

Royaume du Maroc



RAPPORT D'ACTIVITE 2024

DIRECTION
DES ENTREPRISES PUBLIQUES
ET DE LA PRIVATISATION



صِيَّاحِبُ الْجَلَالَةِ الْمَلِكُ مُحَمَّدُ السَّادِسُ نَصْرُهُ اللَّهُ

MOT DU DIRECTEUR

Le présent rapport d'activité se propose, d'abord, de mettre en exergue ce que la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP), en tant que collectif, s'efforce d'incarner, dans une quête permanente de la performance : un socle principal bâti sur des valeurs nobles—engagement, professionnalisme et sacralité de l'intérêt général ; valeurs qui ont eu le temps, depuis 1978, date de création de notre Direction, de percoler, de s'enraciner et d'irriguer les diverses générations qui ont (eu) l'honneur et, certainement, le plaisir d'y servir. Et de la servir.

Ce rapport se veut aussi, naturellement, un document de reddition des comptes. Il se propose, à cet égard, de faire la scansion, fidèle, des travaux, activités et réalisations de la DEPP au titre de 2024.



L'année 2024 a constitué une nouvelle étape cruciale dans la dynamique de réforme engagée par la DEPP. Cette année a été marquée par la consolidation des fondements posés les années antérieures et par la poursuite des chantiers stratégiques pour un secteur public performant et résilient.

Consciente des enjeux liés à la transformation du secteur des EEP, la DEPP a intensifié ses efforts pour la mise en œuvre des dispositions de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics. À cet effet, la Direction a veillé à l'élaboration d'un cadre juridique propice à la mise en œuvre efficace de cette réforme. Cela s'est concrétisé notamment par la préparation et l'adoption de plusieurs textes législatifs et réglementaires.

La DEPP a, par ailleurs, poursuivi ses actions de coordination et de renforcement de la synergie avec l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État et de suivi des performances des EEP, les départements ministériels, ainsi qu'avec les Directions du Ministère de l'Economie et des Finances, à l'effet d'accélérer les opérations de restructuration et de redéfinition des missions de plusieurs établissements publics.

De même, la Direction a poursuivi le déploiement de son plan d'accompagnement des EEP, notamment à travers des actions ciblées d'amélioration de la gouvernance, de renforcement des mécanismes de contrôle, et de modernisation des outils d'évaluation de la performance.

L'année 2024 a également été marquée par une avancée significative dans le processus de digitalisation, avec le déploiement, à l'échelle nationale, au niveau des paieries et des agences comptables, de la plateforme AD@E, et le lancement de nouveaux projets structurants en matière de transformation numérique visant à renforcer l'efficacité interne et l'interaction avec les EEP.

En matière de coopération, la DEPP a maintenu une ligne de conduite proactive fondée sur l'ouverture et la régularité des échanges avec ses partenaires institutionnels, nationaux et internationaux.

Le domaine du Partenariat Public-Privé a enregistré d'importantes avancées avec la poursuite des projets en cours et le renforcement du cadre réglementaire permettant d'asseoir les conditions d'un développement maîtrisé et transparent de ce mode de passation de la commande publique.

Enfin, je tiens ici à renouveler toute ma gratitude envers l'ensemble des équipes de la DEPP. Les réalisations de l'année 2024 sont le fruit de leur engagement constant, de leur compétence et de leur mobilisation permanente. Leur sens du devoir, leur esprit d'initiative et leur capacité d'adaptation ont permis de consolider la dynamique des chantiers engagés, tout en se projetant constamment vers l'avenir au service de la modernisation du secteur des Etablissements et Entreprises et Publics – cœur de l'économie nationale ; et ce, conformément aux **Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste.**

Monsieur Khalid SBIA
Directeur des Entreprises
Publiques et de la Privatisation

SOMMAIRE

I	LA DEPP EN BREF	7
II	CAPITAL HUMAIN ET MATERIEL DE LA DEPP	14
III	CHANTIERS DE REFORME DES EEP	21
IV	GOVERNANCE ET CONTROLE FINANCIER	29
V	MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE L'ETAT RELATIVE AU SECTEUR DES EEP	48
VI	ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT DES EEP	68
VII	INTERACTION AVEC LES PARTENAIRES	80

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
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
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 la 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
AMD	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
MASEN	Moroccan Agency for Sustainable Energy
NARSA	Agence Nationale de la Sécurité Routière (National Road Safety Agency)
OCE	Office de Commercialisation et d'Exportation
OCF	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
ONOUSC	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 des Transports et de la Logistique
SODEA	Société de Développement Agricole
SODEP	Société d'Exploitation des Ports (MARSA MAROC)

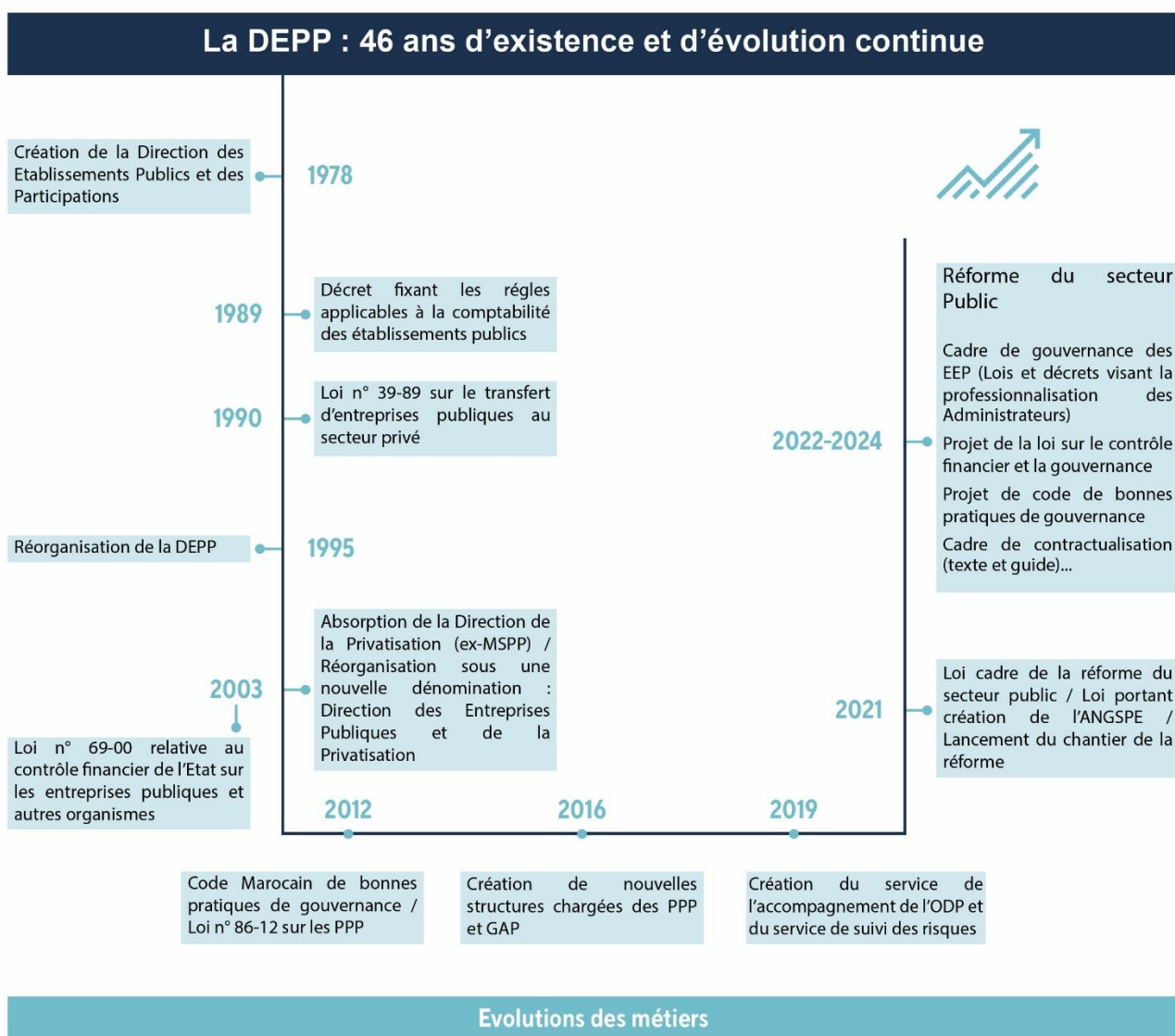


LA DEPP EN BREF

Depuis sa création en 1978, la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation a toujours fait preuve d'agilité et de réactivité en adaptant ses structures, ses méthodes de travail et ses chantiers stratégiques à l'effet de mieux répondre aux défis de la modernisation du secteur des EEP et d'être en capacité de mettre en œuvre les réformes socio-économiques engagées par notre pays.

Le schéma ci-après reprend les principales dates qui ont jalonné la vie de la DEPP au cours de la période 1978-2024.

Timeline de la DEPP



Rappel des principales missions de la DEPP

La DEPP est chargée, 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, des principales missions suivantes :

- Examiner les projets de création d'Etablissements Publics ainsi que d'entreprises dont le capital est à souscrire totalement ou conjointement, directement ou indirectement, par l'Etat, les Etablissements Publics ou les collectivités publiques ;
- Exercer le contrôle financier de l'Etat sur les EEP et les sociétés concessionnaires et élaborer les dispositions légales et réglementaires le régissant ;
- Accompagner la mise en œuvre des opérations de restructuration des EEP et la maîtrise de leur création ;
- Mettre en œuvre les opérations de privatisation et assurer le suivi post- privatisation ;
- Préparer, en concertation avec les ministères concernés, les contrats-programmes à conclure avec les EEP et en suivre l'exécution ;
- Participer à l'élaboration de stratégies de développement et à la conduite de plans d'action de rationalisation des établissements et entreprises publics ;
- 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 ;
- 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.
- Evaluer et rendre compte des performances de gestion des établissements et entreprises publics ;
- 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.

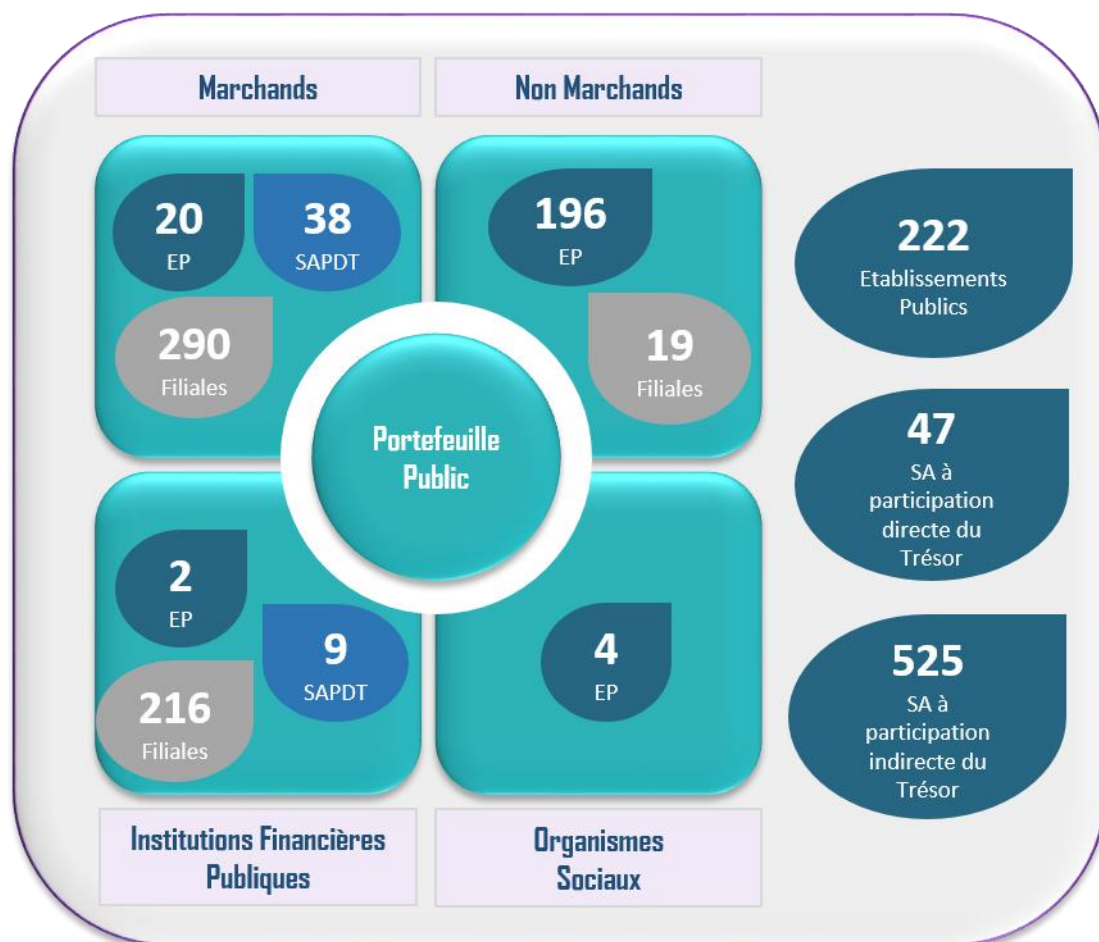
Les missions de la DEPP sont caractérisées par leur diversité et par leur évolution continue en réponse aux mutations de son environnement.

Ainsi et au-delà des missions 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 ;
- Suivi 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, amélioration continue du cadre de gestion des opérations de liquidation et pilotage du chantier de réforme à travers la création de l'Instance Centrale chargée de la 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.

Le graphe ci-après récapitule les missions de la DEPP :





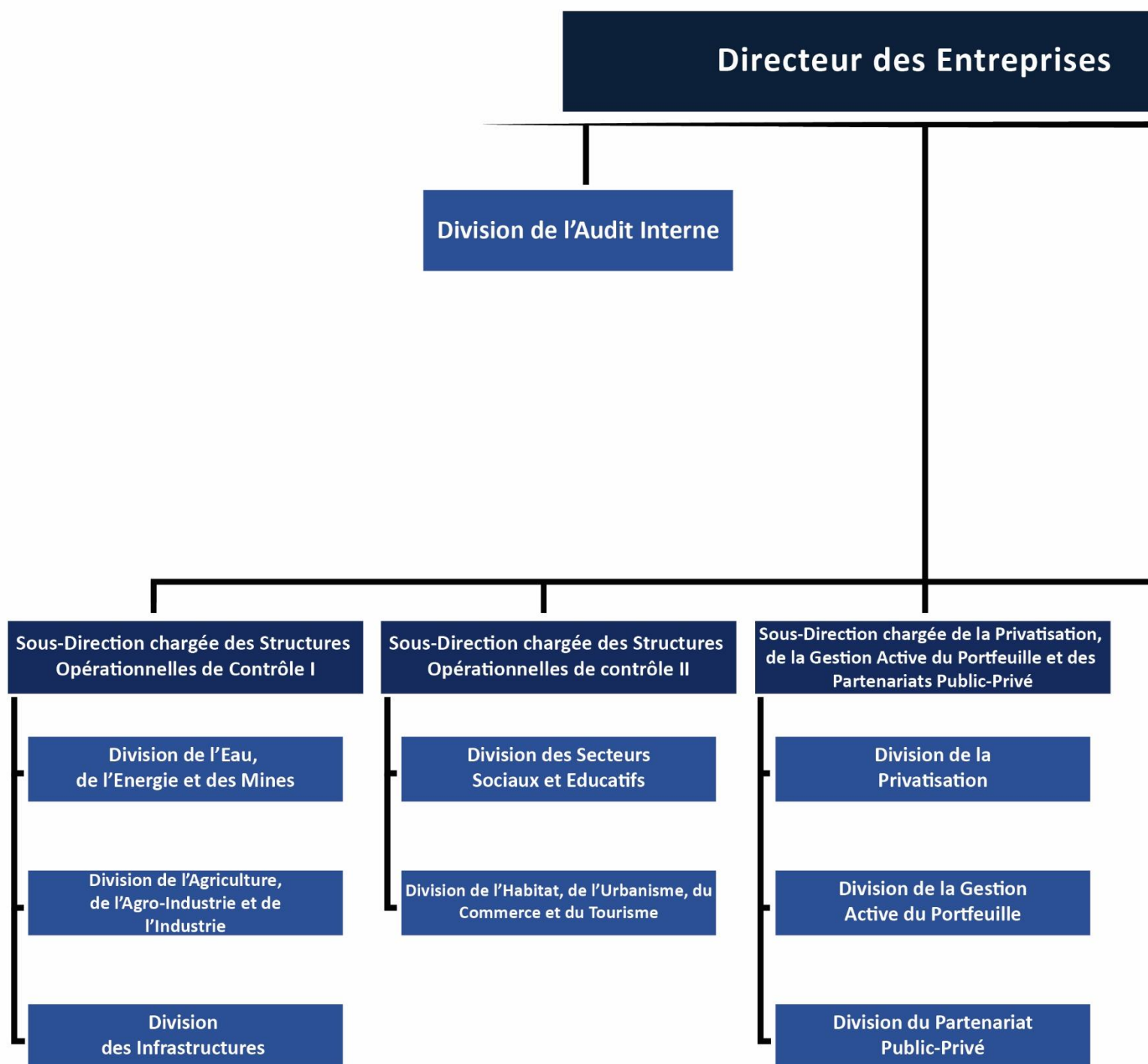
Organigramme de la DEPP

Les structures organisationnelles mises en place au niveau de la DEPP s'articulent autour de **6 pôles composés de 15 divisions et 40 services comme illustrés ci-après.**

Afin d'assurer une mise en œuvre réussie de la réforme des établissements et entreprises publics, de mieux accompagner ces derniers et compte tenu du nouveau paysage institutionnel, la DEPP travaille à la révision de sa structure organisationnelle et à la réorientation de ses missions. En effet, face à ces transformations, il s'est avéré nécessaire de renforcer les capacités d'intervention de la DEPP, en adaptant son organisation interne à ses missions.

Les travaux et les concertations avec les parties prenantes se déroulent dans d'excellentes conditions. Un nouvel organigramme de la DEPP est raisonnablement attendu pour 2025.

ORGANIGRAMME DE LA DEPP



Publiques et de la Privatisation

Service de la Communication

Sous-Direction chargée
du Projet de Réforme de la Gouvernance
et du Contrôle Financier

Sous-Direction chargée
des Programmes,
des Etudes et des Audits

Division des
Programmes et des
Contractualisations

Division des Etudes
Juridiques et des Statuts
du Personnel des EP

Division des Audits et des
Evaluations

Sous-Direction chargée de l'Organisation,
des Systèmes d'Information
et de la Normalisation Comptable

Division de l'Organisation
et des Ressources

Division des Systèmes
d'Information

Division de la
Normalisation et des
Institutions Comptables



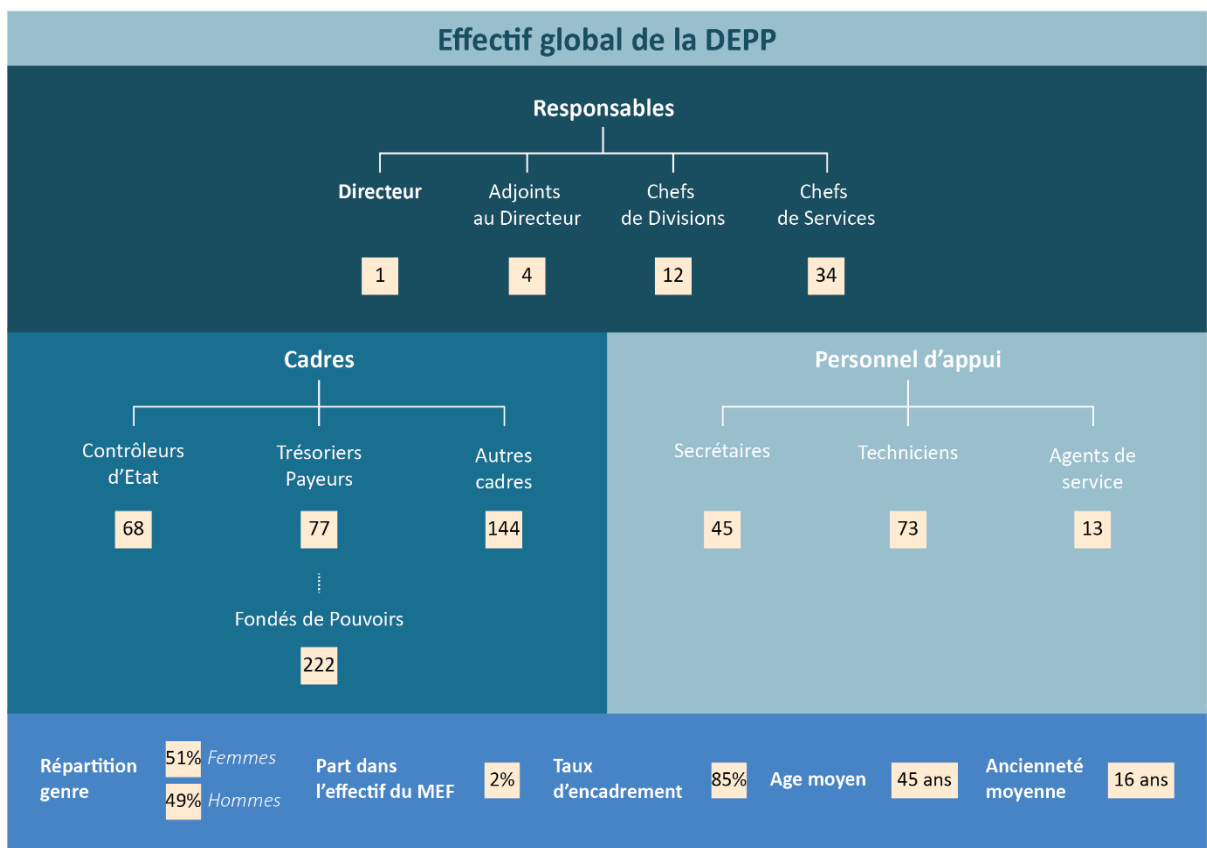
CAPITAL HUMAIN ET MATERIEL DE LA DEPP

Capital Humain

Ressources humaines de la DEPP en chiffres

Dans le cadre de la stratégie du MEF, la DEPP mise sur le renforcement des effectifs et le développement des compétences pour atteindre ses objectifs. Elle vise également à assurer les conditions propices à la réussite des chantiers qu'elle met en œuvre, tout en s'adaptant aux évolutions du secteur des EEP. Le développement des talents, la professionnalisation du personnel et la modernisation de la gestion des ressources humaines sont au cœur de cette démarche de performance.

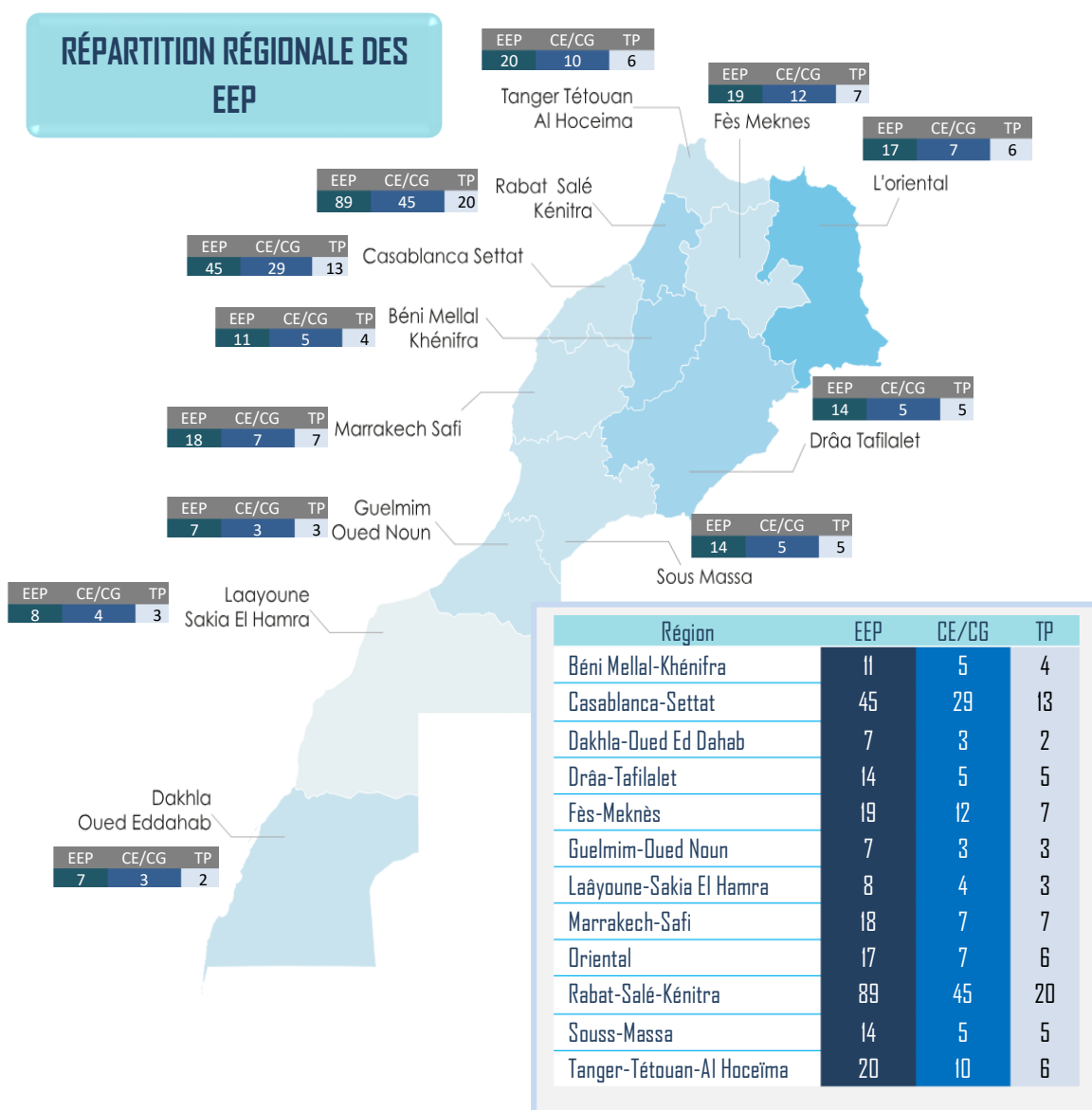
A fin 2024, la DEPP compte un effectif de **397 cadres et agents** (hors fondés de pouvoirs) soit **2%** de l'effectif du MEF. La répartition de cet effectif par fonction et par genre se présente comme suit :



La DEPP est dotée d'une équipe professionnelle et expérimentée, avec un taux d'encadrement élevé de **85 %** reflétant un haut niveau de qualification. La parité est atteinte (**200 femmes sur 397 agents**). Les femmes qui occupent une place de choix dans l'encadrement et les postes de responsabilité, illustrant l'engagement de la Direction en faveur de l'égalité professionnelle.

▪ Les agents de contrôle

L'analyse de la répartition régionale des EEP et des agents de contrôle montre que la région de **Rabat-Salé-Kénitra et Casablanca-Settat** dominent avec **89 et 45 EEP respectivement**, soit environ **50 %** du total national de **269 EEP**. En revanche, les régions du Sud comme **Dakhla-Oued Ed-Dahab (7 EEP)**, **Guelmim-Oued Noun (7 EEP)** et **Laâyoune-Sakia El Hamra (8 EEP)** représentent à peine **8 %** du total cumulé. Cette disparité est également visible dans les effectifs des CE et TP : Rabat-Salé-Kénitra cumule **45 CE et 20 TP**, tandis que Dakhla-Oued Ed-Dahab ne compte que **3 CE et 2 TP**.



○ Mouvement des agents de contrôle

Dans le cadre des orientations stratégiques de la DEPP, une large opération structurée de redéploiement des agents de contrôle, à savoir les Contrôleurs d'État, les Commissaires du gouvernement et les Trésoriers Payeurs, a été conduite au titre de l'année en 2024. Ce mouvement a été fondé sur des critères pertinents, notamment l'ancienneté des agents dans leurs mandats actuels et leurs profils, la taille des EEP concernés, ainsi que les enjeux stratégiques et opérationnels propres à chaque EEP. L'objectif étant de renforcer l'efficacité des missions de contrôle et d'aligner les profils des agents sur les spécificités des entités concernées.

Au total, **112 agents** ont été concernés par cette opération de redéploiement, répartis comme suit : **40** Contrôleurs d'État/Commissaires du Gouvernement et **72** Trésoriers Payeurs/Agents Comptables. Ce mouvement des agents de contrôle témoigne d'une volonté affirmée d'encourager la mobilité fonctionnelle et de garantir un meilleur pilotage du contrôle financier au sein des EEP.

Gestion du capital humain

▪ Stratégie RH

Suite au lancement du chantier de la réforme des EEP et l'accélération des opérations de liquidation et la promotion des PPP, un besoin accru en compétences spécialisées s'est manifesté pour accompagner efficacement ces transformations. Parallèlement, la DEPP a dû répondre à un double impératif : le remplacement progressif des départs à la retraite ou en mobilité et le rajeunissement de sa pyramide des âges permettant ainsi de garantir la continuité des missions et d'enclencher une dynamique de renouvellement des profils.

Dans ce contexte, la DEPP a déployé un plan ambitieux de renforcement de son capital humain, visant à aligner les compétences internes sur les nouvelles exigences métiers. Plus de **50 nouvelles recrues**, comprenant des ingénieurs, des administrateurs et des techniciens, ont ainsi intégré la Direction. Ces recrutements se sont traduits par une hausse de **20 %** de l'effectif global par rapport à l'année précédente.

Parallèlement, une démarche de valorisation des ressources internes a été engagée, à travers le lancement d'appels à candidatures pour les postes de Contrôleurs d'État et Trésoriers Payeurs, reposant sur une identification proactive des compétences et une analyse fine des besoins organisationnels.

Ce dispositif reflète une stratégie RH orientée vers la performance, le renouvellement des profils et l'adaptation continue aux évolutions structurelles et institutionnelles.

▪ Formation continue

Le bilan de cette année fait état de **395 jours-hommes de formation (JHF)** au profit de **40 bénéficiaires**, correspondant uniquement aux actions de formation transverses. Parallèlement, un effort important a été engagé dans la conception de modules de formation ciblés par corps de métier (TP, CE, liquidateurs), en vue de structurer une offre plus adaptée aux besoins opérationnels et de renforcer la professionnalisation des équipes.

Ainsi, des cycles de formations spécifiques dédiées aux contrôleurs d'Etat, aux Trésoriers Payeurs et aux liquidateurs sont en cours d'élaboration et seront réalisés sur l'année 2025.

Organisation et logistique

La DEPP a poursuivi, en 2024, l'appui de ses structures métiers par les actions suivantes :

▪ Volet budgétaire

La DEPP a contribué activement aux travaux du Ministère de l'Economie et des Finances, notamment en matière de programmation budgétaire triennale 2025-2027, la préparation du rapport de performance pour l'exercice 2024 et du projet de performance pour l'exercice 2025.

▪ Volet Appels d’Offres et marchés lancés par la DEPP

- 4 marchés relatifs aux audits externes ont été lancés, à savoir :
 - L’audit stratégique de l’AMD/L/SNTL
 - L’audit opérationnel, de gestion et audit des performances de l’Université Ibnou Tofail
 - L’audit opérationnel, de gestion et des performances de la NARSA
 - L’audit opérationnel, de gestion et des performances de l’Agence Urbaine de Casablanca
- Contrat de droit commun relatif au recrutement d’une banque d’affaires pour une consultation juridique, financière en vue d’accompagner la DEPP pour la revue du cadre juridique du contrôle financier et de gouvernance ainsi que la restructuration des EEP.
- Marché négocié relatif à l’étude portant sur la réforme du dispositif encadrant les opérations de liquidation des Etablissements et Entreprises Publics.

▪ Volet organisationnel et logistique

- Plusieurs rencontres consacrées à des échanges sur le bilan de l’intervention de la DEPP depuis sa création.
- Réception de plusieurs délégations africaines et programmation de visites auprès de certains EEP.
- Des travaux d’aménagement des locaux de la Direction ayant pour finalité l’amélioration de l’ergonomie et un environnement fonctionnel qui répond aux attentes du personnel.

Digitalisation des processus

Dans le cadre de la stratégie nationale de développement du numérique et des efforts déployés par le MEF, la DEPP a inscrit dans son plan d’action annuel des chantiers structurants visant la digitalisation de ses processus métiers et la simplification des procédures conformément aux dispositions de la loi n° 55-19 relative à la simplification des procédures et des formalités administratives.

Ces actions capitalisent sur les réalisations effectuées en 2023 et se fixent comme objectif principal **le recours à la signature électronique au niveau de l’ensemble des processus prioritaires à l’horizon 2026**, et ce à travers une collaboration étroite avec les EEP en tenant compte des enjeux liés à la réforme des EEP.

L'année 2024 a été marquée par la poursuite de la mise en œuvre de la feuille de route de la DEPP en matière de dématérialisation et de digitalisation. Ainsi, les résultats y afférents portent sur :

- Le déploiement de la **plateforme « AD@E »** au niveau de la totalité des paieries des EEP soumis au contrôle préalable ou spécifique (225 EP et autres organismes) : Ce déploiement a permis de doter les agents de contrôle de la DEPP (**77 Trésoriers payeurs et agents comptables**), ainsi que les fondés de pouvoirs au nombre de 222 et leurs équipes (près de 700 agents) d'un outil permettant de les aider en matière de contrôle des actes de dépense, d'assurer une traçabilité des échanges avec l'EEP et d'automatiser les tableaux de bord et reporting relatifs au traitement des actes soumis au visa des TP/AC. Cette plateforme a permis de prendre en charge **près de 300 000 ordres de paiement**.
- La préfiguration du module AD@E/Ordonnateur qui permettra de dématérialiser l'envoi des Ordres de Paiement par les ordonnateurs et sous-ordonnateurs et d'en assurer le suivi de l'état du traitement par les paieries et les agences comptables.
- L'amélioration des outils d'aide à la prise de décision et à l'analyse des performances des EEP.

En outre, l'année 2024 a connu également plusieurs actions de renforcement de la sécurité SI, notamment l'élaboration d'un dispositif de gestion de crise et le suivi d'affectation des actifs informatiques.

Renforcement des capacités des Paeries des EEP : rencontre d'échange organisée par la DEPP avec la Paerie de l'ONSSA

La DEPP a organisé, le vendredi 8 novembre 2024, une rencontre d'échange et d'information avec le Trésorier Payeur de l'Office National de Sécurité Sanitaire des produits Alimentaires, les Fondés de Pouvoirs, ainsi que les membres du personnel relevant de la paerie.

Cette rencontre avait pour objectif de consolider les liens entre les FP et d'aborder des thématiques essentielles au renforcement de leurs missions au sein du dispositif du contrôle financier, notamment autour des deux axes majeurs suivants :

1. Rôle des FP dans le dispositif du contrôle financier ;
2. Utilisation de l'application « AD@E » comme outil de travail pour les FP.

Cette rencontre, marquée par une participation active et un échange dynamique entre les participants, a permis de réaffirmer la responsabilité des FP et de les sensibiliser davantage quant à la nécessité d'améliorer le dispositif du contrôle financier au niveau de l'ONSSA.

Plusieurs responsables ont pris part à cet événement, notamment des représentants de la DEPP, de l'ONSSA, ainsi que des membres du projet AD@E.





CHANTIERS DE REFORME DES EEP

La réforme des EEP a été érigée en priorité nationale, conformément aux **Hautes Orientations Royales**, notamment celles énoncées dans le Discours du Trône du 29 juillet 2020. Ce Discours a souligné la nécessité de conduire, avec célérité et rigueur, une réforme structurelle en profondeur visant à corriger les dysfonctionnements persistants du secteur, à renforcer la cohérence et la complémentarité entre les missions des différents EEP et à en améliorer substantiellement la performance tant sur le plan économique que social.

Cette réforme s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP, entrée en vigueur le 26 juillet 2021, qui constitue une feuille de route de restructuration du secteur des EEP, en vue d'améliorer sa performance et consolider sa contribution au développement socio-économique de notre pays.

Etat d'avancement du chantier de réforme des EEP

Les réalisations accomplies au titre du chantier de la réforme des EEP ont fait l'objet d'évaluations périodiques depuis son lancement en 2020 conformément aux **Hautes Orientations Royales**, que ce soit de la part des services compétents du Ministère de l'Economie et des Finances (Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation) ou des organes de contrôle et d'audit, et du parlement.

Les mesures prises dans la période 2021-2024 ont permis d'obtenir des résultats probants et un saut qualitatif sur toutes les composantes de cette réforme, et dont la mise en œuvre repose sur une vision bien définie sur le moyen et long terme.

Ce constat a été souligné par la **Cour des Comptes** dans son dernier rapport annuel (2023-2024), en confirmant les avancées accomplies dans ce chantier, en harmonie avec les orientations et principes fédérateurs les instituant, notamment sur le plan de mise en place du dispositif juridique et organisationnel, la réalisation des opérations de restructuration intégrées, ainsi que sur le plan de l'adoption de la politique actionnariale de l'Etat en tant qu'instrument de référence pour l'action de l'ANGSPE.

Le bilan d'étape du chantier de la réforme des EEP s'articule autour de 3 composantes essentielles :

- Mise en place du dispositif juridique de référence ;
- Accélération des opérations de restructuration ;
- Mise en place d'un nouveau dispositif de dissolution et de liquidation des EEP.

Dispositif juridique de référence

8 textes ont été adoptés et publiés au *Bulletin Officiel*, **3 textes** ont été mis dans le circuit d'approbation et 6 textes en cours d'élaboration.

La situation détaillée de ces textes peut être récapitulée comme suit :

➡ **Huit (8) textes législatifs et réglementaires ont été approuvés et publiés au BO :**

- Orientations Stratégiques de la politique actionnariale de l'Etat approuvées par le Conseil des Ministres tenu le 1^{er} juin 2024 ;
- Loi n° 40-22 fixant le nombre d'administrateurs indépendants ainsi que les conditions et la procédure de leur nomination dans les organes délibérants des entreprises publiques promulguée par le Dahir n° 1-23-52 du 12 juillet 2023 ;
- Décret n° 2-24-1090 portant approbation de la politique actionnariale de l'Etat ;
- Décret n° 2-22-581 du 26 janvier 2023 relatif aux modalités de nomination des représentants de l'Etat siégeant au sein des organes délibérants des EEP ;
- Décret n° 2-22-582 du 26 janvier 2023 relatif aux modalités de nomination et de rémunération des membres indépendants siégeant au sein des organes délibérants des Etablissements Publics ;
- Décret n° 2-22-796 du 26 janvier 2023 relatif à la composition de l'Instance de concertation sur la politique actionnariale de l'Etat et ses modalités de fonctionnement ;
- Décret n° 2-2-964 du 08 décembre 2022 relatif à la nomination des représentants de l'Etat dans le Conseil d'Administration de l'ANGSPE ;
- Décret n° 2-23-128 du 11 avril 2023 complétant le décret n° 2-13-24 du 26 février 2013 fixant la liste des établissements publics soumis au contrôle d'accompagnement.

➡ **Trois (3) projets de textes législatifs et règlementaires sont mis dans le circuit d'approbation :**

- Projet de loi fixant les conditions de restructuration des sociétés de développement relevant des collectivités territoriales ;
- Projet de décret portant approbation du Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP ;
- Projet de décret fixant les cas dans lesquels des contrats-programmes doivent être conclus entre l'Etat et les EEP.

➡ **Six (6) projets de textes en cours d'élaboration**

- Projet de loi relatif à la réforme de la gouvernance et du contrôle financier des EEP ;
- Projet de loi visant la mise en place d'un nouveau régime des privatisations à travers l'amendement de la loi n° 39-89 autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé ;
- Projet de loi portant création de l'Instance Centrale chargée de la Liquidation des EEP ;

- Projet de loi relatif aux mesures législatives devant régir les opérations de création des entreprises publiques dont la création ne relève pas du domaine de la loi et les prises de participation des EEP dans le capital des entreprises privées ;
- Projet de décret relatif à l'évaluation du domaine public mis à la disposition des EEP ;
- Projet de décret relatif aux modalités d'émission de l'avis de l'ANGSPE sur les opérations de capital et de portefeuille prévues au niveau des articles 7 et 8 de la loi n° 82-20.

Les concertations sont toujours en cours avec les partenaires concernés, en vue de parachever le dispositif juridique encadrant le chantier de la réforme des EEP, dans la perspective de mettre les textes restants dans le circuit d'approbation sachant que certains textes sont liés aux conclusions des études et consultations en cours conformément à l'agenda prédéfini.

Accélération des opérations de restructuration

Conformément aux recommandations de la Cour des Comptes dans son rapport annuel 2023-2024, les opérations de restructuration dépendent de l'adoption par les ministères de tutelle des plans d'organisation institutionnels de leurs secteurs sur la base d'une nouvelle vision et une stratégie actualisée.

A cet égard, un programme intégré a été élaboré et dont l'exécution a déjà été entamée en conformité avec les principes directeurs de la réforme, notamment la progressivité et la préservation des droits acquis. Ledit programme permettra de rationaliser le portefeuille public selon une approche basée sur le renforcement de la performance économique et sociale, la prise en compte de la dimension régionale, l'amélioration de la qualité des services, la valorisation des synergies et des complémentarités en remédiant aux chevauchements des missions et en réduisant le recours au budget de l'Etat, à travers des financements alternatifs innovants ainsi que le retrait des activités que le secteur privé peut mieux gérer.

Les travaux réalisés en 2024 ont permis d'identifier un programme global d'opérations de restructuration concernant près de 200 EEP, réparti en trois catégories d'opérations :

- **Les opérations en cours d'exécution ou affichant un niveau de maturité élevé concernant environ 73 EEP :** qui opèrent dans des secteurs vitaux permettant l'accompagnement de la mise en œuvre des réformes structurelles des secteurs concernés, à l'instar du chantier de la protection sociale via la création des groupements sanitaires territoriaux, la refonte du mode de gouvernance et de contrôle de la CNSS, ainsi que le chantier de la sécurisation de l'énergie durable à travers la création des SRM qui se sont substituées aux régies autonomes et à l'ONEE-Branche Distribution, en plus de la réorganisation des CRI pour améliorer la performance du dispositif de l'investissement, et la réorganisation des agences urbaines qui aura un impact considérable sur le portefeuille public, en regroupant 30 agences en 12 entités.

- **Les opérations en cours d'étude et de réflexion (près de 60 EEP)** : qui concernent les secteurs de l'agriculture, de l'enseignement supérieur, de l'habitat, de la logistique, de l'efficacité énergétique et du développement social.
- **Les opérations relatives aux cas spécifiques (environ 70 EEP)** : qui touchent les secteurs de l'éducation, de l'enseignement supérieur, du tourisme, de l'agriculture, des infrastructures et de l'eau. Elles visent l'assouplissement du contrôle financier et l'amélioration de la gouvernance de la gestion, et du recouvrement des créances.

En outre, à côté de ces opérations ciblées qui s'inscrivent dans le cadre du programme intégré piloté par le Ministère de l'Economie et des Finances en concertation avec les Ministères de tutelle, un programme parallèle a été adopté concernant la création et la réorganisation des EEP pour 34 opérations recensées, dont le souci est de les mettre en conformité avec les grandes orientations du chantier de la réforme, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la gouvernance et la performance et la généralisation du contrôle financier.

Il ressort ainsi de ce qui précède, que le parachèvement et l'accélération de ce programme nécessitent la synergie des efforts de l'ensemble des parties prenantes.

A cet égard, la Cour des comptes a insisté sur le rôle central des Ministères de tutelle en matière de conception des plans d'organisation institutionnelle de leurs secteurs sur la base d'une nouvelle vision et stratégie actualisées.

Il convient de souligner que le Ministère de l'Economie et des Finances veille à l'accompagnement de toutes ces opérations en mettant en place le cadrage méthodologique et les modalités de définition et d'exécution des opérations de restructuration des EEP.

Mise en place d'un nouveau dispositif de dissolution et de liquidation des EEP

Le portefeuille en cours de liquidation comporte 82 unités, ce qui nécessite la synergie des efforts entre les différentes parties prenantes, pour mieux gérer les contraintes entravant l'accélération des procédures de liquidation.

Des progrès tangibles ont été réalisés dans l'exécution de plusieurs opérations de liquidation, représentant 23 % du portefeuille en cours de liquidation, à l'instar de la dissolution et liquidation de l'AMCAM, l'OCE et certaines sociétés relevant de l'ONHYM, et ce grâce à la concertation avec les parties concernées en vue de surmonter les contraintes structurelles et juridico-financières.

Ces contraintes portent, notamment, sur la précision du périmètre du portefeuille relatif aux bilans sur la base des données recensées, la nomination de liquidateurs spécialisés, ainsi que l'amélioration des modalités de pilotage et de gouvernance pour mieux maîtriser les risques et les coûts y afférents.

Conformément aux objectifs de la réforme, le Ministère de l'Economie et des Finances a lancé une étude sur la création de *l'Instance centrale chargée de la liquidation des EEP*, selon une approche visant à surmonter les contraintes qui entravent les opérations de liquidation, à consolider leur gouvernance, à accélérer le rythme de leur exécution, à maîtriser leurs coûts, ainsi qu'à mettre en place un plan d'action prioritaire pour le parachèvement des opérations du stock actuel.

Dans ce cadre, la création de l'Instance Centrale de la liquidation des EEP auprès du Ministère de l'Economie et des Finances, constitue un saut qualitatif en mesure de permettre la mise en place des mesures nécessaires pour maîtriser et accélérer les opérations de liquidation.

Projet de réforme du dispositif de contrôle financier de l'Etat sur les EEP

L'année 2024 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.

Le projet de loi relatif au contrôle financier vise à améliorer l'efficacité du contrôle financier de l'Etat sur les EEP. Il repose sur cinq inflexions majeures :

- 1. Renforcement de la maîtrise du portefeuille public** : mise en place d'un registre pour un recensement exhaustif et un suivi régulier de l'évolution du portefeuille des EEP et de leurs performances ;
- 2. Ancrage des bonnes pratiques de gouvernance** : notamment à travers la responsabilisation de l'organe délibérant sur le pilotage stratégique de l'EEP, le renforcement des dispositifs de gestion et de suivi des risques ainsi que le développement de la contractualisation interne ;
- 3. Généralisation progressive du contrôle financier** : extension graduelle du contrôle financier à l'ensemble des EEP et ce, conformément aux orientations de la loi-cadre précitée ;
- 4. Modulation et dynamisation du contrôle financier** : adaptation du contrôle financier selon la qualité des dispositifs de gouvernance et de gestion des EEP pour l'orienter principalement vers l'appréciation des performances, l'évaluation de la gouvernance et la prévention des risques ;
- 5. Renforcement de la transparence et de la reddition des comptes** : mise en place de mécanismes assurant une plus grande clarté dans la gestion des ressources publiques et une meilleure communication des résultats.

Première édition des rencontres d'échange de la DEPP sur la réforme des EEP

Dans le cadre de sa mobilisation et de son engagement pour, d'une part, la mise en œuvre de la réforme des EEP, de sa modernisation et de sa bonne gouvernance, objet de la loi-cadre n°50-21, et, d'autre part, son repositionnement optimal, compte tenu notamment de la création de l'ANGSPE, la DEPP a organisé, le 17 décembre 2024, à l'amphithéâtre du Ministère de l'Economie et des Finances, une rencontre d'échange sur le thème : « Réforme des Établissements et Entreprises Publics ».

Cet événement a réuni les responsables et cadres de la DEPP pour une réflexion collective sur les enjeux stratégiques liés aux diverses réformes concernant le secteur des EEP.



Cette rencontre a été une occasion de revisiter l'histoire, le rôle et l'évolution de la DEPP dans la conduite de réformes majeures touchant le secteur des EEP. En rassemblant des figures éminentes comme l'ancien Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation (1986-1994) M. Ramdane EL OUAASSINI NHARI et d'autres anciens responsables de la DEPP, à savoir M. Mustapha KASSI (Ex-adjoint au Directeur à la DEPP, 1974-2010) et M. Mohammed Najib MYESSER (Ex-chef de Division à la DEPP, 1979-2011). Cet événement a permis, dans une perspective historique, de croiser les points de vue, les analyses et les recommandations pour mieux servir aussi bien le présent que les ambitions futures.

Les intervenants ont notamment présenté et analysé l'évolution historique du secteur des EEP et son rôle dans l'édification de l'économie nationale depuis le début des années 60, l'évolution de l'approche relative au contrôle exercé par l'Etat sur les EEP, depuis notamment la création de la DEPP en 1978, sur le fondement des textes de 1960 (Dahir n°1-59-272 du 17 chaoual 1379- 14 avril 1960) et 2003 (loi n°69-00), les relations Etat (tutelles technique et financière) /EEP.

Les débats/échanges avec l'assistance (près de 200 participants de la DEPP) ont porté, entre autres, sur les voies et moyens permettant un contrôle optimal des EEP, la philosophie qui doit orienter le contenu du texte qui succédera à la loi n°69-00 en matière de contrôle des EEP, leur accompagnement et appréciation de leurs gouvernances et performances.

Entretien de Monsieur Khalid SBIA, Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation avec le journal ECOACTU :

“ Il faut trouver un équilibre entre neutralité concurrentielle et réalisation des objectifs des politiques publiques ”

Dans un entretien accordé au journal Ecoactu, Monsieur Khalid SBIA, Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation, a réaffirmé l'importance des réformes engagées pour renforcer la neutralité concurrentielle des Établissements et Entreprises Publics, tout en assurant la pleine réalisation des objectifs stratégiques définis par les politiques publiques.

Monsieur SBIA a rappelé le rôle essentiel des EEP dans le développement économique et la modernisation des infrastructures nationales. Il a souligné que la loi-cadre n°50-21, ainsi que la création de l'ANGSPE, sont des instruments majeurs pour clarifier les missions des EEP, optimiser le désengagement de l'État des activités non stratégiques et favoriser l'ouverture au secteur privé.

Monsieur le Directeur a mis en exergue les mesures prioritaires que la DEPP pilote, dont notamment la promotion des Partenariats Public-Privé et l'élaboration d'un nouveau Code des bonnes pratiques de gouvernance. Ces initiatives visent à garantir une transparence accrue, une meilleure performance et une compétitivité renforcée des EEP, tout en préservant la neutralité concurrentielle indispensable.

Monsieur SBIA a également insisté sur les actions entreprises par la DEPP pour améliorer les délais de paiement, renforcer le cadre des marchés publics et rationaliser le portefeuille des EEP par des opérations de restructuration, liquidation et privatisation, toujours dans le respect strict des règles de libre concurrence.

Concernant la gestion des interventions publiques en période de crise, il a réaffirmé la nécessité d'un traitement équitable reposant sur des dispositifs transparents tels que la clarification de l'Obligation de Service Public et la réforme progressive de la compensation, appuyés par un ciblage social rigoureux via le Registre Social Unifié.

En conclusion, Monsieur Khalid SBIA a souligné que ces réformes incarnent la volonté des pouvoirs publics de bâtir un modèle économique équilibré, où le secteur privé est pleinement valorisé, tout en garantissant la continuité et la qualité des services publics essentiels.

Entretien réalisé par **Lamiaë Boumahrou, EcoActu**, le 19 novembre 2024.

Lien vers l'article : <https://ecoactu.ma/entretien-k-sbia-depp-neutralite-concurrentielle/>



GOUVERNANCE ET CONTROLE FINANCIER

L'exercice 2024 a été marqué par les efforts déployés par les structures de contrôle relevant de la DEPP dans l'accompagnement du chantier stratégique de la gouvernance et du contrôle financier, notamment à travers les actions suivantes :

- La contribution au projet de loi sur la réforme du contrôle financier visant la réorientation dudit contrôle vers l'appréciation des performances, l'analyse des risques, l'accompagnement des EEP dans l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés ;
- **L'accompagnement de plusieurs projets de restructuration des EEP, notamment la création des Sociétés Régionales Multiservices, des Groupements Sanitaires Territoriaux, de l'Agence Marocaine des Médicaments et des Produits de Santé, l'Agence Marocaine du Sang et de ses Dérivés et la Haute Autorité de Santé ainsi que la réflexion sur la restructuration des Agences Urbaines territoriales ;**
- Plusieurs concertations et réflexions ont été engagées avec les Départements de Tutelle pour l'identification de nouvelles opérations de restructuration au sens de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP ;
- La contribution à la révision du code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP et l'élaboration du guide sur la contractualisation ;
- L'accompagnement des opérations de liquidation ainsi que la participation à l'étude portant sur la réforme du dispositif encadrant les opérations de liquidation des EEP ;
- Le suivi des performances des EEP et le climat des affaires par la communication régulière des informations suivantes : les délais de paiement, l'exécution des investissements, le suivi des projets prioritaires (*dessalement de l'eau de mer, autoroute énergétique, autoroute de l'eau, construction des stades, la généralisation de la protection sociale, amélioration des conditions d'hébergement des étudiants, mise en œuvre des feuilles de route relatives à l'emploi et à la formation professionnelle etc.*), l'évolution de l'endettement, etc.
- L'accompagnement des EEP dans la mise en œuvre des objectifs sectoriels (*mise en place de GID-AREF, assainissement des RAP et des cautions, transfert actif ENR, etc.*).

Par ailleurs, les structures de contrôle participent, aux côtés des autres entités de la DEPP, à la mise en œuvre des programmes financés par la Banque mondiale (PPR, ENNAJAA), dans le cadre de l'accompagnement de la mise en œuvre de la réforme des établissements et entreprises publics (*contrôle financier, base de données administrateurs, études de restructuration, instruments de gestion, recouvrement des recettes, etc.*).

De plus, les structures de contrôle apportent leur appui à l'ensemble des projets dans lesquels la DEPP est impliquée (*audits externes et suivi des recommandations, rapports sur la gouvernance, les projets de loi de finances, les comités d'audit, l'évaluation des projets PPP, les contrats-programmes, la mise en œuvre des plates-formes SI à l'instar d'AD@E*). En outre, les structures de contrôle veillent, via les agents de contrôle, au suivi rapproché de la gestion, à la conformité à la réglementation en vigueur des actes de dépenses engagés par les EEP ainsi qu'à l'utilisation optimale des deniers publics.

Il s'agit à travers cette mission à assurer la conformité des opérations économiques et financières aux missions dévolues à l'entité contrôlée, à renforcer les dispositifs de gouvernance et de contrôle interne pour une meilleure maîtrise des risques et, *in fine*, améliorer les performances opérationnelles, économiques et financières des EEP contrôlés.

L'intervention des activités du contrôle financier se différencie en fonction du type de contrôle et de la maturité des instruments de gestion mis en place par les EEP dont le portefeuille s'élève à 269 à fin 2024.

Les principales actions menées en 2024 ont porté sur :

- **L'examen de la quasi-totalité des budgets annuels et des plans pluriannuels des établissements publics et sociétés d'Etat** en conformité avec les orientations de la Circulaire n° D55-2024 22/DEPP du 02/10/2024 de Madame la Ministre de l'Economie et des Finances ;

La participation des CE et CG aux différents comités de stratégie et investissement chargés de l'examen des budgets des EEP relevant du périmètre de l'ANSGPE ainsi qu'aux commissions budgétaires pilotées par la Direction du Budget ;

Par ailleurs, et en perspective de la préparation par les EEP de leurs projets de budgets et plans pluriannuels, les structures de contrôle veillent chaque année à la diffusion et au suivi des circulaires de cadrage aussi bien du projet de loi de finances que des projets de budgets des EEP (*Note d'orientation du Chef du Gouvernement relative au projet de loi de finances et circulaire de Madame la Ministre de l'Economie et des Finances relative au cadrage des budgets des EEP*) ;

- **Le suivi de la gouvernance des EEP** s'effectue à travers la participation des structures de contrôle aux réunions des organes délibérants et des comités spécialisés, en veillant à l'examen des points inscrits à l'ordre du jour et en formulant leurs avis sur les projets de résolutions.
- L'accompagnement dans la mise en place des outils et des instruments de gestion afin d'améliorer le dispositif d'information et de gestion des EEP et la veille au renforcement de leurs dispositifs de contrôle interne ;
- L'appui aux EEP pour améliorer l'efficacité du processus de passation de leur commande et atteindre leurs objectifs, tout en veillant aux arbitrages nécessaires en cas de rejets de visa des actes d'engagements. Par ailleurs, plusieurs structures de contrôle ont assuré des formations auprès des EP sur le nouveau décret des marchés publics entré en vigueur le 01/09/2023 ;
- Les contrôles et vérifications des domaines de risques susceptibles d'impacter le déroulement normal des activités des EEP contrôlés et l'atteinte de leurs objectifs ;

- **Le reporting en matière d'engagement et de paiement pour certains projets structurants** (exemple : construction et mise à niveau des stades de football en prévision de la CAN 2025 et de la Coupe du monde 2030) ;
- L'élaboration des rapports des CE et des CG à soumettre aux Organes Délibérants. A ce sujet, le modèle-type dudit rapport intègre de nouveaux aspects tels que la qualité des systèmes d'information des EEP, l'évolution des ressources propres, la gestion du contentieux, les études de repositionnement ou de restructuration des EEP et l'état d'avancement des projets financés par les bailleurs de fonds.

Visites des paeries et accompagnement organisationnel

Dans le cadre de ses missions de contrôle et d'accompagnement, la Direction a mené, au cours de l'année 2024, un programme de visites de paeries au sein de plusieurs établissements publics.

Ces missions avaient pour objectif d'évaluer les conditions de fonctionnement, d'identifier les bonnes pratiques, de relever les points d'amélioration et de proposer un accompagnement adapté afin de renforcer la performance organisationnelle des EEP.

Principaux constats :

- 38 visites réalisées couvrant un échantillon représentatif.
- 70 % des locaux jugés convenables ou bons.
- 82 % disposent d'archives indépendantes et 74 % appliquent des procédures formalisées d'archivage.
- Équipement informatique et mobilier : note moyenne 2/3.
- 2,5 agents en moyenne par paerie, dont plus de 90 % assurent garantissant une gestion RH homogène.
- Charge de travail : sollicitations 3,7 jours/semaine en moyenne ; plus de 50 % avec charge modérée.

Axes d'accompagnement engagés :

- Formation spécialisée : mise en place de cycles ciblés pour renforcer les compétences des agents en matière de dépense publique, de gestion des marchés et de tenue des régies.
- Procédures internes : élaboration de manuels pour formaliser les circuits, renforcer la traçabilité et sécuriser la chaîne de dépense.

Visites des paeries et accompagnement organisationnel



Activités des Contrôleurs d'Etat et des Commissaires du Gouvernement

Les CE/CG ont accompli leurs diligences conformément aux dispositions de la loi n° 69-00 susvisée, en termes de contrôle des dépenses, de suivi de l'exécution budgétaire, d'analyse des comptes annuels tout en alertant sur les déséquilibres financiers constatés.

Contrôle et suivi de l'exécution budgétaire

Les Contrôleurs d'Etat des Etablissements Publics soumis au contrôle préalable, veillent à la participation aux travaux des commissions d'appels d'offres dans un objectif d'assurer l'efficacité des dépenses desdits EP en conformité avec les principes régissant les marchés publics. Le bilan de ces activités fait ressortir les principales évolutions ci-après :

Appels d'Offres (AO) et participation aux commissions d'Appels d'Offres

- Une hausse de 12% en 2024 par rapport à l'exercice 2023 du nombre d'AO ouverts lancés par les établissements publics soumis au contrôle préalable.



- Les CE, en leur qualité de représentants du MEF dans les commissions d'AO, ont procédé à l'examen de 13.412 dossiers d'AO ayant donné lieu à 25.809 réunions de commissions d'AO tenues en 2024 contre 21.074 en 2023, soit une hausse de 22%.

- Les commissions d'Appels d'Offres ont donné lieu à l'attribution de 11.805 marchés, soit un taux d'attribution de 88%, en amélioration de 2 points par rapport à 2023 reflétant ainsi l'adaptation à la procédure dématérialisée combinée aux efforts déployés par les CE dans l'instruction des dossiers d'AO.



Engagements cumulés des dépenses des EP soumis au contrôle préalable en 2024

Les EP soumis au contrôle préalable ont procédé à l'engagement de 76.635 MDH en 2024 contre 75.922 MDH en 2023, dont 51% portant sur des dépenses d'investissement, soit un niveau d'investissement comparable à celui de 2023, poursuivant ainsi la dynamique enregistrée en matière de renforcement des infrastructures en lien avec les stratégies sectorielles (*écoles pionnières, transfert de l'eau, etc.*) ainsi que les événements sportifs que le Maroc s'apprête à organiser (*CAN 2025 et Coupe du Monde 2030*).

Marchés

- Le montant total des marchés engagés en 2024 s'élève à 31.400 MDH, soit pratiquement le même niveau qu'en 2023 (31.650 MDH).
- Les Contrôleurs d'Etat ont procédé au visa de 4.541 marchés pour un montant global de 28.347 MDH, soit près de 90% de la valeur globale des marchés engagés, contre 4484 marchés visés en 2023.



Visa des autres actes

Conformément aux dispositions de la loi n° 69-00 précitée, et outre le visa des marchés, les Contrôleurs d'Etat ont procédé au visa de 2 979 contrats et conventions de droit commun et 584 actes de personnel en plus des décisions d'acquisition immobilière et des subventions et dons.

Missions de vérification effectuées par les Agents de contrôle

Dans l'objectif d'accompagner les activités des EEP, détecter d'éventuelles irrégularités ou anomalies et afin de prévenir certains risques encourus par les EEP, **les Contrôleurs d'Etat et Commissaires du Gouvernement ont réalisé 63 missions de contrôle et de vérification en 2024, soit le même niveau que celui de l'exercice 2023.**

Il convient de noter que la DEPP élabore un rapport de synthèse retraçant l'ensemble des conclusions issues des missions de vérification effectuées par les Contrôleurs d'Etat et Commissaires du Gouvernement. Lesdites missions portent sur plusieurs thématiques en relation avec les aspects suivants :

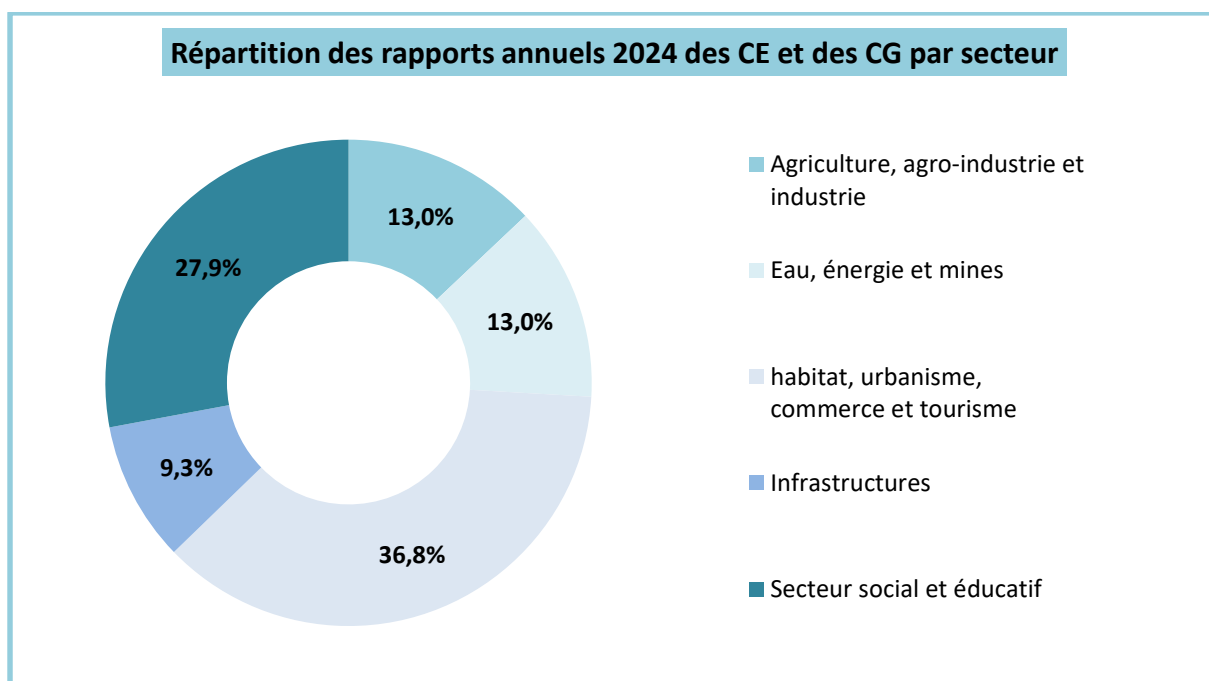
- Restructuration des EEP
- Restes à payer
- Dossiers contentieux
- Situation des cautions
- Gouvernance
- Délais de paiement
- Système d'information.

Ces missions comprennent également le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées par les différents rapports annuels des Contrôleurs d'Etat et Commissaires du Gouvernement, des rapports de l'IGF, de la Cour des Comptes et des Commissaires aux Comptes.

Rapports annuels établis par les CE et les CG

En 2024, les CE/CG ont élaboré 247 rapports pour rendre compte de leurs missions au titre de l'exercice précédent. Ces rapports traitent des différents aspects de gestion des EEP, font état des constats relevés par les CE/CG et formulent des recommandations de manière à accompagner les EEP dans le renforcement du dispositif du contrôle interne, la prévention des risques et l'amélioration des indicateurs financiers et budgétaires.

Ces rapports, transmis conformément aux dispositions législatives en vigueur, aux Présidents des Organes Délibérants des EEP, et sont présentés par les CE et les CG lors des réunions desdits Organes.



Synthèse des recommandations des CE et CG

Les rapports annuels en question mettent en évidence les observations et recommandations formulées par les commissaires aux comptes, les CE et CG à l'issue de leurs missions. Celles-ci portent sur divers aspects, notamment l'évolution de l'environnement institutionnel des EEP, le dispositif de gouvernance, la gestion des risques, la performance opérationnelle et financière, les principales contraintes et faits marquants, ainsi que les dispositifs de contrôle interne, les systèmes d'information, l'organisation et les ressources humaines.

Les principaux constats et recommandations donnent un aperçu global sur la gestion de l'EEP sur la base des missions menées par les CE/GC tout au long de l'exercice considéré. L'objectif étant de pallier les dysfonctionnements et les insuffisances relevés afin de fiabiliser les dispositifs existants.

Les principales recommandations émises par les CE et CG en 2024 sont les suivantes :

➤ Contrôle interne

- Poursuivre les mesures engagées pour le renforcement du système de contrôle interne qui doit couvrir les différents processus déployés au sein des services centraux et extérieurs des EEP ;
- Mettre en place ou renforcer les structures opérationnelles de contrôle de gestion et d'audit interne qui permettraient d'apprécier de manière régulière la qualité de l'organisation et la régularité des opérations ;
- Accélérer le processus d'adoption et de mise en œuvre de tous les instruments de gestion prévus par la loi n° 69-00 et veiller au respect de toutes les dispositions de l'arrêté portant organisation financière et comptable de chaque EEP ;
- Mettre en place, pour les organismes qui n'en disposent pas encore, une comptabilité générale conforme au Code Général de la Normalisation Comptable (CGNC) et une comptabilité analytique qui permettra de rapprocher chaque produit de ses coûts et d'identifier et chiffrer les éléments constitutifs du résultat de l'exercice ;
- Mettre en place une procédure fixant les règles de classement et d'archivage et permettant d'assurer l'intégrité, la sécurité, la traçabilité et l'exhaustivité des archives.

➤ Organisation et ressources humaines

- **Élaborer une politique de gestion des ressources humaines intégrant une démarche de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC), fondée sur un Référentiel des Emplois et des Compétences (REC), qui constitue la pierre angulaire de cette approche anticipative ;**
- Pourvoir les postes de responsabilités vacants et ce, pour un meilleur encadrement de l'activité, une répartition optimale de la charge du travail et un renforcement du système de pilotage ;

- **Soumettre la procédure de recrutement à l’approbation de l’Organe Délibérant et du Ministère de l’Economie et des Finances tel que prévu par les dispositions de la circulaire du Chef du Gouvernement relative au recrutement au niveau des établissements publics ;**
- Mettre en place un Schéma Directeur de la Formation (SDF) qui répond aux exigences des activités de l’organisme et aux attentes du personnel ;
- Mettre en place une stratégie de transfert du savoir et des compétences pour une meilleure pérennisation de la mémoire collective des EEP et valorisation du capital humain.

➤ **Système d’information**

- Mettre en place ou actualiser le Schéma Directeur du Système d'Information (SDSI) afin d’élaborer une feuille de route pour la construction d’un Système d’Information et de Gestion (SIG) moderne et répondant aux exigences actuelles et futures en relation avec la digitalisation des activités ;
- Procéder aux mesures requises pour se conformer aux exigences de la Directive Nationale de la Sécurité des Systèmes d’Information (DNSSI) et à celles de la loi n°09-08 du 18 février 2009, relative à la protection des personnes physiques à l’égard du traitement des données à caractère personnel ;
- Mettre en place les plans de continuité et de reprise d’activités (PCA/PRA) intégrant l’ensemble des solutions de secours informatique (sauvegarde, site de secours, bascule, résilience des réseaux, redondance matérielle et logicielle, etc.) ;
- Se conformer à la Circulaire de Monsieur le Chef du Gouvernement prescrivant les modalités de dépôt des factures des fournisseurs, soit au niveau du site Web des EEP ou bien via la création d’un onglet au niveau de la plateforme AJAL domiciliée au niveau de la DEPP ;
- S’impliquer davantage au niveau de l’alimentation des données au niveau du système Massar-accompagnement de la DEPP qui constitue une plateforme permettant, entre autres, d’assurer un suivi régulier des activités des EEP.

➤ **Gouvernance**

- Mettre en place les principales recommandations du Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP, notamment celles se rapportant à la mise en place des comités spécialisés, doter les organes de gouvernance des outils régissant leur fonctionnement (règlement intérieur, chartes, etc.) et réaliser l’évaluation de la gouvernance (auto-évaluation et évaluation externe) ;
- Renforcer davantage le système de gouvernance des EEP par la mise en place des dispositions des textes législatifs et réglementaires prévus à cet effet ;

- Déclarer explicitement les dispositions du Code auxquelles l'EEP ne se conforme pas et les raisons qui justifient les écarts par rapport à la norme au niveau du rapport de gestion ou du rapport annuel relatif à la gouvernance et ce, en application du principe « Comply or Explain » ;
- Inscrire systématiquement, lors des réunions des Organes Délibérants, un point à l'ordre du jour relatif aux délais de paiement afin de permettre un suivi permanent de leur situation et ce, conformément aux dispositions de la circulaire du MEF n° 2467/18/DEPP du 18/09/2018.

➤ Gestion des risques

- Mettre en place ou accélérer le processus d'actualisation et d'opérationnalisation de la cartographie des risques ;
- Accorder la priorité à la maîtrise des risques fiscaux eu égard à leurs impacts et coûts significatifs susceptibles de compromettre la mise en œuvre des plans de développement des EEP ;
- Se conformer aux dispositions du Code Général des Impôts, notamment en matière d'imposition de certaines indemnités accordées au personnel en vue d'éviter un redressement fiscal dans ce sens ;
- Mettre en œuvre les recommandations formulées par les auditeurs internes et externes au titre des exercices antérieurs, ainsi que celles formulées par les CE et CG, à la fois au niveau de leurs rapports annuels et de leurs rapports de missions de vérification.

➤ Financement des activités

- **Diversifier les sources de financement pour les EEP subventionnés afin d'atténuer leur dépendance au budget général de l'Etat ;**
- **Améliorer la capacité d'autofinancement des investissements et maîtriser la programmation des projets dans la limite des capacités réelles de financement ;**
- Œuvrer à la professionnalisation de la fonction de gestion commerciale pour fiabiliser les processus de facturation et de recouvrement tout en garantissant un contrôle efficient des recettes aussi bien auprès du secteur privé qu'auprès des Administrations, des Collectivités territoriales et des EEP.
- **Mener une réflexion sur les modes de financement alternatifs à long terme pour les nouveaux investissements et prévoir la possibilité du recours à des partenariats avec le secteur privé et les parties prenantes (Collectivités Territoriales, etc.).**

Participation de la DEPP aux travaux du Conseil d'administration de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale

Dans le cadre du suivi des organes de gouvernance des Établissements et Entreprises Publics (EEP), la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) a pris part aux réunions du Conseil d'Administration de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS), tenues les 24 et 26 janvier 2024 sous la présidence de Madame Nadia FETTAH, Ministre de l'Économie et des Finances.

En préparation de ces réunions, Monsieur Khalid SBIA, Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation et Président du Comité de Gestion et d'Études (CGE), a présidé, le 23 janvier 2024 au siège de la CNSS à Casablanca, la réunion du CGE chargée de préparer les travaux du Conseil.

Lors de la séance du 26 janvier 2024, Monsieur Khalid SBIA a présenté une synthèse des conclusions du CGE, relatives notamment au rapport d'activité de l'exercice 2023 et au projet de budget pour l'année 2024.

Ces réunions ont mis en exergue la dynamique positive de la CNSS, marquée par l'amélioration continue des indicateurs financiers et sociaux, le renforcement de la couverture sociale, ainsi que l'élargissement des prestations au profit des assurés.



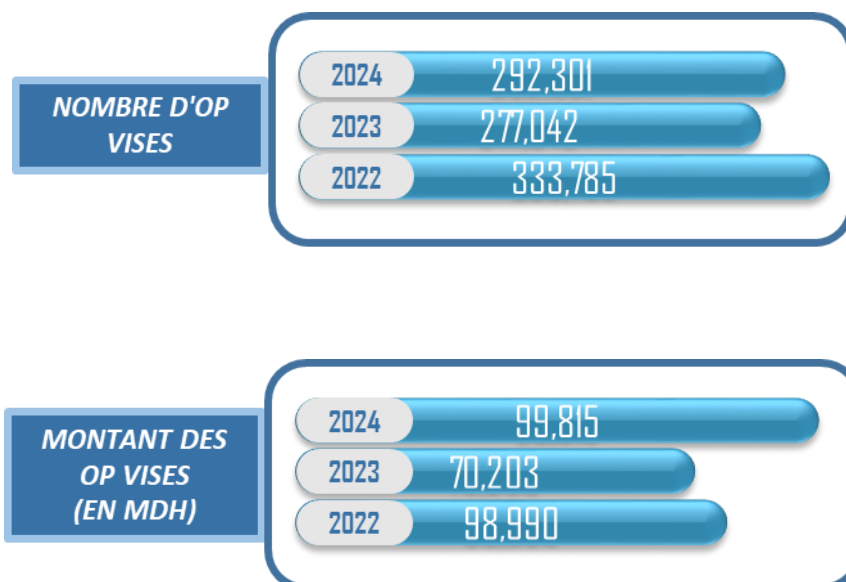
Activités des TP et des AC

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 la réalité du service fait et des droits du créancier.

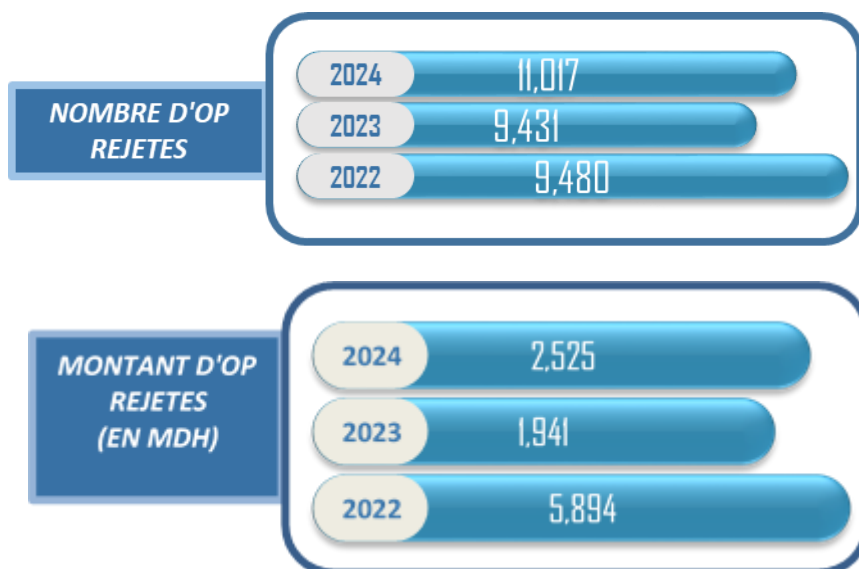
Il convient également de rappeler que les AC exercent un contrôle de l'engagement au sein des établissements publics soumis à un régime de contrôle spécifique, tels que l'ALEM, l'AMDIE, l'APDS, etc.

Ordres de Paiement

Au cours de la période 2022-2024, 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'année, le nombre total d'ordres de paiement (OP) visés a atteint 292.301, pour un montant global de 99.815 MDH, étant précisé que 11.017 OP ont été rejetés, soit 11 % du total en nombre. En valeur, ces rejets s'élèvent à 2.525 MDH, représentant environ 3 % des montants payés par les établissements publics (EP) cette année. Ces résultats témoignent d'un contrôle rigoureux des paiements, tout en soulignant la nécessité d'améliorer les procédures afin de réduire le taux de rejets.



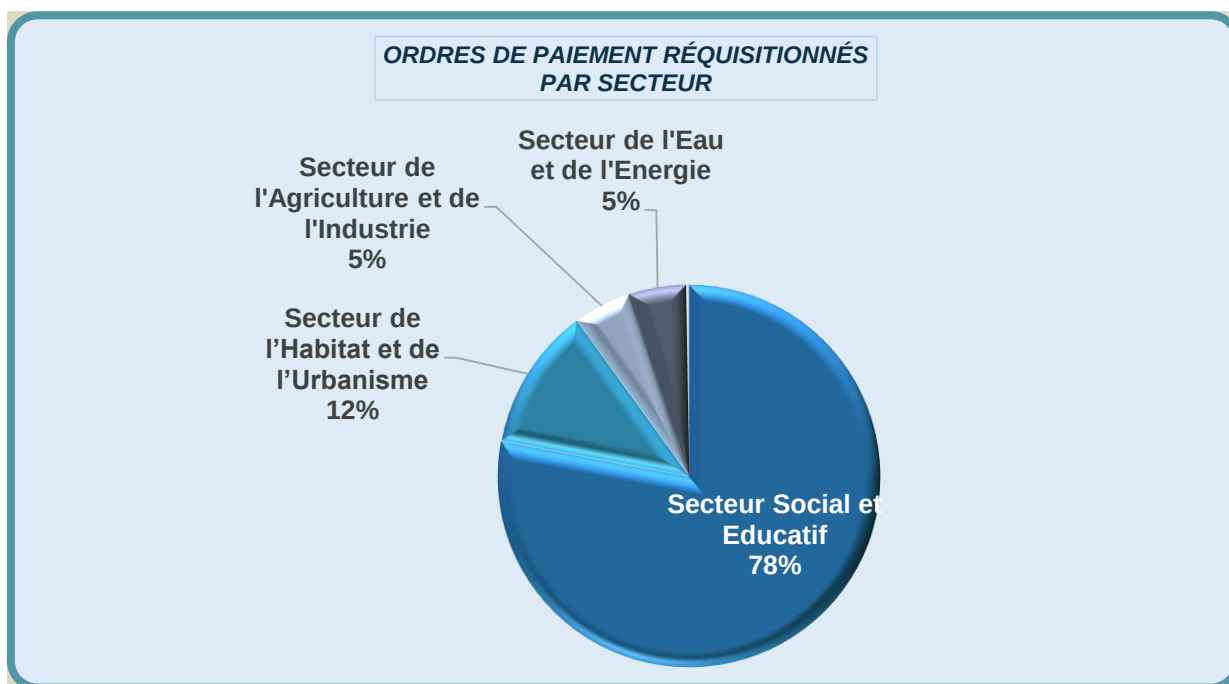
Réquisitions

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 établissements publics (EP) soumis à un contrôle spécifique, le TP/AC peut rejeter le paiement d'une dépense publique. Dans ce cas, l'Ordonnateur a la possibilité de formuler une réquisition écrite, engageant sa responsabilité. Le TP/AC est alors tenu de s'exécuter immédiatement et d'en informer le Ministre de l'Économie et des Finances.

A l'instar des autres rapports retraçant les activités menées par les agents de contrôle, élaborés par la DEPP, cette dernière établit annuellement un rapport sur les réquisitions des ordonnateurs des EP soumis au contrôle préalable ou spécifique.

Le rapport souligne que les dépenses, objet de réquisitions, sont rejetées pour les principaux motifs suivants : 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 et imputation budgétaire non conforme.

L'exercice 2024 est marqué par une hausse du nombre de réquisitions ordonnées par rapport à l'exercice précédent en passant de 483 en 2023 à 749 en 2024. Quant au montant, il a connu une hausse passant de 180 MDH en 2023 à 216 MDH en 2024.



En 2024, les établissements publics relevant du secteur social et éducatif concentrent la majeure partie des réquisitions, représentant 78 % du montant total. Ils sont suivis par ceux opérant dans les secteurs de l’habitat, de l’urbanisme, du commerce et du tourisme, avec 12 %, puis par les établissements des secteurs de l’eau, de l’énergie et des mines ainsi que de l’agriculture et de l’industrie, qui totalisent ensemble 10 % (soit 5 % pour chacun de ces deux secteurs).

Efforts de consolidation et d’amélioration de la gouvernance des EEP

Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP

L’année 2024 a été marquée par la publication des nouvelles lignes directrices de l’OCDE relatives à la gouvernance des entreprises publiques. Ces Lignes directrices consolident les principes de transparence, de redevabilité et d’efficacité déjà posés en 2015 tout en introduisant une nouveauté majeure : l’intégration explicite de la durabilité comme axe stratégique. Cette nouvelle version introduit un chapitre dédié intitulé « Entreprises publiques et durabilité », qui recommande à l’Etat actionnaire de fixer des attentes claires en matière de développement durable, d’en assurer le suivi, et **d’inciter les EEP à intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur stratégie, leur gestion des risques et leur reporting**. Le contenu relatif aux parties prenantes, précédemment traité séparément, est désormais intégré dans ce nouveau cadre, renforçant ainsi l’approche globale et cohérente en matière de conduite responsable.

Les apports de l'édition 2024 réaffirment également les exigences de clarification des obligations de service public et de neutralité concurrentielle pour les EEP opérant sur le marché, l'égalité de traitement des actionnaires et les exigences en matière de transparence financière et extra-financière.

L'année 2024 a également été marquée par la publication de la Politique Actionnariale de l'Etat, un document stratégique structurant qui fixe les orientations de l'Etat en tant qu'actionnaire dans une logique de performance durable et de création de valeur à long terme.

Cette politique consacre plusieurs volets relatifs à la gouvernance, notamment la clarification des rôles entre l'Etat actionnaire et les organes de gouvernance des EEP, le renforcement de la transparence, la promotion de la diversité et de l'indépendance au sein des organes délibérants ainsi que la responsabilisation des acteurs publics.

En 2024, le Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP qui était en phase de finalisation avec le SGG a été révisé et enrichi afin de tenir compte des évolutions nationales et internationales des standards de référence en matière de gouvernance. Cette mise à jour vise notamment à intégrer les principes de durabilité dans la gouvernance des EEP, à renforcer les exigences en matière de transparence, de redevabilité et de gestion des risques, et à adapter les rôles des organes de gouvernance avec les nouvelles pratiques de référence en matière de gouvernance.

Engagement de la DEPP pour une Gouvernance Paritaire :

Atelier sur la Gouvernance au Féminin

À l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) a organisé, le 6 mars 2024, un atelier intitulé « La Gouvernance au Féminin », dédié à la promotion de la parité et à l'amélioration de la représentation féminine dans les organes de gouvernance des Établissements et Entreprises Publics (EEP).

Initiée par Monsieur Khalid SBIA, Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation, cette démarche traduit la volonté affirmée de moderniser les pratiques de gouvernance et de promouvoir l'égalité au plus haut niveau. Lors de son allocution d'ouverture, Monsieur SBIA a réitéré l'engagement ferme de la DEPP en faveur d'une gouvernance inclusive, conforme aux priorités gouvernementales.

L'événement a rassemblé des personnalités éminentes, notamment Madame Awatif HAYAR, Ministre de la Solidarité, de l'Insertion Sociale et de la Famille, ainsi que Madame Leila RHIWI, Représentante de l'ONU-Femmes au Maroc.



Les débats ont mis en exergue les avancées législatives, en particulier l'objectif d'atteindre 30 % de femmes dans les conseils d'administration des Sociétés Anonymes dès 2024, conformément à la loi n°19-20 modifiant et complétant la loi n° 17-95 relative aux SA.

Rapport annuel relatif à la gouvernance des EEP

La DEPP a élaboré un rapport global portant sur la gouvernance des EEP au titre de l'exercice 2023 qui a été soumis au Chef du Gouvernement.

Ce rapport a porté sur l'examen et l'appréciation de la gouvernance des EEP au titre de l'exercice 2023 et s'est penché sur les mécanismes de pilotage de la gouvernance des EEP, sur le fonctionnement et le degré de professionnalisation de leurs organes de gouvernance, leurs processus décisionnels ainsi que sur la publication de leurs informations financières et extra-financières, volet intégré pour la première fois en tant qu'élément essentiel dans l'appréciation de la gouvernance des EEP.

Le rapport a présenté également, pour la première fois, une analyse comparative entre les principaux indicateurs de gouvernance des EEP et ceux du secteur privé marocain issus du Baromètre « **Gouvernance Responsable Maroc, édition 2024 (données 2023)** » qui est une initiative conjointe de la CGEM, du Club des Femmes Administrateurs, de l'Institut Marocain des Administrateurs et du cabinet de consulting Ethics & Boards.

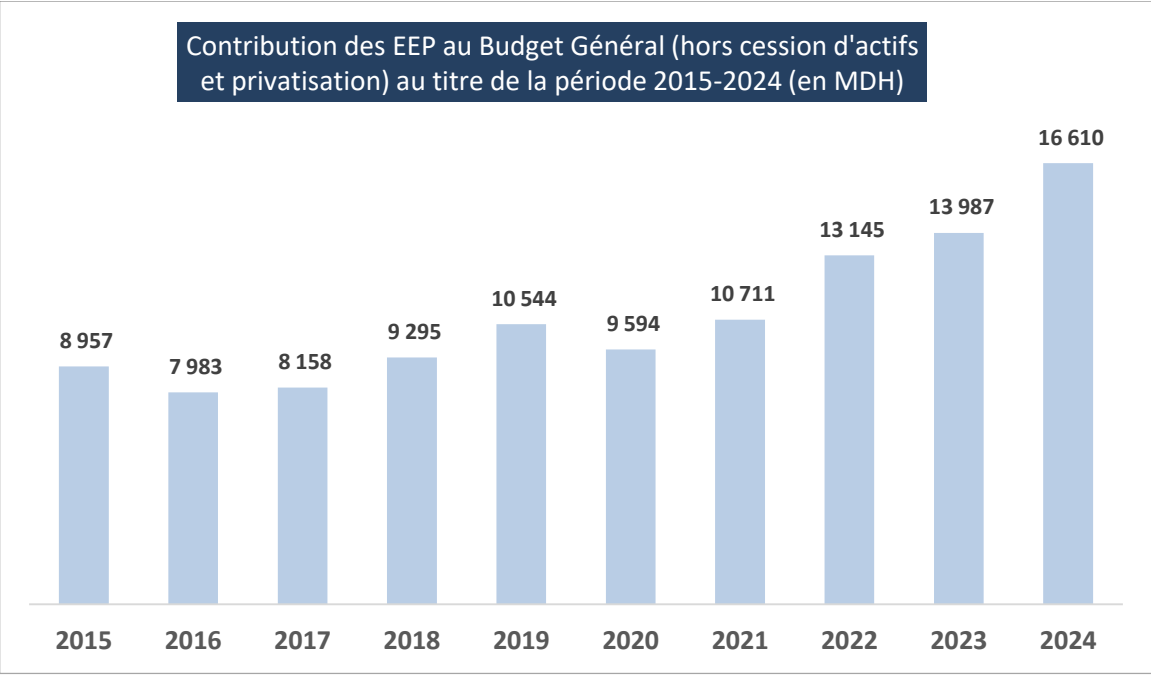
Le rapport fait ressortir plusieurs constats en relation avec la gouvernance des EEP, dont les principaux concernent ce qui suit :

- Au niveau des organes délibérants : 67 % des EEP ont un conseil présidé par un ministre ou son représentant ;
- Seuls 32 % des organes délibérants disposent d'un règlement intérieur, 7 % d'un code de déontologie et 17 % d'une charte d'éthique ;
- Un surdimensionnement des conseils a été relevé dans 37 % des cas, un taux très faible de membres indépendants (6% dans les établissements publics et 21 % dans les entreprises publiques) et une représentativité féminine encore insuffisante (23 % et 26 % respectivement), en décalage avec les standards internationaux ;
- S'agissant des comités spécialisés, bien que leur nombre ait plus que doublé en dix ans pour atteindre 262 en 2023, leur fonctionnement reste peu efficace. Les comités d'audit sont mis en place mais souvent inactifs ; 40% ne tenant qu'une réunion par an contre quatre recommandées par les meilleurs standards ;
- Les comités de gouvernance ne sont présents que dans 21% des EEP, tandis que près de 40% des comités stratégie et investissements ne se sont pas réunis en 2023 ;
- Les comités de nomination et de rémunération restent très rares (9% des EP) ;
- En matière de transparence financière et extra-financière, des retards sont observés dans la publication des états de synthèse. Si 72% des EEP ont publié leurs comptes avant fin juillet, 13% ont dépassé les délais réglementaires, et les entreprises publiques qui ne font pas appel public à l'épargne ne publient pas leurs comptes ;
- S'agissant de la transparence extra-financière, l'adoption des standards de reporting ESG demeure limitée, seuls quelques grands opérateurs (OCP SA, ONCF, TMSA, etc.) s'alignent sur les référentiels internationaux (GRI, TCFD, CDP, SASB, SBTi).

**MISE EN ŒUVRE DE
LA STRATEGIE DE
L'ETAT RELATIVE
AU SECTEUR
DES EEP**

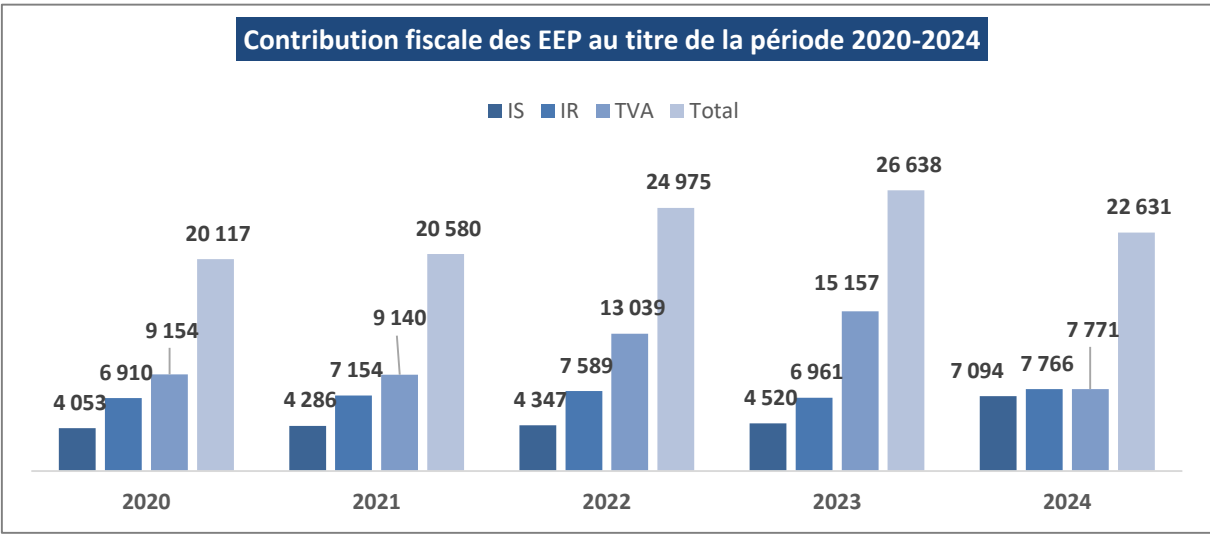
Contributions des EEP au Budget Général de l'Etat

Les contributions des EEP au BGE au titre des dividendes, des parts de bénéfice, des redevances d'occupation du domaine public et d'autres redevances et contributions ont atteint entre 2015 et 2024, un montant annuel moyen de 10.898 MDH versés, principalement, par quatre contributeurs, à savoir : OCP, ANCFCC, IAM et Bank Al-Maghrib.



Par ailleurs, la contribution fiscale des EEP au titre de l'IS, de l'IR et de la TVA en 2024 a atteint un montant de **22.631 MDH contre 26.638 MDH** en 2023, représentant environ 12% de la recette globale au titre de ces impôts et taxes.

Il y a lieu de préciser que 78% de la contribution fiscale en 2024 provient des EEP relevant du périmètre de l'ANGSPE (**17.696,4 MDH**).



Opérations de privatisation

Bilan des opérations de privatisation au titre de l'année 2024

La loi de finances pour l'année 2024 avait prévu la réalisation d'une recette globale de **9.000 MDH** dont :

- **5.000 MDH** à réaliser dans le cadre des dispositions de l'article 1^{er} de la loi n° 39-89 autorisant le transfert d'entreprises publiques au secteur privé provenant de la cession des participations de l'Etat détenues dans des entités déjà inscrites sur la liste des privatisables, et,
- **4.000 MDH** à réaliser dans le cadre des dispositions de l'article 9 de la loi n° 39-89 précitée.

En termes de réalisation, il convient de signaler qu'aucune opération de privatisation ou de cession d'actifs n'a été concrétisée.

Pour rappel, la liste des privatisables contient les sociétés Marsa Maroc, Maroc Telecom, La Mamounia, Energie Electrique de Tahaddart (EET), BIOPHARMA et SONACOS.

S'agissant des cessions d'actifs, il convient de signaler la réalisation de l'opération de cession de 26% du capital de la Société LA MAMOUNIA au profit de l'OCP S.A., pour un montant de **1,7 milliard de DH**.

Accompagnement des créations des EEP et des prises de participations

L'année 2024 a connu l'adoption de douze (12) décrets autorisant :

- La création de six nouvelles filiales d'EEP ;
- Six prises de participation d'EEP dans le capital d'autres entreprises.

Liste des décrets autorisant les créations de filiales et es prises de participations des EEP

Objet	Part du capital détenue
Création de filiales	
Décret n° 2-23-1165 publié le 10/01/2024 autorisant l'OCP SA à la création d'une Société dénommée OCP SPORT DEVELOPPEMENT.	100
Décret n° 2-24-316 du 26/04/2024 autorisant La filiale de CDG ; CDG EWANE ASSETS à la création d'une société dénommée EWANE AFRICA.	100
Décret n° 2-24-1068 du 19/12/2024 autorisant MARSА MAROC à la création d'une société dénommée MARSА MAROC INTERNATIONAL LOGISTICS.	100
Décret n° 2-24-1069 du 19/12/2024 autorisant MARSА MAROC à la création d'une société dénommée MARSА DJIBOUTI.	100
Décret n° 2-24-1070 du 19/12/2024 autorisant MARSА MAROC à la création d'une société dénommée MARSА BENIN.	100
Décret n° 2-24-1135 du 27/12/2024 autorisant l'OCP SA à la création d'une société dénommée OCP FORTESCUE SA.	50

Prises de participation	
Décret 2-23-679 du 16/02/2024 autorisant la SNRT à une prise de participation dans le capital de MEDI 1 RADIO et REGIE 3.	86
Décret 2-24-139 du 23/02/2024 autorisant la filiale de la CDG NAMA HOLDING à une prise de participation dans le capital de BALTIMAR.	30
Décret 2-24-737 du 19/07/2024 autorisant la SRM CASA-SETTAT à une prise de participation dans le capital de LYDEC SA.	100
Décret 2-24-751 du 12/09/2024 autorisant la filiale de la CDG FIPAR HOLDING à une prise de participation dans le capital de FIPAR RETAIL.	12
Décret 2-24-873 du 21/11/2024 autorisant TAMWILKOM à une Prise de participation dans le capital de Fund Ventures Tech Emerging pour le compte du FONDS INNOV INVEST	-
Décret 2-24-1024 du 05/12/2024 autorisant la CDG INVEST à une prise de participation dans le capital d'AFRICA 50 INFRASTRUCTURE ACCELERATION FUND I LP	-

Réforme du cadre de la privatisation

L'année 2024 a été marquée par la poursuite, en collaboration avec l'ANGSPE, des travaux de préparation des projets de textes portant sur la réforme du cadre juridique applicable aux opérations de privatisation, de capital et de portefeuille. Cette réforme a pour objectif de proposer un cadre juridique permettant d'encadrer les opérations de privatisation, les opérations du portefeuille et sur le capital, et ce, dans le cadre d'une nouvelle approche globale et intégrée.

Partenariats Public-Privé

Renforcement du cadre juridique et institutionnel du PPP

Au cours de l'année 2024, la DEPP a maintenu ses efforts concernant la préparation de l'entrée en vigueur effective du nouveau cadre juridique régissant les contrats de PPP, consolidé par la loi n° 46-18 modifiant et complétant la loi n° 86-12 relative à ces contrats. Ce cadre amélioré s'inscrit dans une dynamique visant à renforcer l'investissement public à travers une mobilisation accrue des ressources et de l'expertise du secteur privé.

L'année a été marquée par l'achèvement de la quasi-totalité des textes d'application afférents à cette réforme. L'ensemble des textes applicables à l'Etat et aux EEP ont été publiés, dont le dernier en date, l'arrêté n° 2240-23 fixant les conditions et modalités de recours à la procédure de pré-qualification pour les projets portés par l'Etat et les EEP, publié le 1er juillet 2024. Demeurent en phase finale de validation deux arrêtés spécifiques aux CT (un fixant les modalités de recours à la pré-qualification des candidats pour les contrats de PPP et le deuxième relatif à la définition et à l'actualisation du programme national annuel ou pluriannuel des projets PPP).

Ces avancées réglementaires ouvrent la voie à la mise en œuvre opérationnelle de la **Commission Nationale du Partenariat Public-Privé**, instance centrale instituée par la nouvelle

loi en vue de dynamiser le recours aux PPP à l'échelle nationale. Présidée par le Chef du Gouvernement, la CNPPP est appelée à jouer un rôle stratégique en assurant la cohérence des projets avec les politiques publiques et en favorisant l'émergence de projets structurants. Elle a notamment pour principales missions :

- La définition des orientations générales et de la stratégie nationale en matière de PPP ;
- L'élaboration du Programme National des Projets de PPP ;
- La fixation du seuil d'investissement, par secteur d'activité, en dessous duquel l'évaluation préalable des projets devient optionnelle.

Préparation des travaux de la CNPPP

En vue de préparer la tenue de la première réunion de la **CNPPP** pour accompagner l'opérationnalisation du nouveau cadre juridique, la DEPP a entamé les démarches pour doter ladite Commission des outils stratégiques, techniques et opérationnels nécessaires à l'exercice optimal de ses missions notamment :

- La préparation d'un projet d'orientations stratégiques en matière de PPP ;
- L'appui à l'opérationnalisation de la CNPPP (programme pluriannuel des projets, seuils d'évaluation préalable par secteur, traitement des demandes de dérogation, etc.) ;
- Le développement d'une plateforme numérique dédiée au recensement et au suivi du programme national des projets PPP.

Ces travaux ont été organisés autour de deux axes complémentaires, à savoir la mobilisation d'une assistance technique et le lancement des travaux d'échanges et d'identification de projets en collaboration avec les institutionnels et les EEP.

a. Mobilisation d'une assistance technique

Une assistance technique est en phase de négociation avec l'appui de la Banque Africaine de Développement, sur les ressources du Fonds d'assistance technique en faveur des pays à revenu intermédiaire.

Cette assistance technique, qui permettra l'opérationnalisation de la CNPPP, s'articule autour de deux principales composantes :

- L'élaboration des orientations générales et de la stratégie nationale en matière de PPP ;
- L'appui à l'opérationnalisation de la CNPPP, via l'élaboration d'un programme national annuel/pluriannuel des projets PPP, la définition de seuils d'investissements sectoriels, l'élaboration des modalités d'évaluation des demandes d'autorisation et de dérogation, la définition des lignes d'une campagne de communication et d'un programme de formation dédié.

b. Recensement des projets PPP

La DEPP a engagé des travaux préparatoires pour le déploiement des travaux de la CNPPP en vue de dynamiser les opérations PPP. Dans ce cadre, plusieurs réunions ont été tenues avec une dizaine de départements ministériels et les EEP sous leur tutelle au cours des mois de juin et juillet 2024.

Ces réunions ont permis d'échanger sur les attentes et propositions des partenaires en matière de stratégie nationale de PPP et recenser **une soixantaine de projets pouvant faire l'objet de PPP avec un coût d'investissement global dépassant 50 MMDH** et couvrant les secteurs de l'Eau, de l'Energie, du Transport et de la Logistique, de l'Agriculture, de l'Administration Pénitentiaire, du Commerce et de l'Industrie, de l'Enseignement Supérieur, de la Santé et de l'Habitat et de l'Urbanisme.

Projets de PPP

En 2024, le Comité Ministériel, présidé par la DEPP, a tenu ses travaux en janvier et février 2024 pour examiner et donner un avis sur le rapport d'évaluation préalable du projet de construction et de gestion du réseau d'irrigation sur une superficie d'environ 30.000 ha situé au niveau de la zone sud-est de la plaine du Gharb avec un coût estimé à 3 MMDH.

A l'issue des travaux du Comité, le projet a obtenu, en date du 23 février 2024, l'accord de Madame la Ministre de l'Economie et des Finances pour la réalisation dudit projet dans le cadre d'un contrat de PPP.

La DEPP continue de déployer ses efforts en vue d'accompagner les EEP ainsi que les Départements ministériels dans la mise en œuvre et le suivi des contrats de PPP et de gestion déléguée, notamment à travers sa participation active aux travaux portant sur les projets suivants :

- Projet de mise en gestion déléguée du contrôle et suivi des prélèvements de l'eau de la nappe de Chtouka ;
- Projet d'unité industrielle de production de sérums, vaccins et produits biologiques de Benslimane ;
- Projet de gestion déléguée des services du monopole de la commercialisation de l'alcool éthylique entre L'Etat, représenté par le Ministère chargé de l'industrie, et la société Ethanol S.A.
- Projet d'adduction des eaux d'Oum Er Rbia entre l'Etat et la société des eaux de l'Oum Er Rbia ;
- Projet de dessalement de l'eau de mer pour l'irrigation d'un périmètre dans la région de Guelmim Oued Noun ;
- Projet de développement d'un gazoduc pour le transport de gaz naturel au Maroc.

Coopération et actions de formation dédiées aux PPP

La DEPP a poursuivi son engagement dans une dynamique de coopération avec plusieurs partenaires nationaux et internationaux, à travers sa participation à divers événements, forums et sessions de formations dédiées aux PPP. Ces initiatives ont contribué à consolider les synergies entre les acteurs, à diffuser les bonnes pratiques et à promouvoir un environnement favorable à la structuration de projets de PPP viables, durables et alignés sur les standards internationaux.

Parmi les principales actions menées au titre de l'année 2024 figurent :

a. Participation à des événements internationaux

- **14^{ème} édition de la Conférence annuelle sur les PPP en Afrique** (22-24 octobre 2024, Casablanca) : tenue sous le thème « *Intensifier les PPP pour combler les déficits d'investissement dans les infrastructures* », cette conférence a permis d'identifier les opportunités d'investissement viables et durables dans le domaine des infrastructures à travers des opérations PPP.
- **8^{ème} session du groupe de travail sur les PPP – CEE-ONU** (25–26 novembre 2024, Genève) : centrée sur « *l'action climatique et l'accélération des ODD à travers les PPP durables et des infrastructures résilientes* », cette rencontre a mis en lumière les enjeux de soutenabilité, de résilience et d'innovation dans les infrastructures PPP.
- **8^{ème} édition de la Semaine des PPP d'Istanbul** (5–8 mars 2024, Istanbul) : placée sous le thème « *PPP : Global Greener Growthful* », cette semaine a rassemblé décideurs, experts et praticiens autour de la croissance verte par le biais des PPP.
- **Forum PPP MENA (4^{ème} édition)** (2–3 septembre 2024, Dubaï) : axé sur « *la promotion de partenariats dynamiques dans la région MENA* », cet événement a réuni les principaux acteurs du développement des PPP dans la région.

b. Coopération technique et échanges d'expériences

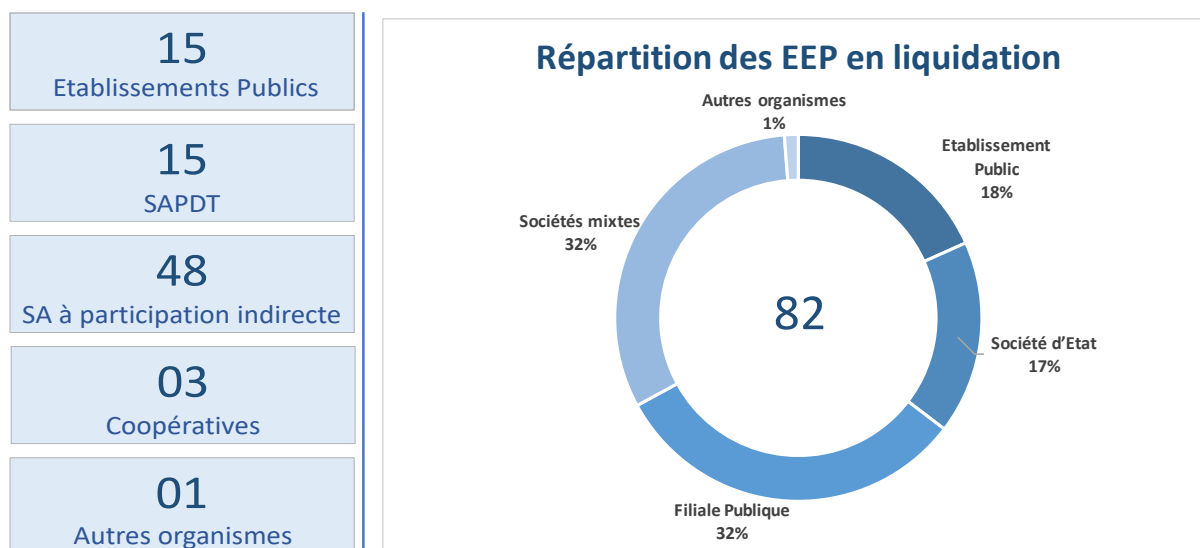
- **Forum Centraliens Supélec n°8** (10-11 novembre 2024, Casablanca) : sous le thème « *Maroc 2035 : Quelles contributions du secteur privé ?* », ce forum, organisé sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, a été l'occasion d'explorer les rôles et les contributions possibles du secteur privé dans la réalisation des ambitions du Maroc pour 2035.
- **Rencontre Compact With Africa – ACET** (25–27 septembre 2024, Abidjan) : organisée sur le thème « *Investir dans le Climat* », cette rencontre a favorisé l'échange de bonnes pratiques entre pays africains autour des expériences sur les approches nationales en matière de réforme des politiques climatiques.

c. Formation et renforcement des capacités

- **Formation certifiante CP3P – Niveau Fondation (APMG)** (23–26 septembre 2024, Tunis) : organisée par le Programme de Développement du Droit Commercial (CLDP), relevant du Département d'Etat américain chargé du Commerce en partenariat avec l'Unité PPP de Tunisie (IGPPP), cette session a permis à des responsables de la DEPP de suivre le premier niveau de certification en matière de PPP et de consolider leurs compétences en structuration, évaluation et gestion de projets PPP selon les standards internationaux.
- **Atelier de formation sur le développement des infrastructures** (8–12 juillet 2024, Londres) : organisé par l'Infrastructure and Projects Authority (IPA), United Kingdom's Department for Business and Trade (DBT) et du Ministère des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement, cet atelier a permis de partager avec les décideurs et les hauts fonctionnaires marocains les meilleures pratiques et leçons tirées par le Royaume-Uni en matière de planification et de priorisation des infrastructures, la préparation, le financement et la réalisation des projets, ainsi que la gestion des contrats.

Opérations de liquidations et de gestion du portefeuille

Le portefeuille public en cours de liquidation comprend 82 établissements et entreprises publics, dont : 15 établissements publics, 1 organisme public, 15 Sociétés Anonymes à Participation Directe du Trésor, 48 sociétés anonymes à participation directe et 3 coopératives.



Ce portefeuille est caractérisé par la diversité juridique des entités qui le composent, ainsi que par la variété des secteurs d'activité concernés. Les secteurs de l'agriculture, de l'énergie, des mines, du commerce et de l'industrie représentent plus des deux tiers de ce portefeuille.

Les efforts se poursuivent pour optimiser la gestion des processus de liquidation à travers une coopération étroite et une coordination efficace entre les différentes structures du ministère de l'Économie et des Finances, les départements ministériels de tutelle, les entités concernées et les liquidateurs. Cela est d'autant plus primordial que ces opérations impliquent des enjeux importants pour l'État, notamment en ce qui concerne la réalisation de l'actif et l'apurement du passif.

Activités réalisées en 2024

L'année 2024 a connu une activité importante, notamment pour les sociétés SODEA et SOGETA et leurs filiales, à travers un dispositif de transfert de leurs actifs immobiliers à l'État, en vue d'apurer leurs dettes. L'Office de Commercialisation et d'Exportation (ex-OCE) est également à un stade avancé de sa liquidation.

Sont également concernées plusieurs filiales de l'ONHYM, notamment SEPYK, ainsi que certaines régies de distribution d'eau et d'électricité pour lesquelles de nouveaux liquidateurs ont été désignés afin d'accélérer les procédures et lever les obstacles.

C'est aussi le cas de la Régie autonome frigorifique de Casablanca (RAFC), ainsi que la Ligue nationale de lutte contre les maladies cardio-vasculaires, dont la dissolution et la liquidation sont à un stade avancé.

Etude sur la réforme du dispositif actuel encadrant les opérations de liquidation des EEP

L'exercice 2024 est marqué également par la clôture de la première phase de cette étude **« diagnostic des EEP en cours de liquidation »**, ainsi que le démarrage des travaux de sa deuxième phase. Pour rappel, l'étude en question a pour objectifs de revoir le dispositif encadrant les liquidations, lever les obstacles existants, harmoniser les procédures relatives aux liquidateurs, renforcer la gouvernance des opérations et instaurer un système d'information dédié au suivi des opérations de liquidation des EEP.

La méthodologie adoptée pour le diagnostic a reposé sur une approche globale et holistique, mobilisant diverses expertises pour analyser le cadre juridique, institutionnel, financier et opérationnel des opérations en cours. Cette analyse s'est appuyée sur l'examen des données disponibles, des entretiens avec les parties prenantes et une évaluation des pratiques actuelles.

Un dispositif d'analyse structuré a été mis en place pour assurer une compréhension exhaustive et nuancée des opérations de liquidation. La caractérisation du portefeuille public en liquidation a été développée en utilisant des grilles d'analyse spécifiques. Chaque EEP en liquidation a été étudié individuellement à travers des fiches détaillées, fournissant une vue d'ensemble de chaque entité, incluant son historique, l'état d'avancement de sa liquidation, et les principaux défis rencontrés.

Les principaux constats issus du diagnostic révèlent un atout majeur, celui de l'implication systématique du MEF dans toutes les opérations de liquidation assurant une image globale sur le portefeuille public en liquidation, ainsi que l'existence d'une structure dédiée aux opérations de liquidation au sein de la DEPP centralisant l'information et l'expertise nécessaire pour le suivi de ces opérations.

Etude portant sur la réforme du dispositif actuel encadrant les opérations de liquidation des EEP

<u>Objectifs :</u>	<u>Phases :</u>	<u>Résultats attendus :</u>
• Refonte le dispositif réglementaire des opérations de liquidation ; • Levée des facteurs de blocage • Harmonisation du référentiel de contrôle financier ; • Professionnalisation de la fonction des liquidateurs ; • Implication renforcée des départements de tutelle ; • Meilleur encadrement de la mise en œuvre des liquidations ; • Conception d'un système de suivi informatisé.	<u>Phase I</u> Diagnostic des EEP en cours de liquidation. <u>Phase II</u> Propositions d'amélioration basées sur un benchmark international et les résultats du diagnostic. <u>Phase III :</u> Elaboration d'une feuille de route pour l'opérationnalisation de l'Instance centrale de liquidation, incluant un projet de texte de loi et ses textes d'application.	• Une feuille de route pour l'opérationnalisation de l'Instance centrale de liquidation ; • Un projet de texte de loi et ses textes d'application ; • Un plan d'action détaillé pour la mise en œuvre des recommandations.

Institution d'une Task-Force relative au chantier des liquidations des Etablissements et Entreprises Publics

Dans le cadre de cette dynamique, la DEPP a engagé plusieurs actions, notamment l'amélioration du dispositif de dissolution et de liquidation en mettant en place une Task-Force dédiée, dans l'objectif de :

1. **Actualiser les bases de données** en relation avec les liquidations, en l'occurrence : l'inventaire des EEP et organismes en cours de liquidation, des liquidateurs, des représentant de l'Etat actionnaire desdits EEP et des différents documents liés à ces opérations ;
2. **Etablir l'ossature du projet de loi** relatif à l'Instance Centrale de Liquidation prévue par la loi-cadre n° 50-21 susvisée ;
3. **Elaborer une feuille de route opérationnelle** identifiant les principales problématiques et proposant un plan d'action à même de garantir l'amélioration de la gestion des opérations de liquidation.

A ce titre, les principales réalisations ont porté sur :

- Une analyse croisée de l'ensemble des sources d'information disponibles (bases de données de la DEPP, les rapports traitant la thématique de liquidation, les archives, les livrables de l'étude diligentée par la DEPP, liasses fiscales, etc.) ;
- Un rapprochement avec les différentes parties prenantes afin de collecter toute information relative aux opérations de liquidation en cours.
- Définition du processus de liquidation des trois groupes suivants : Sociétés Anonymes, Etablissements publics et Régies Communales ;
- Réalisation d'un diagnostic global et actualisation des bases de données ;
- Ébauche d'une feuille de route.

Concernant la feuille de route, les travaux conduits en 2024 ont conclu à la nécessité de sa structuration autour des volets suivants :

- **Organisation et procédures** : formalisation des procédures régissant les liquidations (gestion des opérations, organisation interne, échanges d'information, relation entre les partenaires, etc.).
- **Dispositif de suivi des liquidations** : mise en place d'un suivi dynamique de la base de données, rapports des liquidateurs, etc.
- **Ressources humaines** : mise en place d'un référentiel des métiers et des compétences des liquidateurs, renouvellement des mandats des intervenants, etc.
- **Système d'information** : la mise en place d'un dispositif informatisé permettant le suivi de la situation des liquidations et des différents intervenants ;
- **Opérationnalisation de la futur Instance chargée de la liquidation des EEP (ICL)** : accompagnement à la mise en place et l'organisation de cette Instance et ses relations avec la DEPP.

Suivi des délais de paiement des EEP

L'année 2024 a constitué un jalon important en matière d'opérationnalisation du dispositif de suivi des délais de paiement des EEP. Portée par une volonté d'améliorer la transparence et la performance des EEP, cette dynamique s'est traduite par des avancées concrètes : renforcement de la gouvernance de l'Observatoire des Délais de Paiement, élargissement du périmètre de suivi et publication du quatrième rapport annuel de l'Observatoire.

Le déploiement du dispositif de sanctions pécuniaires, entré en vigueur en juillet 2023, a permis d'enregistrer des résultats encourageants en matière de respect des délais de paiement. Parallèlement, des actions de formation, d'accompagnement et de sensibilisation ont été menées auprès des EEP, notamment à travers l'organisation de sessions ciblées au profit de l'OFPPT.

Enfin, les données publiées sur le portail du MEF font état d'une nette amélioration : un délai moyen de paiement ramené à 31,7 jours à fin décembre 2024 et 90% des EEP respectent désormais le délai réglementaire de 60 jours.

Tenue de la sixième réunion de l'*Observatoire des Délais de Paiement*

La réunion de l'ODP tenue le 11 juin 2024 sous la présidence de Madame la Ministre de l'Economie et des Finances avait pour objectif de faire le point sur la mise en œuvre du nouveau dispositif de sanctions pécuniaires introduit par la loi n° 69-21, modifiant la loi n° 15-95 formant code de commerce, et instaurant des dispositions spécifiques relatives aux délais de paiement.

A cette occasion, le premier bilan présenté par la Direction Générale des Impôts a mis l'accent sur un taux satisfaisant de conformité pour les entreprises assujetties. Ces résultats témoignent de l'impact positif du dispositif sur l'environnement des affaires, en contribuant à fluidifier les relations commerciales et à libérer les dynamiques entrepreneuriales.

Lors de cette réunion, l'ODP a approuvé le quatrième rapport édition 2024 et le plan d'actions au titre de 2024-2025 portant notamment sur les actions suivantes :

- Le traitement du stock des créances impayées avant l'entrée en vigueur du dispositif de sanctions pécuniaires, en examinant la possibilité pour le secteur bancaire d'accompagner les entreprises en leur offrant des financements accessibles et compétitifs pour régulariser leurs créances ;
- Le renforcement de l'analyse liée aux impacts de la loi n° 69-21 sur l'amélioration des délais de paiement ;
- Le lancement au niveau du Comité central (organe émanant de l'ODP) de la réflexion quant à la publication de la liste des entreprises affichant des retards de paiement et ce, au vu des impacts liés à l'application du mécanisme de sanctions pécuniaires.

6^{ème} Réunion de l'Observatoire des Délais de Paiement



Publication du quatrième rapport de l'*Observatoire des Délais de Paiement* pour l'année 2024

L'année 2024 a également été marquée par la publication du quatrième rapport de l'Observatoire des délais de paiement sur le portail du MEF faisant suite aux éditions précédentes diffusées les 9 mai 2021, 14 octobre 2022 et 21 novembre 2023. Ce rapport constitue un levier stratégique essentiel pour capitaliser sur les progrès réalisés et renforcer la dynamique d'amélioration continue des délais de paiement, tant au sein du secteur public que du secteur privé. Il s'inscrit pleinement dans les efforts nationaux de relance économique et de consolidation d'un climat des affaires sain, équitable et propice à l'investissement productif.

Mise dans le circuit d'approbation le décret fixant le fonctionnement et la composition de l'*Observatoire des Délais de Paiement*

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'actions 2023-2024, validé lors de la cinquième réunion de l'ODP tenue le 23 octobre 2023, la composition de l'Observatoire a été élargie par le décret n° 2.23.1057 publié au Bulletin Officiel n° 7320 du 25 juillet 2024.

Deux nouveaux membres y ont été intégrés, renforçant ainsi l'ancrage institutionnel et l'efficacité du dispositif :

- La Direction Générale des Impôts (DGI), acteur central dans la mise en œuvre du régime de sanctions pécuniaires en matière de délais de paiement interentreprises ;
- L'ANGSPE dont l'implication est cruciale pour le suivi rigoureux des délais de paiement des 57 EEP relevant de son périmètre.

Renforcement du Suivi des Délais de Paiement et Sensibilisation des Acteurs : élargissement du périmètre et actions de formation en 2024

L'année 2024 a également été marquée par l'élargissement du périmètre de suivi des délais de paiement, avec une couverture portée à 211 EEP contre 188 en décembre 2023, soit 78% du portefeuille public. Ce périmètre inclut désormais 183 établissements publics et 28 entreprises publiques à participation directe du Trésor sur un total de 269 EEP à fin décembre 2024.

Les entités non intégrées concernent principalement des structures à enjeux limités ou bénéficiant d'une participation minoritaire du Trésor. Cette extension vise à renforcer la portée et la représentativité des analyses menées, tout en consolidant la transparence et la rigueur du pilotage des délais de paiement. Elle traduit une approche ciblée et pragmatique, axée sur les entités à fort impact économique et stratégique.

Par ailleurs, et dans le cadre de ses actions de sensibilisation et de renforcement des capacités, la DEPP a participé, au cours de l'année 2024 à une formation ciblée au profit des responsables et cadres de l'OFPPT, répartis en quatre groupes, les 9 et 10 juillet, le 7 octobre et le 25 novembre. Cette formation a couvert plusieurs volets clés, visant à consolider une culture de rigueur en matière de délais de paiement et à renforcer l'appropriation du cadre juridique en vigueur.

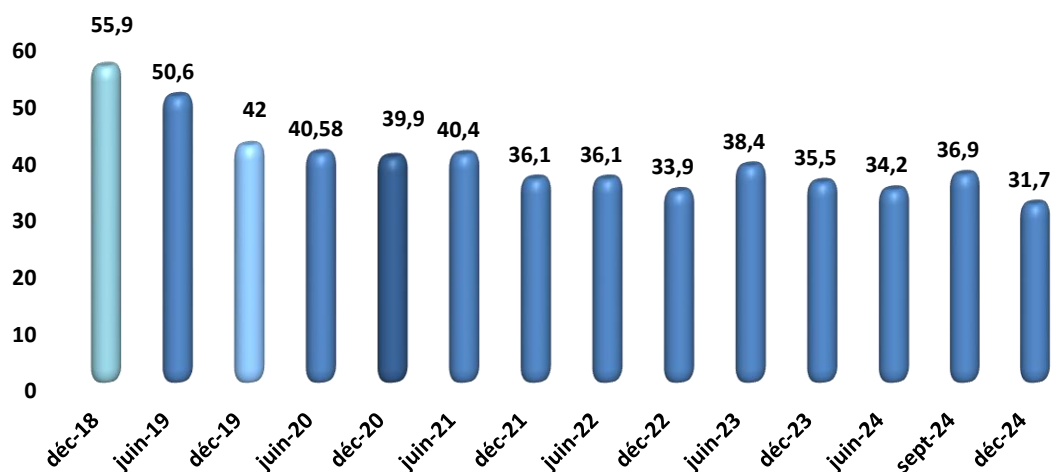
Les thématiques abordées ont porté notamment sur la compréhension des enjeux liés au respect des délais de paiement et son impact sur le tissu économique notamment les TPME, la maîtrise du cadre légal et réglementaire, l'analyse de l'impact macroéconomique des retards (sur la croissance, l'inflation, l'emploi et la balance des paiements), le nouveau dispositif de sanctions pécuniaires et des modalités de déclaration des factures en retard de paiement et du calcul des intérêts moratoires pour les EEP non assujettis à la loi n° 69-21. La formation a également permis d'initier les participants à l'usage des outils numériques développés par la DEPP, en particulier la plateforme AJAL, le dépôt électronique des factures et la plateforme AD@E.

Publication trimestrielle des délais de paiement déclarés par les EEP

Les délais de paiement communiqués par les EEP sont régulièrement publiés dans la rubrique dédiée à l'Observatoire des délais de paiement sur portail du MEF.

Les différentes publications effectuées au cours de l'année 2024 mettent en évidence **une amélioration notable, avec une tendance baissière continue du délai moyen de paiement des EEP. Celui-ci s'est établi à 31,7 jours en décembre 2024, soit une réduction de 24,2 jours par rapport à décembre 2018 et de 28,3 jours en dessous du seuil réglementaire de 60 jours.** Cette évolution témoigne des efforts soutenus déployés par les EEP et la DEPP pour améliorer la discipline financière, renforcer la confiance des partenaires économiques et contribuer à un climat des affaires plus favorable à la relance économique.

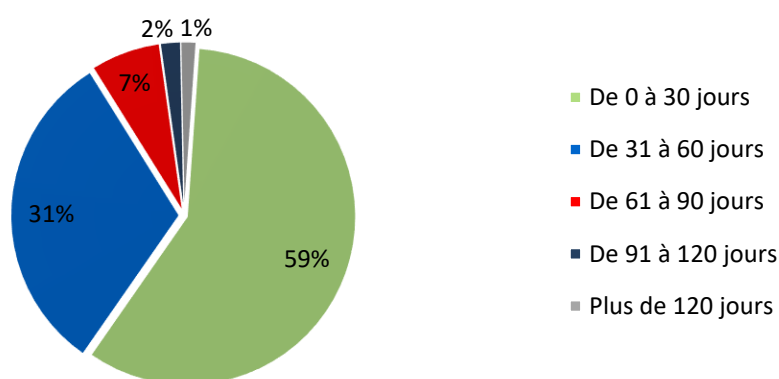
**Evolution des délais de paiement des EEP sur la période
décembre 2018-décembre 2024 (jours)**



A fin décembre 2024, les données indiquent une progression du nombre d'EEP respectant le délai réglementaire de 60 jours, atteignant 189 EEP, soit 90% de la population suivie. Ainsi, 21 EEP, soit 10% de la population suivie, enregistrent des délais de paiement dépassant le délai réglementaire de 60 jours.

Sur la même période, 123 EEP ont maintenu des délais de paiement inférieurs ou égaux à 30 jours, soit 59% de la population suivie en matière de délais de paiement, tandis que 66 EEP ont maintenu des délais de paiement compris entre 31 et 60 jours, représentant 31%.

Délais de paiement des EEP au titre du mois décembre 2024



Normalisation comptable et accompagnement des institutions comptables

Normalisation comptable

▪ Projets structurants

La DEPP a poursuivi, au titre de l'année 2024 des projets structurants en matière d'amélioration de la qualité de l'information financière et ce, pour consolider les acquis et les avancées réalisés en la matière.

Les principaux projets portent sur ce qui suit :

○ **Projet de modernisation du cadre comptable marocain**

Ce projet lancé par la DEPP en partenariat avec l'Ordre des Experts Comptables et la Banque Mondiale, vise à mettre à jour et à moderniser le cadre comptable national pour en faire un levier de transparence, d'amélioration du climat des affaires au Maroc et d'attrait des investissements, notamment étrangers.

Dans le cadre de ce projet, un projet de Code Général de la Normalisation comptable révisé a été élaboré par une équipe d'experts comptables durant la période 2021-2023 et communiqué, pour avis, en mars 2024, aux différentes parties prenantes du projet en l'occurrence : Bank Al-Maghreb (BKAM), Haut-Commissariat au Plan (HCP), Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC), Autorité du Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS), Agence Nationale de la Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des Etablissements et Entreprises Publics , Agence Maroc-PME, Direction Générale des Impôts, Confédération Générale des Entreprises du Maroc, Ordre des Experts Comptables et Organisation Professionnelle des Comptables Agréés.

Une feuille de route traçant les étapes à venir de ce projet de modernisation a été élaborée de concert avec les partenaires (Banque Mondiale et OEC) et validée par le Comité Permanent du Conseil National de la Comptabilité en février 2024. Cette feuille prévoit, notamment, ce qui suit :

- Adoption, par le CNC, du CGNC révisé et de l'amendement de la loi comptable n°9-88 relative aux obligations comptables des commerçants.
- Vulgarisation des nouvelles normes apportées par le CGNC révisé, soit juste après l'adoption du projet par le CNC.
- Introduction de l'amendement de la loi n° 9-88 précitée au niveau du circuit législatif.

Dans le cadre de ce projet, plusieurs avancées majeures ont été enregistrées au cours de l'année 2024, parmi lesquelles :

- La création de cinq Commissions Techniques thématiques chargées d'examiner de manière approfondie les remarques et les propositions formulées par les parties prenantes consultées.
- La relance, en juillet 2024, des parties n'ayant pas encore transmis leurs observations (ANGSPE, ACAPS, CGEM, Maroc-PME, OEC, OPCA, ainsi que d'autres institutions publiques et instances représentatives) en vue de communiquer leurs remarques et propositions concernant le projet du CGNC révisé.
- Le lancement des concertations avec les parties prenantes au sujet du projet de CGNC révisé durant la période janvier-février 2025.

○ **Projet de loi relatif aux états financiers consolidés**

La consolidation des comptes au Maroc est régie par deux lois, à savoir 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, telle que modifiée et complétée. Au niveau normatif, l'unique référentiel de consolidation des comptes existant au Maroc reste l'avis n° 5 du Conseil National de la Comptabilité, adopté lors de la 6ème Assemblée Plénière de ce Conseil, tenue le 15 juillet 1999.

En l'absence d'un texte de loi de portée générale régissant la consolidation des comptes au Maroc, le CNC a proposé l'élaboration d'un projet de loi qui permettra notamment de :

- Élargir le champ des entités soumises à l'obligation de consolidation des comptes.
- Distinguer clairement les catégories devant appliquer les normes nationales et celles devant appliquer les normes internationales en matière de consolidation des comptes.
- Asseoir l'obligation d'arrêter les états financiers consolidés annuels et d'établir le rapport de gestion s'y rapportant, pour être soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire annuelle ou de tout autre organe délibérant de la société ou de l'organisme consolidant.
- Asseoir l'obligation de soumettre les états financiers consolidés au contrôle du ou des commissaires aux comptes de la société ou de l'entité consolidant, ou, à défaut, du ou des auditeurs externes inscrits à l'ordre des experts comptables tel que régi par la loi n° 15-89 réglementant la profession d'expert-comptable et instituant un Ordre des Experts Comptables.
- Édicter un ensemble de sanctions pour non-conformité à ladite loi.

Ce projet a été validé par le CP du CNC lors de sa 93^{ème} réunion, tenue le 28 décembre 2023 et transmis au SGG le 22 mars 2024. La finalisation de ce projet de loi fait l'objet de réunions avec le SGG ainsi que les différentes parties prenantes du projet, notamment, Bank Al-Maghrib, l'ACAPS, l'AMMC et le Ministère chargé du Commerce et d'Industrie.

A l'issue de ces réunions, la version française du projet a été finalisée en date du 8 novembre 2024.

Par la suite, ce projet de loi sera introduit dans le circuit législatif pour approbation.

Projets de plans ou problématiques comptables

L'année 2024 a été caractérisée par une importante production normative, marquée par la validation de plusieurs projets de normes et problématiques comptables. Il s'agit en l'occurrence des projets suivants :

- Projet de décret relatif aux règles comptables applicables aux syndicats des copropriétaires, simplifié et adapté aux besoins des syndicats, validé lors de la 95^{ème} réunion du Comité Permanent du CNC tenue le 9 mai 2024.
- Traitement comptable de la mise à disposition et transfert de biens au profit de l'Agence Nationale de la Sécurité Routière (NARSA), validé lors de la 96^{ème} réunion du Comité Permanent du CNC tenue le 18 décembre 2024.

Aussi, le Comité Permanent du CNC a examiné des saisines parvenues au CNC à savoir :

- Le projet de relecture des normes comptables relatives aux concessions de services publics examiné par le Comité Permanent du CNC lors de sa réunion du 18 décembre 2024, au cours de laquelle il a été décidé de constituer un groupe de travail chargé de la relecture desdites normes.
- Le traitement comptable des opérations de compensation effectuées par la Caisse de Compensation examiné par le Comité Permanent du CNC lors de sa réunion du 18 décembre, à l'issue de laquelle il a été proposé de s'inscrire dans l'optique de comptabiliser lesdites opérations au niveau des comptes de tiers de la Caisse.
- La demande formulée par la Fédération Nationale des Promoteurs Immobiliers concernant un second report de la date d'application de l'entrée en vigueur du Plan Comptable du Secteur Immobilier de deux ans supplémentaires, soit au 1^{er} janvier 2027 examinée par le Comité Permanent du CNC lors de sa réunion du 18 décembre 2024.

Institutions comptables

Les efforts déployés par la DEPP dans le cadre de l'accompagnement de la profession comptable, notamment les institutions comptables représentées par l'Ordre des Experts Comptables et l'Organisation Professionnelle des Comptables agréés, au titre de l'année 2024, se sont concrétisés à travers plusieurs actions :

Volet n° 1 : Profession Comptable

- La participation aux différentes séances du Conseil National et des Conseils Régionaux de l'OEC en application de l'article 47 de la loi n° 15-89 réglementant la profession d'expert-comptable et instituant un ordre des experts comptables.
- La participation aux travaux des 8^{èmes} assises de l'Ordre, tenues le 22 mai 2024 sous le thème de l'Expert-Comptable, tiers de confiance au service de l'économie.
- Le suivi des travaux de l'étude stratégique et prospective portant sur la profession comptable en étroite collaboration avec l'OEC, visant à définir une vision claire du positionnement actuel et de l'évolution future de la profession.
- L'animation des séances de formation au profit des experts comptables en partenariat avec le Conseil National de l'ordre et l'Institut de l'OEC.
- La poursuite de la mise en œuvre des dispositions de la loi n° 127-12 réglementant la profession de Comptable Agréé et instituant l'OPCA, telle qu'elle a été modifiée et complétée par la loi n° 53-19. Il s'agit notamment de ce qui suit :

- Mise en œuvre des décrets d'application de la loi n° 127-12 précitée, notamment le décret n° 2-23-150 approuvant le Code des devoirs professionnels de l'OPCA.
- Participation aux différentes séances du Conseil National de l'OPCA en application de l'article 62 de la loi n° 127-12 précitée.
- Organisation en partenariat avec l'Institut des Finances et l'OPCA, de la deuxième édition de la formation spécialisée en vue de l'obtention du titre de Comptable Agréé.
- Participation aux travaux de la commission chargée de l'organisation de l'Examen d'Aptitude Professionnelle sous la présidence de l'Université Hassan II de Casablanca.
- Accompagnement des Conseils Régionaux de l'OPCA à travers la participation et l'animation de séances de formation et d'encadrement.
- Elaboration du rapport sur le fonctionnement et la gestion de l'OPCA (exercice 2024).
- Animation des actions de vulgarisation des textes juridiques relatifs à la profession au profit des membres de l'OPCA.

Volet n° 2 : Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT)

Les activités de l'Autorité de Supervision et de Contrôle de la profession comptable en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et financement du terrorisme (en vertu de l'article 13.1 de la loi n° 12-18 modifiant et complétant le Code pénal et la loi n° 43-05 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux) se sont matérialisées en 2024 par plusieurs actions, parmi lesquelles :

- La mise en œuvre de la feuille de route 2024 relative aux mesures de supervision et de contrôle en matière de LBC/FT, comprenant notamment :
 - ✓ La réalisation de 35 missions de contrôle, sur pièces et sur place, auprès des professionnels comptables, en vue de les accompagner dans la mise en œuvre effective de leurs obligations en matière de LBC/FT ;
 - ✓ L'animation de plusieurs actions de sensibilisation et de formation, notamment à travers l'organisation de journées d'étude et de séminaires.
- La contribution aux travaux d'élaboration de la stratégie nationale de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme en coordination avec l'ANRF et aux travaux de mise à jour du 3ème Rapport sur l'Evaluation Nationale des Risques en coordination avec l'ANRF.
- L'accompagnement des professionnels comptables dans la mise en œuvre de leurs obligations en matière de LBC/FT et l'amélioration de leur système de vigilance et de veille interne.
- La participation aux réunions préparatoires à la troisième série d'évaluation mutuelle du GAFIMOAN, prévue pour l'année 2026.
- La contribution aux travaux des différentes commissions instituées par l'ANRF (Commission du secteur non financier, Commission des risques...).

**ACTIONS
D'ACCOMAGNEMENT
DES EEP**

L'accompagnement des EEP s'est matérialisé dans les domaines suivants : l'amélioration des capacités de gestion, les audits externes et internes, la gestion des risques, la contractualisation, la mobilisation des financements, etc.

Appui à l'amélioration des capacités de gestion

Harmonisation des règlements des marchés publics des EP

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'ANCFCC et l'ONEE pour prendre en considération, entre autres, les nouveaux apports du décret sur les marchés publics. La DEPP a également donné son avis sur le projet de Règlement des Marchés des SRM à l'occasion de la tenue de leurs premiers conseils d'Administration.**

Statuts du personnel et organigrammes

La DEPP a examiné de nouvelles demandes et sollicitations **de 20 EEP** pour amender leurs Statuts du Personnel et Organigrammes dans une logique de rationalisation de la gestion et du fonctionnement de ces EEP et d'optimisation de leurs effectifs tout en veillant à préserver leurs acquis.

L'année 2024 a connu également le bénéfice des EEP des revalorisations salariales prévues par le dialogue social d'un montant de 1.000 DH nets/mois, réparti en deux tranches égales : 500 DH à partir du 01/07/2024 et 500 DH à partir du 01/07/2025.

Concernant les contrats fixant les situations administratives des dirigeants des EEP et leurs avenants, il a été procédé en 2024 à l'examen et l'instruction de 5 dossiers des Directeurs et Directeurs Généraux et de 2 dossiers des Directeurs métiers.

Arrêtés portant organisation financière et comptable

En 2024, il a été procédé à l'accompagnement de 2 établissements publics et un organisme public soumis à un contrôle spécifique pour l'élaboration de leurs règlements portant organisation financière et comptable. Il s'agit de l'ADHA et l'ANSS. Il en est de même pour l'ISM suite à la transformation juridique de son statut d'EP soumis au contrôle préalable à une personne morale de droit public soumise à un contrôle spécifique. En outre, l'Arrêté portant organisation financière et comptable de la CFR a été amendé.

De même, l'Arrêté conjoint du Ministère de l'Economie et des Finances et du Ministère des Habous et des Affaires Islamiques portant organisation financière et comptable de la Fondation Mohammed VI des œuvres sociales du personnel du Ministère des Habous et des affaires islamiques a été établi.

Décisions fixant les seuils de visas

Au titre de l'exercice 2024, la DEPP a procédé à l'amendement de deux décisions du seuil de visa. Il s'agit de celles de l'Entraide Nationale et de l'ONMT.

Prime de responsabilité des Fondés de Pouvoirs

Les Fondés de Pouvoirs bénéficient d'une prime de responsabilité qui s'inscrit dans le cadre du Barème du Ministre de l'Economie et des Finances n° 2-0376 du 26/01/2005, fixant le montant de la prime à accorder en fonction du nombre d'établissements contrôlés par chaque Fondé de Pouvoirs. La procédure d'octroi de cette prime est initiée par la DEPP qui établit les décisions fixant le montant pour chaque Fondé de Pouvoirs et ce, après réception des copies des délégations de signature des Trésoriers Payeurs concernés.

En 2024, **24 décisions** d'octroi de prime de responsabilité ont été établies.

Eligibilité des Etablissements Publics au contrôle d'accompagnement

La procédure de passage de l'**ONMT** au contrôle d'accompagnement, initiée en 2023, a été bouclée en 2024 par la publication du Décret n° 2-24-720 du 26/08/2024 fixant la liste des EP soumis au contrôle d'accompagnement.

Refonte de la Nomenclature des pièces justificatives pour l'engagement et le paiement des dépenses des Etablissements soumis aux contrôles

Après l'entrée en vigueur, le 1^{er} septembre 2023, du nouveau décret relatif aux marchés publics, un projet de refonte de la nomenclature des pièces justificatives pour l'engagement et le paiement des dépenses des Etablissements soumis aux contrôles préalable et spécifique a été élaboré et en cours de finalisation, de concert avec les parties prenantes.

Convention de contrôle

Deux **conventions de contrôle** entre ont été élaborées et signées par la Ministre de l'Economie et des Finances. Il s'agit de l'ANSS et la SRRA.

La SRRA a été également accompagnée pour l'établissement du projet de convention de contrôle avec la région Rabat-Salé-Kenitra. La DEPP a également donné son avis sur le projet de convention de contrôle entre l'**ONHYM** et sa filiale **ONHYM Midstream Co.**

Décisions fixant les attributions des comptables détachés nommés auprès d'organismes non soumis à la loi n° 69-00 relative au contrôle financier

À la suite du changement de statut de l'Institut Supérieur de la Magistrature (**ISM**), ce dernier n'est plus soumis aux dispositions de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. Une décision de la Ministre de l'Economie et des Finances n° D2565/24/DEPP du 26 décembre 2024 fixant les contrôles à exercer par le comptable détaché auprès de cet Institut a été élaborée.

Passation et exécution des marchés publics

Au titre de 2024 et dans le cadre de l'accompagnement des EP, la DEPP a donné son avis sur les différents aspects concernant les marchés publics à savoir, la passation, l'exécution, la MOD, le nantissement, les avances, les contrats et conventions de commun, les marchés reconductibles, etc.

Autres

Il a été également procédé, à l'accompagnement de l'**ONMT** pour l'amendement de la décision conjointe relative à la création des régies de dépenses auprès des délégations de l'ONMT à l'étranger.

Dans un autre registre, la DEPP a procédé à l'amendement de la décision du MEF n° D651/22/DEPP du 20/04/2022 relative à la représentation du MEF au sein des Commissions d'Appel d'Offres lancés par l'**ANEP** par des fondés de pouvoirs.

Accompagnement juridique

Normes juridiques

Parallèlement au chantier de réforme des EEP, 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.

Ces textes, au nombre de **259** transmis en amont de leur approbation, sont répartis entre projets de lois et de décrets et de propositions de lois, concernent plusieurs aspects de l'action publique et privée, notamment :

- **Le portefeuille public** : pour les projets de création de certains EEP, comme l'Agence Météo, l'ORMVA-Saïss, l'Agence de protection de l'enfance, l'Agence de l'aviation civile et l'Agence de recouvrement des créances publiques à caractère judiciaire.
- **La restructuration des EEP** : à travers la réorganisation des missions des Universités, Agences Urbaines, CCM, OMPIC, CRI, ABH, CNSS, CNOPS, et AMEE, en plus de l'examen du projet de loi relatif à la restructuration des sociétés relevant des collectivités territoriales.
- **Les procédures** : qui sont en lien direct avec les missions et activités des EEP, notamment en matière de gouvernance, de contrôle financier, d'expropriation pour utilité publique, du domaine forestier, du patrimoine culturel, de protection sociale, du code de commerce, de la conservation foncière et de la digitalisation.

Contentieux

En 2024, la DEPP a instruit **17 dossiers contentieux**, qu'ils soient en cours de procédure judiciaire ou d'arbitrage ou de simples réclamations, relatifs à l'exécution des jugements par certains EEP, les litiges contractuels liés aux investissements en termes de dommages et intérêts et respect des engagements, ainsi que la régularisation de la situation administrative et indemnitaire du personnel en activité et en retraite, en plus du suivi de certaines opérations de restructuration des EEP et du contentieux public-public.

En parallèle, plusieurs études et avis juridiques traitant plusieurs aspects ont été diffusés, notamment en matière d'interprétation juridique, de recouvrement des créances publiques, d'actionnariat public et sur l'état d'avancement de la réforme des EEP.

Audit externe et suivi des risques des EEP

Bilan des opérations d'audit externe

Le programme d'audit externe pour l'année 2024 a prévu cinq missions d'audit qui concernent : l'Office des Changes, la NARSA, l'UIT, l'AUC, ainsi que l'AREF de Casablanca-Settat. Toutefois, l'audit opérationnel, de gestion et de performance de cette dernière a été annulé en raison la concomitance des missions de la Cour des Comptes et de l'IGF durant la même période. En revanche, les audits de la NARSA, de l'UIT et de l'AUC ont été attribués, mais leur exécution sera reportée et budgétisée au titre de l'exercice 2025.

Concernant l'audit de l'Office des Changes, les deux appels d'offres lancés à cet effet ont été déclarés infructueux.

Par ailleurs, deux audits prévus dans le cadre du programme de 2023 ont été réalisés : il s'agit de l'audit opérationnel, de gestion et de performance de l'AREF Rabat-Salé-Kénitra, ainsi que de l'audit stratégique de l'AMD L et de la SNTL.

▪ Réception des opérations d'audit externe durant l'exercice 2024

L'audit stratégique de l'AMD L et de la SNTL a été conduit dans une perspective de renforcement de la gouvernance logistique nationale et de redéfinition du positionnement de ces deux acteurs publics clés. Il met en lumière la nécessité de recourir à des mécanismes de financement innovants, notamment à travers le PPP, afin de surmonter les limites structurelles existantes et d'assurer une mise en œuvre plus efficiente et durable des projets logistiques.

Quant à l'audit opérationnel de l'AREF Rabat-Salé-Kénitra, il a pour objectif d'identifier les dysfonctionnements organisationnels et managériaux qui entravent la qualité de gestion, en vue de renforcer la gouvernance, l'efficacité et la performance du système éducatif au niveau régional.

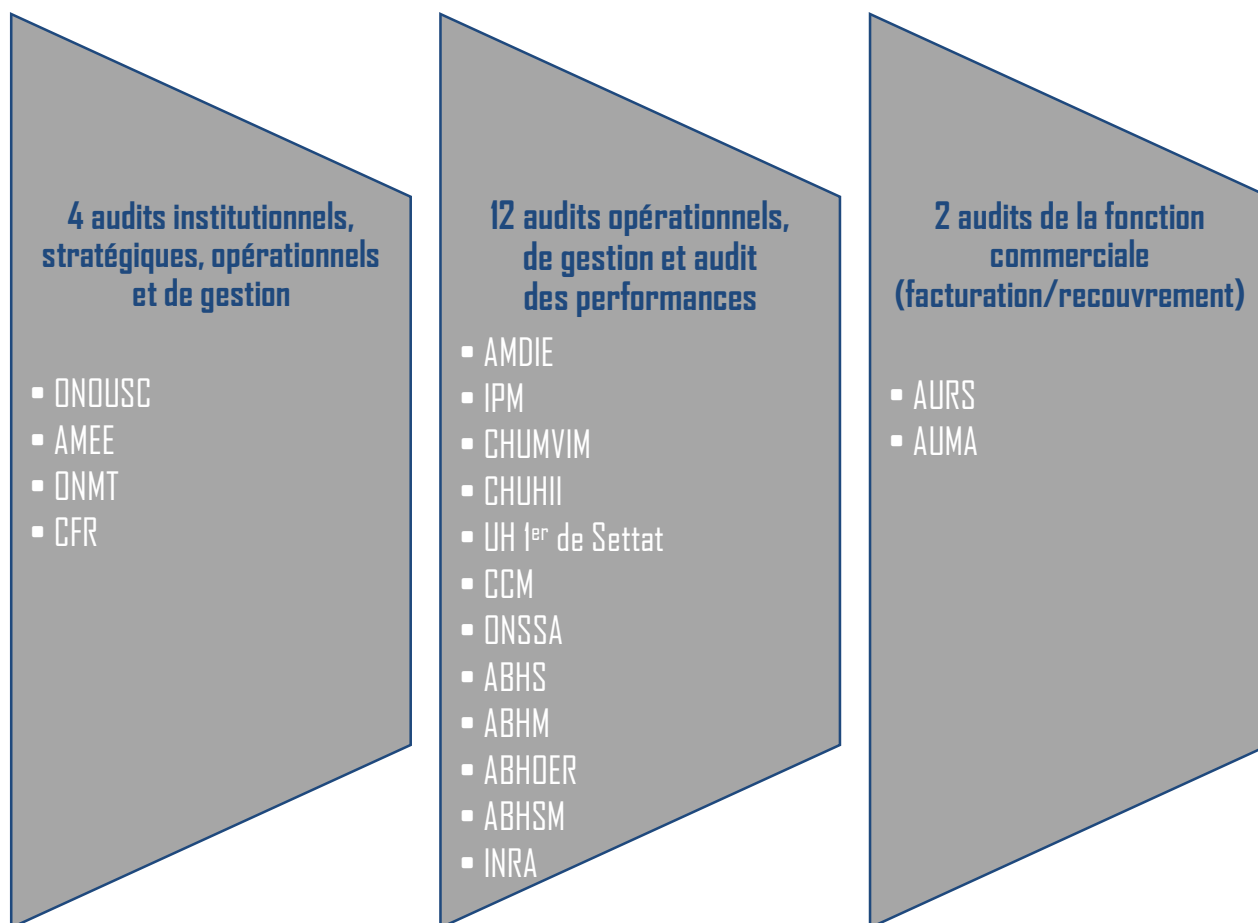
▪ Identification du programme des audits externes pour l'exercice 2025

Suite à une évaluation rigoureuse intégrant la gestion stratégique, la gouvernance institutionnelle, la maturité du contrôle interne, la résilience des systèmes d'information, la gestion des risques, ainsi que les enjeux économiques et financiers, huit Établissements Publics ont été identifiés comme prioritaires pour le programme d'audit externe 2025. En conséquence, le Chef du Gouvernement a donné son accord pour la réalisation des opérations suivantes :

- Audit institutionnel, stratégique et scénarii de devenir de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine et la Réhabilitation des Bâtiments Menaçant Ruine (ANRUR) et l'Agence pour le Développement et la Réhabilitation de la médina de Fès (ADER) ;
- Audit stratégique, institutionnel, organisationnel et opérationnel de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) ;
- Audit institutionnel, stratégique et organisationnel de la Centrale D'achat et de Développement Minier de Tafilalet et Figuig (CADETAF) ;
- Audit stratégique, bilan des réalisations et scénarii de devenir de l'Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ANEAQ), le Fonds De Formation Professionnelle Inter-Entreprises Minières (FFIEM) et l'Agence Nationale Des Plantes Médicinales et Aromatiques (ANMPMA) ;
- Audit stratégique, organisationnel et de performances des archives du Maroc.

○ Suivi de la mise en œuvre des recommandations des audits externes

Au titre de l'année 2024, les opérations de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des recommandations issues des audits externes ont couvert un portefeuille représentatif de 18 EP, ayant fait l'objet de divers types d'audit, répartis comme suit :



Les opérations de suivi visent principalement à s'assurer de la mise en œuvre effective des recommandations formulées dans les rapports des auditeurs externes. Elles ont également pour objectif d'apprécier les efforts déployés par les établissements concernés pour répondre aux observations émises, dans une optique de renforcement de leur gouvernance et de leur performance. La conduite de ces opérations est assurée par les services concernés de la DEPP, en coordination avec les tutelles techniques ainsi qu'avec la participation de la Direction du Budget, pour les établissements publics subventionnés.

▪ Bilan des réalisations des opérations de suivi et d'évaluation

Sur un total de 1 375 recommandations émises, 809 recommandations ont été mises en œuvre à fin 2024, ce qui correspond à un taux moyen global de réalisation de 59 %. Ce taux marque une progression significative de 9 points par rapport à l'année précédente, où il s'élevait à 50%. Cette amélioration témoigne de l'engagement croissant des établissements concernés à répondre aux observations des auditeurs et à renforcer leurs pratiques de gouvernance et de gestion.

Par ailleurs, le comité de suivi a maintenu un rythme soutenu de réunions tout au long de la période 2017-2024, il s'est réuni à près de 118 reprises, dont 23 réunions ont été tenues en 2024. Ce processus de suivi régulier, a permis un accompagnement des EP pour définir

les priorités et pour accélérer la mise en œuvre des recommandations formulées par les cabinets d'audit à travers un appui et des échanges continus autour des problématiques et difficultés rencontrées par ces entités.

Dans ce cadre, l'exercice 2024 a été caractérisé par la mise en place d'un certain nombre de recommandations qui ont concerné les principaux aspects suivants :

- Renforcement de la gouvernance des EP à travers l'amélioration du respect de la régularité des réunions des Conseils d'administration, la signature des PV desdites réunions ainsi que l'élaboration et/ou la mise à jour des référentiels en matière de fonctionnement du Conseil d'Administration et des comités spécialisés (Règlement interne et chartes) ;
- Amélioration des dispositifs de gestion et de contrôle interne des EEP, et ce, par la mise en place des outils de pilotage, de management et de suivi des performances (élaboration et/ou mise à jour des manuels des procédures, tableaux de bord, outils de gestion RH) ;
- Optimisation du processus budgétaire de certains EEP, notamment grâce à une meilleure anticipation des dates d'arrêt des situations d'exécution budgétaire, ainsi que de la consolidation des données relatives aux reports et aux restes à payer, indispensables pour initier dans les délais le processus d'élaboration du budget ;
- Mise en place des systèmes de suivi et de management des risques à travers le lancement de projets de mise en place et/ou de l'actualisation de la cartographie des risques. Ce chantier a pour vocation d'anticiper et de mesurer les facteurs de risques mettant en difficulté la réalisation des missions des EP et de leur plan stratégique ;
- Mise en œuvre de divers projets SI visant à améliorer l'efficacité opérationnelle, à optimiser la gestion des données et à renforcer la sécurité informatique des EEP, notamment à travers la mise en place du Schéma Directeur du Système d'Information et de la feuille de route, l'acquisition et le développement de solutions informatiques ainsi que le lancement de projets d'évaluation de la performance et de la sécurité SI.

Suivi des risques

En 2024, la DEPP a mis en place une nouvelle approche de planification des programmes d'audit externes. Cette approche repose sur l'analyse croisée de données qualitatives (stratégie, gouvernance, gestion, environnement) collectées via examen documentaire, et de données quantitatives (profitabilité, liquidité, solvabilité, flux financiers) issues du système d'information M@SSAR.

Le processus intègre également les propositions émanant des structures de contrôle. L'ensemble permet de prioriser les EEP selon leur degré de criticité et de proposer un programme des opérations d'audits, tout en orientant les axes d'investigation à intégrer dans les termes de référence, dans une logique d'anticipation, de rationalisation d'efficience.

La DEPP a également engagé des discussions avec des partenaires internationaux, notamment l'AFD, la Banque mondiale et la BAD, et a élaboré plusieurs études et expressions de besoins en vue d'obtenir une assistance technique pour :

- Le développement d'outils applicatifs essentiels à la mise en œuvre opérationnelle d'un dispositif de gestion des risques ;
- L'intégration des dimensions relatives au pilotage de la performance, à la gouvernance et au reporting climatique des EEP, à travers la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation continue des performances, ainsi que le développement de mécanismes efficaces de communication des résultats.

Renforcement de la démarche de contractualisation Etat -EEP

Considérant le rôle important des EEP dans la dynamique économique et sociale du pays, dans l'exécution des politiques publiques et dans l'accompagnement des grands projets structurants, la contractualisation s'impose de plus en plus en tant qu'outil essentiel pour mener un pilotage stratégique des objectifs stratégiques de l'Etat dans des secteurs à forts enjeux économiques et sociaux et ce, en raison de son impact positif sur le rendement opérationnel et financier des EEP contractants et par conséquent de la chaîne de valeur globale du portefeuille public.

Dans ce cadre, la DEPP poursuit ses efforts pour le renforcement de ce véritable outil de pilotage stratégique et ce, en vue de garantir une meilleure visibilité de l'action publique et d'aligner les plans de développement des EEP avec les objectifs stratégiques de l'Etat dans les secteurs clés de l'économie, pour une meilleure gestion des ressources publiques et la réalisation de prestations de services dans les meilleures conditions de qualité, de coût et de délai.

Conscient de l'importance de cet outil, la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP a introduit de nouvelles dispositions pour l'amélioration de la démarche contractuelle à travers des actions visant la consécration des orientations gouvernementales et ce, en vue d'en faire un instrument de pilotage effectif aligné sur les priorités nationales.

En termes de bilan et à la clôture de l'exercice 2024, le portefeuille des contrats-programmes et protocoles d'accords fait état d'un Contrat-Programme en cours d'exécution avec la CMR dont la dernière réunion de clôture est programmée en 2025, un protocole d'accord Etat-ONCF et Etat-ONEE et un contrat-programme Etat-RAM conclu en mars 2023 pour la période 2023-2037, en signalant que les Contrats arrivés à terme concernent le CP Etat-RADEEMA après sa transformation effective, en 2024, en Société Régionale Multiservices.

S'agissant des nouveaux projets de Contrat-Programme et conformément aux nouvelles dispositions de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des EEP, la démarche de la contractualisation a connu l'introduction d'une nouvelle approche de négociation avec les opérateurs publics qui repose, notamment, sur la présentation, préalablement à l'élaboration

du Contrat-Programme, d'une vision stratégique claire adossée à une stratégie de développement à moyen et à long terme, clairement définie et partagée avec l'entité concernée et sa tutelle technique dans le cadre d'un nouveau modèle économique permettant un positionnement optimal de l'EEP et un programme d'investissement visant plus d'impact et de performance, en y associant tous les leviers potentiels de partenariat et de coopération avec les opérateurs publics.

Ainsi, plusieurs projets se trouvent dans leurs phases de cadrage ou d'initiation, notamment avec l'Entraide Nationale et certaines Académies Régionales d'Education et de Formation, etc.

Coopération avec les partenaires multilatéraux

▪ Signature de l'Accord de Financement du PforR entre le MEF et la Banque mondiale, en appui à la Réforme des EEP

L'année 2024 a été marquée par la signature de l'accord de financement en appui à la réforme des Etablissements et Entreprises Publics (EEP) par Madame la Ministre de l'Economie et des Finances et le Directeur du Bureau de la Banque mondiale le 04 juillet 2024.

Ce Programme pour Résultats (PforR) d'un montant de 326,3 millions d'euros est lancé pour soutenir la mise en œuvre de la réforme des EEP sur la période 2024-2029. Son objectif principal est d'améliorer la gouvernance, la restructuration, la neutralité concurrentielle et le suivi des performances des EEP.

Le programme est composé de 3 domaines de résultats stratégiques visant **(i)** le renforcement des cadres pour l'amélioration de la gouvernance des EEP, l'autonomie de gestion et la discipline financière du secteur des EEP **(ii)** le redimensionnement de l'empreinte de l'Etat et de l'impact fiscal des EEP et le renforcement de la concurrence et de la neutralité concurrentielle **(iii)** enfin, l'amélioration du suivi du portefeuille des EEP et des systèmes d'information sur le climat.

La concrétisation des objectifs stratégiques de ce PforR se matérialise à travers dix (10) Indicateurs Liés au Décaissement (ILD) et des Indicateurs de Résultats Intermédiaires (IRI).

La DEPP est l'une des 2 agences d'exécution de ce projet à côté de l'ANGSPE et elle est responsable de l'atteinte des résultats qui lui sont assignés, notamment :

- Amélioration et déploiement du cadre de contractualisation Etat-EEP, avec intégration des OSP et des objectifs de développement durable ;
- Adoption et mise en œuvre du projet de loi sur le contrôle financier axé sur la performance et le risque ;

- Amélioration du fonctionnement et renforcement de la responsabilité des organes délibérants avec la désignation de membres indépendants et le renforcement de la représentativité féminine ;
- Conduite des opérations de restructuration ;
- Renforcement du suivi et du pilotage des performances des EEP.

En parallèle et conformément à la politique de la Banque mondiale en matière Environnementale et Sociale (E&S), un plan d'action E&S est adopté dans le cadre de ce PforR pour mettre à niveau les capacités de gestion environnementale et sociale de la DEPP, en ciblant plusieurs mesures notamment, l'élaboration d'une stratégie de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE).

▪ **Appui de la BAD aux Réformes de Gouvernance et de Résilience des EEP à travers le PGRCC**

La Banque Africaine de Développement (BAD) a approuvé en date du 26 juin 2024, un financement de 120 millions d'euros en faveur du Maroc pour soutenir le Programme d'appui au Renforcement de la Gouvernance et de la Résilience au Changement Climatique (PGRCC). Ce programme vise à dynamiser l'économie marocaine et à renforcer sa résilience aux facteurs exogènes, notamment climatiques, à travers des réformes de gouvernance économique et sectorielle dans le cadre du chantier de la réforme des EEP.

Le PGRCC est conçu comme une opération d'appui programmatique multisectoriel couvrant la période 2024-2026 et il est structuré autour de trois phases d'un montant global d'environ 500 millions d'euros. La première phase de ce programme approuvé en juin 2024 est d'un montant de **120 millions d'euros**.

En outre, le programme concerne plusieurs agences d'exécution dont notamment la DEPP, l'ANGSPE, la TGR, le MEE, le MI, le MTEDD, l'ONEE et l'ANRE.

Sous la responsabilité de la DEPP, deux conditions préalables ont été réalisées pour la première phase et qui concernent la mise dans le circuit d'adoption du décret relatif à la contractualisation et la publication de l'arrêté fixant les conditions et modalités du recours à la procédure de pré-qualification des candidats dans le cadre des contrats de Partenariat Public-Privé (PPP) relatifs à l'Etat et aux EEP.

En parallèle, des mesures de performances sont programmées relatives aux cadres juridiques relatifs respectivement au contrôle financier, à la gouvernance des EEP, aux opérations de restructuration et à la stratégie PPP.

▪ **Appui Financier Additionnel de la Banque mondiale au Programme ENNAJJAA pour le Renforcement de la Performance des EEP**

Dans le cadre du Programme ENNAJJAA, un financement additionnel relatif à la performance du secteur public a été approuvé lors du Conseil d'administration de la Banque Mondiale le 21/06/2024.

A ce titre, il convient de signaler que ce financement additionnel d'un montant de 250 millions de dollars est adossé au programme principal de 400 millions de dollars et que la DEPP est l'un des nouveaux partenaires de ce financement additionnel via deux indicateurs relatifs :

- au renforcement de la performance d'un échantillon d'EEP non marchands à travers l'adoption des instruments de gestion additionnels ;
 - à l'amélioration du recouvrement des recettes y compris les créances des EEP.
- **Participation de la DEPP au Projet de Transition Budgétaire Verte (TBV) et Avancées du suivi Climatique des EEP**

Dans le cadre de la convention de financement du projet de Transition Budgétaire Verte (TBV) conclue le 16/10/2023 entre le Royaume du Maroc et l'AFD, la DEPP a été désignée en tant que partenaire clé de ce projet, à côté de plusieurs Directions du MEF (DB, TGR, DTFE, DGI et DDII).

A ce titre, la DEPP est responsable du domaine de résultat n° 6 intitulé « **participation des EEP à l'atteinte des engagements en matière de climat** » qui est structuré autour de dix indicateurs à atteindre au titre de la période 2023-2027 avec un montant global de décaissement s'élevant à 17 millions d'euros sur un montant global du projet TBV de 80 millions d'euros.

Pour l'année 2024, un premier indicateur a été atteint relatif à l'intégration d'un chapitre sur le climat dans le rapport sur les EEP accompagnant la Loi de Finances pour l'année budgétaire 2025. Cette mesure constitue la première de son genre en matière de reporting vert des actions des EEP au niveau d'un document budgétaire de l'Etat et qui sera développée davantage au niveau des prochains exercices du PLF.

Les autres indicateurs se réfèrent à la publication du Code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP et l'intégration des objectifs en matière de transition budgétaire verte au niveau du projet de guide méthodologique sur la contractualisation et des modèles-types de contrats.



INTERACTIONS **AVEC LES** **PARTENAIRES**

Dialogue et communication avec les partenaires

Au cours de l'année 2024, la DEPP a poursuivi ses efforts d'ouverture envers ses partenaires par le renforcement de la communication et de la coopération bilatérale. À ce titre, plusieurs rencontres ont eu lieu ayant pour objectif de dynamiser davantage les liens de partenariat et de synergie entre la DEPP et ses partenaires et de créer un cadre de coopération et de dialogue.

Partenariat Public-Privé

Visite d'étude de l'UNAPPP du Sénégal : Échange autour du modèle marocain de gouvernance des PPP

Une visite d'étude a été tenue du 10 au 13 septembre 2024 à Rabat avec la participation d'une délégation de **l'Unité nationale d'appui aux PPP (UNAPPP) du Sénégal**, dans le cadre d'un échange institutionnel coordonné par la DEPP.

Cette mission a permis de partager l'expérience marocaine en matière de structuration, de gouvernance et de mise en œuvre des Partenariats Public-Privé, et de renforcer la coopération Sud-Sud dans ce domaine stratégique.



Rencontre DEPP-ANEF : Accompagnement stratégique de la mise en œuvre de la stratégie « forêts du Maroc 2020-2030 »

Le 23 octobre 2024, Monsieur Khalid SBIA, Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation, a conduit une délégation de la Direction à une journée d'échange organisée par l'ANEF à Skhirat, consacrée au bilan et perspectives de la stratégie « Forêts du Maroc 2020-2030 ».

A cette occasion, Monsieur le Directeur a souligné l'importance de cet échange dans le d'accompagnement de l'ANEF, nouvellement transformée en établissement publics, et a réaffirmé l'engagement de la DEPP à accompagner l'Agence, en mettant à disposition un appui ciblé en matière de gouvernance, de gestion financière et de formation, notamment à travers la désignation d'un contrôleur d'État dédié.

Cette initiative s'inscrit pleinement dans la démarche proactive de la DEPP visant à assurer un appui adapté aux établissements publics dans la mise en œuvre efficace de leurs missions stratégiques



Echange stratégique DEPP-AIP : Perspectives de coopération pour les grands projets d'infrastructure

Dans le cadre d'une visite officielle au Maroc, une réunion s'est tenue le 19 février 2024 entre la DEPP, représentée par son Directeur, M. Khalid SBIA, et une délégation de l'Autorité Britannique des Infrastructures (AIP), conduite par M. Javier Encinás, en présence du Consul Général du Royaume-Uni à Casablanca.

Les échanges ont porté sur les opportunités de coopération en matière de financement et de réalisation de projets d'infrastructure, notamment en lien avec la Coupe du Monde 2030.

La DEPP a exprimé son intérêt pour un partenariat axé sur l'expertise technique, les PPP et l'ingénierie financière.



*Coopération entre la DEPP et l'Agence néerlandaise « International Invest »
pour le financement de projets dans les secteurs prioritaires*

Dans le cadre de la coopération entre le Maroc et les Pays-Bas et suite à la signature du Mémorandum d'entente (MoU) le 21 juin 2023, une réunion a été tenue entre la DEPP et l'Agence Hollandaise « International Invest » le 17/04/2024 pour l'approfondissement des discussions au sujet des projets à identifier pour un financement de cette Agence pour des secteurs prioritaires, en l'occurrence : l'eau, l'énergie et l'agriculture dans lesquels les Pays-Bas disposent d'une expertise reconnue et pourraient assurer une assistance technique pour soutenir des projets au Maroc dans ces secteurs.





Avenue Haj Ahmed Charkaoui, quartier
administratif- Rabat-Agdal
Tel : 05 37 68 93 03/04
Email : depp@finances.gov.ma
Site web : www.finances.gov.ma



وقد أعادت مضامين نسخة 2024 من المبادئ التوجيهية التذكير على ضرورة توضيح التزامات المرفق العمومي وضمان مبدأ الحياد التنافسي بالنسبة للمؤسسات والمقاولات العمومية التي تزاوّل أنشطتها في السوق، مع احترام مبدأ المساواة في معاملة المساهمين، وتكريس متطلبات الشفافية المالية وغير المالية.

كما تميزت هذه السنة بنشر السياسة المساهماتية للدولة، باعتبارها وثيقة استراتيجية مرجعية ترسم توجهات الدولة بصفاتها مساهماً، في إطار رؤية قائمة على النجاعة المستدامة وخلق القيمة المضافة على المدى البعيد.

وتتضمن هذه السياسة عدة محاور خاصة بمجال الحكامة، لاسيما فيما يتعلق بتوضيح الأدوار بين الدولة المساهمة وأجهزة الحكامة داخل المؤسسات والمقاولات العمومية، تعزيز الشفافية، ترسيخ التنوع والاستقلالية داخل الأجهزة التداولية، فضلاً عن تكريس مبدأ الالتزام بالمسؤولية لدى مختلف الفاعلين العموميين.

وفي نفس السياق، شهدت سنة 2024 مواصلة أشغال مراجعة وتحيين مدونة الممارسات الجيدة لحكامة المؤسسات والمقاولات العمومية، وذلك من أجل ملاءمتها مع التطورات الوطنية والدولية ذات الصلة بالمعايير المرجعية في مجال الحكامة. وتهدف هذه المراجعة بالأساس إلى إدماج مبادئ الاستدامة في منظومة الحكامة، وتعزيز متطلبات الشفافية والمحاسبة وتدبير المخاطر، مع إعادة تحديد أدوار أجهزة الحكامة بما يواكب أفضل الممارسات المرجعية المعتمدة على الصعيد الدولي.

وتزايد عدد أوامر التسخير التي تم إصدارها، حيث ارتفعت من 483 أمرًا خلال سنة 2023 إلى 749 أمرًا في سنة 2024. حيث سجلت قيمتها ارتفاعًا من 180 مليون درهم سنة 2023 إلى 216 مليون درهم سنة 2024.

خلال سنة 2024، استأثرت المؤسسات العمومية العاملة في القطاعات الاجتماعية والتربوية بالنصيب الأكبر من أوامر التسخير، بنسبة 78% من المبلغ الإجمالي. وتلتها المؤسسات التابعة لقطاعات السكنى والتعمير والتجارة والسياحة بنسبة 12%، ثم المؤسسات العاملة في قطاعات الماء والطاقة والمعادن والفلاحة والصناعة بنسبة إجمالية بلغت 10% (أي 5% لكل قطاع على حدة).

توزيع أوامر التسخير حسب القطاع

القطاع	النسبة %
القطاع الاجتماعي والتربوي	78
قطاع السكنى والتعمير	12
قطاع الفلاحة والصناعة	5
قطاع الماء والطاقة	5

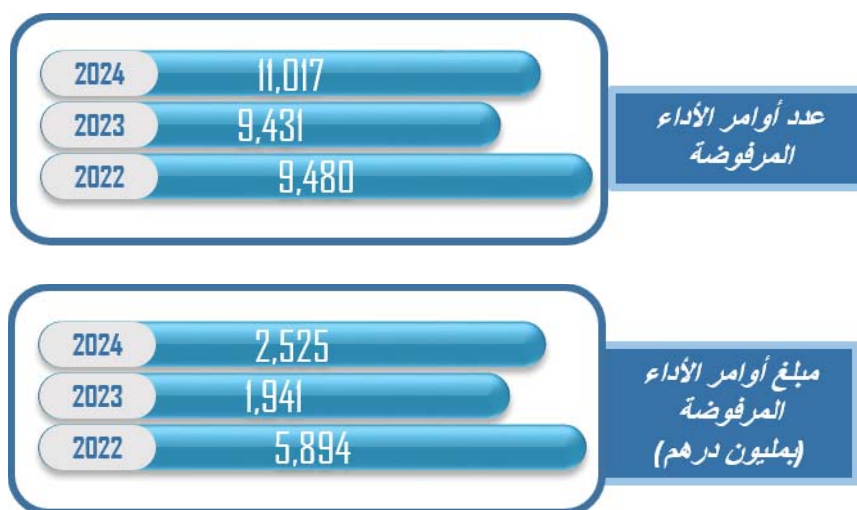
جهود تعزيز وتحسين حكمة المؤسسات والمقاولات العمومية

❖ مدونة الممارسات الجيدة لحكمة المؤسسات والمقاولات العمومية

تميزت سنة 2024 بنشر النسخة المحينة من المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المتعلقة بحكمة المقاولات العمومية، التي عززت المبادئ الأساسية المعتمدة منذ 2015، ولا سيما ما يتعلق بالشفافية والمساءلة والمحاسبة والنجاعة، مع إدراج مستجد محوري يتمثل في إدماج الاستدامة كخيار استراتيجي.

وقد تضمنت النسخة الجديدة فصلاً مخصصاً بعنوان "المقاولات العمومية والاستدامة"، أوصت فيه المنظمة بضرورة أن تقوم الدولة المساهمة بتحديد أهداف واضحة في مجال التنمية المستدامة، والعمل على تتبعها، وحث المؤسسات والمقاولات العمومية على إدماج الرهانات البيئية والاجتماعية وتلك المتعلقة بالحكمة ضمن استراتيجياتها، وفي أنظمة تدبير المخاطر، وتقاريرها الدورية. كما جرى إدماج المحاور المتعلقة بأصحاب المصلحة، التي كانت تعالج في السابق بشكل منفصل، في هذا الإطار الجديد، مما يعزز الطابع الشمولي والمتجانس فيما يخص الممارسات المسؤولة.

وتعكس هذه النتائج مستوى الصرامة في مراقبة أوامر الأداء، مع التأكيد في الوقت نفسه على ضرورة تحسين المساطر بغية تقليص معدل الرفض.



❖ أوامر التسخير

بموجب أحكام القانون رقم 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة وهيئات أخرى، ولا سيما المادة 10 منه، وكذا النصوص المحدثه لبعض المؤسسات العمومية الخاضعة لنظام مراقبة خاصة، يحق للمخازن المكلف بالأداء أو الوكيل المحاسب رفض أداء نفقة عمومية. وفي هذه الحالة، يجوز للأمر بالصرف إصدار أمر كتابي بالتسخير تحت مسؤوليته الشخصية. ويكون على الخازن أو الوكيل المحاسب تنفيذ الأمر على الفور مع إشعار وزير الاقتصاد والمالية بذلك.

وعلى غرار باقي التقارير التي تُعدّها مديرية المنشآت العامة والخصوصية والمتعلقة بأنشطة المراقبة، تقوم كذلك بإعداد تقرير سنوي خاص حول أوامر التسخير الصادرة عن الأمرين بالصرف في المؤسسات العمومية الخاضعة للمراقبة القبلية أو الخاصة.

ويشير التقرير إلى أن النفقات موضوع هاته الأوامر تُرفض عادة للأسباب الرئيسية التالية:

- عدم احترام سقف المبالغ الملتزم بها بموجب سندات الطلب؛
- عدم كفاية الاعتمادات المالية؛
- غياب التأشير المسبق لمراقب الدولة؛
- عدم احترام الآجال أو الكميات التعاقدية؛
- عدم مطابقة الانتساب الميزانياتي.

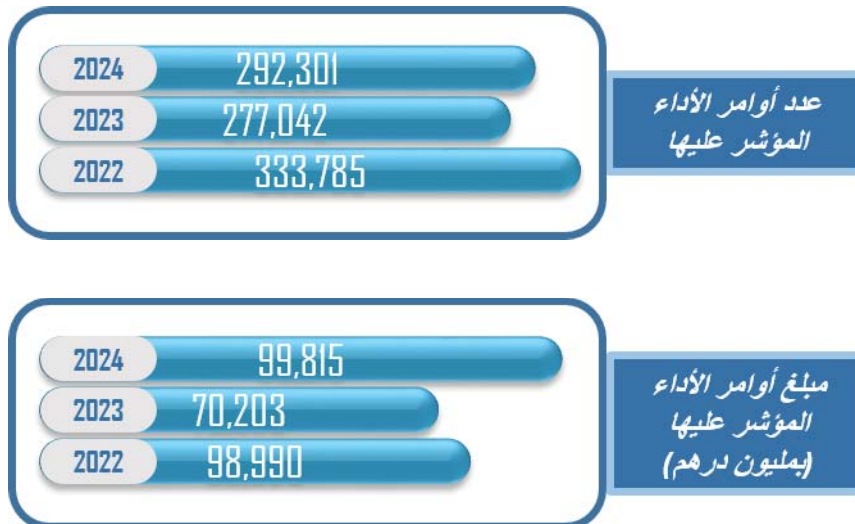
نشاط الخزنة المكلفين بالأداء والوكلاء المحاسبين

طبقًا لمقتضيات القانون رقم 69.00 سالف الذكر، وفي إطار التحقق من ملفات الأداء، يسهر الخزنة المكلفون بالأداء والوكلاء المحاسبون على التأكد من أن الأداء يتم لفائدة الدائن الحقيقي، وذلك استنادًا إلى الاعتمادات المتوفرة والوثائق المثبتة التي تؤكد إنجاز الخدمة بصورة فعلية وصحة المبالغ المستحقة.

كما تجدر الإشارة إلى أن الوكلاء المحاسبين يمارسون مهمة مراقبة الالتزام بالنفقات على مستوى المؤسسات العمومية الخاضعة لنظام المراقبة الخاصة، وكالة المساكن والتجهيزات العسكرية، والوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات والصادرات، ووكالة الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للعمالات والأقاليم الجنوبية للمملكة وغيرها.

❖ أوامر الأداء

خلال الفترة الممتدة ما بين 2022 و2024، شهدت أوامر الأداء تطورًا من حيث عدد وقيمة الأوامر المؤشر عليها، وكذا عدد وقيمة الأوامر المرفوضة، وذلك على النحو التالي:



بلغ العدد الإجمالي لأوامر الأداء 292.301 أمرًا خلال سنة 2024، بمبلغ إجمالي قدره 99.815 مليون درهم، من بينها 11.017 أمرًا للأداء تم رفضه، أي ما يعادل 11% من مجموع الأوامر. أما من حيث القيمة، فقد بلغت ما يناهز 2.525 مليون درهم، وهو ما يمثل حوالي 3% من مجموع المبالغ التي قامت المؤسسات والمقاولات العمومية بأدائها خلال السنة.

- إدراج نقطة دائمة ضمن جداول أعمال اجتماعات الأجهزة التداولية تتعلق بأجال الأداء، بما يتيح التتبع المستمر لوضعيتها، وذلك تنفيذاً لمقتضيات منشور وزارة الاقتصاد والمالية رقم 2467/18/DEPP بتاريخ 18 شتنبر 2018.

❖ تدبير المخاطر

- إرساء أو تسريع مسطرة تحيين وتفعيل خرائط المخاطر؛
- إعطاء الأولوية للتحكم في المخاطر الجبائية نظراً لانعكاساتها وتكاليفها الكبيرة التي قد تؤثر سلباً على تنفيذ مخططات التنمية الخاصة بالمؤسسات والمقاولات العمومية؛
- التقيد بمقتضيات المدونة العامة للضرائب، خاصة فيما يتعلق بفرض الضريبة على بعض التعويضات الممنوحة لفائدة المستخدمين، وذلك تفادياً لأي تصحيح جبائي في هذا الصدد؛
- تنفيذ التوصيات الصادرة عن المدققين الداخليين والخارجيين برسم السنوات السابقة، وكذا تلك الصادرة عن مراقبي الدولة ومندوبي الحكومة ضمن تقاريرهم السنوية وتقارير مهام المراقبة والتحقق.

❖ تمويل الأنشطة

- تنويع مصادر تمويل المؤسسات والمقاولات العمومية المستفيدة من الدعم العمومي، وذلك بغية الحد من تبعيتها للميزانية العامة للدولة؛
- تعزيز القدرة على التمويل الذاتي للاستثمارات والتحكم في برمجة المشاريع في حدود الإمكانيات التمويلية الفعلية؛
- العمل على تأهيل وظيفة التدبير التجاري بما يضمن موثوقية عمليات الفوترة والتحصيل، مع ضمان مراقبة ناجعة للمداخل سواء لدى القطاع الخاص أو الإدارات والجماعات الترابية أو باقي المؤسسات والمقاولات العمومية؛
- فتح نقاش معمق حول صيغ التمويل البديلة طويلة الأمد بالنسبة للمشاريع الاستثمارية الجديدة، بما في ذلك إمكانية اللجوء إلى الشراكات مع القطاع الخاص وباقي الأطراف المعنية (الجماعات الترابية، ...).

❖ نظام المعلومات

- إرساء أو تحيين المخطط الإداري للنظام المعلوماتي، بهدف وضع خارطة طريق لإحداث نظام معلوماتي وتديري حديث يستجيب للمتطلبات الحالية والمستقبلية المرتبطة برقمنة الأنشطة؛
- اتخاذ التدابير اللازمة للتقيد بمتطلبات التوجيهات الوطنية لأمن نظم المعلومات وبمقتضيات القانون رقم 08-09 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي؛
- اعتماد مخططات استمرارية واستعادة النشاط تدمج مختلف حلول الاسترجاع المعلوماتي (النسخ الاحتياطي، مواقع بديلة، تحويل الأنظمة، مرونة الشبكات، مضاعفة الأجهزة والبرامج...)
- التقيد بمقتضيات منشور رئيس الحكومة المتعلق بكيفيات إيداع فواتير الممولين، سواء عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسات والمقاولات العمومية، أو من خلال إحداث خانة مخصصة على مستوى منصة أجال التابعة لمديرية المنشآت العامة والخصوصية؛
- الانخراط بشكل أكبر في تزويد قاعدة بيانات منصة "مسار-مواكبة" التابعة لمديرية المنشآت العامة والخصوصية، والتي تتيح التتبع المنتظم لأنشطة المؤسسات والمقاولات العمومية، من بين أمور أخرى.

❖ الحكامة

- تنفيذ التوصيات الرئيسية لمدونة الممارسات الجيدة لحكامة المؤسسات والمقاولات العمومية، خاصة ما يتعلق بإنشاء اللجان المتخصصة، وتزويد أجهزة الحكامة بالآليات المؤطرة لعملها (أنظمة داخلية، موثيق...)، وإنجاز تقييمات للحكامة (تقييم ذاتي وخارجي)؛
- مواصلة تعزيز منظومة حكمة المؤسسات والمقاولات العمومية من خلال تفعيل المقترحات التشريعية والتنظيمية الصادرة في هذا الخصوص؛
- التصريح بشكل واضح بالمقتضيات الواردة في المدونة التي لا يتم التقيد بها، مع توضيح الأسباب المبررة لهذه الوضعية، وذلك ضمن تقارير التدبير أو التقارير السنوية الخاصة بالحكامة، تطبيقاً لمبدأ "تطبيق أو تفسير"؛

❖ المراقبة الداخلية

- مواصلة التدابير المتخذة لتعزيز نظام المراقبة الداخلية، بما يضمن تغطية مختلف العمليات المنفذة على مستوى المصالح المركزية والخارجية للمؤسسات والمقاولات العمومية؛
- إحداث أو تقوية البنيات العملية لمراقبة التدبير والتدقيق الداخلي، بما يسمح بالتقييم المنتظم لجودة التنظيم وقانونية العمليات؛
- تسريع عملية اعتماد وتفعيل جميع أدوات التدبير المنصوص عليها في القانون رقم 69.00، مع السهر على احترام كافة المقتضيات الواردة في قرار التنظيم المالي والمحاسبي لكل مؤسسة عمومية؛
- إرساء محاسبة عامة لدى الهيئات التي لا تتوفر عليها بعد، وذلك وفقاً للمدونة العامة للتنظيم المحاسباتي، وكذا محاسبة تحليلية تمكّن من ربط كل منتج بتكلفته وتحديد عناصر النتيجة السنوية بدقة؛
- وضع مسطرة تحدد قواعد التصنيف والأرشفة، بما يضمن سلامة وأمن وتتبع وشمولية الأرشفة.

❖ التنظيم والموارد البشرية

- إعداد سياسة لتدبير الموارد البشرية تقوم على مقاربة التدبير التوقعي للمناصب والكفاءات، اعتماداً على مرجع الوظائف والكفاءات باعتباره الركيزة الأساسية لهذه المقاربة الاستباقية؛
- شغل المناصب الشاغرة من أجل تحسين التأطير وضمان توزيع أمثل لعبء العمل وتعزيز منظومة القيادة.
- إخضاع مسطرة التوظيف لمصادقة الجهاز التداولي ووزارة الاقتصاد والمالية، طبقاً لمقتضيات منشور رئيس الحكومة المتعلق بالتوظيف على مستوى المؤسسات العمومية؛
- إرساء مخطط مديري للتكوين يستجيب لمتطلبات أنشطة المؤسسة وتطلعات العاملين بها؛
- وضع استراتيجية لنقل المعرفة والخبرات، بما يضمن استدامة الذاكرة الجماعية للمؤسسات والمقاولات العمومية، ويعزز تنمية الرأسمال البشري.

وتُحال هذه التقارير، وفقاً للمقتضيات التشريعية الجاري بها العمل، إلى رؤساء الأجهزة التداولية للمؤسسات والمقاولات العمومية، ويتم عرضها ومناقشتها من طرف مراقبي الدولة ومندوبي الحكومة خلال اجتماعات هذه الأجهزة.

توزيع التقارير السنوية لمراقبي الدولة ومندوبي الحكومة سنة 2024 حسب القطاعات

النسبة %	القطاع
36,8	السكنى، التعمير، التجارة والسياحة
27,9	القطاع الاجتماعي والتربوي
13,0	الفلاحة، الصناعات الغذائية والصناعة
13,0	الماء، الطاقة و المعادن
9,3	البنيات التحتية

❖ خلاصة توصيات مراقبي الدولة ومندوبي الحكومة

تبرز التقارير السنوية سالفه الذكر، أهم الملاحظات والتوصيات الصادرة عن مراقبي الدولة ومندوبي الحكومة ومراقبي الحسابات والمدققين الخارجيين للحساب، في أعقاب المهام المنجزة. وترتكز هذه الملاحظات والتوصيات على عدة محاور رئيسية من قبيل تطور الإطار المؤسساتي للمؤسسات والمقاولات العمومية، منظومة الحكامة، تدبير المخاطر، النجاعة التشغيلية والمالية، أهم الإكراهات والأحداث البارزة، بالإضافة إلى أنظمة المراقبة الداخلية، ونظم المعلومات، والتنظيم والموارد البشرية.

وتتيح هذه الخلاصات رؤية شمولية حول تدبير المؤسسات والمقاولات العمومية اعتمادا على المهام المنجزة من طرف مراقبي الدولة ومندوبي الحكومة طوال السنة المالية، مع هدف رئيسي يتمثل في معالجة الاختلالات والنقائص المسجلة وتعزيز مصداقية المنظومات القائمة. وتتجلى التوصيات الرئيسية الصادرة عن مراقبي الدولة ومندوبي الحكومة خلال سنة 2024 فيما يلي:

❖ مهام المراقبة والتحقق المنجزة من طرف المأمورين المكلفين بالمراقبة

بهدف مواكبة أنشطة المؤسسات والمقاولات العمومية، ورصد ما قد يطرأ من اختلالات ونواقص، وكذا للوقاية من بعض المخاطر المحتملة التي قد تواجه هذه المؤسسات، أنجز مراقبو الدولة خلال سنة 2024 ما مجموعه 63 مهمة للمراقبة والتدقيق، وهو نفس المستوى المسجل خلال سنة 2023.

وتجدر الإشارة إلى أن مديرية المنشآت العامة والخصوصية تقوم بإعداد تقرير تركيبي يستعرض مجموع مهام المراقبة والتحقق المنجزة من طرف مراقبي الدولة ومندوبي الحكومة. وتشمل هذه المهام عدة محاور ترتبط بالجوانب التالية:

- عمليات إعادة هيكلة المؤسسات والمقاولات العمومية؛
- وضعية الديون المستحقة؛
- ملفات المنازعات القضائية؛
- وضعية الضمانات والكفالات؛
- الحكامة؛
- آجال الأداء؛
- النظم المعلوماتية.

كما تركز هذه المهام أيضا على تتبع تنفيذ التوصيات الواردة في مختلف التقارير السنوية لمراقبي الدولة ومندوبي الحكومة، بالإضافة إلى التوصيات الواردة في تقارير المفتشية العامة للمالية، والمجلس الأعلى للحسابات، والمدققين الخارجيين للحسابات ومراقبي الحسابات.

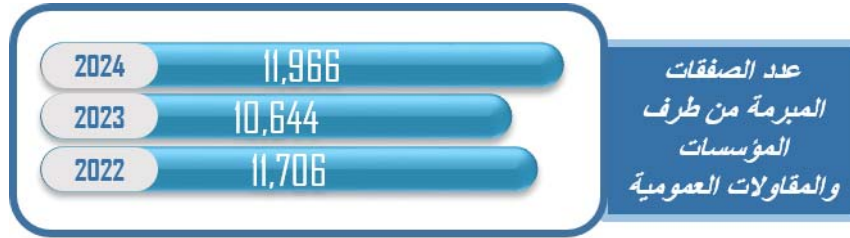
❖ التقارير السنوية المنجزة من طرف مراقبي الدولة ومندوبي الحكومة

أعد مراقبو الدولة ومندوبو الحكومة خلال سنة 2024 ما مجموعه 247 تقريرًا لتقديم حصيلة مهامهم برسم السنة المالية السابقة. وقد تناولت هذه التقارير مختلف جوانب تدبير المؤسسات والمقاولات العمومية، ورصدت الملاحظات المسجلة، كما تضمنت توصيات عملية تروم مواكبة هذه المؤسسات في:

- تعزيز منظومة المراقبة الداخلية؛
- الوقاية الاستباقية من المخاطر؛
- تحسين المؤشرات المالية والميزانية.

❖ الصفقات

وصل المبلغ الإجمالي للصفقات الملتزم بها خلال سنة 2024 ما قدره **31.400** مليار درهم، وهو تقريباً نفس المستوى المسجل سنة 2023 (**31.650** مليار درهم).



- قام مراقبو الدولة بالتأشير على 4.541 صفقة بمبلغ إجمالي قدره **28.347** مليار درهم، أي ما يعادل **90%** من القيمة الإجمالية للصفقات الملتزم بها، مقابل 4.484 صفقة تم التأشير عليها في سنة 2023.



❖ التأشير على باقي الوثائق

طبقاً لمقتضيات القانون رقم 69.00 سالف الذكر، قام مراقبو الدولة، إضافة إلى مهامهم المتعلقة بالصفقات، بالتأشير أيضاً على ما يلي:

- **2.979** عقداً واتفاقية خاضعة للقانون العادي؛
- **584** مقررًا يخص تدبير الموارد البشرية؛
- قرارات متعلقة باقتناء العقارات؛
- مقررات تخصيص الدعم والتبرعات؛



• قام مراقبو الدولة، باعتبارهم ممثلي وزارة الاقتصاد والمالية داخل لجان طلبات العروض، بدراسة ما مجموعه **13.412 ملفاً**، أسفر عن عقد **25.809 اجتماعاً** للجان طلبات العروض خلال سنة 2024، مقابل **21.074 اجتماعاً** خلال سنة 2023، أي بزيادة قدرها **22%**؛

• نتج عن اجتماعات لجان طلبات العروض إسناد **11.805 صفقة**، بنسبة بلغت **88%**، مسجلة تحسناً بمقدار نقطتين مقارنة مع سنة 2023. ويعكس هذا التطور تكيف المؤسسات العمومية مع تجريد المساطر والوثائق من الصفة المادية إلى جانب الجهود النوعية التي بذلها مراقبو الدولة في دراسة ومعالجة ملفات طلبات العروض.



❖ الالتزامات الإجمالية بالنفقات للمؤسسات العمومية الخاضعة للمراقبة القبلية برسم سنة

2024

بلغت النفقات الإجمالية التي التزمت بها المؤسسات العمومية الخاضعة لنظام المراقبة القبلية خلال سنة 2024 ما مجموعه **76.635 مليار درهم**، مقابل **75.922 مليار درهم** سنة 2023. وقد مثلت نفقات الاستثمار نسبة **51%** من هذه الالتزامات، وهو مستوى مماثل تقريباً لما تم تسجيله في السنة السابقة، مما يعكس استمرارية الدينامية المسجلة في مجال تعزيز البنيات التحتية، سواء تلك المرتبطة بالاستراتيجيات القطاعية (مثل برنامج المدارس الرائدة، ومشاريع تحويل المياه، وغيرها) أو المرتبطة بالتحضيرات الجارية لتنظيم التظاهرات الرياضية الكبرى التي يستعد المغرب لاحتضانها (كأس إفريقيا للأمم 2025 وكأس العالم 2030).

أبرز الخلاصات:

- تم تنفيذ 38 زيارة ميدانية شملت عينة تمثيلية؛
- تم تصنيف 70% من المقرات بأنها ملائمة أو في وضعية جيدة؛
- تتوفر 82% من الخزائن على أرشيف مستقل، بينما تعتمد 74% منها على مساطر رسمية للأرشيف؛
- حازت التجهيزات المعلوماتية والمكتبية على تقييم متوسط قدره 2/3؛
- بلغ متوسط عدد الأطر في كل خزانة مكلفة بالأداء 2.5 موظفاً، مع تسجيل أن أكثر من 90% منها تضمن تدبيراً متجانساً للموارد البشرية؛
- تمسك 62% من الخزائن دفترا للمراسلات، مما يعكس سلاسة العلاقات بين الخزانة المكلفين بالأداء والوكلاء المفوضين؛
- يبلغ متوسط عبء العمل ما يعادل 3.7 أيام عمل في الأسبوع، علماً أن أكثر من نصف المصالح تشتغل بوتيرة معتدلة.

أنشطة مراقبي الدولة ومندوبي الحكومة

باشر مراقبو الدولة ومندوبو الحكومة مهامهم طبقاً لأحكام القانون رقم 69.00 المتعلق بالمراقبة المالية للدولة على المنشآت العامة وهيئات أخرى، وذلك من خلال القيام بواجباتهم في مراقبة النفقات، وتتبع تنفيذ الميزانيات، وتحليل الحسابات السنوية، فضلاً عن التنبيه إلى الاختلالات المالية عند رصدها.

❖ مراقبة وتتبع تنفيذ الميزانيات

يقوم مراقبو الدولة لدى المؤسسات العمومية الخاضعة لنظام المراقبة القبلية بالمشاركة في أشغال لجان طلبات العروض، بهدف ضمان نجاعة الإنفاق العمومي لهذه المؤسسات، وفق المبادئ المؤطرة للصفقات العمومية. وقد أسفر تقييم هذه الأنشطة عن أبرز التطورات التالية:

❖ طلبات العروض والمشاركة في لجائها

- تم تسجيل ارتفاع بنسبة 12% خلال سنة 2024 في عدد طلبات العروض المفتوحة المعلن عنها من طرف المؤسسات العمومية الخاضعة للمراقبة القبلية، مقارنة مع سنة 2023؛

- إعداد تقارير خاصة بالالتزامات والأداء تهم بعض المشاريع المهيكلية، من قبيل تشييد وتأهيل ملاعب كرة القدم استعداداً لاحتضان كأس إفريقيا للأمم 2025 وكأس العالم 2030؛
- إعداد تقارير مراقبي الدولة ومندوبي الحكومة وتقديمها للأجهزة التداولية. وفي هذا الصدد، فقد تم إثراء النموذج الجديد لهذه التقارير بمعطيات جديدة مثل جودة الأنظمة المعلوماتية للمؤسسات والمقاولات العمومية، وتطور الموارد الذاتية، وتدبير النزاعات، ودراسات إعادة تموقع المؤسسات والمقاولات العمومية وإعادة هيكلتها، ورصد تقدم إنجاز المشاريع الممولة من طرف الجهات المانحة.



زيارات الخزائن المكلفة بالأداء والمواكبة التنظيمية

في إطار المهام الموكولة إليها في مجالي المراقبة والمواكبة، قامت المديرية خلال سنة 2024 بتنفيذ برنامج زيارات ميدانية للخزائن المكلفة بالأداء بعدد من المؤسسات العمومية. وقد هدفت هذه الزيارات إلى تقييم ظروف الاشتغال، ورصد الممارسات الجيدة، وتحديد مجالات التحسين، واقتراح المواكبة الملائمة لتعزيز النجاعة التنظيمية للمؤسسات والمقاولات العمومية.

- دراسة معظم الميزانيات السنوية والمخططات متعددة السنوات للمؤسسات العمومية وشركات الدولة، وذلك طبقاً للتوجيهات الصادرة في منشور السيدة وزيرة الاقتصاد والمالية رقم 55/24/DEPP بتاريخ 2024/10/02؛
- مشاركة مراقبي الدولة ومندوبي الحكومة في مختلف لجان الاستراتيجية والاستثمار المكلفة بفحص ميزانيات المؤسسات والمقاولات العمومية التي تندرج ضمن نطاق تدخل الوكالة الوطنية للتدبير الاستراتيجي لمساهمات الدولة وتتبع نجاعة أداء المؤسسات والمقاولات العمومية، وكذا المشاركة في لجان الميزانية التي تشرف عليها مديرية الميزانية. علاوة على ذلك، وفي إطار إعداد مشاريع ميزانيات المؤسسات والمقاولات العمومية ومخططاتها متعددة السنوات، تسهر بنيات المراقبة سنوياً على نشر وتتبع المذكرات التوجيهية لكل من مشروع قانون المالية ومشاريع ميزانيات المؤسسات والمقاولات العمومية (المذكرة التوجيهية الصادرة عن السيد رئيس الحكومة والسيدة وزيرة الاقتصاد والمالية بهذا الشأن) ؛
- تتبع حكمة المؤسسات والمقاولات العمومية من خلال المشاركة في اجتماعات الأجهزة التداولية واللجان المتخصصة، مع السهر على دراسة النقط المدرجة في جدول الأعمال وإبداء الرأي حول مشاريع القرارات؛
- مواكبة المؤسسات والمقاولات العمومية في إرساء أدوات وآليات التدبير، بهدف تحسين أنظمتها المعلوماتية والتدبيرية، والسهر على تعزيز أنظمة المراقبة الداخلية الخاصة بها؛
- دعم المؤسسات والمقاولات العمومية لتحسين فعالية عمليات إبرام طلبياتها وتحقيق أهدافها، مع السهر على إجراء التحكميات اللازمة في حالة رفض التأشير على بعض الوثائق. وفي هذا السياق، قامت عدة بنيات مراقبة بتنظيم حصص تكوينية لفائدة المؤسسات العمومية حول المرسوم الجديد للصفقات العمومية الذي دخل حيز التنفيذ ابتداءً من فاتح شتنبر 2023؛
- إجراء عمليات المراقبة والتحقق في المجالات ذات المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على السير العادي للأنشطة المؤسسات والمقاولات العمومية الخاضعة للمراقبة وتحقيق أهدافها؛

من جهة أخرى، تشارك بنيات المراقبة، إلى جانب باقي مكونات مديرية المنشآت العامة والخصوصية، في تنزيل البرامج الممولة من طرف البنك الدولي (برنامج الأداء PPR، وبرنامج "النجاعة")، وذلك في إطار مواكبة ورش إصلاح المؤسسات والمقاولات العمومية، من خلال محاور متعددة تشمل المراقبة المالية، وإحداث قاعدة بيانات المتصرفين، وإنجاز دراسات إعادة الهيكلة، وتطوير أدوات التدبير، وتحسين آليات تحصيل المداخيل، وتتبع نجاعة الأداء وغيرها.

وبشكل عام، تساهم بنيات المراقبة المتكونة من مصالح وأقسام ومختلف الأطر المكلفة بالمراقبة في دعم مختلف المشاريع التي تنخرط فيها المديرية، من قبيل عمليات التدقيق الخارجي وتتبع تنفيذ توصياته، وإعداد التقارير المتعلقة بالحكمة، والمشاركة في مشاريع قوانين المالية، وأشغال لجان التدقيق، وتقييم مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والعقود البرامج، إضافة إلى تفعيل المنصات المعلوماتية وعلى رأسها منصة AD@E.

كما تسهر بنيات المراقبة، عن طريق المأمورين المكلفين بالمراقبة، على التتبع الدقيق لتدبير المؤسسات والمقاولات العمومية، وضمان امتثال العمليات المالية الملتزم بها للنصوص التنظيمية الجاري بها العمل، وكذا الحرص على الاستخدام الأمثل للمال العام. وتهدف هذه المهمة إلى ضمان توافق العمليات الاقتصادية والمالية مع المهام المسندة للهيئة الخاضعة للمراقبة، وتعزيز منظومات الحكمة والمراقبة الداخلية بما يضمن تحكماً أفضل في المخاطر، وبالتالي، الارتقاء بالأداء التشغيلي والاقتصادي والمالي للمؤسسات والمقاولات العمومية المعنية.

هذا، وتختلف تدخلات أنشطة المراقبة المالية بحسب نوع المراقبة ومستوى نضج أدوات التدبير التي تتوفر عليها المؤسسات العمومية، والتي بلغ عددها 269 مؤسسة ومقولة عمومية مع نهاية سنة 2024.

وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن أبرز العمليات المنجزة خلال سنة 2024 همت أساساً ما يلي:

- المساهمة في إعداد مشروع القانون المتعلق بإصلاح المراقبة المالية والذي يهدف إلى إعادة توجيه المراقبة نحو تقييم نجاعة الأداء، وتحليل المخاطر، ومواكبة المؤسسات والمقاولات العمومية لتحقيق الأهداف الموكلة إليها؛
- مواكبة العديد من مشاريع إعادة هيكلة المؤسسات والمقاولات العمومية، بما في ذلك إحداث الشركات الجهوية متعددة الخدمات، والمجموعات الصحية الترابية، والوكالة المغربية للأدوية والمنتجات الصحية، والوكالة المغربية للدم ومشتقاته، والهيئة العليا للصحة، فضلاً عن بداية التفكير بشأن إعادة هيكلة الوكالات الحضرية الترابية؛
- إجراء عدة مشاورات ومناقشات مع الوزارات الوصية من أجل تحديد عمليات إعادة هيكلة جديدة، وفقاً للقانون الإطار رقم 50.21 المتعلق بإصلاح قطاع المؤسسات والمقاولات العمومية؛
- المساهمة في مراجعة ميثاق الممارسات الجيدة لحكامة المؤسسات والمقاولات العمومية وإعداد الدليل المنهجي للتعاقد؛
- مواكبة عمليات التصفية، والمشاركة في الدراسة المتعلقة بإصلاح نظام عمليات تصفية المؤسسات والمقاولات العمومية؛
- تتبع نجاعة أداء المؤسسات والمقاولات العمومية ومناخ الأعمال من خلال النشر المنتظم للمعطيات التالية: آجال الأداء، تنفيذ الاستثمارات، تتبع المشاريع ذات الأولوية (تحلية مياه البحر، الطريق السيار الطاقي، الطريق السيار المائي، تشييد الملاعب، تعميم الحماية الاجتماعية، تحسين ظروف سكن الطلاب، تنفيذ خرائط الطريق المتعلقة بالتوظيف والتكوين المهني، إلخ)، وتطور المديونية، إلخ؛
- مواكبة المؤسسات والمقاولات العمومية في تنفيذ الأهداف القطاعية، لاسيما ما يتعلق بإرساء منظومة التدبير المندمج لنفقات الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين (GID-AREF)، وتسوية المبالغ المستحقة والضمانات، وتحويل الأصول المتعلقة بالطاقات المتجددة، وغيرها.

- تفعيل وحدة "تصفية المؤسسات والمقاولات العمومية" بما يتيح التحيين المستمر وإشراك الأطراف المعنية بشكل مباشر؛
- تفعيل عمليات التبادل بين النظام المعلوماتي لمديرية المنشآت العامة والخصوصية والأنظمة المعلوماتية للأطراف المعنية الأخرى، من خلال توسيع نطاق التغطية ليشمل العمليات الكبرى وتبسيط الإجراءات عبر إرساء أدوات ملائمة لفائدة الشركاء والأطراف المعنية.



الحكامة والمراقبة المالية للمؤسسات والمقاولات العمومية

تميزت سنة 2024 بتكثيف الجهود من أجل مواكبة الورش الاستراتيجي لإصلاح قطاع المؤسسات والمقاولات العمومية، لاسيما من خلال الإجراءات التالية:

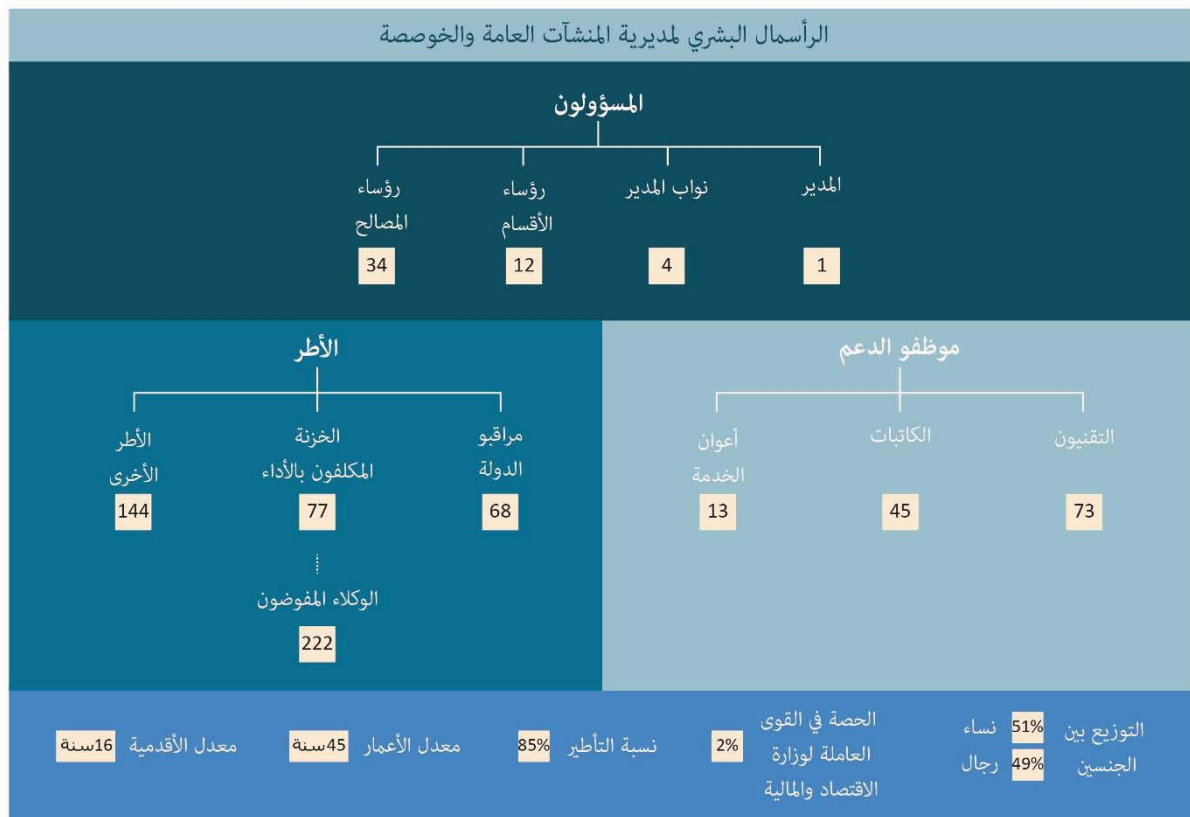
وترتكز هذه المبادرات على المكتسبات المحققة خلال سنة 2023، مع تحديد هدف استراتيجي يتمثل في تعميم اعتماد التوقيع الإلكتروني على مستوى جميع المساطر ذات الأولوية في أفق سنة 2026، وذلك في إطار شراكة وثيقة مع المؤسسات والمقاولات العمومية، مع مراعاة التحديات المرتبطة بورش إصلاح هذا القطاع.

تميزت سنة 2024 بمواصلة تنفيذ خارطة طريق مديرية المنشآت العامة والخصوصية في مجالات نزع الصفة المادية والرقمنة. وتتجلى النتائج المحصل عليها فيما يلي:

- تعميم منصة «AD@E» على مستوى جميع الخزائن المكلفة بالأداء لدى المؤسسات العمومية الخاضعة للمراقبة القبلية أو النوعية (225 مؤسسة وهيئة أخرى). وقد مكّن هذا التعميم من تزويد المأمورين المكلفين بالمراقبة التابعين للمديرية (77 خازناً مكلفاً بالأداء ووكيلاً محاسبياً) وكذا الوكلاء المفوضين (222) ومساعدتهم (ما يقارب 700 موظف) بأداة رقمية فعالة تساعدهم في مراقبة صرف النفقات، وضمان تتبع تبادلاتهم مع المؤسسات، إضافة إلى رقمنة لوحات القيادة والتقارير المتعلقة بمعالجة الوثائق الخاضعة لتأشيرة الخزنة المكلفين بالأداء والوكلاء المحاسبين. وقد سمحت هذه المنصة بمعالجة ما يقارب 300.000 أمر بالأداء؛
- إعداد نموذج أولي لوحدة AD@E الخاصة بالأمر بالصرف، التي ستمكّن من رقمنة إرسال أوامر الأداء من طرف الأمرين بالصرف والأمرين بالصرف المساعدين، مع تتبع وضعية معالجتها على مستوى الخزائن المكلفة بالأداء والوكالات المحاسبية؛
- تعزيز أدوات المساعدة على اتخاذ القرار وتحليل مؤشرات نجاعة أداء المؤسسات والمقاولات العمومية.

كما شهدت سنة 2024 تنفيذ عدة تدابير لتعزيز أمن نظم المعلومات، من أبرزها إعداد آلية لتدبير الأزمات، وتتبع عملية إسناد الأصول المعلوماتية.

- تسريع عملية الرقمنة عبر إرساء التوقيع الإلكتروني في عمليات المراقبة والتوجه نحو إحداث خزينة مكلفة بالأداء رقمية. وفي هذا الإطار، تمت برمجة الإجراءات التالية:
- تمكين المؤسسات العمومية من وحدة خاصة لإرسال وتتبع وضعية الوثائق الخاضعة لتأشيرة الخزنة المكلفين بالأداء؛
- إدماج احتساب آجال الأداء ضمن منصة AD@E.



التكوين المستمر

أفرزت حصيلة سنة 2024 ما مجموعه 395 يوم/شخص من التكوين، استفاد منها 40 إطاراً، وذلك في إطار الدورات التكوينية متعددة التخصصات. وبالموازاة مع ذلك، بُذلت جهود مهمة لإعداد وحدات تكوينية متخصصة موجّهة حسب الفئات المهنية (الخزنة المكلفون بالأداء، مراقبو الدولة، المصنّفون)، بهدف إرساء عرض تكويني أكثر انسجاماً مع الاحتياجات العملية وتعزيز قدرات الكفاءات.

وفي هذا الإطار، يجري العمل على إعداد دورات تكوينية نوعية لفائدة مراقبي الدولة والخزنة المكلفين بالأداء والمصنّفين، والتي يرتقب تنظيمها خلال سنة 2025.

رقمنة المساطر

في إطار الاستراتيجية الوطنية للتنمية الرقمية وبالنظر إلى الجهود المبذولة من طرف وزارة الاقتصاد والمالية، أدرجت مديرية المنشآت العامة والخصوصية ضمن مخطط عملها السنوي أوراشاً هيكلية تروم رقمنة مساطرها العملية وتبسيط إجراءاتها، وذلك انسجاماً مع مقتضيات القانون رقم 55.19 المتعلق بتبسيط المساطر والإجراءات الإدارية.

الهيكل التنظيمي لمديرية المنشآت العامة والخصوصية

يرتكز الهيكل التنظيمي لمديرية المنشآت العامة والخصوصية على ستة أقطاب تضم في مجملها خمسة عشر قسماً وأربعين مصلحة.

وفي ظل التحولات التي يعرفها القطاع، برزت الحاجة إلى تعزيز القدرات التدبيرية للمديرية، من خلال ملائمة بنيتها الداخلية مع المهام الموكولة إليها، بما يضمن الرفع من فعاليتها وتحسين أدائها.

وقد تم إجراء المشاورات مع مختلف الأطراف المعنية في ظروف ملائمة، ومن المنتظر اعتماد هيكل تنظيمي جديد للمديرية خلال سنة 2025.

الرأسمال البشري

الموارد البشرية لمديرية المنشآت العامة والخصوصية

في إطار الاستراتيجية المعتمدة من طرف وزارة الاقتصاد والمالية، تراهن مديرية المنشآت العامة والخصوصية على تعزيز مواردها البشرية وتطوير كفاءاتها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة. كما تسعى إلى توفير الشروط الملائمة لإنجاح الأوراش التي تشرف على تنزيلها، مع الحرص على مواكبة التحولات التي يعرفها قطاع المؤسسات والمقاولات العمومية.

ويُعتبر تطوير المواهب وتعزيز قدرات الموارد البشرية وتحديث تدبير الكفاءات ركائز أساسية في هذه المقاربة المبنية على الأداء والنجاعة.

وإلى غاية متم سنة 2024، بلغ عدد أطر وأعوان المديرية 397 موظفاً (دون إحتساب الوكلاء المفوضين) ، أي ما يمثل حوالي 2% من إجمالي موظفي وزارة الاقتصاد والمالية. وتتوزع هذه الموارد حسب المهام والجنس على النحو التالي:

المحفظة العمومية

يشكّل قطاع المؤسسات والمقاولات العمومية إحدى الركائز الأساسية للنموذج التنموي الاقتصادي والاجتماعي للمملكة، اعتباراً لحجمه وتنوع مكوناته. فإلى غاية متم سنة 2024، بلغ حجم المحفظة العمومية 269 مؤسسة ومقولة عمومية، تغطي مجموعة واسعة من القطاعات الاستراتيجية للاقتصاد الوطني. وتتمثل مكوناته الرئيسية فيما يلي:



تتميز مهام مديرية المنشآت العامة والخصوصية بتنوعها وتطورها المستمر استجابة لتغيرات بيئتها. وبالإضافة إلى المهام المنصوص عليها في المرسوم سالف الذكر، تتولى المديرية أيضا المهام التالية:

- ممارسة الرقابة لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب لدى المهنيين المحاسبين؛
- تتبع تطبيق المعايير والتوصيات المتعلقة بالحكمة الجيدة للمؤسسات والمقاولات العمومية وإعداد تقرير سنوي بهذا الخصوص؛
- السهر على التحكم بالمخاطر المرتبطة بالمؤسسات والمقاولات العمومية، خاصة تلك التي لها أثر على المالية العمومية؛
- تنفيذ عمليات التصفية، والحرص على التحسين المستمر لإطار تدبيرها، وقيادة ورش الإصلاح عبر إحداث الهيئة المركزية للتصفية؛
- القيام بمهام الكتابة لمرصد آجال الأداء ومواكبة المؤسسات والمقاولات العمومية من أجل تحسين آجال أدائها وإعداد تقرير سنوي بهذا الخصوص.

يلخص الرسم البياني أدناه المهام الأساسية لمديرية المنشآت العامة والخصوصية.



تذكير بالمهام الأساسية لمديرية المنشآت العامة والخصوصية

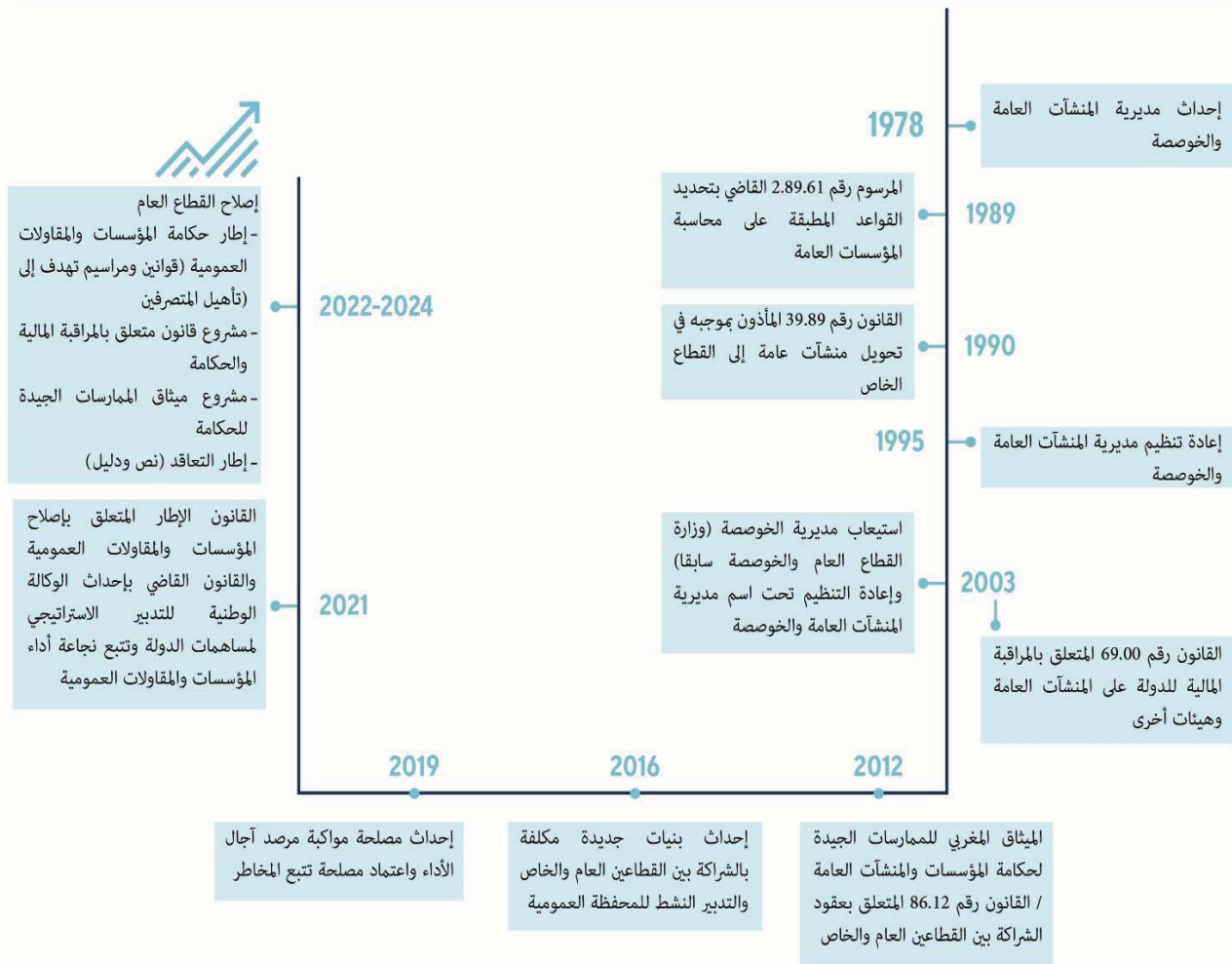
طبقا للمرسوم رقم 2.07.995 الصادر بتاريخ 23 أكتوبر 2008، والمتعلق باختصاصات وتنظيم وزارة الاقتصاد والمالية، تتولى مديرية المنشآت العامة والخصوصية المهام الأساسية التالية:

- دراسة مشاريع إحداث المؤسسات العامة وكذا المنشآت التي تكتتب فيها الدولة أو المؤسسات العامة أو الجماعات المحلية بصفة منفردة أو مشتركة فيما بينها، في مجموع رأس مالها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- ممارسة المراقبة المالية للدولة على المؤسسات والمقاولات العمومية وشركات الامتياز، وإعداد النصوص القانونية والتنظيمية المؤطرة لها؛
- مواكبة تنفيذ عمليات إعادة هيكلة المؤسسات والمقاولات العمومية وضبط عمليات إحداثها؛
- تنفيذ عمليات الخصوصية وضمان التتبع ما بعد الخصوصية؛
- إعداد عقود البرامج المزمع إبرامها مع المؤسسات والمقاولات العمومية، بتنسيق مع القطاعات الوزارية المعنية، وتتبع تنفيذها؛
- المساهمة في بلورة استراتيجيات التنمية وقيادة مخططات العمل الخاصة بترشيد تدبير المؤسسات والمقاولات العمومية؛
- مواكبة حاملي مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص طوال دورة حياة المشروع والقيام بمهام كتابة اللجنة الوطنية للشراكة بين القطاعين العام والخاص بصفة دائمة وكتابة اللجنة الوزارية للشراكة بين القطاعين العام والخاص؛
- إبداء الرأي حول التمويل الخارجي لمشاريع استثمار المؤسسات والمقاولات العمومية؛
- تقرير جميع أعمال التدقيق الخارجي للمؤسسات والمقاولات العمومية بعد موافقة رئيس الحكومة والشروع في إنجازها بتشاور مع القطاعات المعنية وتتبع تنفيذها والسهر على تطبيق التوصيات الواردة في أعمال التدقيق المذكورة والقرارات المعتمدة؛
- تقييم نجاعة تدبير المؤسسات والمقاولات العمومية وتقديم بيان بذلك؛
- تنفيذ وتتبع المهام المسندة لوزارة الاقتصاد والمالية في مجال التنميط والتنظيم المحاسباتي، والقيام بمهام كتابة المجلس الوطني للمحاسبة؛
- تمثيل الإدارة لدى هيئة الخبراء المحاسبين، ولدى الهيئة المهنية للمحاسبين المعتمدين.

منذ إحداثها سنة 1978، حرصت مديرية المنشآت العامة والخصوصية على ترسيخ نهج قائم على المرونة والنجاعة، من خلال تكييف بنيتها التنظيمية وتطوير أساليب عملها وتحديث أورشها الاستراتيجية، بما يتيح لها الاستجابة بفعالية لتحديات تحديث قطاع المؤسسات والمقاولات العمومية، وتعزيز قدرتها على مواكبة تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى التي انخرط فيها المغرب.

مسار تطور مديرية المنشآت العامة والخصوصية

مديرية المنشآت العامة والخصوصية: 46 سنة من الاستمرارية والتطور





صِيَّاحِبُ الْجَلَالَةِ الْمَلِكُ مُحَمَّدُ السَّادِسُ نَصْرُهُ اللهُ



المملكة المغربية
+٠٨٨٤٦١١٤٢٠٤٥



التقرير السنوي 2024

مديرية المنشآت العامة
والخصوصية