme d'appui à la mise en œuvre de la réforme

5. Renforcement de la sécurité SI : Face aux risques de cyberattaques auxquelles la DEPP est confrontée, la DSI, en étroite collaboration avec la DAAG, a fait preuve d'une réactivité accrue en veillant au renforcement des mécanismes de sécurité du SI garantissant une préservation du patrimoine applicatif et informationnel de la Direction ainsi que la continuité de service. A ce titre, plusieurs mesures d'accès sécurisés aussi bien pour le personnel

pour les EP/AO appartenant à la région Casa-Settat (105 participants), à Tanger le 14/03/2025 pour les EP/AO appartenant à la région Tanger-Tétouan-Hoceima (84 participants), à Rabat le 18/03/2025 pour les EP/AO appartenant à la région Rabat-Salé-Kénitra (84 participants), à Fès le 20/03/2025 pour les EP/AO appartenant aux régions de l'Oriental et Fès-Meknès (84 participants), à Marrakech le 25/03/2025 pour les EP/AO appartenant aux régions de MS, de Béni Mellal-Khénifra et de DT (180 participants) et à Agadir le 09/04/2025 pour les EP/AO appartenant aux régions de SM, de GON, de LSH et de DOE (155 participants).

des EEP, cette action cible une cinquantaine (50) d'EP/AO et vise l'automatisation et la sécurisation des flux de données relatives aux paiements avec l'écosystème de partenaires au travers un protocole d'interfaçage fondé sur des standards technologiques modernes et standardisés (appel de web services (APIs).

utilisateur du SI que pour les partenaires externes ont été déployées, à savoir : la supervision de l'infrastructure IT, le contrôle des accès à privilèges, la gestion des actifs et des incidents, l'optimisation de l'architecture des serveurs de la DEPP hébergés au niveau du Datacenter du MEF et la sensibilisation accrue des collaborateurs internes aux risques cyber pour ancrer les bonnes pratiques au quotidien.

Au titre de l'exercice 2025, la mise en exploitation de la plateforme « AD@E » a été généralisée au niveau de la totalité des paieries des EP/AO soumis au contrôle préalable ou spécifique en les dotant d'un outil automatisé capable de les assister à accomplir leurs prérogatives en matière de contrôle des actes de dépense et de générer des tableaux de bord et reporting. Ceci concerne : 269 EP/AO, 76 TP/AC, 238 FP/Collaborateurs.

Le déploiement de la plateforme « AD@E/Ordonnateurs » a permis la prise en charge de plus de 350 000 Ordres de Paiement (OP), l'adhésion de 1 000 entités représentant les services des ordonnateurs et des sous-ordonnateurs et 2 000 utilisateurs à l'échelle des EP/AO siégeant dans les 12 régions du Royaume qui se connectent quotidiennement à ladite plateforme.



L'année 2025 a été marquée par l'extension de la couverture métier du SI de la DEPP par : le développement d'une base de données des Administrateurs Indépendants, l'élaboration d'un module informatisé de suivi des missions des Contrôleurs d'État (CE) et des Commissaires du Gouvernement (CG) et la mise en place d'une base de données des EEP en liquidation.

Le bilan d'étape du programme d'interfaçage du SI de la DEPP avec son écosystème fait ressortir que 30% de la cible a été atteinte, soit 15 parmi 50 EP/AO et ce, par l'opérationnalisation du mécanisme d'échange mis en place avec l'ALEM, la CC, la CNOPS et les 12 AREF.

FOCUS SUR LES PRINCIPAUX CHANTIERS DE LA DEPP

DEPP 2025

I.REFORME DU SECTEUR DES EEP

Lancé en 2020 conformément aux Hautes Orientations Royales et concrétisé par la loi-cadre n° 50-21 du 26 juillet 2021, le chantier de réforme du secteur des EEP vise à améliorer les performances des EEP et à consolider leur contribution au développement socio-économique du pays. La mise en œuvre de ce chantier s’est poursuivie en 2025 avec un bilan d’étape qui s’articule autour de trois composantes essentielles.

1. MISE EN PLACE DU DISPOSITIF JURIDIQUE DE RÉFÉRENCE

Le cadre juridique et réglementaire encadrant la réforme du secteur des EEP est en cours de consolidation. Les concertations ont été accélérées avec les partenaires concernés en vue de parachever l’ensemble du dispositif réglementaire.

9 Textes adoptés	2 Textes en circuit d'adoption	6 Textes en cours de finalisation
---------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

Les concertations se sont poursuivies avec l'ensemble des partenaires pour parachever le dispositif juridique encadrant le chantier de la réforme. L'objectif est de disposer d'un cadre réglementaire complet et cohérent, à même de soutenir l'ensemble des composantes de la réforme.

2. ACCÉLÉRATION DES OPÉRATIONS DE RESTRUCTURATION

Les opérations de restructuration constituent un levier essentiel de la réforme. Un programme global a été identifié, comprenant des opérations qui étaient en cours d’exécution ou affichant un niveau de maturité élevé durant l’année 2025, et d’autres en phase d’évaluation et de concertation. La DEPP dispose d’une vision exhaustive pour les EEP relevant de ses attributions. S’agissant du reste du portefeuille, la DEPP contribue à la conduite et à la mise en oeuvre de leur processus de transformation et la révision de leur modèle économique et financier.



Opérations en cours d'exécution ou à maturité élevée

Secteur	Opérations de restructuration	Avancement
Secteur de la santé et de la protection sociale	Création de la Haute Autorité de Santé, de l'Agence Marocaine des Médicaments et Produits de Santé et de l'Agence Marocaine du Sang et de ses dérivés ainsi que 12 Groupements Sanitaires Territoriaux (GST), dont le premier est déjà opérationnel dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma.	Lois publiées
	Subrogation de la CNOPS par la CNSS, actée par le projet de loi n° 54-23, constitue une étape décisive dans l'unification de la gestion de l'AMO, en garantissant une couverture élargie, une meilleure efficience et une équité renforcée dans l'accès aux soins.	
Secteur de la distribution de l'eau et de l'électricité	Loi n° 83-21 portant création des Sociétés Régionales Multiservices (SRM) a permis de dépasser un modèle fragmenté marqué par la multiplicité d'opérateurs (régies communales, opérateurs privés délégataires et ONEE).	12 SRM opérationnelles en 2025
Secteur de l'urbanisme et du développement territorial	Projet de loi n° 64-23 adopté en Conseil du Gouvernement en juin 2025 prévoit la création de douze Agences Régionales en remplacement des 29 agences urbaines.	Adopté par la Chambre des Représentants
Secteur de l'audiovisuel et de la communication	Loi n° 18-23 portant restructuration du CCM approuvée en vue de la redéfinition de ses missions et la refonte de sa gouvernance (optimisation de la composition de l'organe délibérant, désignation des administrateurs indépendants, constitution des comités spécialisés...).	Lois publiées
Secteur de l'investissement	Loi n° 22-24 relative à la réforme des CRI: repositionnement des CRI, gouvernance unifiée, décisions exécutoires, financement PME.	



— Opérations en phase d'évaluation et de concertation

Parallèlement, plusieurs opérations de restructuration sont en cours d'évaluation et de concertations. Elles concernent un large éventail d'EEP intervenant dans des secteurs variés tels que le développement social, l'habitat, les infrastructures, l'enseignement supérieur et la recherche, la logistique, la transition énergétique et le secteur minier. Elles portent sur l'analyse de l'efficacité des dispositifs existants, la clarification des missions et la rationalisation des moyens.

3. NOUVEAU DISPOSITIF DE LIQUIDATION DES EEP

Le portefeuille public en cours de liquidation comprend 92 entités. Environ 23% du portefeuille est engagé dans des processus de liquidation effectivement exécutés. Le MEF a lancé une étude portant sur la création d'une Instance Centrale de Liquidation prévue par la loi-cadre n°50-21 dans l'objectif d'assainir le stock des entités en liquidation. (Cf. ci-après)



— Exemples d'opérations réalisées

- 1 Agence MCA-Morocco
- 2 Office de Commercialisation et d'Exportation (OCE)
- 3 Filiales de l'ONHYM

— Instance Centrale de Liquidation

L'Instance Centrale de Liquidation des EEP sera dotée des missions suivantes :

- 1 Coordination et pilotage
- Instance chargée de coordonner, piloter et accélérer les opérations de liquidation dans une approche unifiée et professionnalisée.

2 Refonte du cadre réglementaire

Mesures concrètes visant la modernisation du cadre juridique de la liquidation.

3 Professionnalisation des liquidateurs

Harmonisation du mode de nomination et de rémunération des liquidateurs.

4 Suivi informatisé

Mise en place d'un système de suivi informatisé des opérations de liquidation.

Le chantier de réforme des EEP affiche un bilan d'étape positif : 9 textes juridiques approuvés, des restructurations majeures dans les secteurs de la santé (HAS, AMMPS, GST), de la distribution (12 SRM opérationnelles), de l'urbanisme (12 agences régionales) et de l'investissement (CRI renforcés). La création d'une Instance Centrale de liquidation, dont le texte y afférent est en stade de préparation, viendra compléter ce dispositif en accélérant l'assainissement du portefeuille des 92 entités en liquidation.

4. PROJET DE RÉFORME DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE FINANCIER DE L'ETAT SUR LES EEP

L'année 2025 a connu la poursuite de la réflexion et des concertations sur le projet de réforme du dispositif de contrôle financier de l'Etat sur les EEP qui constitue un pilier fondamental de la réforme globale du secteur des EEP portée par la loi-cadre n° 50-21.

Ce projet vise à s'aligner sur les recommandations du Nouveau Modèle de Développement qui préconise la modernisation des instruments de pilotage et de reddition des comptes, ainsi que la séparation entre les fonctions de planification, de contrôle et de régulation, d'une part, et les fonctions opérationnelles, d'autre part. Ledit projet prend également appui sur le projet d'amendement de la Loi organique relative aux Lois de Finances, qui constitue un levier majeur pour instaurer une gestion publique orientée vers la performance, la transparence et la responsabilisation, et sert de fondement institutionnel au renforcement du contrôle financier des EEP.

Ce projet de loi consacre l'ancrage de la réforme du secteur des EEP en parfaite convergence avec les objectifs de la loi-cadre n° 50-21, laquelle repose sur cinq grandes inflexions : la maîtrise du portefeuille public par une rationalisation des missions des EEP, la mise en œuvre des bonnes pratiques de gouvernance fondées sur le renforcement institutionnel et la transparence, la généralisation du contrôle financier adapté selon la qualité de gestion des EEP, le renforcement de la transparence dans la supervision financière et comptable ainsi que le pilotage par la performance modulé selon des critères de gouvernance et de gestion.

Ce texte introduit quatre évolutions majeures :

- ✓ L'instauration d'un contrôle financier axé, principalement, sur l'appréciation des performances, l'évaluation du dispositif de gouvernance et la prévention des risques ;
- ✓ La généralisation progressive du contrôle financier avec un degré d'intervention modulé selon la gouvernance et la gestion ;
- ✓ La suppression progressive du contrôle préalable pour les établissements publics exerçant une activité marchande ;
- ✓ Le renforcement de la transparence et de la reddition des comptes par des mécanismes réguliers de reporting.

II. REFORME DE LA GOUVERNANCE DES EEP

L'année 2025 a été marquée par la publication du nouveau Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP, approuvé par décret du 24 avril 2025 et publié au B.O. n° 7399 du 28 avril 2025. La version française a été publiée le 18 décembre 2025 au B.O. n° 7466. Ce Code a été révisé pour tenir compte des évolutions nationales et internationales, notamment la loi sur les SA et les lignes directrices OCDE 2024, qui prônent transparence, redevabilité et durabilité.

28/04/2025 PUBLICATION B.O. ARABE B.O. n° 7399	18/12/2025 PUBLICATION B.O. FRANÇAIS B.O. n° 7466	40% PARITÉ GENRE OD	1/3 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS
---	--	------------------------	--

Principaux apports du nouveau Code

1 Leadership

Définition des rôles et pouvoirs de l'Assemblée Générale (AG), de l'Organe Délibérant (OD) et de la Direction Générale (DG), à travers l'intégration d'une nouvelle section dédiée

2 Professionnalisation des OD

Dimension genre (≥40% de chaque sexe dans l'OD, ≥35% dans l'équipe de direction), profil-type du membre, limitation des mandats croisés, intégration de la notion de durabilité.

3 Culture et éthique

Formalisation de la culture, des valeurs et des règles de comportement éthique de l'EEP par le Conseil d'Administration.

4 Lanceurs d'alertes

Mise en place d'une procédure de lancement d'alertes avec des mécanismes de protection des lanceurs d'alertes.

5 Gestion des risques

Développement du système de gestion des risques et plans de continuité d'activité.

6 Contrôle interne

Consécration du principe des trois lignes de défense.

7 Transparence et reporting

Publication de l'information financière et extra-financière (ESG), diffusion régulière sur le site internet de l'EEP au profit du public et des actionnaires.

8 Reporting ESG

Adoption d'un référentiel reconnu (national ou international) pour les rapports environnementaux, sociaux et de gouvernance. Évaluation de la performance globale, de la situation et des perspectives à long terme.

9 Parties prenantes

Engagement continu avec les parties prenantes (employés, usagers, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, CT, autorités de contrôle). Égalité de traitement des actionnaires et suivi de la qualité du dialogue.

Innovation majeure : Principe de proportionnalité et mécanisme « comply or explain » — flexibilité d'application tenant compte de la taille, de la mission et du profil de risque de chaque EEP, avec obligation de justification en cas de non-application.

— **Principes structurants et apports majeurs**

Le Code consacre une vision renouvelée de la gouvernance publique. Il constitue un jalon majeur de la réforme et pose les fondements d'une gouvernance professionnelle, levier stratégique de pilotage de la performance, de création de valeur et de durabilité. Il vise à renforcer la résilience des EEP, leur capacité à mobiliser des financements et la qualité des services rendus.

— **Leadership partagé**

Le Code instaure un leadership partagé entre l'organe délibérant et l'équipe de direction, clarifiant les rôles, responsabilités et mécanismes de redevabilité de chaque acteur. L'OD assume l'orientation stratégique, le contrôle et l'évaluation, en complémentarité avec le management exécutif.

— **Professionalisation des organes de gouvernance**

Composition de l'OD	Fonctionnement
• Profil-type élaboré par l'OD • Critères : âge, parité, compétences, expérience • Membres non exécutifs > 50% de l'OD • Administrateurs indépendants ≥ 1/3 de l'OD • ≥ 40% de représentativité H/F	• Administrateur-référent si cumul Président/DG • Limitation des mandats croisés • Intégration de la durabilité en actions concrètes • Évaluation périodique de l'OD

— **Attributions renforcées de l'OD**

Au-delà des compétences légales, l'OD est chargé d'examiner et d'approuver les politiques relatives au dispositif d'appétence au risque, de faciliter l'accès à l'information et de diffuser les meilleurs standards d'éthique à travers un code de bonne conduite ou un code d'éthique.

— **Risques, durabilité et reporting ESG**

Le Code érige le pilotage des risques et la durabilité comme composantes essentielles de la gouvernance. Il impose des dispositifs structurés de gestion des risques, des plans de continuité d'activité et l'intégration des enjeux environnementaux, sociaux et climatiques dans les stratégies des EEP, à travers le renforcement du reporting ESG selon un référentiel international reconnu.

— **Transparence et reddition des comptes**

Le rapport annuel de chaque EEP doit présenter les pratiques de gouvernance mises en œuvre, les dispositions non appliquées et les justifications correspondantes, conformément au principe « comply or explain ».

— **Relations avec les parties prenantes**

L'EEP établit un dialogue régulier avec ses parties prenantes : employés, salariés, usagers, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, collectivités territoriales et autorités de contrôle. Ce dialogue tient compte de leurs points de vue et préoccupations et leur offre l'opportunité d'exprimer leurs positions.

— **Mise en œuvre et accompagnement institutionnel**

La mise en œuvre effective du Code est appelée à se traduire par une amélioration durable des performances, de la qualité des services et de la création de valeur à long terme, dans une perspective de durabilité environnementale et d'impact sociétal positif. Elle contribuera au renforcement de l'autonomie financière des EEP, à la réduction de la dépendance aux subventions et à l'amélioration de l'accès au financement.

Mesures d'accompagnement

1 Journée d'étude — 12 juin 2025

Organisation d'une journée d'étude consacrée au lancement du Code, en partenariat avec l'AFD, présidée par le Ministre délégué **MONSIEUR FOUZI LEKJAA**. Ont pris part à cette journée de hauts responsables gouvernementaux, des partenaires techniques et financiers, des représentants de l'ANGSPE, de la CGEM, et de plus de 40 dirigeants d'EEP, ainsi que des représentants d'ONU Femmes, de l'IMA et du Club des Femmes Administrateurs.

2 Base de données des administrateurs indépendants

Constitution d'une base nationale de candidats aux fonctions d'AI, en collaboration avec l'Institut Marocain des Administrateurs et le Club des Femmes Administrateurs. Les conditions de gestion feront l'objet d'un arrêté ministériel (décret n° 2.22.582).

3 Standardisation des outils de gouvernance

Règlement intérieur, chartes des comités spécialisés, modèle de procédure de désignation des AI, canevas d'évaluation de la gouvernance. Diffusion par circulaire de Mme la Ministre.

4 Rencontres régionales de vulgarisation

Organisation de rencontres régionales pour accompagner les EEP et leurs ministères de tutelle dans l'appropriation progressive des nouvelles dispositions du Code. Plan d'action élaboré.

Le nouveau Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP, approuvé par décret du 24 avril 2025, constitue un jalon majeur de la réforme du secteur public. Il consacre une gouvernance professionnelle, transparente et durable, fondée sur le leadership partagé, la professionnalisation des OD (≥40% parité, ≥1/3 AI), le reporting ESG, la gestion des risques et le principe « comply or explain ». Sa mise en œuvre, appuyée par un dispositif d'accompagnement structuré (journée d'étude, base de données AI, outils standardisés, rencontres régionales), contribuera à l'amélioration durable des performances des EEP et au renforcement de la confiance des investisseurs.

III. REORGANISATION DE LA DEPP

« La publication de l'Arrêté n° 1543.25 au Bulletin Officiel du 4 juin 2025 a consacré une refonte de la structuration de la DEPP, fruit d'une revue organisationnelle engagée en 2024 »

1. CONTEXTE ET FONDEMENTS DE LA RÉORGANISATION

Le paysage institutionnel des Entreprises et Établissements Publics (EEP) a connu des mutations profondes, portant la nécessité d'une refonte structurelle de la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP). La publication de l'Arrêté n° 1543.25 au Bulletin Officiel du 4 juin 2025 a formellement consacré cette réorganisation.

Cette réforme organisationnelle s'inscrit également dans le cadre de la loi-cadre n° 50-21 mettant en visibilité des fonctions stratégiques essentielles au pilotage du portefeuille public, articulant les missions historiques de contrôle financier avec de nouvelles capacités d'évaluation, de suivi de la gouvernance et de gestion des risques.

1.1. CADRE JURIDIQUE ET STRATÉGIQUE

La réorganisation s'adosse à un corpus juridique et programmatique structuré :

Référence	Portée
Loi-cadre n° 50-21	Réforme globale du secteur des EEP : rationalisation, gouvernance, performance.
Loi-cadre n° 09-21	Généralisation de la protection sociale.
Loi-cadre n° 06-22	Réforme du système National de santé.
Loi n° 82-20	Gestion stratégique des participations de l'État
Nouveau Modèle de Développement	Vision horizon 2035, modernisation de la gouvernance.
Code des Bonnes Pratiques de Gouvernance des EEP	Transparence, redevabilité, performance des EEP.

1.2. ENJEUX DE LA RÉORGANISATION

Les six enjeux fondamentaux structurent la logique de la réforme :

01	Clarifier et compléter les périmètres et missions de chaque structure.	02	Redéfinir l'organisation à la lumière des enjeux stratégiques du MEF et du champ des EEP.
03	Créer les conditions d'une meilleure performance et qualité des interventions.	04	Construire un meilleur dispositif de gouvernance et de pilotage de la Direction.
05	Professionaliser l'audit interne et renforcer les agents de contrôle.	06	Remobiliser les équipes autour d'objectifs clairs et modes de fonctionnement optimisés.

1.3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Prise en charge des chantiers structurants risques, performances, gouvernance et contractualisation.	Intégration des nouveaux métiers évaluation des missions EEP	Meilleur portage sectoriel santé, protection sociale, éducation, régionalisation avancée
Restructuration du contrôle redéfinition des champs d'action et amélioration qualitative	Secteurs à forts enjeux Eau, Énergie, Industrie, Agriculture, Protection Sociale et Education	Modernisation de l'audit développement conforme aux normes internationales

2. NOUVELLE ARCHITECTURE ORGANISATIONNELLE

L'organigramme 2025 s'articule autour de six sous-directions (pôles), complétées par un Service de la Communication directement rattaché à la Direction.

2.1. CHIFFRES CLÉS DE LA RÉORGANISATION

La réorganisation se traduit par les indicateurs suivants :

6 PÔLES <i>Architecture de pilotage</i>	17 DIVISIONS <i>dont 3 créations</i>	50 SERVICES <i>+13 par rapport à l'existant</i>
--	---	--

9 DIV. NOMMÉES <i>22 sept. → 21 nov. 2025</i>	24 SERVICES À POURVOIR <i>Appel à candidature lancé pour 24 postes</i>
--	---

Impact dimensionnel

Maintien de 6 pôles appuyés par 18 divisions et 53 services, soit +3 divisions et +13 services par rapport à l'organisation antérieure. Évolution rationnelle mesurée traduisant un renforcement ciblé.

2.2. PILIERS STRUCTURANTS DE LA NOUVELLE ORGANISATION

La nouvelle structuration s'articule autour de six fonctions clés, chacune répondant à un enjeu identifié dans la loi cadre et le projet de réforme de la loi sur le contrôle financier. Les deux premiers axes

portent sur l'évaluation des missions des EEP et le suivi de la gouvernance, composantes centrales de la réforme.

Évaluation des missions des EEP	Suivi de la gouvernance
• Cohérence avec les priorités nationales • Éclairer les arbitrages stratégiques • Objectiver les trajectoires de transformation	• Conformité au Code de gouvernance 2025 • Reporting structuré, régulier et normé • Levier de pilotage et de coordination

Les axes de performance et de contrôle financier visent à renforcer le pilotage stratégique et à adapter le contrôle au

niveau de maturité de chaque EEP, dans une logique évaluative et proportionnée.

Performance et risques	Modulation du contrôle financier
• Pilotage stratégique renforcé • Outils de consolidation et d'analyse • Appui à la prise de décision	• Contrôle adapté à la maturité de l'EEP • Articulation performance / risques • Orientation évaluative progressive

Enfin, les fonctions d’audit et de restructuration complètent le dispositif en matière de régularité, de transparence et d’accompagnement du portefeuille résiduel.

Audit contrôle financier et paeries	Restructurations et liquidations
• Régularité et transparence des opérations • Amélioration continue des dispositifs • Audit des opérations de contrôle	• Relations avec l'Instance Centrale de Liquidation (ICL) • Accompagnement des processus • Gestion du portefeuille résiduel

3. TRANSFORMATIONS STRUCTURELLES : EVOLUTION DE LA DSSE

La Division des Secteurs Sociaux et Éducatifs (DSSE) couvrait un périmètre large. Sa réorganisation en deux divisions spécialisées répond aux dispositions de la loi cadre 50-21 ainsi qu’aux exigences du programme gouvernemental. Le schéma ci-après en présente le détail.

ZOOM — Impact du renforcement de l'Etat social sur la réorganisation de la DEPP		
Référence	Portée	Portée
AVANT — 2025 DSSE Division des Secteurs Sociaux et Educatifs Périmètre large et hétérogène (91 EEP) ▪ Service des Organismes Sociaux ▪ Service des Organismes de l'Éducation et de la Santé ▪ Service des Organismes de Formation et d'Information	► 2025	APRÈS — 2025 DSPS Division de la Santé et de la Protection Sociale ▪ Service des organismes sociaux ▪ Service des organismes de la santé DEEF Division de l'Education, de l'Enseignement et de la Formation et Emploi ▪ Service de l'Education ▪ Service des organismes de l'enseignement, de la formation et de l'emploi

Une réorganisation au service des grandes réformes nationales
L'éclatement de la DSSE en deux Divisions spécialisées traduit la volonté d'aligner l'architecture du contrôle financier sur les chantiers structurants engagés par les pouvoirs publics : la généralisation de la protection sociale (loi-cadre n° 09-21), la refonte du système national de santé (loi-cadre n° 06-22), la feuille de route éducative 2022-2026e et la promotion de l'emploi particulièrement au profit des jeunes. En dédiant à chacun de ces champs une Division à part entière, la DEPP se dote des moyens d'assurer un accompagnement sectoriel approfondi des EEP concernés, un suivi plus fin de leurs performances et une meilleure articulation avec les réformes en cours.

4. RÉAFFECTATION DES ATTRIBUTIONS DE CERTAINES STRUCTURES

L'évolution du contexte légal et réglementaire du secteur des EEP, notamment la loi-cadre sur la réforme du secteur public, ainsi que la création de l'ANGSPE, ont impacté les missions et les attributions de la DEPP, et par conséquent l'organisation de cette Direction.

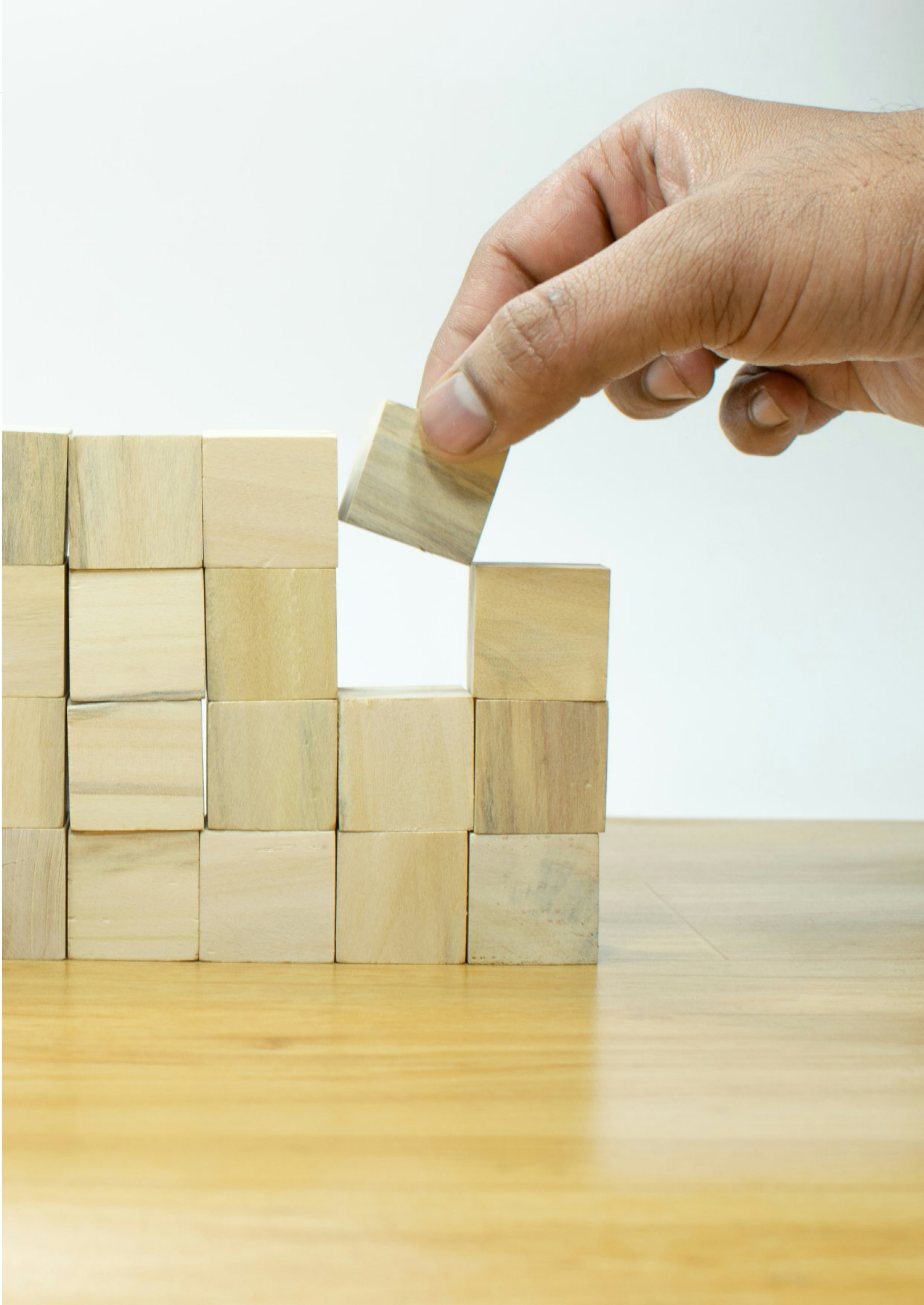
Dans ce cadre, et en vue d’accompagner au mieux cette évolution, la nouvelle organisation a prévu une redistribution des missions entre les structures afin de s’aligner avec la vision de la Direction et de créer une cohérence organisationnelle. Ainsi, il a été procédé à :

- La revue de l’organisation des structures de contrôle et la redéfinition de leurs champs d’action et de la qualité de leur intervention, notamment à travers la revue de la répartition des secteurs et, par la suite, des portefeuilles des EEP qui en relèvent ;
- La redéfinition des missions du Pôle chargé du projet de réforme du Contrôle et de la Gouvernance (Sous-Direction chargée du « Projet de réforme de la gouvernance et du contrôle financier »-) qui devient Pôle chargé de « L'Audit interne, du Contrôle et de la Performance » avec la suppression de la Division Audit Interne et l’affectation des services chargés du suivi des risques des EEP et de l’Observatoire des Délais de Paiement pour s’insérer dans une logique intégrée de suivi des performances des EEP ;
- La revue de la structure de la Division de la Gestion Active du Portefeuille (DGAP) en y rattachant les métiers relatifs à la restructuration des EEP ;

- La création d'un Service dédié à la gouvernance des EEP qui a pris une partie des attributions en relation avec cet aspect, domicilié initialement au niveau du Service des Analyses et des Synthèses (SAS) :
- La fusion des services chargés des audits externes et de l'évaluation des audits dans un seul service chargé des Audits Externes.

Perspectives 2026

Finalisation des nominations, stabilisation des modes opératoires, harmonisation des référentiels et déploiement des outils de pilotage (tableaux de bord, reporting, indicateurs de performance) à l'échelle de l'ensemble des structures.



CHAMPS D'INTERVENTION

DEPP 2025



I. ACCOMPAGNEMENT DES EEP

La DEPP a poursuivi en 2025 un programme soutenu d'accompagnement des Établissements et Entreprises Publics, couvrant, notamment, l'harmonisation réglementaire, l'organisation financière et comptable, le contrôle financier et la passation des marchés. Ces actions s'inscrivent dans la dynamique de réforme portée par la loi-cadre n° 50-21.

219 TEXTES EXAMINÉS	20 AVIS JURIDIQUES	12 CONTENTIEUX INSTRUITS	22 DÉCISIONS PRIMES DES FONDES DE POUVOIRS
------------------------	-----------------------	-----------------------------	---

Parallèlement au chantier de la réforme des EEP, le département juridique de la DEPP a émis plusieurs avis sur d'autres textes transmis par les partenaires, en harmonie avec les soucis de conformité légale, de restructuration du portefeuille public, d'amélioration de la gouvernance et de la performance et de la généralisation du contrôle financier de l'Etat.

— Textes examinés par domaine

Ces textes, au nombre de 219 transmis aux parties prenantes en amont de leur approbation, sont répartis entre projets de lois, de décrets ou de propositions de lois, et concernent plusieurs aspects de l'action publique et privée, notamment :

Domaine	Exemples
Portefeuille public	Pour les projets de création de certains établissements publics, comme l'Agence Météo, l'ORMVA-Saïss, l'Agence des montagnes, le Conseil du sport et l'Agence de recouvrement des créances publiques à caractère judiciaire. Il convient de noter, dans ce sens, que les mouvements du portefeuille public recensés ont enregistré la création de 3 personnes morales de droit public, d'une entreprise publique, de 21 filiales publiques et 21 opérations de capital.

Restructuration des EEP	A travers la réorganisation des missions de certains établissements publics, à l'instar des ABH et des Agences Urbaines, ainsi que des opérations de transformation de certains établissements publics en SA.
Gouvernance	Il s'agit en particulier des textes d'amendement relatifs à la composition de certains organes délibérants des EEP, des modalités de gouvernance de certains métiers réglementés comme les avocats et les organismes de régulation comme l'ACAPS.
Procédures	En lien direct avec les missions et activités des EEP, notamment en matière de contrôle financier, d'expropriation pour utilité publique, du domaine public, de protection sociale, de commande publique, du code de commerce, de la conservation foncière et de la digitalisation.

— Avis et études juridiques

Les 20 avis et études juridiques ont concerné principalement la proposition de résolution de certaines problématiques liées à l'interprétation des normes juridiques en matière de type de contrôle applicable sur certains organismes ou EEP, des modalités de recouvrement des créances publiques, de l'actionnariat public, des bonnes pratiques de gouvernance, des marchés publics, du régime statutaire du personnel et l'interaction avec les partenaires et les institutions en ce qui concerne l'état d'avancement de la réforme des EEP.

— Contentieux

La DEPP a instruit 12 dossiers contentieux, couvrant des procédures judiciaires en cours, des arbitrages ainsi que des réclamations. Ces dossiers concernent notamment l'exécution des jugements par certains EEP, les litiges contractuels liés aux investissements — en particulier en matière de dommages et intérêts et de respect des engagements — ainsi que la régularisation de la situation administrative et indemnitaire du personnel, qu'il soit en activité ou à la retraite. Ces dossiers portent également sur le suivi de certaines opérations de restructuration des EEP et sur des contentieux opposant des entités publiques entre elles.

I. Instruments de gestion

1. HARMONISATION DES RÈGLEMENTS DES MARCHÉS

Dans le cadre de l'accompagnement des EEP, la DEPP a donné son avis sur les projets d'amendement des Règlements des Marchés de l'ONEE, de l'ADER-Fès, de la Société Casa Aménagement et du Centre

d'Innovation en Cybersécurité et ce pour prendre en considération, notamment, les nouveaux apports du décret sur les marchés publics.

2. STATUTS DU PERSONNEL, ORGANIGRAMMES ET CONTRATS DES DIRIGEANTS

La DEPP a procédé à l'examen des demandes formulées par cinq EEP en vue de la révision de leurs statuts du personnel, ainsi que des sollicitations de deux EEP relatives à l'adaptation de leurs

organigrammes. Ces examens s'inscrivent dans une démarche visant à rationaliser la gestion et le fonctionnement de ces entités, à optimiser leurs effectifs et à préserver les acquis de leur personnel.

Concernant les contrats fixant les situations administratives des dirigeants des EEP et leurs avenants, il a été procédé en 2025 à l'examen et à l'instruction de 5 dossiers de dirigeants.

5 STATUTS AMENDES	2 ORGANIGRAMMES AMENDES	5 DOSSIERS DIRIGEANTS EXAMINES
----------------------	-------------------------------	--------------------------------------

3. ORGANISATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

En 2025, il a été procédé à l'établissement de l'Arrêté portant organisation financière et comptable des 12 Groupements Sanitaires Territoriaux (GST) et de deux autres nouveaux Etablissements Publics, à savoir l'AMMPS et l'AMSD.

Il a été également procédé à l'accompagnement de 2 établissements publics pour l'élaboration de leurs règlements portant organisation financière et comptable. Il s'agit de l'Institut Supérieur de Magistrature (ISM) soumis au contrôle spécifique et de l'ONMT soumis au contrôle d'accompagnement.

1 12 Groupements Sanitaires Territoriaux (GST)

Établissement des Arrêtés portant organisation financière et comptable des GST

2 Agence Marocaine des Médicaments et des Produits de Santé (AMMPS) et Agence Marocaine du Sang et de ses Dérivés (AMSD)

Arrêtés portant organisation financière et comptable pour ces deux Établissements Publics créés en 2025.

3 ISM et ONMT

Accompagnement pour l'élaboration de règlements spécifiques d'organisation financière et comptable (contrôle spécifique et d'accompagnement).

4. SEUILS DE VISA ET CONTRÔLE FINANCIER

Deux décisions de seuil de visa ont été établies (AMMPS et AMSD). Par ailleurs, la DEPP a initié un chantier de refonte des décisions de seuil de visa pour l'ensemble des EP soumis au contrôle préalable, visant le renforcement de la responsabilité des ordonnateurs et la réorientation du contrôle vers l'évaluation des performances et des risques.

5. ÉLIGIBILITÉ AU CONTRÔLE D'ACCOMPAGNEMENT

Des réunions de sensibilisation pour le passage au contrôle d'accompagnement ont été tenues avec l'ANAPC et les ABH. L'AREF-RSK a également sollicité le passage à ce type de contrôle (réunion préalable en octobre 2025 avec le Ministère de l'Education Nationale, du Préscolaire et des Sports).

6. AUTRES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT

D'autres actions d'accompagnement ont été menées par la DEPP, visant à améliorer la qualité des instruments juridiques, à sécuriser les procédures de dépenses et à harmoniser les mécanismes de contrôle. Ces actions ont notamment porté sur (cf. Matrice ci-après) :



Action	Détail
Convention de contrôle (CC)	La CC entre l'Etat et Casa Iskane Equipements a été signée par la Ministre de l'Economie et des Finances. Un avis a également été donné sur la convention de contrôle établie entre la Région et Rabat Région Emergence. Une autre convention a été initiée entre l'Etat et la SNGFE.
HAS — Comptable détaché	Décision ministérielle fixant les attributions du comptable détaché auprès de la Haute Autorité de Santé.
Marchés publics	20 dossiers d'avis (passation, exécution, MOD, nantissement, avances, etc.).
ANLCA	Accompagnement dans l'amendement de la procédure des conventions de partenariat.

— Assises nationales sur le contentieux public

La DEPP a contribué activement aux assises nationales sur le contentieux public organisées par le MEF-AJR le 15 et 16 avril 2025, en présence de plusieurs organismes nationaux et étrangers, notamment les autorités administratives et judiciaires de notre pays et des pays invités.

L'intervention de Monsieur le Directeur a porté sur le thème « Quelle approche pour une gestion performante des contentieux liés à l'exécution des projets publics », dans le cadre de l'atelier consacré à la gestion préventive des risques juridiques et financiers, en mettant le focus sur la nécessité de concilier la gestion performante des contentieux publics avec les soucis de la préservation des finances publiques et la soutenabilité des projets d'investissement en termes de conformité et qualité de services.

Cette intervention a été l'occasion également de dresser un bilan de la situation du contentieux des EEP, notamment en ce qui concerne les risques relatifs à la saisie des biens des EEP et la lenteur des procédures judiciaires, ainsi que l'accroissement des coûts des indemnités et dommages versés aux créanciers et investisseurs.

Les Principales recommandations sont : le règlement à l'amiable comme mode alternatif, la prévention des risques juridiques, la planification budgétaire des charges de contentieux et l'échange digitalisé des données.

— Audit externe des EEP

Conformément aux orientations stratégiques visant la consolidation de la transparence et l'amélioration de la performance du secteur public, le programme d'audit externe des EEP est décliné annuellement après sa validation par le Chef du Gouvernement. L'exercice 2025 a été marqué par une dynamique, articulée autour de la finalisation des missions antérieures, du lancement de nouvelles programmations et du suivi rigoureux de la mise en œuvre des recommandations

L'année 2025 a vu l'aboutissement de deux missions majeures d'audit opérationnel, de gestion et des performances, initialement autorisées dans le cadre du programme 2024 :

- Agence Nationale de la Sécurité Routière (NARSA)
- Université Ibn Tofail de Kénitra (UIT)

Le programme d'audit externe pour la période 2025/2026 prévoit la réalisation de huit (08) missions portant sur un échantillon diversifié d'EEP (Archives du Maroc, FFPIEM, CADETAF, ANEAQ, ANRUR, ADER, ANAPEC et ANPMA). L'état d'avancement à fin 2025 se présente comme suit :

- Attribution de marché : Le marché d'audit relatif à « Archives du Maroc » a été attribué. Son exécution interviendra à partir de 2026.
- Finalisation des TDR : Pour les sept autres missions, les termes de référence sont finalisés et les appels d'offres seront lancés en 2026.
- Reprogrammation : L'audit stratégique et institutionnel de l'Office des Changes est reprogrammé pour 2026.

Par ailleurs, la DEPP a maintenu son rôle d'accompagnement et de conseil en formulant 38 avis sur les termes de référence (TDR) d'audits comptables et financiers soumis par divers établissements publics.

Le suivi des recommandations en 2025 a couvert un portefeuille de 21 EEP (dont l'ONMT, l'AMDIE, l'ONSSA et plusieurs AREF et Agences de Bassins Hydrauliques).





— Suivi des recommandations — Bilan 2025

A fin 2025, le taux moyen de mise en œuvre des recommandations s'établit à 61% contre 59% enregistrés en 2024. Sur un total de 1 535 recommandations formulées, 932 ont été mises en œuvre.

Il convient de noter que l'exercice 2025 a été marqué par la clôture de 3 opérations de suivi de la mise en œuvre des recommandations des audits externes menés auprès des EEP suivants : le CHU Hassan II de Fès, le CHU Mohammed V de Marrakech et l'AMDIE. Le taux moyen de réalisation des recommandations par ces EEP s'établit à près de 90%.

61% TAUX DE RÉALISATION 932/1 535 recommandations	3 OPÉRATIONS CLÔTURÉES CHU Hassan II, CHU MV, AMDIE	~90% TAUX MOY. CLÔTURE
--	---	----------------------------------

Les principales réalisations mises en œuvre portent sur la gouvernance (régularité des OD, comités spécialisés), la mise à niveau des SI (DNSSI), le renforcement du contrôle interne, l'optimisation RH (Référentiel des Emplois et des Compétences (REC), la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)) et la modernisation de l'archivage (GED).

— Évaluation des missions et contractualisation

La DEPP a fait de la contractualisation un levier majeur de son pilotage stratégique. Cet outil vise à garantir l'alignement des plans de développement des EEP avec les priorités de l'Etat, tout en optimisant la performance opérationnelle et la qualité du service rendu aux citoyens.

L'exercice 2025 s'inscrit dans la mise en œuvre des dispositions de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP qui consacre la contractualisation comme un instrument de pilotage effectif, favorisant :

- **La cohérence institutionnelle** : alignement du positionnement sur la chaîne de valeur et des plans d'affaires avec les politiques publiques.
- **La culture de responsabilité** : ancrage des principes de transparence et de reddition des comptes.
- **Le déploiement réglementaire** : finalisation, en concertation avec le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG), du projet de décret n° 2.23.365 définissant les cas de conclusion obligatoire des contrats-programmes.

— Bilan opérationnel de l'exercice 2025

La dynamique contractuelle a été marquée par des avancées significatives sur plusieurs portefeuilles clés :

1. Finalisations et clôtures

- Caisse Marocaine des Retraites (CMR) : conclusion d'un nouveau contrat-programme pour la période 2025-2027, suite à l'évaluation du contrat précédent (2022-2024).
- RADEEMA : clôture du contrat-programme après sa transformation effective en Société Régionale Multiservices en 2024.

2. Projets en cours et nouvelles initiations

- Phase de finalisation : projets de contrats-programmes concernant cinq Agences de Bassins Hydrauliques (ABH).
- Phase de cadrage : lancement des travaux pour des organismes stratégiques tels que l'AMD, l'Office des Changes, l'Entraide Nationale, les AREF et l'ANAPEC.

— Consolidation de la contractualisation État-EEP

La contractualisation constitue un levier stratégique pour le pilotage des EEP, assurant la cohérence institutionnelle, la performance opérationnelle et l'alignement sur les priorités nationales.

1 CP SIGNÉ État-CMR 2025-2027	5 CONTRATS- PROGRAMMES en cours de finalisation ABH	6+ EN INITIATION AMD, OC, EN, AREF, ANAPEC...
-------------------------------------	--	--

— Nouveau guide méthodologique

Élaboré avec l'assistance technique de l'Agence Française de Développement (AFD) et de la Banque mondiale, ce nouveau guide intègre les meilleures pratiques internationales. Il introduit trois modèles types de canevas :

1 Contrat-programme Etat-EEP

Instrument principal de contractualisation stratégique

2 Contrat de performance OD-Dirigeants

Lien entre organe délibérant et management

3 Contrat d'objectifs Dirigeants-Responsables

Déclinaison opérationnelle au sein de l'EEP

— Nouvelles dimensions intégrées

La démarche contractuelle actuelle intègre systématiquement les engagements nouveaux suivants :

Obligations et transition

- Obligations de Services Publics (OSP)
- Transition verte (énergétique, climatique, environnementale)
- Reporting adapté à l'activité
- Contribution Déterminée au niveau Nationale (CDN)





II. CONTROLE FINANCIER

En plus des prérogatives du Ministre chargé des Finances, le contrôle financier est assuré, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, notamment la loi n°69-00 relative au contrôle financier, par :

1. Le Contrôleur d'Etat (CE) : exerce ses missions en fonction du type du contrôle appliqué. En effet, dans le cadre du contrôle préalable, il est chargé d'exercer un pouvoir de visa préalable sur certains actes dans les limites des seuils fixés par le Ministre chargé des Finances, tout en veillant à leur régularité. Dans le cadre du contrôle d'accompagnement, il est chargé de suivre la gestion, d'évaluer les performances économiques et financières et d'alerter sur les risques potentiels encourus ;

2. Le Commissaire du Gouvernement (CG) : a pour mission principale d'exercer le contrôle conventionnel auprès des Sociétés d'Etat et des Filiales Publiques ainsi que le contrôle contractuel auprès des entreprises concessionnaires d'un service public ;

3. Le Trésorier Payeur (TP) et l'Agent Comptable (AC), nommés respectivement auprès des Etablissements Publics (EP) et Autres Organismes (AO) soumis au contrôle préalable et/ou au contrôle spécifique, sont chargés de vérifier la régularité des opérations de dépenses et signent conjointement avec la direction de l'EP ou AOP concerné tous les moyens de paiement. Ils peuvent être habilités, le cas échéant, par le Ministre chargé des Finances à effectuer un contrôle des recettes. Les TP et AC sont assistés par des Fondés de Pouvoirs (FP) nommés par décision du MEF et dotés d'une délégation de pouvoirs et de signature au niveau d'une entité filiale de l'EP ou de l'AOP concernés.

1. ACTIVITÉS DES CE ET CG

Le bilan de l'année 2025 des missions et diligences accomplies par les CE et CG se présente au travers des données chiffrées accompagnées de représentations graphiques y afférentes (cf. ci-après) :

a. Appels d'offres (AO)

L'exercice 2025 a été marqué par la tenue de 32 568 séances, au cours desquelles 13 373 AO ont été ouverts et 13 604 ont été adjugés ; ce qui correspond à plus de 2,4 séances par appel d'offres consacrées à l'analyse et le traitement des dossiers présentés par les soumissionnaires, depuis l'ouverture des plis jusqu'à l'attribution définitive :

13 373 AO OUVERTS	32 568 SEANCES TENUES	13 604 MARCHES ATTRIBUES
----------------------	--------------------------	-----------------------------

Par rapport à 2024, bien que le nombre d'AO ouverts au cours de l'année 2025 ait connu une légère augmentation de l'ordre de 0,45%, le nombre de séances tenues pour l'ouverture desdits AO a enregistré une hausse notable de plus de 36% et celui des AO jugés a augmenté de 19% en passant de 11 418 en 2024 à 13 604 en 2025.

APPELS D'OFFRES

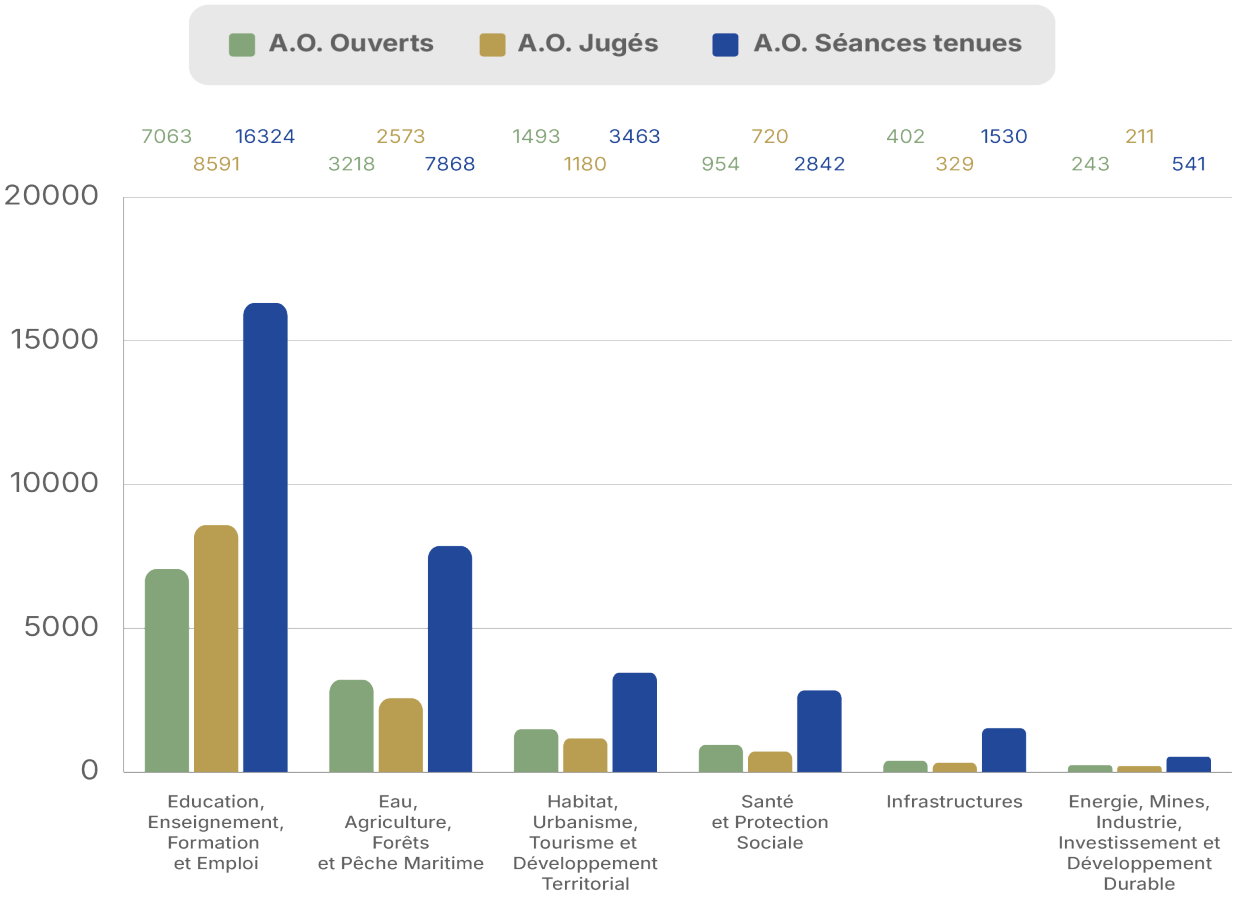
ÉVOLUTION 2025-2023



Au cours de l'année 2025, ces AO ont concerné tous les secteurs d'activités socio-économiques dans lesquels opèrent les EEP soumis au contrôle préalable. Le graphique ci-après montre que les EEP appartenant aux secteurs de l'Education, de l'Enseignement, de la Formation et de l'Emploi viennent en tête en termes d'AO Ouverts, d'AO jugés et de séances tenues relatives à ces AO.

APPELS D'OFFRES

ZOOM PAR SECTEUR 2025



La ventilation sectorielle des activités du contrôle fait apparaître une concentration significative autour des secteurs à fort enjeu économique et social. Les secteurs de l'éducation, de l'enseignement, de la formation et de l'emploi, mobilisent la part prépondérante des AO et des marchés visés, suivis par le secteur de l'eau, l'agriculture, les forêts et la pêche maritime puis le secteur de l'habitat, l'urbanisme, le tourisme et le développement territorial.

b. Marchés

L'acte de visa des marchés constitue le cœur de la mission du contrôle a priori. Sur les 4 494 marchés visés au cours de l'exercice 2025, représentant un montant global de 26 386,27 MDH, seuls 122 marchés ont fait l'objet d'un rejet, pour une valeur de 493,82 MDH, soit un taux de rejet limité à environ 2,7 % en nombre et à 1,9 % en montant.

Exercice 2025

Catégorie	Nombre	Montant (MDH)
Marchés visés	4 494	26 386
Marchés rejetés	122	494
Marchés non soumis au visa (NSV)	12 013	4 976

4 494

MARCHÉS VISÉS

26 386 MDH

122

MARCHÉS REJETÉS

494 MDH

12 013

MARCHÉS NSV

4 976 MDH

Les marchés NSV, au nombre de 12 013 pour un montant de 4 976 MDH en 2025 contre 6 989 en 2024, font, quant à eux, l'objet d'un suivi spécifique, conformément aux seuils et règles prévus par la réglementation en vigueur.

La progression du nombre des marchés NSV (+72 %) reflète à la fois le relèvement des seuils de visa et la responsabilisation accrue des ordonnateurs des EP.

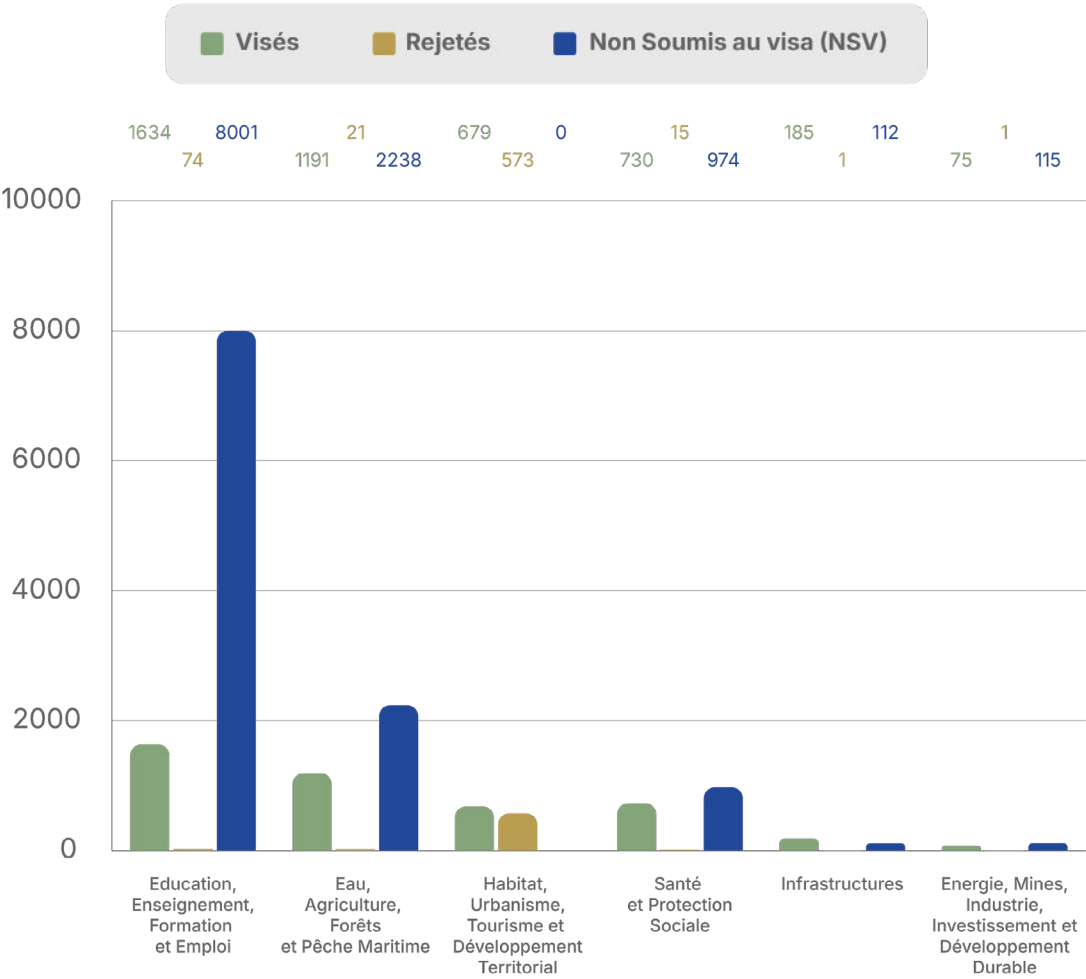
A l'inverse, l'année 2025 a connu un léger repli du nombre des marchés rejetés (-4 %), ceci est le fruit d'un accompagnement de proximité soutenu et continu des organes de contrôle des EEP tout au long du processus de la dépense, corrélé aux efforts de concertation et d'échanges fructueux avec les structures des ordonnateurs lors de la préparation des dossiers des dépenses.



Les deux graphiques suivants illustrent la répartition des marchés en question selon les secteurs d'activités dans lesquels opèrent les EP concernés :

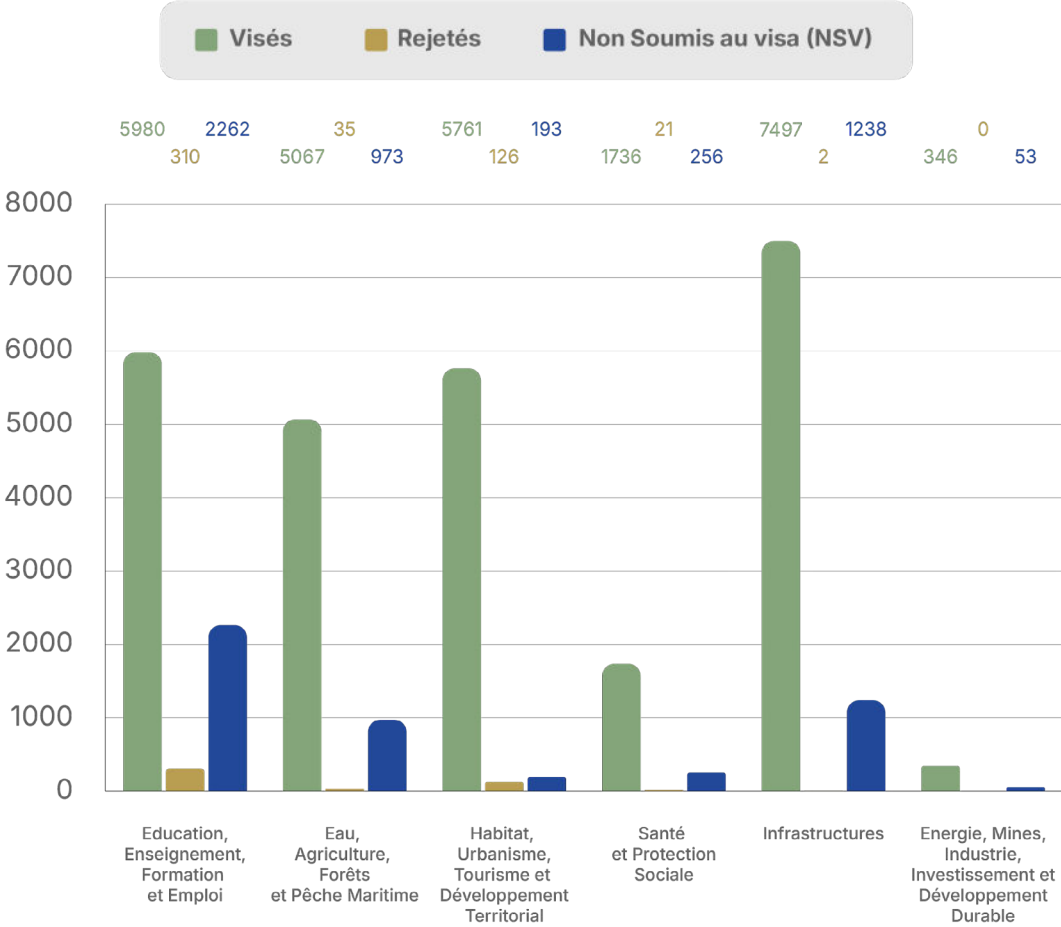
MARCHÉS

EN NOMBRE - PAR SECTEUR 2025



MARCHÉS

EN MONTANT - PAR SECTEUR 2025



c. Autres actes et diligences

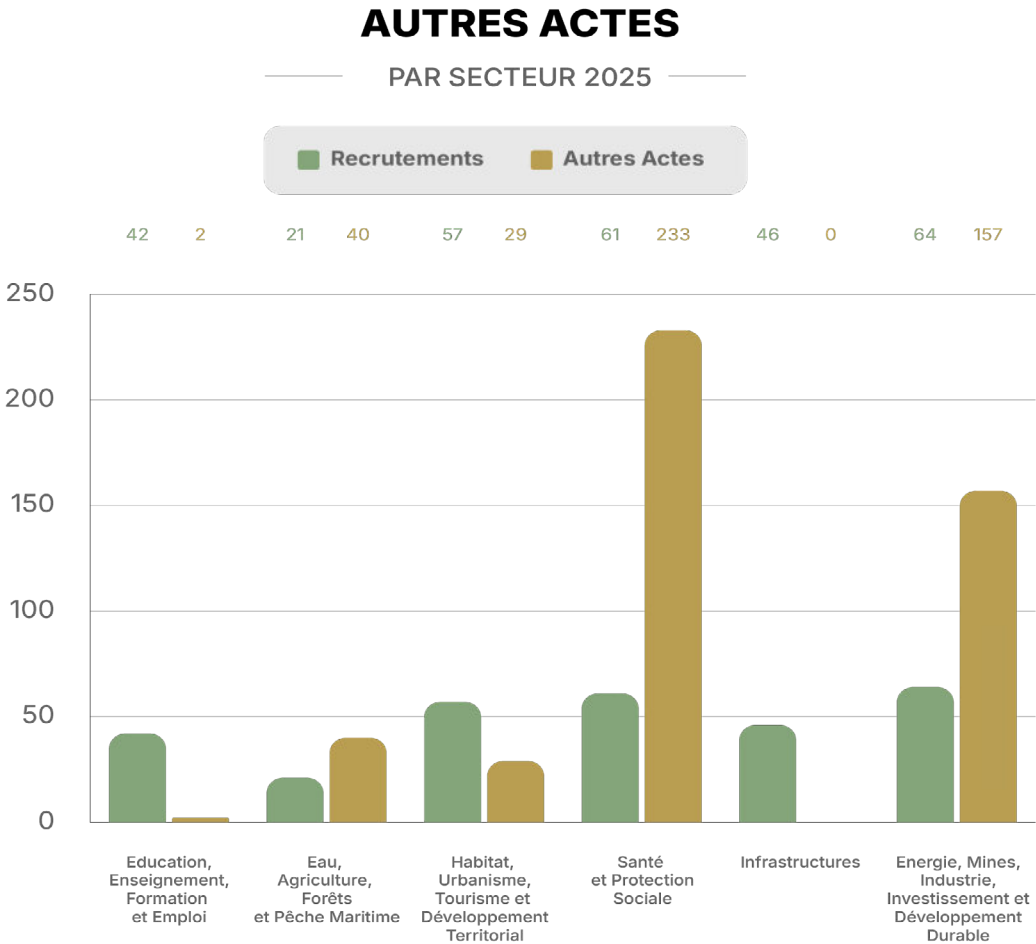
Au-delà des marchés, le périmètre du contrôle s'étend à d'autres actes de gestion et diligences, dont on peut citer : les conventions, les contrats de droit commun et les opérations de recrutements du personnel.

L'exercice 2025 a enregistré 1 910 contrats de droit commun visés (pour seulement 11 rejets, soit un taux de conformité supérieur à 99 %), 291 dossiers de recrutement instruits et 461 autres actes examinés.

1 910 CONVENTIONS/ CONTRATS VISÉS	11 CONVENTIONS/ CONTRATS REJETÉS	291 RECRUTEMENTS	461 AUTRES ACTES
---	--	---------------------	---------------------



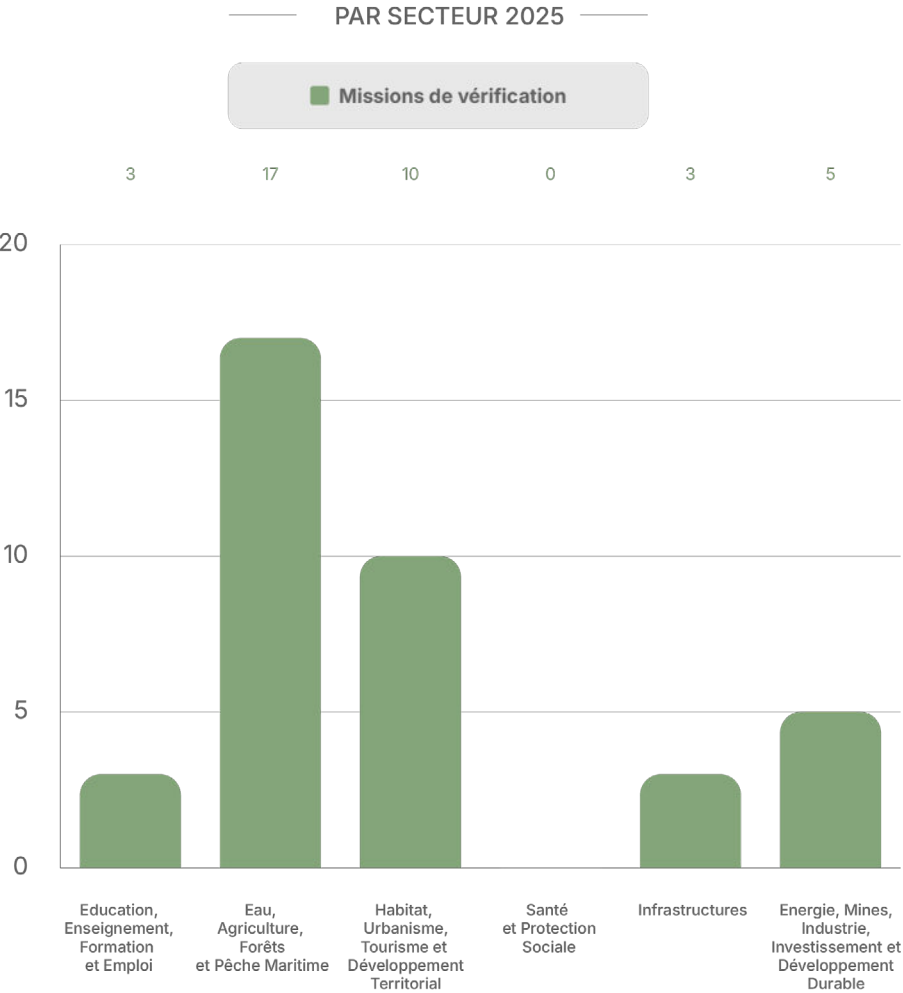
Les deux graphiques suivants illustrent la répartition des marchés en question selon les secteurs d'activités dans lesquels opèrent les EP concernés :



Les CE et CG peuvent réaliser des missions de vérification thématiques, sur pièces et sur place, en vue d'une appréciation approfondie, de la régularité des opérations des dépenses ou des recettes des EEP ainsi que l'évaluation de leurs performances. Ces missions, au nombre de 38 en 2025, ont été conduites selon une approche fondée sur l'analyse des risques, et ont débouché sur des recommandations dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi régulier et contribue à l'amélioration continue de la gouvernance des EEP.



MISSIONS DE VÉRIFICATION



Les missions de vérification ont été effectuées pratiquement au niveau de tous les secteurs d’activités des EEP en se référant à un programme établi par la DEPP et ce, en fonction des enjeux et risques potentiels du portefeuille public.

d. Budget et engagements consolidés

L’analyse comparée des prévisions et des réalisations sur la période 2023–2025 met en évidence deux tendances complémentaires :

- ✓ S’agissant de l’exploitation hors dotations, les réalisations de l’année 2025 s’établissent à 39 005 MDH pour des prévisions de 44 369 MDH, soit un taux d’exécution proche de 88 %, en ligne avec les performances des exercices antérieurs et révélateur d’une bonne maîtrise des charges courantes.
- ✓ En matière d’investissement, le taux de réalisation s’établit à environ 73 % (29 344 MDH réalisés sur 40 175 MDH prévus).



L'exploitation hors dotations (en MDH) au cours de la période 2023–2025 se présente comme suit :

Année	Prévisions	Réalisations	Taux d'exécution (en %)
2023	41 434	35 532	86
2024	47 931	39 514	82
2025	44 369	39 005	88

e. Investissements

En matière d’investissement, l’année 2025 enregistre un recul du montant des programmes prévisionnels à 40 175 MDH (contre 55 108 en 2024) et des réalisations à 29 344 MDH (contre 40 175 MDH), soit un taux de réalisation de 73%.

Année	Prévisions	Réalisations	Taux d'exécution (en %)
2023	58 332	40 439	69
2024	55 108	40 612	74
2025	40 175	29 344	73

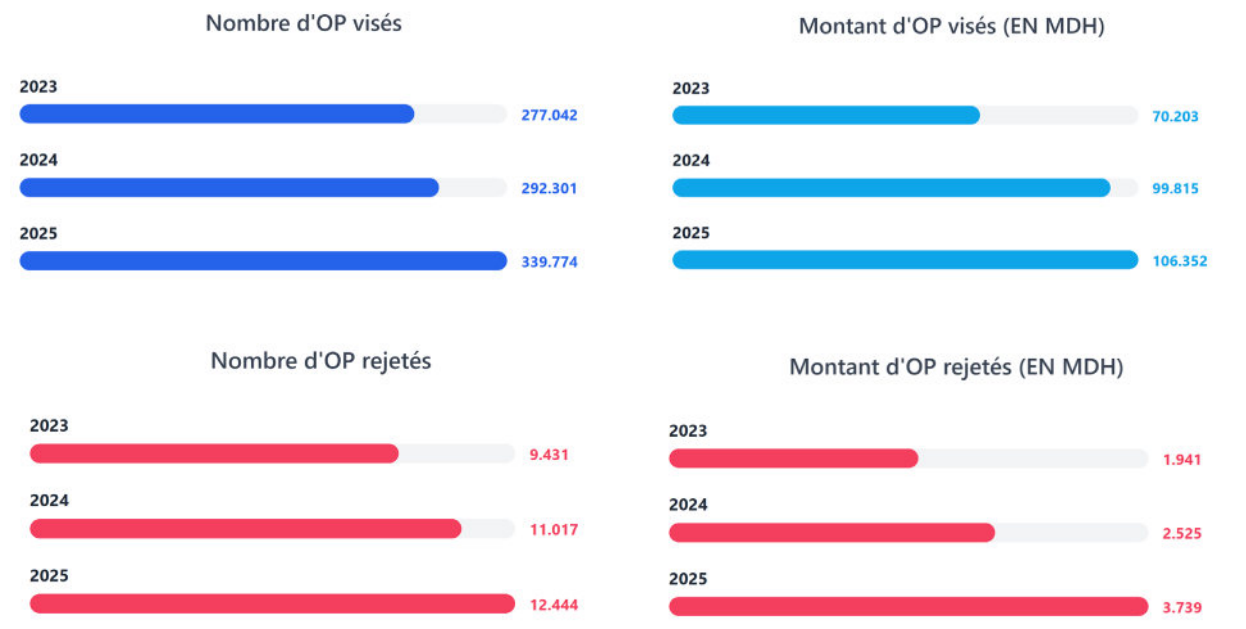
2. ACTIVITES DES TP ET AC

Conformément aux dispositions de la loi n° 69-00 précitée, et dans le cadre de la vérification des dossiers de paiement, les Trésoriers Payeurs et les Agents Comptables veillent à ce que les paiements soient effectués au profit du véritable créancier, sur la base de crédits disponibles et de pièces justificatives régulières attestant de la réalité du service fait et des droits du créancier.

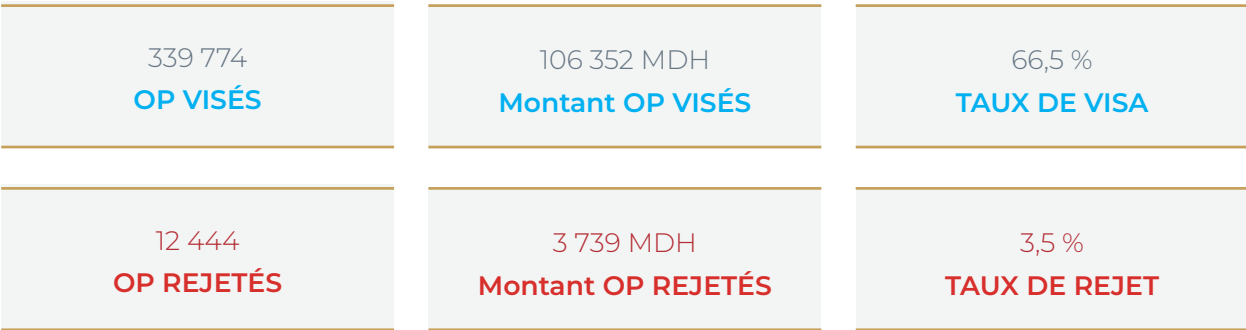
Il convient de rappeler que les AC exercent un contrôle de l'engagement au sein des établissements publics soumis à un régime de contrôle spécifique, tels que l'ALEM, l'AMDIE, l'APDS.

a. Ordres de Paiement

Au cours de la période 2023-2025, l'évolution des OP (OP visés en nombre et en valeur ; OP rejetés en nombre et en valeur) se présente comme suit :



Au cours de l'exercice 2025, le nombre des OP visés en nombre et en valeur ainsi que ceux des OP rejetés se présentent comme suit :



Au cours de l’année 2025, le nombre total d’ordres de paiement (OP) visés a atteint 33 9774, pour un montant global de 106 352 MDH, étant précisé que 12 444 OP ont été rejetés, soit 3,5% du total en nombre en valeur, ces rejets s’élèvent à 3 739 MDH, représentant également environ 3,5% des montants payés par les EP/AOP cette année. Ces résultats témoignent d’un contrôle rigoureux des paiements, tout en soulignant la nécessité d’améliorer davantage les procédures afin de réduire le taux de rejets.

b. Réquisitions

En vertu des dispositions de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes, notamment son article 10, ainsi que des textes portant création de certains EP/AOP soumis à un contrôle spécifique, la responsabilité du trésorier payeur est dégagée lorsque, après avoir adressé un rejet motivé au directeur de l'organisme, il est requis par ce dernier de viser un moyen de paiement. Il est tenu de se conformer à cette réquisition qu'il annexe à l'ordre de paiement. Il en avise sans délai le ministre chargé des finances.

A l'instar des autres rapports élaborés par la DEPP qui retracent le bilan des activités menées par les agents de contrôle, cette Direction établit annuellement un rapport sur les réquisitions des ordonnateurs des EP/AOP soumis au contrôle préalable ou spécifique.

Par référence aux textes législatifs et réglementaires relatifs à l'exercice du contrôle, les principaux motifs de rejet de certains OP peuvent être synthétisés comme suit :

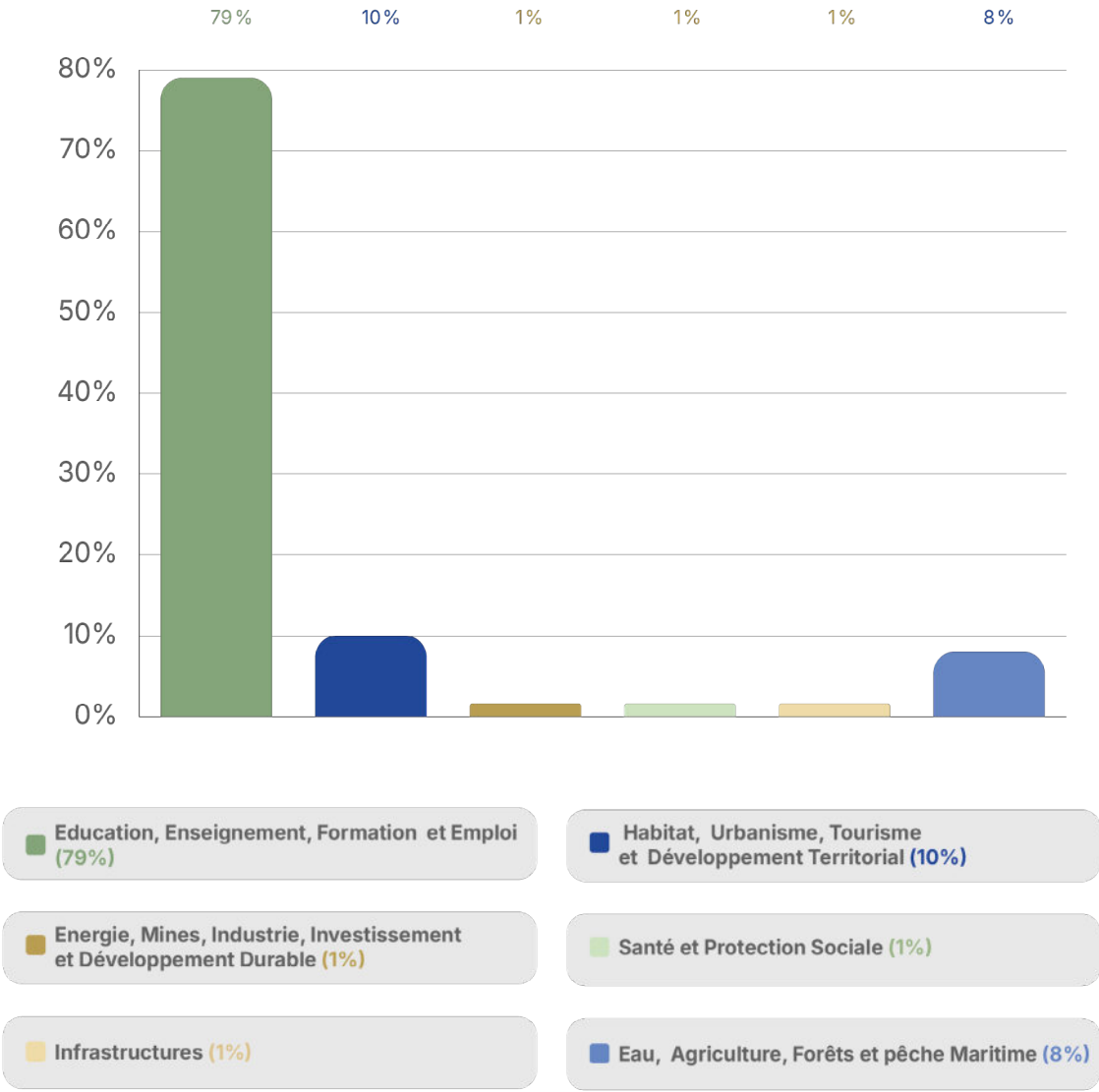
- ✓ Non-respect du seuil des montants engagés par bons de commande ;
- ✓ Insuffisance des crédits budgétaires ;
- ✓ Absence du visa préalable du Contrôleur d'Etat ;
- ✓ Non-respect des délais ou quantités contractuels ;
- ✓ Imputation budgétaire non conforme.

L'exercice 2025 a été marqué par une hausse du nombre de réquisitions ordonnées par les ordonnateurs des EP/AOP passant de 749 en 2024 à 876 en 2025, soit +17%. Quant au montant des réquisitions, il a connu une diminution de 11% en passant de 216 MDH en 2024 à 193 MDH.

876 Réquisitions 2025 (749 en 2024)	+17% Évolution 2025 / 2024	193 MDH en 2025 (216 MDH en 2024)	-11% Diminution 2025 / 2024
---	-------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------

RÉPARTITION SECTORIELLE

DES OP, OBJET DE RÉQUISITIONS



En 2025, les EP/AOP relevant du secteur de l'éducation, enseignement, formation et emploi concentrent la majeure partie des réquisitions, représentant 79 % du nombre total. Ils sont suivis par ceux opérant dans les secteurs de l'habitat, de l'urbanisme, du tourisme et du développement territorial, avec 10%, puis par les établissements des secteurs de l'eau, de l'agriculture, des forêts et de la pêche maritime qui totalisent ensemble 8%.

3. PLATEFORME AJAL — TABLEAU DE BORD

La plateforme « AJAL », développée par la DEPP en 2018, représente un espace dédié au dépôt des factures relatives aux commandes auprès des EEP ainsi que des réclamations déposées par des fournisseurs à l'encontre de ces EEP au sujet des retards de paiement. Ladite plateforme constitue un outil permettant de contribuer à :

- ✓ Analyser de manière approfondie les causes des retards de paiement enregistrés, afin de concevoir et de déployer des solutions correctives adaptées et pérennes ;
- ✓ Optimiser le cycle de trésorerie en accélérant la résorption des dettes échues et en réduisant les délais de règlement des EEP vis-à-vis de leurs fournisseurs, afin de consolider la confiance et de respecter le cadre légal en vigueur régissant les délais de paiement.

a. Situation des réclamations

Après avoir atteint un niveau élevé en 2019 (345 réclamations), le volume des réclamations a progressivement diminué jusqu'en 2023. Une reprise a toutefois été constatée en 2024 et en 2025, avec respectivement 82 et 60 réclamations, ce qui témoigne d'un regain de recours à la plateforme et d'une meilleure connaissance, par les fournisseurs, de leurs droits en matière de délais de paiement.

	Années							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de réclamations déposées par les fournisseurs	76	345	188	315	52	37	82	60
Total	1 155							

Au 31/12/2025, le total des réclamations déposées au niveau de la plateforme AJAL a atteint 1 155 dont 679 traitées, soit 59% du total et 476 en instances, ce qui correspond à 41% :

1 155 RÉCLAMATIONS DEPOSEES	679 RÉCLAMATIONS TRAITEES 59% du total	476 RÉCLAMATIONS EN INSTANCE 41% du total
836 MDH MONTANT GLOBAL CUMULE DES RECLAMATIONS DEPOSEES		

b. Situation des EEP et fournisseurs

Les EEP concernés par les réclamations déposées sont au nombre de 131. Ceux concernés par les réclamations en instance sont au nombre de 103. La moyenne étant près de 9 réclamations par EEP sur la période mentionnée.

131 EEP concernés par les réclamations déposées	103 EEP concernés par les réclamations en instance
---	--

Sur la même période, la plateforme « AJAL » a connu l'inscription de 899 fournisseurs dont 205 fournisseurs (soit 23%) ont déposé au moins une réclamation. Ainsi, la moyenne des réclamations par fournisseur réclamant est de près de 6 réclamations.

899 FOURNISSEURS INSCRITS	205 FOURNISSEURS RÉCLAMANTS
------------------------------	--------------------------------





III. PRIVATISATION ET OPÉRATIONS DE PORTEFEUILLE

Dans le cadre de la loi de finances 2025, il a été envisagé de mettre en œuvre des opérations de privatisation concernant les entités figurant sur la liste des entreprises privatisables, conformément aux dispositions de l'article 1er de la loi n° 39-89 relative au transfert d'entreprises publiques au secteur privé. Par ailleurs, des opérations de cession d'actifs ainsi que des cessions entre entités publiques (public-public) sont également prévues et ce, en application des dispositions de l'article 9 de la même loi.

La loi de finances 2025 avait prévu la réalisation d'une recette globale de 9 MMDH au titre des opérations de privatisation.

9 MMDH Recettes prévues au titre de la LF 2025	6 MMDH Opérations de privatisation	3 MMDH Cession d'actifs/ Cession public-public
--	---------------------------------------	--

En terme du bilan, il y a lieu de signaler qu'aucune opération de privatisation n'a été réalisée.

Pour rappel, la liste des privatisables, telles qu'elles figurent dans les projets de loi de finances, contient notamment les sociétés Marsa Maroc, Maroc Telecom, La Mamounia, Energie Electrique de Tahaddart (EET), BIOPHARMA et SONACOS. Cette liste a été arrêtée soit en vertu de lois sectorielles (cas de Marsa Maroc et Maroc Telecom) soit par des lois modifiant et complétant la loi n° 39-89 précitée.

Société	Secteur
Marsa Maroc	Logistique portuaire
Maroc Telecom	Télécommunications
La Mamounia	Hôtellerie de luxe
Energie Electrique de Tahaddart (EET)	Production électrique
BIOPHARMA	Industrie pharmaceutique
SONACOS	Production des semences

— Accompagnement des créations des EEP

L'accompagnement des créations des EEP s'est matérialisé notamment par la notification de 24 décrets dont la création de 11 filiales et 12 prises de participation et 01 modification d'un décret.

24 DÉCRETS NOTIFIÉS	11 FILIALES CRÉÉES	12 PRISES DE PARTICIPATION	1 MODIFICATION DÉCRET
------------------------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------------

1. CRÉATION DE FILIALES

Onze nouvelles filiales d'EEP ont été créées (cf. tableau ci-après):

Entreprise Pub- lique Mère	Filiale	N° du décret	Date
MASEN	NOOR ATLAS ENERGY COMPANY SA	2-25-196	24/03/2025
MARSA MAROC	WEST MED CONTAINER TERMINAL	2-24-870	16/05/2025
ALEM& MEDZ	Société de gestion des zones industrielles de Défense	2-25-428	22/05/2025
OCP NUTRICORPS	MZINDA FERTILISERS 1, 2 et 3	2-25-552	01/08/2025
OCP SA	OCP RE SA	2-25-553	01/08/2025

OCP SA	OCP GLOBAL BUSINESS	2-25-554	01/08/2025
OCP NUTRICORPS	HOLDCO BV (Holding Company Besloten Vennootschap)	2-25-696	11/09/2025
ANP-ONCF-SAZ- Région Casa-AMDL	PARC LOGISTIQUE INDUSTRIEL INTEGRE DE ZENATA.	2-25-684	29/10/2025
Etat-Commune Rabat-FRMF -Région Rabat	INSPORA SA (Société des Infrastructures Sportives de Rabat)	2-25-986	20/11/2025
ONCF & SUPRATOUR	SOCIETE DE GESTION DU TRANSPORT URBAIN ET PERIURBAIN DE MARRAKECH.	2-25-1060	15/12/2025
OCP SA	OCP SPS SA	2-25-1061	22/12/2025

2. PRISES DE PARTICIPATION

De nombreuse prises de participation d’EEP dans le capital d’autres entreprises ont été réalisées notamment par la CDG, le CAM, MASEN et l'ONHYM.

Réforme du régime de la privatisation

L'année 2025 a été marquée par le suivi de l'examen du projet de réforme du cadre juridique applicable aux opérations de privatisation, de capital et de portefeuille. Les projets de textes législatifs et réglementaires ont été transmis par le cabinet juridique mandaté à cet effet, au MEF et à l'ANGSPE pour examen et avis. A ce titre, la DEPP a pris part à deux réunions des deux Comités tenues comme suit :

Date	Instance	Objet
15/07/2025	Comité de suivi	Examen des projets de textes législatifs et réglementaires
23/07/2025	Comité de pilotage	Finalisation des projets de textes en question



IV. PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE

L'année 2025 s'inscrit dans la continuité du processus de mise en œuvre du nouveau cadre juridique des Partenariats Public-Privé (PPP), issu de la loi n° 46-18 modifiant et complétant la loi n° 86-12 relative aux contrats de PPP. Ce cadre rénové vise à renforcer l'attractivité du recours aux PPP, à améliorer la gouvernance des projets et à favoriser la mobilisation de l'investissement privé au service du développement économique national.

I. ACHÈVEMENT DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

L'année 2025 a été marquée par l'achèvement quasi total du dispositif réglementaire encadrant la mise en œuvre de la réforme des PPP. L'arrêté n° 299-25 relatif aux conditions et modalités de recours à la procédure de pré-qualification pour les projets portés par les Collectivités Territoriales a été publié au Bulletin Officiel n° 7462 du 4 décembre 2025.

- 1

Cadre réglementaire quasi achevé

Arrêté n° 299-25 publié au B.O. du 4 décembre 2025 : conditions et modalités de pré-qualification pour les projets PPP des Collectivités Territoriales. Seul demeure l'arrêté du Ministère de l'Intérieur relatif au programme national des PPP ; sa publication complètera le dispositif et permettra d'engager les travaux de la Commission Nationale du Partenariat Public-Privé (CNPPP)
- 2

Objectifs stratégiques

Renforcement de l'attractivité, amélioration de la gouvernance et mobilisation accrue de l'investissement privé.

I. OPÉRATIONNALISATION DE LA COMMISSION NATIONALE DU PPP

Dans la perspective de l'entrée en fonction effective de la CNPPP, la DEPP a poursuivi en 2025 les travaux préparatoires visant à doter cette instance des outils stratégiques et opérationnels nécessaires à l'exercice de ses missions par la mise en œuvre de l'assistance technique en matière de PPP et la mise en place de la plateforme SOURCE permettant ainsi, notamment, d'arrêter les orientations générales et la stratégie nationale en matière de PPP et de définir le programme national annuel/pluriannuel des projets qui peuvent faire l'objet de contrat de PPP.

I. 2.1 ASSISTANCE TECHNIQUE AVEC L'APPUI DE LA BAD

Une assistance technique a été mobilisée avec l'appui de la Banque Africaine de Développement (BAD) pour accompagner le déploiement de la politique nationale en matière de PPP, à travers trois composantes principales :

- 1

Elaboration de la stratégie nationale des PPP

Définition des orientations stratégiques et du cadre de politique nationale en matière de PPP
- 2

Appui à l'opérationnalisation de la CNPPP

Préparation du programme national des projets PPP, définition des seuils sectoriels d'évaluation préalable et appui au traitement des demandes de dérogation et d'autorisation
- 3

Plateforme numérique PPP

Développement d'une plateforme dédiée au recensement et au suivi du portefeuille national de projets PPP.

Les Appels à Manifestations d'Intérêt ont été lancés entre juillet et septembre 2025 par le MEF au portail de la BAD afin de sélectionner les consultants chargés d'accompagner la DEPP dans la réalisation de ces missions.

I. 2.2 PLATEFORME SOURCE

Parallèlement, la DEPP a engagé des échanges avec la Sustainable Infrastructure Foundation (SIF) pour le déploiement de la plateforme internationale SOURCE, outil numérique de gestion du pipeline des projets d'infrastructures. Cette plateforme permet d'améliorer la planification, la structuration et le suivi des projets conformément aux meilleures pratiques internationales.

I. 3. EXAMEN DES RAPPORTS D'ÉVALUATION PRÉALABLE

Au titre de l'année 2025, la Commission PPP, présidée par la DEPP, a poursuivi l'examen des projets soumis au Ministre chargé des finances pour décider de l'opportunité de recourir au PPP. La Commission a instruit deux projets représentant un volume d'investissement global d'environ 8,8 MMDH, dans les secteurs stratégiques de l'agriculture et de l'énergie.

2	8,9	2
PROJETS INSTRUITS	MMDH	SECTEURS
Commission PPP	Investissement global	Agriculture & Energie

S'agissant du secteur de l'agriculture, le projet instruit est le suivant :

— **Projet de construction et de gestion du réseau d'irrigation du périmètre de Sidi Rahal**

Objet	Réalisation et gestion pendant 30 ans d'un réseau d'irrigation desservant environ 8 000 hectares de cultures à haute valeur ajoutée, à partir de la future station de dessalement de Casablanca.
Coût d'investissement	724,59 MDH (hors expropriation)
Décision de la Commission PPP	Avis favorable à l'issue de deux réunions de la Commission PPP et deux réunions techniques.

Concernant le secteur de l'énergie, le projet instruit est le suivant :

— **Projet de développement d'un réseau de gazoducs pour le transport de gaz naturel**

Objet	Conception, construction, financement, exploitation et maintenance d'un réseau de gazoducs reliant le port de Nador West Med au Gazoduc Maghreb-Europe ainsi qu'aux bassins industriels de Kénitra et Mohammedia.
Coût d'investissement	8,17 MMDH
Décision de la Commission PPP	Les travaux de la Commission seront poursuivis en 2026 suite à la tenue, en 2025, de deux réunions de la Commission PPP et une réunion technique.

4. ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS DE GESTION DÉLÉGUÉE

La DEPP a poursuivi l'accompagnement des Départements Ministériels et des Établissements Publics dans la mise en œuvre et le suivi des contrats de gestion déléguée et de concession, notamment à travers sa participation aux instances suivantes :

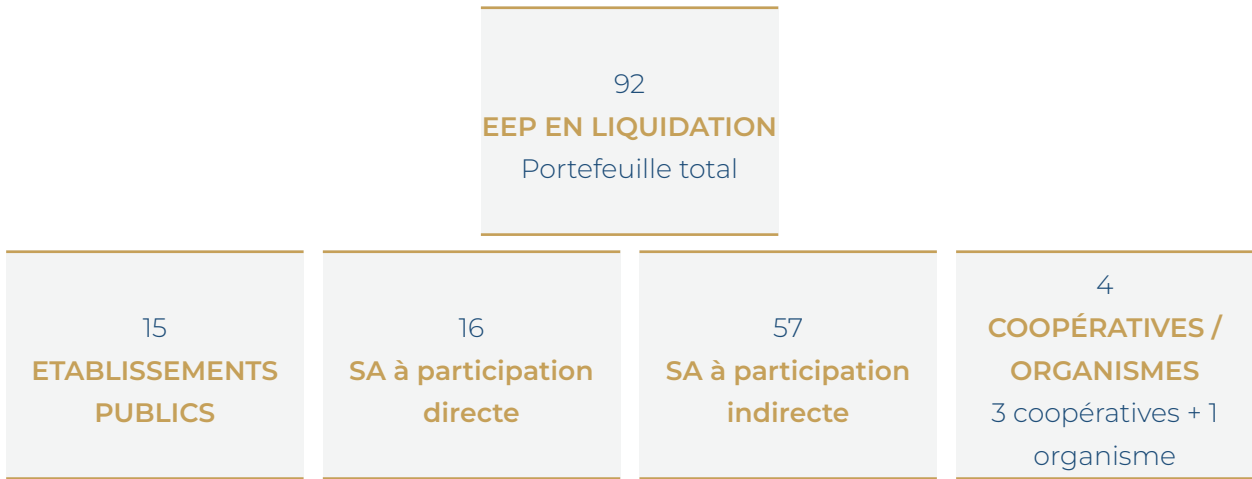
Instances	Projets
Comité de Pilotage	Suivi du contrat de gestion déléguée du monopole de commercialisation de l'alcool éthylique (Etat / Société Ethanol S.A.).
Commission d'Appels d'Offres	Projet de contrôle et de suivi des prélèvements d'eau souterraine dans le périmètre de sauvegarde de Chtouka (Souss-Massa).
Comité de Suivi Technique	Gestion et maintenance du réseau d'irrigation situé à l'aval du barrage de Kaddoussa.

Avec un cadre juridique désormais quasi complet et deux projets structurants examinés en 2025 représentant un investissement total de près de 8,9 MMDH, le Partenariat Public-Privé piloté par la DEPP peut être considéré comme levier stratégique de mobilisation de l'investissement privé au service du développement des infrastructures et des services publics

V. LIQUIDATIONS ET RESTRUCTURATIONS

La gestion des opérations de liquidation des EEP s'inscrit dans la dynamique de réforme structurelle du secteur public portée par la loi-cadre n° 50-21. Elle vise à renforcer l'efficacité, la bonne gouvernance et l'optimisation de l'utilisation des ressources publiques. La DEPP a poursuivi en 2025 un programme d'action destiné à accélérer la réalisation de l'actif et l'apurement du passif des entités dissoutes.

Portefeuille public en cours de liquidation

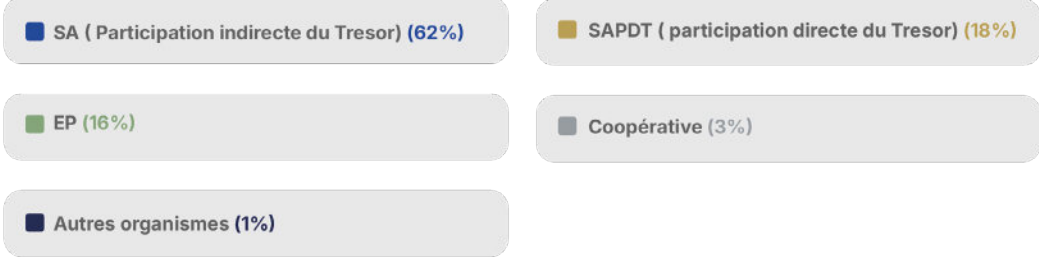


Ce portefeuille se distingue par la diversité de ses structures juridiques et l'étendue des secteurs d'activité couverts, avec une concentration notable dans l'agriculture, l'énergie, les mines, le commerce et l'industrie, représentant plus des deux tiers des entités concernées.



RÉPARTITION DES EEP

EN LIQUIDATION



1. ACTIVITÉS RÉALISÉES EN 2025

L'année 2025 a été marquée par une activité soutenue, articulée autour de trois opérations ayant permis d'enregistrer des avancées significatives dans le processus de liquidation. Il s'agit de :

1.1 COOPÉRATIVE VINICOOP — TRANSFERT D'ACTIFS

Transfert des actifs au domaine privé de l'Etat

Opération structurante portant sur le transfert des actifs de la coopérative VINICOOP, relevant du Groupe SODEA, au domaine privé de l'Etat. Cette opération s'inscrit dans le cadre de la réalisation des actifs fonciers restant à mobiliser au niveau des filiales et coopératives, en vue d'achever leurs opérations de liquidation.

1.2 OFFICE DE COMMERCIALISATION ET D'EXPORTATION (EX-OCE)

La commission de liquidation, instituée en décembre 2021, a poursuivi en 2025 des actions structurantes :

1 Transfert des biens meubles et immeubles à l'Etat

Réalisation de l'actif mobilier et immobilier de l'Office.

2 Transfert des participations détenues

Cession des parts et participations de l'ex-OCE.

3 Apurement du passif de l'office

Les actions engagées ont permis l'apurement de la totalité des dettes commerciales.

1.3 LIGUE NATIONALE DE LUTTE CONTRE LES MALADIES CARDIOVASCULAIRES

En application de la loi n° 32-24, une commission de liquidation a été instituée en juillet 2024, dont la présidence a été confiée au Ministère de l'Economie et des Finances (DEPP) ; elle est composée des membres représentant les départements suivants :

- Le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) ;
- La Direction du Budget (DB) ;
- Le Ministère de la Santé et de la Protection Sociale (MSPS) ;
- Le Centre Hospitalier Universitaire Ibn Sina (CHUIS) ;
- Les Services du Chef du Gouvernement (SCG) ;
- Le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG).

1 Transfert des patients au Centre Hospitalier Universitaire Ibn Sina de Rabat (CHUIS)

Transfert des patients hospitalisés et la reprise des prestations de soins par le CHUIS.

2 Redéploiement du personnel

Transfert de l'ensemble du personnel vers le Centre Hospitalier Universitaire Ibn Sina de Rabat

3 Inventaire et transfert des biens meubles et immeubles

Réalisation de l'inventaire et du transfert des médicaments, dispositifs médicaux, biens meubles et biens immeubles de la Ligue

4 Recouvrement des créances et liquidation des dettes

Engagement des opérations de recouvrement des créances et d'apurement des dettes avec un taux de recouvrement des créances de 60% et un taux de règlement des dettes de 54,7%.

5 Audit financier et comptable

Réalisation d'un audit complet des comptes de la Ligue.

L'opération de liquidation de la Ligue nationale de lutte contre les maladies cardiovasculaires est à un stade avancé, avec des résultats significatifs obtenus en termes de transfert des patients et leur prise en charge par le CHUIS, de redéploiement du personnel, d'inventaire et de transfert des actifs ainsi qu'en termes de recouvrement des créances et de règlement des dettes exigibles.



2. ÉTUDE PORTANT SUR LA RÉFORME DU DISPOSITIF DE LIQUIDATION

La DEPP a lancé une étude le 13 Juillet 2023 portant sur la réforme du dispositif encadrant les opérations de liquidation afin de réviser ce dispositif, d'identifier et lever les obstacles, d'harmoniser les procédures des liquidateurs et de renforcer la gouvernance et de créer un système d'information dédié au suivi des opérations de liquidation des EEP. Cette étude comporte trois grandes phases :

1. La première phase est consacrée à un diagnostic du périmètre des EEP en liquidation ;
2. La deuxième phase porte sur l'élaboration des propositions et recommandations d'amélioration en matière

d'encadrement et de réforme du dispositif encadrant les opérations de liquidation ;

3. La dernière phase est réservée à l'élaboration d'une feuille de route pour l'opérationnalisation de l'Instance centrale de liquidation et la préparation d'un texte de loi la régissant.

Afin de superviser les travaux du prestataire, conformément au cahier des charges et d'assurer le bon déroulement de la mission, deux comités ont été institués : un comité de pilotage et un comité de suivi composés de représentants de la DEPP et de l'ANGSPE et constituant des instances de concertation et de coordination entre les différents acteurs impliqués dans la réforme.

L'exercice 2025 a été marqué par la clôture de la deuxième phase de l'étude (« Benchmark & recommandations ») et le démarrage de la troisième et dernière phase, posant les bases d'une gouvernance centralisée, professionnelle et efficace.

Méthodologie et approche

1 Diagnostic approfondi

Evaluation de l'état des lieux des EEP en liquidation et identification des leviers d'accélération du processus

2 Approche globale

Mobilisation d'expertises pour examiner le cadre juridique, institutionnel, financier et opérationnel

3 Exploitation des données et entretiens

Analyse des données disponibles, conduite d'entretiens avec les parties prenantes et évaluation des pratiques actuelles

4 Dispositif d'analyse structuré

Grilles d'analyse spécifiques et fiches détaillées par EEP (historique, avancement, défis).

3. VERS LA CRÉATION DE L'INSTANCE CENTRALE DE LIQUIDATION

L'article 13 de la loi-cadre n° 50-21 prévoit la création, auprès de l'autorité gouvernementale chargée des finances, d'une Instance Centrale chargée de la Liquidation des EEP dissous. Des mesures législatives particulières détermineront sa composition, ses missions et ses modalités de fonctionnement.

A cet effet, l'étude précitée en cours de finalisation, prévoit :

1 Un dispositif juridique et institutionnel pour la mise en place et l'opérationnalisation de l'ICL

2 Un projet de texte de loi et ses textes d'application fixant la composition, l'organisation, les missions et les modalités de fonctionnement de l'ICL

3 Une feuille de route pour la mise en place de l'ICL

4 Des schémas pour assurer la convergence entre les différents acteurs impliqués dans le processus de liquidation (DEPP, ANGSPÉ, Tutelles techniques, etc.)

5 Des Termes de Référence (TdR) pour la mise en place d'un dispositif informatisé de suivi des opérations de liquidation et de gestion de l'ensemble des paramètres liés à la gestion des mandats des liquidateurs

6 Un dispositif permettant de renforcer l'implication des départements de tutelle pour les responsabiliser davantage dans tout le processus de liquidation.

Cette phase vise ainsi à proposer un dispositif institutionnel et opérationnel permettant d'assurer une meilleure coordination, une harmonisation et une supervision renforcées des interventions des différents acteurs impliqués dans le processus de liquidation.

L'année 2025 confirme la consolidation progressive du dispositif national de liquidation des EEP : trois opérations menées à bien (VINICOOP, ex-OCE, Ligue cardiovasculaire), une étude de réforme entrée dans sa phase décisive et la préparation du cadre juridique de la future Instance Centrale de Liquidation, appelée à devenir le pivot d'une gouvernance centralisée, professionnelle et efficace des opérations de liquidation.



VI. NORMALISATION ET INSTITUTIONS COMPTABLES

La DEPP a poursuivi, au titre de l'année 2025, la réalisation des projets en matière d'amélioration de la qualité de l'information financière afin de consolider les acquis et les avancées réalisés en la matière. Ces projets couvrent la modernisation du cadre comptable, la consolidation des comptes, les plans comptables sectoriels, l'accompagnement des institutions comptables ainsi que le contrôle de la conformité de la profession comptable aux obligations légales dont notamment la Lutte contre le blanchiment de Capitaux / Financement du Terrorisme (LBC)/(FT)
Ces projets visent de converger davantage vers les normes internationales IAS et IFRS

5 PROJETS REALISEES	6 SAISINES CNC (Conseil National de la Comptabilité) Examinées en 2025	35 MISSIONS REALISEES LBC/FT Contrôle profession comptable	10 PARTIES PRENANTES Consultées
------------------------	--	--	---------------------------------------

1. MODERNISATION DU CADRE COMPTABLE MAROCAIN — CGNC RÉVISÉ

Ce projet, lancé par la DEPP durant la période 2021-2023 en partenariat avec l'Ordre des Experts Comptables (OEC) et la Banque Mondiale, vise à mettre à jour et à moderniser le cadre comptable national pour en faire un levier de transparence et d'amélioration du climat des affaires.

Parties prenantes consultées

Le tableau ci-après présente les principales parties prenantes consultées dans le cadre de ce projet :

Institutions et régulateurs • Bank Al-Maghrib (BKAM) • Haut-Commissariat au Plan (HCP) • AMMC • ACAPS • ANGSPÉ • Direction Générale des Impôts (DGI)	Secteur privé et profession • CGEM • Ordre des Experts Comptables (OEC) • Organisation Professionnelle des Comptables Agréés (OPCA) • Agence Maroc-PME
---	---

— Feuille de route du projet de la révision du CGNC

1 Adoption du CGNC révisé par le CNC

Adoption du nouveau Code Général de la Normalisation Comptable et de l'amendement de la loi comptable n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants

2 Vulgarisation des nouvelles normes

Actions de communication et de formation prévues après l'adoption du projet par le CNC

3 Introduction dans le circuit législatif

Amendement de la loi n° 9-88 précitée.

— Réalisations 2021-2025

2021-2023	Février 2024	Mars 2024
Élaboration du CGNC révisé par les experts comptables	Validation de la feuille de route par le CP du CNC	Communication du projet aux parties prenantes

Mai-Juin 2024	Décembre 2025
Réception des observations ANGSPÉ et ACAPS	Réception des observations de l'OEC

Cinq commissions techniques thématiques ont été créées pour examiner de manière approfondie les remarques et propositions formulées par les parties prenantes.

2. PROJET DE LOI RELATIF AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

La consolidation des comptes au Maroc est régie par la loi n° 38-05 relative aux comptes consolidés des Etablissements et Entreprises publics et la loi n° 44-12 relative à l'appel public à l'épargne et aux informations exigées des personnes morales et organismes faisant appel public à l'épargne. L'unique référentiel de consolidation reste l'avis n° 5 du CNC, adopté le 15 juillet 1999. En l'absence d'un texte de portée générale, le CNC a proposé l'élaboration d'un nouveau projet de loi.

— Objectifs du projet de loi

1 Elargissement du champ d'application

Extension aux entités soumises à l'obligation de consolidation des comptes

2 Distinction des référentiels

Séparation claire entre les catégories appliquant les normes nationales et celles relevant des normes internationales

3 Obligation d'états financiers consolidés

Arrêté des états financiers consolidés annuels et du rapport de gestion, soumis à l'approbation de l'AG ou de l'organe délibérant

4 Contrôle par les commissaires aux comptes

Obligation de soumettre les états financiers consolidés au contrôle des commissaires aux comptes ou auditeurs externes.

5 Régime de sanctions

Édiction de sanctions pour non-conformité aux dispositions de la loi.

— Chronologie du projet

La chronologie ci-après retrace les principales étapes ayant marqué l'élaboration et l'avancement du projet de loi relatif aux états financiers consolidés :

28 décembre 2023	22 mars 2024	8 novembre 2024
Validation par le CP du CNC (93ème réunion)	Transmission au SGG	Finalisation de la version française

16 janvier 2025	2025
Finalisation de la version arabe	Transmission au SGG

3. PLANS COMPTABLES SECTORIELS

L'année 2025 a été caractérisée par l'examen, par le Comité Permanent du CNC, de six saisines couvrant des problématiques comptables sectorielles et des projets de plans comptables spécifiques.

6 SAISINES EXAMINÉES Par le CP du CNC	3 GROUPES DE TRAVAIL Constitués en 2025	3 RÉUNIONS CP CNC 24/04/2025, 08/07/2025, 29/10/2025
---	---	---

Projet	session du CP	Décision
Dispositif comptable du Fonds de Solidarité contre les Événements Catastrophiques (FSEC)	24 avril 2025	Constitution d'un groupe de travail, par décision de Madame la Ministre du 14 mai 2025, chargé d'examiner le dispositif comptable désigné ci-contre.
Problématique comptable des dépenses de promotion de l'ONMT	24 avril 2025	le CP du CNC a jugé que le traitement comptable des dépenses de promotion de l'ONMT peut être appréhendé dans le cadre des dispositions comptables de droit commun actuellement en vigueur.
Problématique comptable de la Société Rabat Région Emergence (2RE)	08 juillet 2025	le traitement comptable des subventions accordées doit découler des dispositions contractuelles conclues par la Société.

Révision du plan comptable des sociétés mutualistes	08 juillet 2025	Constitution d'un groupe de travail, par décision de Madame la Ministre du 23 juillet 2025, chargé d'examiner ce projet.
Amendement de la loi n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants, en vue d'introduire des dispositions pour la mise en place de la comptabilité sous format électronique	octobre 2025	Examen de ce projet par le CP et création d'une sous commission chargée de la finalisation du projet d'amendement.
Subvention d'investissement des ABH	29 octobre 2025	Création d'un groupe de travail chargé du traitement de cette question.

4. ACCOMPAGNEMENT DES INSTITUTIONS COMPTABLES

« Domicilié au Ministère de l'Economie et des Finances/ Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP), le CNC est l'organe national et officiel de production des normes comptables dans notre pays. Il a été institué par décret n° 2-88-19 du 16 novembre 1989. Son fonctionnement est régi par l'arrêté du Premier Ministre n° 3-131-95 du 14 juillet 1995, approuvant son règlement intérieur.

Le Comité Permanent du CNC chargé d'examiner et d'approuver les projets de normes comptables avant de les soumettre à l'approbation de Madame la Ministre de l'Economie et des Finances, en sa qualité de présidente du CNC, est présidé par l'autorité gouvernementale déléguée par le Chef du Gouvernement à cet effet ou son représentant. Depuis l'institution du CNC, la présidence et le secrétariat général du Comité Permanent est confiée à la DEPP. »

La DEPP a poursuivi en 2025 l'accompagnement des deux principales institutions de la profession comptable : l'Ordre des Experts Comptables (OEC) et l'Organisation Professionnelle des Comptables Agréés (OPCA).

Volet 1 : Ordre des experts comptables (OEC)

1 Participation aux instances de l'Ordre

Participation aux séances du Conseil National et des Conseils Régionaux de l'OEC (article 47 de la loi n° 15-89 relative à la profession d'expert-comptable)

2 Représentation internationale — IFAC Riyad

Participation à la rencontre de la Fédération Internationale des Comptables (IFAC), du 30 septembre au 2 octobre 2025 à Riyad, sous le thème « Leadership dans la transformation et l'innovation »

3 10ème Congrès de l'OEC

Participation aux travaux du Congrès, les 13 et 14 novembre 2025, sous le thème « IA, durabilité et talents : la stratégie gagnante »

4 Rencontre avec le Président de l'IFAC

Réunion du 24 novembre 2025 à la DEPP avec M. Jean BOUQUOT, Président de l'IFAC, en présence des régulateurs (BKAM, AMMC, ACAPS, Bourse de Casablanca), des instituts de formation (ISCAE) et du CNC

5 Amendement de la loi n° 15-89 précitée

Mise dans le circuit d'approbation du projet d'amendement visant l'amélioration de la gouvernance de l'OEC, l'optimisation du fonctionnement de ses organes et une meilleure représentativité de la profession.

6 Formation continue

Animation de séances de formation au profit des experts comptables, en partenariat avec le Conseil National et l'Institut de l'OEC.

Volet 2 : Organisation professionnelle des comptables agréés

1 Mise en œuvre de la loi n° 127-12 réglementant la profession de Comptable Agréé

Poursuite de l'application des dispositions réglementaires, modifiées par la loi n° 53-19, notamment l'accompagnement dans l'adoption du Règlement de stage

2 Formation spécialisée — 3ème édition

Organisation de la troisième édition de la formation en vue de l'obtention du titre de Comptable Agréé (en partenariat avec l'Institut des Finances et l'OPCA)

3 Examen d'Aptitude Professionnelle

Organisation de deux sessions en 2025 (avril et août), sous la présidence de l'Université Hassan II de Casablanca. Remise des certificats le 14 février 2026

4 Amendement de la loi n° 127-12 précitée

Examen de la proposition d'amendement et élaboration d'une matrice des observations

5 Coordination institutionnelle

Réunion du 28 octobre 2025 avec les Présidents des Conseils Régionaux, dans un contexte d'arrivée à terme du mandat du Conseil National

6 Accompagnement et vulgarisation

Participation aux Conseils Régionaux, formation, encadrement, et élaboration du rapport de fonctionnement de l'OPCA au titre de 2025.

5. CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ DE LA PROFESSION COMPTABLE

Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT)

En vertu de l'article 13.1 de la loi n° 12-18 et de la loi n° 43-05 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux, l'Autorité Nationale du Renseignement Financier a mené en 2025 un programme ambitieux de contrôle, de sensibilisation et de préparation à l'évaluation mutuelle du GAFIMOAN (Groupe d'Action Financière pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord) prévue en 2026.

2025
35 MISSIONS DE CONTRÔLE REALISEES
Sur pièces et sur place

2026
ÉVALUATION GAFIMOAN PREVUE
3ème série en préparation

Feuille de route 2025

1 Préparation de l'évaluation GAFIMOAN

Préparation de la troisième série d'évaluation mutuelle prévue en 2026, avec renforcement des effectifs et formation des contrôleurs

2 Accompagnement des instances ordinales

Élaboration de politiques et procédures LBC/FT adaptées pour l'OEC et l'OPCA

3 Contribution aux travaux de l'ANRF

Participation aux commissions de gestion des risques et de conformité technique de l'ANRF

4 Stratégie nationale LBC/FT

Contribution à l'élaboration de la stratégie nationale et à la mise à jour du 3ème Rapport d'Évaluation Nationale des Risques

5 Facilitation d'accès aux plateformes

Assistance aux professionnels pour l'accès aux plateformes ANRFnet, RBE, Dilitrust, CNASNU Exchange

L'année 2025 a connu une avancée significative en matière du dispositif de supervision de la profession comptable en matière de LBC/FT, avec 35 missions de contrôle réalisées et une préparation active à l'évaluation internationale du GAFIMOAN au titre de l'année 2026. Le renforcement des effectifs, la formation des contrôleurs et l'accompagnement des professionnels témoignent de l'engagement de la DEPP dans la consolidation de la transparence.



VII. COOPERATION INTERNATIONALE

Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme du secteur des EEP, la DEPP pilote quatre programmes de coopération d’envergure avec la Banque Mondiale (BM), la Banque Africaine de Développement (BAD) et l’Agence Française de Développement (AFD). A ce titre, l’année 2025 a été marquée par une exécution soutenue et des résultats conformes aux cibles convenues.

Chaque programme cible un domaine spécifique de la réforme du secteur des EEP, avec des mécanismes de décaissement liés à l’atteinte des résultats. La convergence de ces programmes constitue un levier majeur d’accélération des chantiers de gouvernance, de restructuration et de durabilité.

350 M\$ Programme d'appui à la mise en œuvre de la réforme des EEP au Maroc/ BANQUE MONDIALE Réforme des EEP	250 M\$ ENNAJJAA/ BANQUE MONDIALE Performance secteur public	500 M€ Programme d'appui au renforcement de la gouvernance et de la résilience au changement climatique(PGRCC) / BAD 3 phases (gouvernance + climat)	80 M€ Transition Budgétaire Verte (TBV) / AFD Transition verte
---	---	--	--

Banque Mondiale	PGRCC — BAD
► Programme d'appui à la mise en œuvre de la réforme des EEP au Maroc 350 M\$ 1ère année d'exécution Gouvernance, restructuration, neutralité concurrentielle, suivi des performances. Résultats conformes aux cibles convenues. ► ENNAJJAA 250 M\$ Financement additionnel Performance des EEP non marchands, instruments de gestion, recouvrement des créances sur un échantillon de 30 EEP.	500 M€ Phase II : 181,8 M€ approuvée Programme multisectoriel 2024–2026. Gouvernance et résilience climatique. Mesures préalables satisfaites.
	TBV — AFD
	80 M€ Mi-parcours (17 M€ DEPP) 10 indicateurs climat. Code RSE publié, guide contractualisation enrichi, reporting climat intégré au PLF 2025 et 2026.

1. PROGRAMME D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME DES EEP AU MAROC (PPR)— BANQUE MONDIALE (350 M\$)

Entré en vigueur le 17 septembre 2024, ce programme vise l’amélioration de la gouvernance, la restructuration, la neutralité concurrentielle et le suivi des performances des EEP. L’année 2025 constitue la première année d’exécution avec un avancement très satisfaisant.

Domaine de résultats	Réalisations 2025
Organes délibérants (Administrateurs Indépendants + approche genre)	22 EEP avec AI nommés ; 15 EEP ≥ 30% femmes. Code de gouvernance publié.
Contractualisation État-EEP	Guide + modèles types finalisés. Contrat-programme État-CMR signé. 5 CP en cours de finalisation avec les ABH.
Contrôle financier axé performance	9 EEP admis au contrôle d’accompagnement. Module paiement opérationnel.
Restructuration des EEP	11 études finalisées dont 4 retenues. 6 opérations en cours.
Suivi et pilotage performances	30% de la cible d’interfaçage SI atteinte. Déploiement par vagues homogènes.

2. PGRCC — BAD (500 M€ EN 3 PHASES)

La phase II (181,8 M€) a été approuvée par le Conseil d'Administration de la BAD en juin 2025. La DEPP a honoré ses engagements en matière de gouvernance, performance et PPP. Les travaux se poursuivent sur la liquidation des EEP, le Code de gouvernance, les PPP et les outils de gestion climatique.

3. ENNAJJAA — BANQUE MONDIALE (250 M\$)

Financement additionnel (250 M\$) adossé au programme principal de 400 M\$. La DEPP est responsable de deux indicateurs : renforcement des instruments de gestion des EEP non marchands et amélioration du recouvrement des créances (périmètre de 30 EEP).

4. TRANSITION BUDGÉTAIRE VERTE — AFD (80 M€)

Pour sa deuxième année d'exécution, le programme TBV est à mi-parcours marqué à ce stade par plusieurs réalisations notamment pour le Domaine 6 intitulé « Participation des EEP à l'atteinte des engagements en matière de climat », sous la responsabilité de la DEPP. Ce Domaine est structuré autour de dix indicateurs à atteindre au titre de la période 2023-2027 avec un montant global de décaissement de 17 M€.

1 Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP

Intégration de pratiques à mettre en œuvre en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) (le Code est publié en avril 2025 en arabe et en décembre en français)

2 Guide de contractualisation

Intégration d'un chapitre portant sur les objectifs de la transition verte

3 Contrats-programmes types

Intégration dans le modèle type de contrats-programmes d'une partie traitant des engagements en matière de transition verte, dans des domaines pertinents

4 Rapport sur le secteur des EEP

Développement d'un chapitre climat/transition verte dans ce accompagnement au titre du LF 2025 et LF 2026.

Événements et rencontres partenariales

Domaine de résultats	Domaine de résultats	Domaine de résultats
27 févr. 2025	Atelier de concertation sur la contractualisation EEP	AFD à Rabat
11 juin 2025	Formation durabilité sociale/ environnementale et reporting climatique	Banque Mondiale
12 juin 2025	Journée d'étude — Code de gouvernance des EEP	AFD / MEF
24 sept. 2025	Atelier finance climatique EEP (projet ICAT / UE)	ECI / Développement Durable
5-9 mai 2025	Réception délégation guinéenne (DGPEIP)	République de Guinée

COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES

L'exercice 2025 s'est imposé comme une année charnière, marquée par une dynamique soutenue d'événements, de rencontres et d'actions institutionnelles ayant contribué au renforcement du positionnement de la DEPP. Dans ce cadre, la communication institutionnelle a accompagné : la valorisation des actions menées, la mise en avant des réalisations de la Direction ainsi que la diffusion cohérente de ses messages tout en consolidant ses interactions et ses relations avec ses partenaires et parties prenantes, en interne comme en externe.

Ce chapitre retrace les principales actions de communication et d'interaction institutionnelle menées au titre de l'exercice 2025. Un calendrier récapitulatif des événements est présenté en fin de section, offrant une lecture chronologique de l'ensemble des actions conduites au cours de l'année.

I. COMMUNICATION INTERNE

17 Février 2025 – Rabat

Lancement du cycle de formation sur les nouvelles dispositions fiscales marocaines pour 2025

Lancement par la DEPP, en partenariat avec l'Institut des Finances et la DGI, d'une formation pour les Trésoriers Payeurs et Agents Comptables sur les nouvelles dispositions fiscales 2025, visant à renforcer l'appropriation des réformes et la coordination fiscale.



20 Février 2025 – Rabat

Le Maroc partage son expertise en PPP avec la République de Djibouti

Accueil par la DEPP d'une délégation de la République de Djibouti pour un échange d'expertise sur les PPP, portant sur le cadre juridique, la gouvernance et la structuration des projets, illustrant la coopération bilatérale et le partage des bonnes pratiques.



28 Février 2025 – Rabat

Cérémonie de départ

La DEPP a célébré le départ de Messieurs Allal TOTSS, Driss EL BOURAQUI et Hassan EDDAMANE, suite à leur détachement, après plusieurs décennies de service au sein de la Direction. Cette cérémonie a été l'occasion de saluer leur engagement et leur parcours professionnel.



8 Mars 2025 – Rabat

La DEPP célèbre la Journée internationale des droits de la femme

À l'occasion de la journée internationale de la femme, la DEPP a célébré la contribution de ses femmes au sein de la Direction avec un atelier de poterie et la remise de présents, en signe de reconnaissance de leur engagement.



5-9 Mai 2025 – Rabat

Mission d'étude d'une Délégation Guinéenne au Ministère de l'Economie et des Finances - DEPP

Accueil par la DEPP d'une délégation guinéenne, avec l'appui de l'AFD, pour des échanges sur la gouvernance des EEP, la contractualisation, le contrôle financier et les PPP.



14 Octobre 2025 – Rabat

Cycle “Les Mardis de la DEPP” – Synergies entre contrôle financier et profession comptable

Atelier sur les synergies entre contrôle financier de l'État et profession comptable, animé par M. Abdelaziz TALBI, ex- Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation en faveur du renforcement de la gouvernance, de la transparence et de l'efficacité des EEP.



21 Octobre 2025 – Rabat

Réunion de la Commission PPP sur le projet d'irrigation de Sidi Rahal à partir de la station de dessalement de Casablanca

Présidée par M. Khalid SBIA, Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation, la réunion de la Commission PPP a été consacrée à l'examen du projet d'irrigation de Sidi Rahal, visant la substitution de l'eau dessalée aux prélèvements de l'Oum Er Rbia et le renforcement de la performance agricole.



13 Novembre 2025 – Rabat

Rencontre d'échange entre la DEPP et la délégation guinéenne sur le contrôle des finances publiques et le PPP

Accueil par la DEPP d'une délégation guinéenne pour un échange sur le contrôle des finances publiques et les PPP, partageant l'expertise marocaine sur le cadre juridique, la gouvernance et le cycle de vie des projets.



25 Novembre 2025 – Rabat

Cérémonie d'hommage aux retraités et d'accueil des nouvelles recrues à la DEPP

Organisation d'une cérémonie en hommage aux retraités de la DEPP, marquée par des témoignages de reconnaissance ainsi que la présentation des nouvelles recrues 2024-2025.



II. RELATIONS PUBLIQUES

Gouvernance & Reformes

05 Mai 2025 – Rabat

Participation de la DEPP à la Journée nationale des services météorologiques et climatiques

Participation de la DEPP à la Journée nationale des services météorologiques et climatiques, mettant en avant la résilience climatique et l'intégration de la dimension climat dans le pilotage des EEP.



10 Juin 2025 – Rabat

Observatoire des Délais de Paiement

Participation de la DEPP à la 7ème réunion de l'Observatoire consacrée à l'amélioration des délais de paiement et à l'application de la loi n°69-21.



12 Juin 2025 – Rabat

Journée d'étude – Nouveau Code de gouvernance des EEP

Participation de la DEPP au lancement du référentiel adopté en avril 2025, visant à renforcer la professionnalisation des organes de gouvernance, la transparence et l'intégration des critères ESG.



18 Octobre 2025 – Rabat

Participation de la DEPP à l'Assemblée Générale de l'Association Marocaine des Trésoriers Payeurs et Agents Comptables

Participation de M. Khalid SBIA, Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation, à l'Assemblée Générale de l'Association Marocaine des Trésoriers et Agents Comptables à Rabat qui a souligné le rôle du dialogue pour renforcer la surveillance financière, la transparence et l'excellence professionnelle.



28 Juillet 2025 – Tanger

Lancement officiel du premier Groupement Sanitaire Territorial

Participation de M. Khalid SBIA, Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation, au premier Conseil d'administration du GST (région TTA), marquant le lancement du premier GST au Maroc et réaffirmant l'engagement de la DEPP dans l'accompagnement des réformes structurelles



18 Décembre 2025 – Casablanca

Participation de la DEPP au lancement des nouveaux Codes des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise

Participation de la DEPP au lancement des nouveaux Codes des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, renforçant son rôle dans la modernisation de la gouvernance des EEP dans le cadre de la loi-cadre n° 50-21.



24 Septembre 2025 – Rabat

Atelier de présentation des résultats de l'analyse des financements climatiques mobilisés par les EEP

Organisation, par la DEPP, d'un atelier technique consacré au chiffrage des financements climatiques des EEP et à la mise en place d'un reporting standardisé, dans le cadre du projet national de transparence financière soutenu par l'Initiative pour la Transparence de l'Action Climatique (l'ICAT).



Partenariats, innovation & Transformation digitale

Mars 2025 – Circulaire de Madame la Ministre n°251/25/DEPP du 7 février-Fès

Atelier pour la généralisation de la plateforme AD@E auprès des ordonnateurs – Régions Fès Meknès & Oriental/TTA/ MS / BMKH /DT

La DEPP a organisé des ateliers pour les régions FM et Oriental , TTA ainsi que les régions MS / BMKH / DT présentant le module AD@E/Ordonnateur et ses fonctionnalités aux responsables et agents des services ordonnateurs, avec démonstrations pratiques par les équipes de la DEPP.



Mars 2025 – Suite circulaire de Mme la ministre n°251/25/DEPP du 7 février-Rabat

Atelier sur la généralisation de la plateforme AD@E auprès des ordonnateurs – Région RSK/ Région Casablanca -Settat

La DEPP a tenu un atelier pour la région RSK et RSC mettant en avant le module AD@E/Ordonnateur et ses outils, avec démonstration pratique pour les responsables et cadres des services ordonnateurs.



7 Avril 2025 – Benguerir

Participation de la DEPP au lancement du Programme National d'Appui à la Recherche, Développement et Innovation (PNARDI) 2025-2028

Participation de la DEPP au lancement du PNARDI à l'UM6P, programme d'un milliard de dirhams dédié au renforcement de la recherche scientifique et de l'innovation.



09 Avril 2025 – Suite circulaire de Mme la ministre n°251/25/DEPP du 7 février-Agadir

Atelier sur la généralisation de la plateforme AD@E auprès des ordonnateurs – Régions SM/LSH/GON/DOE

La DEPP a organisé un atelier pour les EP des régions SM, LSH, GON et DOE afin de présenter les fonctionnalités du module AD@E/Ordonnateur et de démontrer son utilisation pratique aux responsables et cadres des services ordonnateurs.



14-16 Avril 2025 – Marrakech

GITEX Africa Morocco 2025 : Présentation par la DEPP de la plateforme AD@E

Participation de la DEPP au GITEX AFRICA 2025, avec la présentation de la plateforme AD@E au stand du MEF. Les fonctionnalités de la solution ont été présentées et expliquées aux visiteurs, notamment le Ministre de l'Équipement et de l'Eau et le Président de la CGEM.



15 Mai 2025 – Rabat

Cérémonie d'installation du Directeur Général de TAMWILCOM

Participation de la DEPP à la cérémonie d'installation de M. Said Jabrani à la tête de TAMWILCOM, acteur clé du financement des TPME et de l'inclusion financière.



15 Mai 2025 – Rabat

Cérémonie d'installation de la nouvelle Directrice Générale du Fonds Mohammed VI pour l'Investissement

Participation de la DEPP à l'installation de Mme Nezha Hayat en qualité de Directrice Générale du Fonds Mohammed VI pour l'Investissement, acteur stratégique de la dynamique nationale d'investissement.



30 septembre au 2 octobre 2025 – Riyad

Leadership dans la transformation et l'innovation : priorités mondiales

Dans le cadre du renforcement de la coopération internationale en matière de gouvernance comptable, M. Noureddine ERRAMLI, Adjoint au Directeur à la DEPP, a pris part à la rencontre organisée par la Fédération Internationale des Comptables (IFAC), tenue à Riyad du 30 septembre au 2 octobre 2025, sous le thème : « Leadership dans la transformation et l'innovation : priorités mondiales ».



Coopération internationale sud-sud

27-29 Mai 2025 – Lusaka (Zambie)

Participation à la 3ème édition du PANAFCON-3 en Zambie

Participation de la DEPP, représentée par son Directeur M. Khalid SBIA, à la 3ème édition du PANAFCON-3, sur la Vision africaine de l'eau post-2025 et la promotion des PPP pour le développement durable.



Capital humain & Engagement sociétal

15 Avril 2025 – Rabat

La DEPP participe à la 6ème édition du Prix National "Lalla Al Moutaâouina"

Participation de la DEPP à la 6ème édition du prix national « Lalla Al Moutaâouina », valorisant les coopératives féminines et promouvant l'économie sociale et solidaire.



26 Septembre 2025 – Rabat

Cérémonie de clôture du programme de formation-insertion des nouvelles recrues 2024-2025

Clôture du programme de formation-insertion 2024-2025 du Ministère de l'Economie et des Finances, avec la participation de la DEPP, représentée par M. Khalid SBIA, soulignant l'engagement en faveur de l'excellence et du renforcement du capital humain.



TIMELINE DES ACTIVITÉS – EXERCICE 2025

FEVRIER 2025		
17	Formation	Lancement du cycle de formation sur les nouvelles dispositions fiscales marocaines 2025
20	Coopération	Lancement du cycle de formation sur les nouvelles dispositions fiscales marocaines 2025
28	Social / RH	Lancement du cycle de formation sur les nouvelles dispositions fiscales marocaines 2025

MARS 2025		
8	Social / RH	Journée internationale des droits de la femme
13-25	Digital / SI	Ateliers régionaux AD@E

AVRIL 2025		
7	Institutionnel	Participation au PNARDI 2025-2028
9	Digital / SI	Ateliers régionaux AD@E (Régions SM/LSH/GON/DOE)
14-16	Digital / SI	GITEX Africa Morocco – plateforme AD@E
15	Institutionnel	Prix National « Lalla Moutaouina »

MAI 2025		
5	Institutionnel	Journée nationale des services météorologiques
5-9	Coopération	Mission d'étude – délégation guinéenne
27-29	Coopération	PANAFCON-3 – Zambie

JUIN 2025		
10	Gouvernance	Observatoire des délais de paiement
12	Gouvernance	Journée d'étude – Code de gouvernance des EEP

JUILLET 2025		
28	Institutionnel	Lancement du GST – Tanger-Tétouan-Al Hoceïma

SEPTEMBRE 2025		
24	PPP / Climat	Atelier financements climatiques
26	Formation	Clôture programme de formation

OCTOBRE 2025		
14	Gouvernance	« Les Mardis de la DEPP »
18	Institutionnel	Assemblée générale de l'association marocaine des TP et AC
21	PPP / Climat	Commission PPP – Sidi Rahal
30	Coopération	Rencontre IFAC – Riyad

NOVEMBRE 2025		
13	Coopération	Rencontre DEPP – délégation guinéenne
13-14	Coopération	Congrès OCDE – Paris
25	Social / RH	Cérémonie RH

DECEMBRE 2025		
18	Gouvernance	Codes de bonnes pratiques de gouvernance
26	Digital / SI	Interfaçage SI DEPP & ALEM

Légende des catégories

Formation

Institutionnel

Coopération

Gouvernance

Social / RH

PPP / Climat

Digital / SI